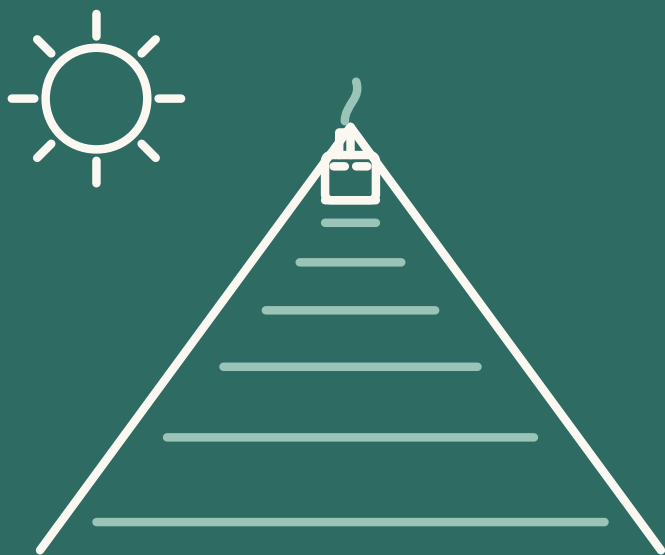


DAVID ŠOHAJ MINAŘÍK

Když ujede vlak, nebourejte koleje

Proč minutý cíl nevyvrací směr, proč nevidíme nebezpečí, na která jsme si zvykli — a kolik stojí nedělat nic.



ESEJ O CÍLECH, ZVYKU A ÚČTU ZA NEČINNOST · S ILUSTRACEMI

DAVID ŠOHAJ MINAŘÍK

Když ujede vlak, nebourejte koleje

Kniha o tom, že cíl a číslo nejsou totéž — a že mezi nimi bydlí většina politických omylů posledních dvaceti let.

Sazba písmy Lora a Work Sans · formát A5

Ilustrace jsou čarové viněty vytvořené pro toto vydání.

Citáty označené „připisováno“ kolují světem déle, než se dá spolehlivě doložit — tenhle běžící vtip si edice nechává i ve druhém dílu, protože se ukázalo, že platí i na citáty o dodržování termínů. Empirická tvrzení v textu mají doložení v Poznámkách a pramenech na konci knihy.

OBSAH

Úvod: Šest hodin, nebo domů	4
Kapitola 1: Terč, nebo kompas	7
Kapitola 2: Kdo posune číslo, přizná chybu	11
Kapitola 3: Zvyk na oheň	15
Kapitola 4: Účet, který nikdo neposílá	19
Kapitola 5: Koalice mrtvého cíle	23
Kapitola 6: Galerie padlých	27
Kapitola 7: Kdy to kupodivu vyšlo	31
Kapitola 8: Dílna slov	35
Kapitola 9: Dílna konstrukce	39
Kapitola 10: A co s tím my ostatní	44
Závěr: Dojeli jsme	48
Příloha: Malý polní slovník žvástů II	50
Poznámky a prameny	53
O autorovi	57

ÚVOD

Šest hodin, nebo domů



„Kdo neví, do kterého přístavu pluje, tomu není žádný vítr příznivý.“

— SENECA

Představte si rodinu v autě. Je sobota ráno, jedou k moři, v kufru je nafukovací krokodýl a v hlavě řidiče jedno číslo: v šest večer budeme na místě. Vypočítal si to pečlivě — vzdálenost, průměrná rychlost, dvě zastávky na benzínce, rezerva na dítě, kterému se udělá špatně. Šest hodin. Řekl to nahlas, děti si to zapamatovaly, babička dostala esemesku.

Ve dvě odpoledne stojí na rakouské dálnici v koloně, kterou způsobil převrácený kamion s jablky. V půl třetí je jasné, že v šest to nebude. Možná v osm, možná v devět.

A teď to zajímavé: co udělá rodina?

Řidič posune čas příjezdu. Zavolá babičce, že to bude později. Děti dostanou sušenku. Někdo navrhne přespat cestou, někdo je proti, chvíli se hádají, ale o jedné věci se nehádá nikdo: jestli jet k moři. Nikoho ani nenapadne říct: „Víte co, v šest to nestihneme, takže se moře ruší. Otočíme to a jedeme domů. Celé to byla naivní představa.“

Ta věta je absurdní. Kdyby ji řidič vyslovil, rodina by usoudila, že ho z toho horka trefilo. V soukromém životě je nám naprosto samozřejmé, že čas příjezdu a cíl cesty jsou dvě různé věci: první se přizpůso-

buje realitě, druhý se drží. Minutá hodina je informace o zácpě, ne o moři.

A teď tutěž scénu přepíšme do politiky. Stát si dá cíl: dejme tomu 46 % elektrifikace do roku 2040, polovina úmrtí na silnicích do roku 2020, milion elektromobilů do roku 2020, nejkonkurenceschopnější ekonomika světa do roku 2010, vymýcení obrny do roku 2000. Uplyne pár let, ukáže se, že to v termínu nevyjde. A stane se něco, co se v autě nestává nikdy: místo posunutí času příjezdu se začne debátovat o tom, jestli k moři vůbec jet. Nesplnili jsme 46 %, tedy elektrifikace je nesmysl. Nestihli jsme polovinu, tedy bezpečnost silnic je utopie. Nemáme milion elektromobilů, tedy elektromobily nemají budoucnost. Minuté číslo se stane rozsudkem nad směrem.

Proč? Vždyť jsou to titíž lidé, kteří v autě bez mrknutí posunou příjezd o tři hodiny. Rozdíl není v rozumu. Rozdíl je v tom, že v autě nikdo nesbírá body za minutou hodinu. Na rakouské dálnici nesedí opozice, která by z převráceného kamionu vytěžila důkaz, že moře neexistuje; nesedí tam redakce, pro kterou je „nedojedou v šest“ událost a „dojedou v devět“ nezajímavá samozřejmost; a nesedí tam řidič, kterému by přiznání zdržení stálo kariéru. V politice tam sedí všichni tři. A tahle kniha je o tom, co s nimi.

Ale nejen o tom. Během psaní se totiž ukázalo, že spor o minutý cíl má dvojče, které s ním vypadá nesouvisle, a přitom je to totéž zvíře z druhé strany. Zatímco nový cíl musí obhájit každé své procento, starý stav nemusí obhájit nic. Dvacet let jsme kupovali skoro všechn plyn od země, o jejížž úmyslech jsme si nemohli být jisti, a nikdo to nepovažoval za riziko — bylo to normální. Auto se spalovacím motorem hoří, statisticky vzato, podstatně častěji než auto na baterii, a nikdo si to při nastupování neuvědomí — je to normální. Riziko, na které jsme si zvykli, přestalo být rizikem a stalo se počasím. A každé nové řešení pak nese na ramenou celé důkazní břemeno samo, zatímco to staré sedí v koutě a nic dokazovat nemusí. Zvyk je nejsilnější argument, který nikdy nikdo nevyslovil nahlas.

A obojí dohromady — cíl, který se pohřbí, když se mine, a riziko, které se nevidí, když je staré — dává jeden výsledek: nečinnost vypadá jako bezpečná volba. Nedělat nic nemá termín, který by se dal minout, ani novinku, která by mohla selhat. Nedělat nic má jen účet, a ten chodí později, bez odesílatele a bez toho, aby ho někdo přiřadil k tomu, kdo nic nedělal. Krnov, rok 2024: přehrada, o které se rozhodlo v roce 2008, stále nestojí, a město plave stejně jako v roce 1997. Zima 2022: účet za zvyk na levný ruský plyn přišel v řádu sta miliard korun a nikomu se nepodařilo ho vystavit na jméno. Účet za nečinnost je jediný účet na světě, který nikdo nemusí podepsat.

Tak o tom to bude. V první polovině knihy rozebereme, proč to tak je — podíváme se na to, k čemu vlastně cíle slouží, proč je korekce dražší než pohřeb, jak zvyk vypíná poplašný systém a kdo na tom všem vydělává. Uprostřed si prohlédneme případy, kdy se to kupodivu nestalo: cíle, které se minuly, a přesto vydržely, a zvyky, které se podařilo přerušit dřív, než přišel účet. Ve druhé polovině z toho zkusíme vydestilovat návod — jak cíle navrhovat, aby přežily vlastní nesplnění, a jak o nich mluvit, aby minutá hodina zůstala minutou hodinou. Nakonec se obrátíme na ty, kdo to všechno mohou změnit zítra ráno, a bude to překvapivě málo často ministr.

A abychom si od začátku rozuměli: tohle není kniha o tom, že se cíle nikdy nemají opouštět. Některé cíle jsou špatné a jejich nesplnění je milosrdenství. Jeden takový v knize dostane celý oddíl, protože kniha, která hájí kompas, musí umět říct, kdy je kompas rozbitý. Jde o rozdíl mezi dvěma větami, které zní podobně a znamenají opak: „nedojedeme v šest“ a „nejedeme k moři“. První je zpráva o cestě. Druhá je rozhodnutí o cíli. Většina politických sporů posledních let vznikla tím, že se ta druhá věta vyslovila, když měla zaznít ta první.

Jedeme. Dojedeme později.

KAPITOLA 1

Terč, nebo kompas

aneb K čemu vlastně slouží číslo v cíli



„Jakmile se z ukazatele stane cíl, přestane být dobrým ukazatelem.“

— CHARLES GOODHART (V PARAFRÁZI MARILYN STRATHERNOVÉ)

Proč se cíle vůbec číslují

Začněme otázkou, která se zdá hloupá, a přitom v ní vězí celá kniha: proč si vlastně někdo dává cíl s číslem a datem? Proč neřekne jen „chceme méně emisí“ nebo „chceme bezpečnější silnice“?

Odpověď zní: protože bez čísla se nedá nic koordinovat. Představte si stavbu domu, kde stavbyvedoucí řekne zedníkům „postavte to hezky a co nejdřív“. Každý si pod tím představí něco jiného, nikdo neví, kdy mají přijet instalatéri, a za rok stojí polovina zdi. Číslo a datum jsou nástroj, kterým se dohodne spousta lidí, kteří se nikdy neviděli: výrobce kotlů ví, kolik má vyrábět, energetika ví, kolik má posílit síť, banka ví, komu půjčit, obec ví, co si má naplánovat. Cíl s číslem je smlouva mezi cizinci.

A dělá ještě jednu věc, na kterou se zapomíná: vyrábí naléhavost. „Někdy“ je slovo, na které se nedá naplánovat rozpočet. „Do roku 2030“ je slovo, na které se dá. Kdo někdy dělal cokoli bez termínu — dizertaci, rekonstrukci koupelny, návštěvu zubaře — ví, že termín je jediná síla ve vesmíru, která spolehlivě přemůže odklad. Číslo v cíli není zbytečný ornament. Je to nástroj, kterým se z přání dělá práce.

Jenže tentýž nástroj má vedlejší účinek, který si nikdo neobjednal: číslo s datem vyrábí okamžik nesplnění. Cíl „méně emisí“ se nedá minout. Cíl „o 46 % do roku 2040“ se minout dá, a to přesně, s datem, na první pohled. Tím, že jste dali cíli číslo, jste ho učinili užitečným – a zároveň zranitelným. Vyrobili jste si terč, do kterého se dá střílet z obou stran.

Kompas versus terč

Tady je potřeba rozlišit dvě věci, které jazyk sype do jednoho pytle. Slovo „cíl“ znamená v češtině jak místo, kam jdeme, tak terč, do kterého míříme. Jenže to jsou dvě různé věci a chovají se úplně jinak, když se minou.

Kompas ukazuje směr. Když se s kompasem v ruce zpozdlíte, kompas nelže – ukazuje pořád stejně, jen jste pomalejší. Terč je jiná věc: buď jste ho trefili, nebo ne, a minutí je selhání bez odstínů. Většina politických cílů je ve skutečnosti kompas, kterému jsme kvůli koordinaci a naléhavosti přidělali číslo – a číslo z něj v očích veřejnosti udělalo terč. Když se pak číslo mine, zapracuje logika terče: netrefeno, selhání, konec. Logika kompasu, která by řekla „směr platí, jen jdeme pomaleji“, nedostane slovo, protože to není událost.

Vezměme si toho starostu, co v předchozí knize opravoval hráz. Kdyby řekl „hráz opravíme do roku 2020“ a opravil ji v roce 2023, hráz by držela úplně stejně. Fyzice je jedno, jestli jsme se zpozdlili. Politice ne – a to je celý problém.

Goodhart, aneb Číslo, které se zbláznilo

Ekonom Charles Goodhart si v sedmdesátých letech všiml zvláštní věci na britské měnové politice: jakmile centrální banka začala cílit na nějaký ukazatel, ukazatel přestal měřit to, co měl. Lidé se mu přizpůsobili, a on ztratil vypovídací hodnotu. Zobecněná verze – když se z měřítka stane cíl, přestane být dobrým měřítkem – se dnes cituje všude od školství (učíme na testy, ne na vzdělání) po nemocnice (čecací lhůty se plní tak, že se pacient nejdřív nezapiše).

Pro naši knihu je Goodhart důležitý z jiného důvodu než obvykle. Říká totiž něco, co si plánovači cílů neradi připouštějí: číslo v cíli je zástupný znak. Nikdo nechce „46 % elektrifikace“ — chce čistý vzduch, levnější provoz, nezávislost na dovozu paliv, průmysl, který nezůstane pozadu. Číslo je jen pomůcka, jak tyhle věci dostat do rozpočtu a kalendáře. Když se z pomůcky stane modla, dvě věci se pokazí naráz: začne se plnit číslo místo smyslu (Goodhart), a když se číslo mine, zdá se, že se minul i smysl (naše téma). Obojí je tentýž omyl — záměna kompasu za terč.

Měsíc, aneb Výjimka, která vysvětluje pravidlo

Nejslavnější cíl s číslem a datem v moderních dějinách vyslovil John Kennedy v květnu 1961: do konce desetiletí přistane člověk na Měsíci a vrátí se zpět. Splnilo se to v červenci 1969, s pěti měsíci rezervy, a od té doby každý, kdo chce něco velkého, mluví o „projektu Měsíc“ — a každý, kdo chce něco velkého shodit, říká, že to není Měsíc.

Jenže Měsíc byl zvláštní případ, a stojí za to vědět proč. Za prvé, cíl byl binární a viditelný: buď tam člověk stojí, nebo nestojí, a celý svět se dívá. Za druhé, konkurent běžel vedle, takže cíl nesl rám soutěže, ne oběti. Za třetí — a to je klíč — Kennedy nemusel čekat na sklizeň, kterou by připsali nástupci: Měsíc byl událost, ne trend. A za čtvrté, minutí by bylo veřejné a ponižující, takže korekce byla nemyslitelná a všechno se přizpůsobilo číslu, ne naopak.

Skoro žádný politický cíl nemá tyhle vlastnosti. Dekarbonizace, bezpečnost silnic, důchody, vzdělávání, sucho — to všechno jsou trendy, ne události; nemají konkurenta, který by běžel vedle; jejich úspěch je neviditelný a jejich datum je mimo funkční období toho, kdo ho vyslovil. Když si tedy někdo vezme Měsíc jako vzor, jak stanovovat cíle, dělá chybu: bere si vzor z výjimky. Měsíc byl terč. Většina toho, co potřebujeme, je kompas.

Kdo číslo řekl, vlastní i jeho selhání

A poslední věc do téhle kapitoly, protože nám otevře tu příští. Číslo v cíli má jméno. Někdo ho vyslovil, někdo ho podepsal, někdo ho odhlasoval. Tím se stalo něco, co si ten člověk v tu chvíli neuvědomil: vzal na sebe nejen cíl, ale i jeho případné nesplnění. A nesplnění, jak uvidíme, se v politice nechová jako informace o zácpi. Chová se jako důkaz.

Rodina v autě má proti tomu obranu, kterou politika nemá: číslo „v šest“ nikdo nevlastní. Řekl ho táta, ale nikdo mu to nepřipomene, protože všichni v autě chtějí totéž — dojet k moři. V politice číslo vlastní jedna strana a jeho nesplnění patří druhé. A na tomhle vlastnickém vztahu stojí všechno, co následuje.

KAPITOLA 2

Kdo posune číslo, přizná chybu

aneb Proč je pohřeb levnější než oprava



„Když se změní fakta, změním názor. Co děláte vy?“

— PŘIPISOVÁNO J. M. KEYNESOVI

Deset kilo do léta

Vezměme to zase nejdřív z hospody, protože tam to všichni známe. Kamarád si v lednu řekne, že do léta shodí deset kilo. Do června shodí čtyři. Co udělá?

Existují tři možnosti. První: řekne „čtyři je dobrý začátek, do Vánoc bude osm“ a jede dál. Druhá: řekne „deset bylo moc, ale šest je reálných“ a přenastaví. Třetí: řekne „celé tohle hubnutí je pitomost, člověk má prostě nějakou váhu a hotovo“, objedná si řízek a už o tom nemluví.

Kdo někdy u takové situace seděl, ví, že třetí varianta je pozoruhodně častá — a hlavně že je ze všech nejpohodlnější. První a druhá varianta znamenají přiznat nesplnění a nést ho dál. Třetí varianta nesplnění zruší: když cíl nikdy nedával smysl, nedalo se ani selhat. Není to selhání, je to prozření. Hubnoucí není ten, kdo to nedokázal — je to ten, kdo prokoukl iluzi.

Politika dělá totéž, jen ve větším a s lepšími slovy. A tahle kapitola je o tom, proč je třetí varianta tak lákavá, že ji volí i lidé, kteří dobře vědí, že je špatná.

Ztráta má dva vlastníky

Averze ke ztrátě — to, že ztráty prožíváme zhruba dvakrát silněji než stejně velké zisky — se obvykle probírá z pohledu voliče, kterému reforma něco bere. Tady ji ale otočme na toho, kdo cíl stanovil. Pro něj je posunutí čísla ztráta v tom nejcitlivějším: ztráta tváře. „Slíbil jsem 46 %, bude to 38 %" je věta, která se říká hůř než „slíbil jsem 46 %, a ukázalo se, že celý tenhle přístup byl chybný". Ta druhá věta zní jako pokora a učení. Ta první zní jako nesplněný slib.

Není to iracionální. Politik, který posune číslo, dostane nálepku „přiznal, že to nezvládl" a soupeř mu ji bude připomínat do konce kariéry. Politik, který cíl zruší s tím, že byl od začátku nereálný, dostane nálepku „realista, který se nebojí přiznat pravdu" — a soupeř, který cíl nikdy neměl rád, mu za to dokonce zatleská. Z hlediska osobní bilance je pohřeb cíle levnější než jeho oprava. A protože se lidé chovají podle bilance, ne podle učebnice, cíle se pohřbívají.

Zpětný pohled, aneb Všichni to věděli

Psychologové znají jev, kterému říkají zkreslení zpětného pohledu: jakmile víme, jak něco dopadlo, zdá se nám, že to bylo jasné odjakživa. Po havárii každý věděl, že most byl chatrný. Po krachu každý věděl, že banka byla přepálená. A po minutém cíli každý věděl, že byl nereálný.

Pro debatu o cílech je to jed, protože zpětný pohled přebarvuje původní rozhodnutí. Cíl, který v době stanovení vypadal ambiciózní, ale dosažitelný — a takhle vypadá skoro každý cíl, jinak by ho nikdo neschválil — se po minutí jeví jako zjevná pošetilost. A z pošetilého cíle je krůček k pošetilému směru: když bylo hloupé chtít 46 %, bylo možná hloupé chtít elektrifikaci vůbec. Zpětný pohled neposune číslo. Zpochybní úmysl.

Mimochodem, tohle zkreslení pracuje i pro autora téhle knihy. Když tu píšu, že Vision Zero bylo skvělé, nebo že závislost na ruském plynu byla hloupá, píšu to ze židle roku 2026. V roce 1997 nebo v roce 2010 to nebylo tak jasné, a dlužím to přiznat.

Utopené náklady, obráceně

O utopených nákladech se obvykle mluví jako o pasti, do které padáme, když v něčem pokračujeme jen proto, že jsme do toho už tolik vložili. U cílů ale funguje i opačná past, o které se mluví méně: čím víc bylo do cíle vloženo, tím dražší je přiznat, že se mine — a tím lákavější je celou položku odepsat naráz. Účetní tomu říkají odpis; politici tomu říkají „nový realismus“. Odepsat cíl znamená, že už se nemusí vykazovat průběžný stav, že zmizí ta nepříjemná tabulka, kde se každý rok ukazuje, kolik chybí. Odpis je úleva. Proto se dělá.

Opakované přiblížení

A jeden příklad z prostředí, kde se korekce naučili dělat bez ostudy, protože ostuda by zabíjela. V letectví existuje manévr zvaný opakované přiblížení: pilot, který na finále zjistí, že přistání nevychází — moc rychle, moc vysoko, něco na dráze — dá plný plyn, vzlétne a jde na další okruh. V žádné letecké škole na světě se tenhle manévr neučí jako selhání. Učí se jako procedura. Pilot, který se za každou cenu snaží dosednout, protože si naplánoval dosednout, je ten, koho čtete v hlášeních o nehodách. Pilot, který jde na druhý okruh, je ten, kdo dělá, co má.

Všimněte si, co letectví udělalo: vzalo korekci a předem ji zbavilo významu „chyba“. Opakované přiblížení nikdo nemusí vysvětlovat, nikdo za něj nepíše hlášení, dispečer řekne „rozumím“ a hotovo. Korekce, která je zabudovaná do systému jako normální stav, přestane stát tvář. K tomu se ve druhé polovině knihy vrátíme, protože to je přesně to, co politika nemá: proceduru, jak posunout číslo, aniž by to byla událost.

Kdo tedy vydělá na opravě?

Sečteno: posunout číslo stojí toho, kdo ho stanovil, přiznání, a nepřínáší mu nic — zůstane s cílem, který je pořád náročný, jen o něco méně, a s nálepkou, že to nezvládl. Zrušit směr stojí odpůrce cíle nic a přináší mu důkaz. A veřejnost, vybavená zpětným pohledem, mu dá

za pravdu, protože minutý cíl vypadá pošetile odjakživa. Trh s výkladem minutého cíle je tak rozložený, že na něm oprava nemá kupce.

Nebo skoro nemá. Rodina v autě je důkaz, že to jde — když všichni chtějí totéž. A to nás vede k otázce, kdy vlastně všichni chtějí totéž a kdy ne. Než se k ní dostaneme, musíme si ale prohlédnout dvojče našeho problému: riziko, které nikdo nevidí, protože je staré.

KAPITOLA 3

Zvyk na oheň

aneb Proč staré nebezpečí neexistuje



„Teprve když opadne příliv, zjistíte, kdo plaval nahý.“

— WARREN BUFFETT

Nastupujete do věci, která hoří

Spalovací motor je zařízení, které funguje tak, že se v něm tisíckrát za minutu něco vznítí. Vozíte s sebou padesát litrů hořlaviny, které se nazývají „nádrž“, a považujete to za tak samozřejmé, že vás ani nenapadne se toho bát. A statistiky vám dávají zvláštním způsobem za pravdu: nebojíte se, a přesto auta hoří. Švédská civilní obrana napočítala v roce 2022 zhruba 3 400 požárů u 4,4 milionu aut se spalovacím motorem a 23 požárů u 611 tisíc elektromobilů. Po přepočtu na počet vozů hořela spalovací auta řádově dvacetkrát častěji. Norská data ukazují menší, ale stejně směřovaný rozdíl, americká pojišťovací analýza větší. Čísla se liší podle toho, jak se počítá a co se zahrne — třeba žhářství — ale směr je ve všech zdrojích tentýž.

A přesto: když někde vzplane elektromobil, je to zpráva. Když vzplane naftový kombík, je to hlášení hasičů, které si nikdo nepřečte. V hlavě průměrného člověka hoří elektromobily a auta na benzín jsou bezpečná. Proč?

Slovicova mapa strachu

Psycholog Paul Slovic v osmdesátých letech zkoumal, čeho se lidé bojí a čeho ne, a zjistil, že s pravděpodobností to skoro nesouvisí. Souvisí to se dvěma věcmi: jak moc je riziko děsivé (nekontrolovatelné, katastrofické, s hroznými následky) a jak moc je neznámé (nové, nepozorovatelné, málo probádané). Riziko, které je děsivé a neznámé, nás vyděsí bez ohledu na to, jak je vzácné. Riziko, které je známé a pod naši zdánlivou kontrolou, nás nechává klidné bez ohledu na to, jak je časté.

Auto na benzín je známé a připadá nám pod kontrolou — držíte volant. Elektromobil je nový, a baterie, o které se říká, že se nedá uhasit, je děsivá a neznámá. Slovicova mapa vysvětluje, proč všechny statistiky světa nepřevrátí pocit: pocit nevznikl ze statistiky. Vznikl z osy „známé — neznámé“, a na té ose vyhrává staré, protože staré je z definice známé.

Totéž s létáním a jízdou autem: na kilometr cesty je letadlo řádově bezpečnější, a přesto se lidé bojí letadla a v autě nemyslí na nic. Totéž s jadernou elektrárnou a uhlím: podle souhrnných odhadů, které shrnuje například projekt Our World in Data, zabije uhlí — hlavně skrze znečištěný vzduch — na vyrobenou terawatthodinu řádově stokrát až tisíckrát více lidí než jádro, vítr nebo slunce. Jenže uhelný kouř je starý a rozptýlený, jaderná havárie je nová a děsivá. Uhlí zabíjí potichu, po jednom, bez titulků. Jádro zabíjí — velmi vzácně — s titulky na týden. Zvyk sedí v mozku dřív než počty.

Plyn jako počasí

Ted' ten největší český příklad. Před rokem 2022 pocházelo zhruba 97 % plynu spotřebovaného v Česku z Ruska. Devadesát sedm procent. Kdyby to bylo číslo o závislosti na čemkoli novém — na jedné čínské továrně na baterie, na jednom dodavateli softwaru — noviny by psaly o bezpečnostním riziku. Ale plyn tekł třicet let a přestal být rizikem. Stal se počasím: něčím, co prostě je, co se nerozhoduje, s čím se nedá nic dělat a co nikdo nemusí obhajovat.

A pak přišel únor 2022 a ukázalo se, že to počasí má majitele. Rok nato Česko dovezlo z Ruska nula kubíků, a ministr průmyslu s jistou hořkostí poznamenal, že o žádné jiné zemi neví, která by se z roku na rok zbavila skoro stoprocentní závislosti. Byla to tedy ta závislost nutná? Zjevně ne — dala se zrušit za rok. Proč se tedy nezrušila dřív? Protože riziko, na které si zvyknete, přestane být na seznamu rizik. Nikdo ho nemusel obhájit, protože nikdo se neptal.

Všimněte si asymetrie, protože ta je pointou kapitoly: každý nový zdroj musel u nás dokazovat svou bezpečnost. Větrník — hluk, ptáci, krajina. Fotovoltaika — solární baroni, recyklace panelů, výkyvy. Jádro — odpad, Temelín, cena. Každá varianta prošla řadou veřejných zkoušek. Jediná varianta, která zkouškou nikdy neprošla, byla ta, kterou jsme provozovali: dovoz skoro všeho od jediného dodavatele s vlastními plány. Staré riziko má výjimku z důkazního břemene, a nikdo tu výjimku nikdy neudělil. Prostě se stala.

Zvyková míra rizika

Tomu, co se tu děje, budeme v knize říkat zvyková míra rizika: úroveň nebezpečí, kterou společnost přijala ne proto, že by ji zvážila, ale proto, že v ní žila dost dlouho na to, aby ji přestala vnímat. Zvyková míra není výsledkem rozhodnutí. Je výsledkem času.

A má jednu záludnou vlastnost: přenáší důkazní břemeno na všechno nové. Nový zdroj energie, nový typ auta, nový způsob vytápění musí dokázat, že je bezpečnější než zvyk. Zvyk nemusí dokazovat nic. Kdyby se tahle asymetrie uplatnila důsledně, nikdy bychom neměli tekoucí vodu (ta stará studna byla přece v pohodě) ani očkování (na něco více se přece umíralo odjakživa). Uplatňuje se tam, kde je dost silný zájem ji uplatňovat — a k tomu se dostaneme za dvě kapitoly.

Kdo v tom bydlí, ten to nevidí

Ještě jedna vrstva, protože bez ní by kapitola vyzněla jako moralizování, a to kniha nedělá. Zvyk není hloupost. Zvyk je úsporný režim mozku. Kdybychom každé ráno vyhodnocovali riziko schodů, zásuvek, ká-

vovaru a cesty do práce, nedostali bychom se z postele. Mozek má omezenou kapacitu pozornosti a dává ji tomu, co je nové – a to je z evolučního hlediska správně, protože nové věci na savaně častěji kousaly. Zvyková míra rizika je vedlejší účinek geniálního mechanismu, ne jeho selhání.

Problém nastane až ve chvíli, kdy mechanismus určený k tomu, abychom se nezbláznili ze schodů, začne rozhodovat o energetické bezpečnosti státu. Mozek si zvykl na plyn stejně, jako si zvykl na schody, a stejně jako u schodů přestal počítat. Jenže schody se za třicet let nezměnily. Dodavatel plynu ano.

A to je poslední lekce téhle kapitoly: zvyk je pravdivá informace o minulosti a žádná informace o budoucnosti. „Třicet let to fungovalo“ je věta, která by měla znít jako varování, a zní jako uklidnění. Přesně tímhle způsobem přestane být hráz hrází: ne tím, že se protrhne, ale tím, že se z ní stane součást krajiny, o které nikdo nepřemýšlí – až do dne, kdy o ní přemýšlet musí. K té hrázi se teď vrátíme, protože v příští kapitole nás čeká její účet.

KAPITOLA 4

Účet, který nikdo neposílá

aneb Nulová varianta a její cena



*„Špatný ekonom vidí jen to, co je vidět; dobrý ekonom počítá
i s tím, co vidět není.“*

— FRÉDÉRIC BASTIAT

Rozbité okno, po sto sedmdesáti letech

Francouzský ekonom Frédéric Bastiat napsal v roce 1850 esej o tom, co je vidět a co vidět není. Příběh je jednoduchý: klukovi ulétne kámen a rozbije okno pekaři. Kolemjdoucí utěšují pekaře, že to má i dobrou stránku — sklenář dostane práci, utratí peníze u ševce, švec u řezníka, ekonomika se točí. To je to, co je vidět. Co vidět není: pekař měl za ty peníze koupit boty, a teď je nekoupí. Sklenář vydělal, švec prodělal, a společnost jako celek je o jedno okno chudší.

Bastiat psal o tom, že destrukce není zisk. Já bych jeho příběh použil na něco, o čem nepsal, ale co z něj plyne stejně přísně: nečinnost není nula. Když pekař vidí, že má prasklý rám okna, a rok ho neopraví, protože „to ještě vydrží“, je to, co je vidět, ušetřená stovka za tmelení. Co vidět není: sklo, které za rok vypadne celé, a boty, které se za tu opravu už nekoupí. Nicnedělání má účet. Jen ho nikdo nevystaví, protože nikdo nemusí.

Nulová varianta nemá cenu

Tady je ta věc, kterou si zaslouží mít každý, kdo kdy četl důvodovou zprávu k zákonu. Každý návrh čehokoli musí předložit své náklady: kolik to bude stát, koho to zatíží, jaké to má rizika. To je správně. Jenže varianta „nedělat nic“ – v úřednickém jazyce nulová varianta – se skoro nikdy nenaceňuje se stejnou přísností. Uvede se, že „zachování současného stavu neřeší problém“, a jde se dál. Nikdo nenapíše: nulová varianta bude stát za deset let tolik a tolik miliard, tolik a tolik životů, tolik a tolik zavřených firem.

Proč? Protože náklady nulové varianty jsou přesně to, co Bastiat nazýval neviditelným: leží v budoucnosti, jsou rozptýlené, jsou kontrafaktuální a – hlavně – nikdo je nemusí obhájit u soudu ani v Poslanecké sněmovně. Kdo navrhne novou přehradu, musí obhájit každou korunu. Kdo navrhne přehradu nestavět, nemusí obhájit nic, protože nic nenavrhl. Ve světě, kde se obhazuje jen změna, má setrvání trvalou výjimku.

Výsledek je stejný jako u Bastiatova okna: na stole leží sklenářova faktura a ševcova chybi. A rozhodnutí se dělá podle stolu.

Krnov, 27 let poté

Nejtvrdší český příklad je z podzimu 2024, a protože se týká lidí, kteří ten podzim vynášeli bahno z domů, budme přesní. V roce 1997 zaplavila řeka Opava Krnov, Opavu a řadu obcí. Od té chvíle se mluvilo o přehradě v Nových Heřminovech; vláda o ní rozhodla v roce 2008; v roce 2024 měl projekt nepravomocné územní rozhodnutí a stavět se mělo začít v roce 2027. V září 2024 přišla voda skoro stejně velká jako v roce 1997 a Krnov plaval znovu. Podle pozdější analýzy by přehrada, kdyby stála, snížila kulminační průtok v Krnově zhruba o polovinu – tedy by ze stoleté vody udělala vodu, na kterou je město stavěné.

Sedmadvacet let. A všimněte si, jak vypadal ten účet po celou dobu: neexistoval. Každý rok, kdy se přehrada nestavěla, byl rokem, kdy stát ušetřil – přehrada se plánovala na osm až devět miliard. Ušetřená miliarda byla vidět v rozpočtu. Sedmadvacet let odkladu bylo vidět jen

v tom, že se nic nedělo, a „nic se neděje“ není položka. Dokud nepřišla voda a účet, který přišel s ní, se v desítkách miliard škod poslal na adresu „povodeň“, ne na adresu „odklad“. Povodeň není nikdo. Nikdo se za ni nemusí zodpovídat.

Aby bylo jasno: odpůrci přehrady nebyli zloduší. Obec, která by měla být z části zatopena, se bránila, jak se bránit má; ekologické organizace vznášely námitky, které vznášet mají; soudy rozhodovaly v lhůtách, které mají. Každý článek řetězu jednal správně podle svých pravidel. Jen v tom řetězu nebyl nikdo, kdo by měl za úkol každý rok nahlas říct: letošní odklad stojí tolik a tolik pravděpodobnostně vážené škody v Krnově. Kdyby ten někdo existoval, spor by se vedl jinak — ne o to, zda přehradu, ale o to, jak rychle.

Zima 2022, aneb Faktura za třicet let

Druhý český příklad je z jiného oboru, ale je to tentýž mechanismus. Třicet let jsme topili a vyráběli z plynu, který z 97 % pocházel z Ruska. Bylo to levné, spolehlivé a — jak jsme viděli — neviditelné jako riziko. Když v roce 2022 dodávky zdražily na násobek a hrozilo, že se zastaví, stát zareagoval, jak musel: úsporný tarif, zastropování cen, odpuštění poplatku za obnovitelné zdroje, kompenzace síťových poplatků. Sečtete položky a dostanete se řádově ke stovce miliard korun během jednoho roku a kousku; přesná suma závisí na tom, co všechno započítáte, a v pramenech je rozepsaná. Sto miliard je zhruba cena tří nových jaderných bloků podle tehdejších odhadů, nebo několika set tisíc fotovoltaik na střechách.

A na jakou adresu se ten účet poslal? Na adresu „Putin“, případně „energetická krize“. Nikdo ho neposlal na adresu „třicet let nezájmu o diverzifikaci“, protože ta adresa nemá jméno ani tvář. Faktura za zvyk je vždycky vystavená na krizi, která zvyk odhalila. Buffettův příliv opadl, ukázalo se, kdo plaval nahý, a všichni nadávali na příliv.

Tady je ale potřeba poctivě přiznat, co se nedá říct: nevíme, kolik by stálo diverzifikovat dřív, a jestli by to nakonec bylo levnější. Terminály, smlouvy, infrastruktura — to všechno má cenu, a část z ní by se v klid-

ných letech jevila jako vyhozená. Prevence vyrábí důkazy proti sobě, jak už víme z minulé knihy. Co se ale říct dá: kdyby ta cena byla na stole vedle ceny nečinnosti, rozhodovalo by se z porovnání. Rozhodovalo se z toho, že na stole ležela jen jedna.

Pojistka, kterou si stát nekupuje

Skoro každý majitel domu má pojistku proti požáru. Platí ji každý rok, i když dům nikdy nehořel a pravděpodobně nikdy hořet nebude, a nikdo mu neříká, že vyhazuje peníze. Chápeme, že pojistka není sázka na to, že dům shoří — je to cena za to, že nemusíme každou noc přemýšlet, co by bylo, kdyby.

Stát se u svých největších rizik chová jako člověk, který si pojistku nekoupí, protože ho dům ještě nikdy nevyhořel. A vysvětluje to stejně: třicet let se nic nestalo. Rozdíl mezi pojistkou a přehradou, mezi pojistkou a náhradním dodavatelem plynu, mezi pojistkou a údržbou mostu je jen v tom, že pojistku prodává pojišťovna, která si spočítala, kolik má stát, a přehradu nikdo neprodává — musí ji někdo navrhnout a obhájit proti nulové variantě, která má cenu nula.

Lávka

A poslední obrázek do téhle kapitoly, malý a hořký. V prosinci 2017 spadla v Praze Trojská lávka, čtyři lidé se zranili. Lávka byla léta v hodnocení stavu, které v běžné řeči znamená „špatný“, a oprava se odkládala, protože byla drahá a lávka přece stála. Stála, dokud nestála.

Odložená údržba je nejčistší forma nečinnosti, protože je tak nenápadná: neškrtná se položka, jen se neotevře. Most, který se neopravuje, neposílá upomínky. Pošle jednu, na konci, a ta se nedá reklamovat. O tom, jak takovou upomínku vystavit dřív, bude celá dílna konstrukce. Nejdřív ale musíme ještě zjistit, kdo vlastně na tom všem vydělává — protože systém, ve kterém by nikdo nevydělával, by se dávno opravil sám.

KAPITOLA 5

Koalice mrtvého cíle

aneb Kdo vydělá, když se mine



„Kdo chce, hledá způsob. Kdo nechce, hledá důvod.“

— PŘIPISOVÁNO, PODLE POTŘEBY, KDEKOMU

Čtyři lidé u hrobu

Když se minutý cíl pohřbívá, stojí u hrobu obvykle čtyři lidé, a každý má důvod tam být. Není mezi nimi zloduch. Jen čtyři racionální aktéři, jejichž zájmy se v tenhle jediný okamžik sejdou — a proto je pohřeb tak hladký.

První je odpůrce cíle. Ten cíl nikdy nechtěl, a minuté číslo je pro něj důkaz, na který čekal. Nemusí argumentovat proti směru, stačí ukázat na tabulku: říkali jsme to. Pro něj je zásadní, aby se debata vedla o čísle, ne o směru — protože u čísla má pravdu, a u směru by ji mít nemusel. Nejsilnější věta, kterou má k dispozici, není „elektrifikace je špatná“, ale „vidíte, nesplnili to“. Ta věta mu totiž dává pravdu, aniž by musel cokoli tvrdit.

Druhý je redaktor. Pro něj je minutý cíl událost: má datum, číslo, viníka a titulěk. Přenastavený cíl událost není — „vláda posouvá cíl z 46 na 40 procent“ je zpráva, kterou čtou dva analytici a autor. Zrušený cíl zase událost je, a lepší: „konec elektrifikace“ má tři slova a vykřičník. Redaktor nefandí odpůrci. Fandí událostem, a odpůrce je zrovna vyrábí.

Třetí je unavený úředník. Ten cíl kdysi napsal nebo zdědil a už osm let vykazuje, kolik chybí. Každý rok stejná tabulka, stejné vysvětlování, stejná obhajoba před ministrem, který se mezitím třikrát vyměnil. Zrušený cíl pro něj znamená, že tabulka zmizí. Nechce nic špatného. Chce, aby to skončilo. A zrušení je konec, zatímco přenastavení je jen nový začátek téhož.

A čtvrtý — ten nejméně příjemný, protože stojí na naší straně — je purista. Člověk, který cíl podporoval, ale jen v plné výši. Pro něj je 40 % zrada 46 %, a zrada je horší než nic; raději mrtvý ideál než živý kompromis, protože mrtvý ideál se dá dál hájit v čisté podobě, zatímco kompromis špiní ruce. Purista v okamžiku korekce nebrání cíl. Brání číslo. A tím, že odmítne 40 %, pomůže pohřbít i těch 40 %, protože korekce bez podpory vlastních lidí nepřežije.

Čtyři lidé, čtyři racionální motivace, jeden hrob. Systém, který má takhle rozložené zájmy, pohřbívá cíle spolehlivě, bez spiknutí a bez zlé vůle.

Ráčna skepse

Teď to zajímavější: pohřby se sčítají. Každý minutý a pohřbený cíl je důkaz pro příští debatu. „Vzpomeňte na Lisabon.“ „Vzpomeňte na milion elektromobilů.“ „Vzpomeňte na 2020.“ Argument nemusí být přesný, stačí, že zní jako vzpomínka na selhání. Skepse funguje jako ráčna: otáčí se jen jedním směrem. Cíl, který se mine a přenastaví, do ráchny nezapadne — nikdo si nepamatuje přenastavené cíle. Cíl, který se mine a pohřbí, zapadne s cvaknutím a už se nevrátí.

Pro každého, kdo chce příště nějaký cíl stanovit, z toho plyne nepříjemný důsledek: platí nejen za svůj cíl, ale i za všechny pohřbené cíle před ním. Ambice má kumulovaný úrok, a ten úrok platí ten, kdo přijde poslední. Pokud tedy někdo v roce 2026 navrhuje cokoli s datem, mluví do místnosti, kde se ještě ozývá pět předchozích pohřbů.

Proč čísla nemají obránce

Nejpodivnější na celé koalici je to, koho v ní nenajdete: nikoho, kdo by bránil přenastavení. Odpůrce chce pohřeb, redaktor chce událost, úředník chce klid, purista chce čistotu. A ten, kdo by řekl „posuneme číslo, směr platí, jdeme dál“ — kdo to je?

Teoreticky ten, kdo cíl stanovil. Jenže ten, jak víme z druhé kapitoly, zaplatí za korekci přiznáním. Teoreticky ti, kdo z cíle mají prospěch — firmy, obce, domácnosti, kterým cíl přinesl trh nebo úsporu. Jenže ti se, jak víme z předchozí knihy, ozývají jen tehdy, když mají na cíli viditelný podíl. A většina cílů se navrhuje tak, že podíl nikomu viditelně nedává. Přenastavení tak nemá lobby. Má jen argumenty — a argumenty proti čtyřem motivovaným lidem prohrávají, i kdyby se rozkrájely.

Kdy všichni chtějí totéž

Vraťme se k rodině v autě, protože teď už rozumíme, proč tam se číslo posune a v politice ne. V autě chtějí všichni totéž — k moři — a nikdo nesbírá body za minutou hodinu. Koalice mrtvého cíle tam nevznikne, protože nikdo nemá z pohřbu prospěch. Jakmile do auta posadíte někoho, kdo k moři nechce, kdo prodává zprávy o zácpách, kdo je unavený z řízení a kdo trvá na tom, že buď v šest, nebo vůbec — máte politiku.

Z toho plyne i ta nejdůležitější rada, k níž se ve druhé půlce knihy dostaneme: cíl se dá udržet jen tam, kde má dost lidí, kteří chtějí k moři víc, než chtějí mít pravdu o hodině. A takoví lidé se dají vyrobít — podílem, vlastnictvím, zvykem — jen se s tím musí začít při návrhu cíle, ne při jeho pohřbu.

Pitevní zpráva

Tím máme diagnózu pohromadě, tak si ji sečtěme, jak je v téhle edici zvykem. Když zemře směr místo čísla, na těle najdeme pokaždé tytéž čtyři stopy.

Za první, cíl byl terč bez trajektorie. Mělo jedno číslo a jedno datum, a mezi dneškem a datem nic — žádné milníky, žádný koridor, žádnou definici toho, co je „dobrá cesta, jen pomalejší“. Když se pak minulo, nebylo na co ukázat kromě minutí.

Za druhé, korekce neměla proceduru. Nikdo předem nenapsal, kdo, kdy a podle čeho číslo přehodnotí. Posunutí se tak stalo výjimečnou událostí — přiznáním — místo servisního úkonu, a ten, kdo by ho udělal, by za něj zaplatil.

Za třetí, nulová varianta neměla cenu. Alternativa „nedělat nic“ nikdy nedostala fakturu se jménem, takže pohřeb cíle vypadal jako úspora, ne jako přesun nákladů do budoucnosti na cizí adresu.

Za čtvrté, staré riziko neprošlo auditem. Zvyk — dovoz, motor, most, který stojí — nemusel obhájit svou bezpečnost, takže nové řešení stálo u zkoušky samo a každá jeho vada se počítala, zatímco vady zvyku byly počásí.

Depresivní? Chvilí počkejte. V sedmé kapitole uvidíte cíle, které se minuly stejně spolehlivě jako Lisabon — a přežily. Nejdřív se ale podíváme na ty, které nepřežily, protože pitevna se učí na mrtvých.

KAPITOLA 6

Galerie padlých

aneb Termíny, které prosvištěly, a směry, které s nimi odešly



„Miluju termíny. Miluju ten svištivý zvuk, který vydávají, když míjejí.“

— DOUGLAS ADAMS

Tahle kapitola je pitevna, jako v předchozí knize. Vezmeme několik reálných cílů, které se minuly, a podíváme se, co přesně se stalo v okamžiku minutí: zda zemřelo číslo, nebo směr — a proč.

Lisabon 2000: Nejkonkurenceschopnější vtip světa

V březnu 2000 se evropské hlavy států sešly v Lisabonu a vyhlásily, že do roku 2010 se Evropská unie stane nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou světa. Věta stála v závěrech summitu a deset let se citovala, čím dál častěji s ironickým úsměvem.

Rok 2010 přišel a Evropa nejkonkurenceschopnější ekonomikou světa nebyla. Přišla finanční krize, přišla eurokrize, a Lisabonská strategie se stala synonymem pro prázdné evropské deklarace — do dneška, když chce někdo shodit jakýkoli evropský cíl, řekne „Lisabon“. Náhradní strategie Evropa 2020 se už formulovala opatrněji, a cíle, které v ní zůstaly (výzkum, vzdělání, zaměstnanost, klima), byly rozumné a částečně se plnily. Nikdo si je nepamatuje. Pamatuje se ten vtip.

Co zemřelo? Zajímavé je, že směr — investovat do výzkumu, vzdělání, digitalizace — nikdy nikdo nezpochybnil, protože nešlo o nic, co by bolelo. Zemřela důvěryhodnost evropského cíle jako takového. Lisabon se stal prvním cvaknutím ráčny: od té doby každý evropský cíl s datem začíná v defenzivě. Poučení: cíl, který je formulován jako superlativ („nejlepší na světě“), nemá trajektorii ani milníky, jen okamžik, kdy se ukáže, že jsme nejlepší nebyli. Byl to terč vylepený na oblohu.

Německo: Milion elektromobilů

V roce 2009 vyhlásila německá vláda cíl: do roku 2020 bude na německých silnicích milion elektromobilů. Rok 2020 přišel a bylo jich zhruba třetina. Milion padl až v létě 2021 — o rok a půl později. Rodina v autě by řekla: dojeli jsme, s hodinou zpoždění. Německá debata řekla něco jiného: „vidíte, elektromobil se neujal“.

A pak se cíl navýšil na patnáct milionů do roku 2030, v prosinci 2023 stát přes noc zrušil nákupní dotaci, prodej propadl, a v následujících dvou letech se v Německu vedla debata, jejíž tón by se dal shrnout do titulku „elektromobil je mrtvý“ — v zemi, kde se mezitím jezdilo na víc než dvou milionech elektromobilů a kde se cíl minul jen o tempo, ne o směr. Patnáct milionů do roku 2030 nevyjde; to je dnes celkem jisté. Jenže jediná debata, která z toho plyne, je „o kolik pomaleji“, a vedla se debata „zda vůbec“.

Co zemřelo? Nezemřel elektromobil, ten se prodává dál. Zemřela schopnost o něm mluvit jinak než jako o zklamání. A dotace zrušená ze dne na den ukázala, jak vypadá korekce bez procedury: ne servisní úkon, ale škrt, který si trh přeložil jako zprávu o směru.

Británie 2023: Realismus jako značka

V září 2023 oznámil britský premiér Rishi Sunak, že se zákaz prodeje nových spalovacích aut posouvá z roku 2030 na 2035. Technicky vzato to bylo přesně to, co tahle kniha hájí: posunutí čísla se zachováním směru. Jenže podívejte se, jak to bylo zarámováno. Ne jako „jedeme k moři, dojedeme později“, ale jako projev odvahy říct pravdu, kterou

předchozí vlády tajily – jako „nový, pragmatický, proporcionální a realistický přístup". Slovo realismus si vzal ten, kdo brzdil.

Z pohledu naší knihy je to učebnicová ukázka: kdo ovládne slovo „realismus" v okamžiku korekce, ovládne i výklad. Když se posunutí čísla prodá jako prozření, každý další cíl s datem vypadá jako nerealistický už předem – a ráčna cvakne, přestože se technicky jen posunula hodina. Britské automobilky, mimochodem, protestovaly: investovaly do trajektorie a najednou nevěděly, jestli se posunula hodina, nebo jestli se rozmýšlí cesta.

Evropa 2035: Devadesát procent

Nejčerstvější případ je tak čerstvý, že ho tahle kniha nedokáže dopsat, a tak ho aspoň poctivě popíšu. V roce 2023 schválila Evropská unie, že od roku 2035 nesmí nové osobní vozy vypouštět CO₂ – v praxi konec nových spalovacích aut. V prosinci 2025 Komise pod tlakem výrobců a několika vlád navrhla cíl změkčit: od roku 2035 stoprocentní snížení nahradit devadesátiprocentním a zbytek kompenzovat nízkoemisní ocelí či palivy. O návrhu se v roce 2026 jedná v Parlamentu a Radě. *[OVĚŘIT aktuální stav před tiskem.]*

Co je na tom pro nás zajímavé: technicky jde o posunutí čísla, ne směru. Komise sama řekla, že „zůstává na kursu k bezemisní mobilitě, jen s flexibilitou". Jenže titulky zněly „konec zakazu spalovacích motorů", a ti, kdo směr nikdy nechtěli, to slavili jako otočku, ne jako korekci. Rodina v autě posunula příjezd o hodinu a tisk napsal, že se vrací domů. Zda z toho vyjde upravená trajektorie, nebo první krok ke zrušení směru, se pozná podle jediného: jestli devadesát procent zůstane devadesátí, nebo se za dva roky stane osmdesátí. Korekce bez procedury nemá dno.

Česko: Digitální stavební řízení

Domácí příklad, malý, ale výmluvný. Zákon stanovil, že od 1. července 2024 poběží stavební řízení v Česku digitálně – jednotný portál, elektronické podání, konec papíru. Datum bylo v zákoně, systém nebyl

hotov, spuštění se v termínu proměnilo v chaos, úřady nefungovaly, stavebnici čekali, a během několika měsíců se části řízení vracely k papíru. [OVĚŘIT *podrobnosti a aktuální stav.*]

Sledujte, kam se debata posunula: ne k otázce „jak dlouho bude trvat udělat to pořádně“, ale k otázce, jestli digitalizace stavebního řízení vůbec dává smysl. Stačil jeden minutý termín – tvrdý, v zákoně, bez milníků a bez záložního plánu – a část veřejné debaty přeskočila z hodiny na moře. Termín v zákoně byl terč. Chyběl koridor: co se stane, když to k datu nepůjde, kdo to rozhodne a co zůstane v provozu mezitím.

Společná pitevní zpráva

Položme případy vedle sebe. U každého najdeme tytéž otisky z konce páté kapitoly, ale jeden z nich stojí za zvláštní zdůraznění, protože se v galerii opakuje nejčastěji: korekce bez procedury. Německo škrtlo dotaci přes noc, Británie posunula datum tiskovou konferencí, Komise změkčila cíl pod tlakem na poslední chvíli, český zákon neměl záložní plán pro den, kdy systém nebude fungovat. Ve všech případech se korekce udělala – ale jako výjimečná událost, ne jako plánovaný servisní úkon. A výjimečná událost se vždycky vyloží jako zpráva o směru, protože k ničemu jinému ji nikdo nepřipraví.

Druhý společný znak: v žádném z těch případů nebyl v místnosti nikdo, kdo by měl výslovně za úkol říct: „směr platí, posouváme hodinu, tady je nová trajektorie“. Lisabon takového člověka neměl, protože cíl neměl vlastníka. Německo ho nemělo, protože vláda se sama styděla za svůj cíl. Británie ho měla, ale mluvil jako někdo, kdo se za cíl omlouvá. Prázdné místo se v každém případě obsadilo samo – tím, kdo chtěl pohřeb.

A teď zrcadlo.

KAPITOLA 7

Kdy to kupodivu vyšlo

aneb Cíle, které se minuly a přežily



„Úspěch není konečný, neúspěch není osudný – na odvaze pokračovat záleží.“

— PŘIPISOVÁNO W. CHURCHILLOVI

Kdyby platilo jen to, co jsme dosud probrali, každý cíl s datem by skončil v galerii. Jenže existují cíle, které se minuly stejně spolehlivě jako Lisabon a milion elektromobilů – a nikdo je nepohřbil. Naopak, pracují dodnes. Pojdme se podívat, co měly jinak.

Nula, aneb Cíl, který se z definice nedá splnit

V roce 1997 schválil švédský parlament Vision Zero: cílem dopravní politiky je, aby na silnicích nikdo neumíral ani nebyl vážně zraněn. Nula. Ne o polovinu, ne o třetinu – nula. Z pohledu naší knihy je to cíl, který se z definice mine, a mine se každý rok znovu, protože nulu nikdo nikdy nedosáhne. Přesně ten typ cíle, který by měl skončit jako Lisabon, jen s vtípem navíc.

Nestalo se. Švédsko od té doby snížilo počet mrtvých na silnicích zhruba na polovinu, v roce 2021 poprvé pod dvě stě ročně, a Vision Zero převzala řada zemí včetně Česka, kde stojí v základech současné strategie bezpečnosti silničního provozu. A česká čísla jsou přitom sama o sobě příběhem, který by stál za samostatnou kapitolu: v roce 1969 zemřelo na našich silnicích 1 758 lidí, kolem roku 2000 to bylo

přes tisíc dvě stě ročně, v roce 2024 to bylo 438 a v roce 2025 zhruba 420 — nejméně od roku 1961, kdy se statistika vede. [OVĚŘIT přesné číslo za rok 2000.]

A teď to důležité: dílčí cíle se přitom minuly pořad. Česká strategie pro léta 2011 až 2020 předpokládala pro rok 2018 nejvýše 393 usmrce-ných; skutečnost byla přes pět set. Evropský cíl snížit úmrtí mezi lety 2010 a 2020 na polovinu se nesplnil. Cíl pro rok 2030 se podle všeho také nesplní. Minuté číslo za minutým číslem — a nikdo, ani ta nejpopulističtější strana, nikdy nevystoupil s tím, že bezpečnost silnic je utopie a máme se vrátit k tomu, jak to bylo.

Proč? Za prvé, nula není terč, je to kompas — směr tak zjevně správný, že minuté číslo nikoho nenapadne vykládat jako zprávu o směru. Nikdo si nemyslí, že se máme přestat snažit, aby lidé neumírali, jen proto, že jich pořád umírá čtyři sta. Za druhé, trajektorie je vidět: každý rok se publikuje křivka a křivka klesá, takže minuté dílčí číslo je vidět jako pomalejší cesta, ne jako otočka. Za třetí, cíl má obránce mimo vládu: policii, dopravní psychology, pojišťovny, hasiče, pozůstatelé, autoškoly. A za čtvrté, a to je možná klíč: Vision Zero změnilo důkazní břemeno. Ve staré dopravní politice bylo normální, že se umírá, a každé opatření muselo obhájit, proč omezuje řidiče. Ve Vision Zero je normální, že se neumírá, a každé úmrtí musí být vysvětleno. Zvykové riziko dostalo audit. Přesně to, co jsme v páté kapitole hledali.

Obrna: Cíl 2000, splněný roku dosud

V roce 1988 se Světové zdravotnické shromáždění usneslo, že do roku 2000 vymýtí dětskou obrnu. V té době ochrnulo ročně zhruba 350 tisíc dětí ve 125 zemích. Rok 2000 přišel a obrna nebyla vymýcena: zbývalo dvacet zemí. Rok 2010, rok 2020 — pořád nic. Dnes je divoký virus endemický ve dvou zemích a ročně se hlásí desítky případů; v roce 2024 to bylo 99. Cíl minutý o víc než čtvrt století.

A nikdo nikdy neřekl: nesplnili jsme rok 2000, takže vymýcení obrny je nesmysl, přestaňme očkovat. Případy klesly o 99,9 %, odhadem

dvacet milionů lidí dnes chodí, kteří by jinak nechodili. Kdo by v roce 2000 pohřbil směr kvůli minutému číslu, měl by na svědomí zhruba tolik.

Co udělalo obrnu odolnou? Trajektorie s tváří — každá další země vyhlášená za bezobrnou byla oslava, milník, událost; to, co v páté kapitole chybělo, tady byla celá řada. Mezinárodní ukotvení, které zdráždilo otočku. A hlavně: neexistoval nikdo, kdo by na minutém roce 2000 vydělal. Koalice mrtvého cíle se nesešla, protože u hrobu neměl kdo stát. Odpůrci očkování tu chvíli, přiznejme, nepromarnili — ale nikdy neměli v ruce věrohodnou nulovou variantu, protože nulová varianta měla tvář: ochrnuté dítě.

Praha 2002 → 2013: Hráz, která se dočkala své vody

Po povodni v srpnu 2002, kdy Vltava zaplavila Karlín a metro, postavila Praha během několika let systém mobilních protipovodňových zábran a pevných hrází v délce kolem dvaceti kilometrů, za několik miliard korun. [OVĚŘIT délku a cenu.] Deset let byly zábrany uloženy ve skladech a jednou za čas se na nich cvičilo, o čemž psaly noviny s mírnou ironií: cvičí se stavět stěny proti vodě, která neteče.

V červnu 2013 přišla voda srovnatelná s rokem 2002. Zábrany se postavily, držely a Karlín zůstal suchý. Ne úplně všechno vyšlo — pár míst se muselo dodatečně chránit pytli — ale ten základní příběh je čistý: prevence, která se dočkala zkoušky, a obstála. A protože obstála viditelně a rychle po investici, nikdo ji nemusel obhajovat. Byla to hráze, u které přišla voda dřív, než přišel zvyk.

Ta poslední věta je, myslím, přesná diagnóza rozdílu mezi Prahou a Krnovem. Praha měla štěstí v neštěstí: povodeň 2002 byla tak zjevná a její náklady tak konkrétní, že nulová varianta dostala fakturu se jménem — a druhá voda přišla dřív, než stačilo zvyknout se na to, že neteče. Krnov měl smůlu: mezi rokem 1997 a rokem 2024 uplynulo dost času na to, aby se z ohrožení stalo počasí, a přehrada, která ještě nestála, musela každý rok znovu obhajovat svou cenu proti nule.

Česko 2022: Zvyk, který se přerušil za rok

A poslední případ, nejrychlejší v celé knize. Skoro stoprocentní závislost na ruském plynu, o které jsme si třicet let mysleli, že bez ní to nejde, se zrušila za jediný rok. Norsko, terminály v Nizozemsku, plovoucí terminál, snížení spotřeby o pětinu. V prvním pololetí 2023 nepřitekl z Ruska kubík.

Není to případ splněného cíle — cíl nikdo předem nestanovil, přinutila k němu válka. Ale je to nejsilnější důkaz v knize, že zvyková míra rizika je zvyk, ne nutnost. Riziko, které se zdálo neodstranitelné, protože bylo staré, bylo odstraněno v okamžiku, kdy se stalo novým — kdy ho válka přesunula na Slovicově mapě z rohu „známé“ do rohu „děsivé a nekontrolovatelné“. Nezměnila se fyzika plynu. Změnilo se, do jaké přihrádky ho mozek zařadil.

A tady je i nepříjemná otázka na závěr případu: ropa. Zatímco plyn se z Ruska přestal dovážet, podíl ruské ropy v roce 2023 dočasně rostl, než se v roce 2025 podařilo dovoz nahradit italským ropovodem. [OVĚŘIT stav dovozu ropy.] Zvyk se přerušil tam, kde ho válka násilím přesunula do děsivé přihrádky, a tam, kde ne, žil dál. Poučení pro dílnu: na válku se spoléhat nedá. Přesun rizika z rohu „známé“ do rohu „počítané“ musí umět politika udělat sama — a v deváté kapitole si řekneme jak.

Společný jmenovatel

Postavme síň slávy vedle pitevní zprávy. Kde padlý cíl byl terč, tady byl kompas s viditelnou trajektorií: klesající křivka mrtvých, ubývající seznam zemí s obrnou. Kde padlý cíl neměl proceduru pro korekci, tady byla korekce každoroční samozřejmost: nová strategie, nový dílčí cíl, stejná nula. Kde nulová varianta neměla cenu, tady měla tvář: ochrnuté dítě, zaplavený Karlín. A kde staré riziko nemělo audit, tady ho dostalo — Vision Zero udělalo z každého úmrtí věc, kterou je třeba vysvětlit, a válka udělala z plynu věc, kterou bylo třeba přepočítat.

Čtyři rozdíly, čtyři pravidla — a k nim jedno navíc, které vyplyne samo. Rozepíšeme je do dvou dílen: nejdřív slova, pak konstrukce.

KAPITOLA 8

Dílna slov

aneb Jak říct „později“, aby to neznělo jako „nikdy“



„Hranice mého jazyka znamenají hranice mého světa.“

— LUDWIG WITTGENSTEIN

Hodina, nebo moře

Nejdůležitější komunikační pravidlo celé knihy se vejde do jedné věty a už jste ji slyšeli: rozlišujte větu o hodině od věty o moři. „Nedojedeme v šest“ a „nejedeme k moři“ jsou dvě různé věty, a kdo mluví o minutém cíli, musí říct tu první tak jasně, aby ji nikdo nemohl přeložit na tu druhou.

Prakticky to znamená, že první věta každého oznámení o minutém cíli má být věta o směru, ne o čísle. Ne „nesplníme 46 % do roku 2040“, ale „elektrifikace pokračuje, a k 46 % dojdeme později, než jsme mysleli — tady je nová trajektorie“. Zní to jako slovíčkaření. Není to slovíčkaření, je to pořadí: první věta, která se uchytlí, rámuje všechny další, jak jsme viděli u německých kotlů. Kdo začne číslem, nechá směr ležet na stole, a někdo si ho vezme.

Trajektorie místo bodu

Druhé pravidlo: mluvte o cestě, ne o cíli. Minutý bod má jen jednu vlastnost — je minutý. Cesta má tvar: kolik jsme ušli, jakým tempem, co nás zpomalilo. „Minuli jsme cíl o šest procentních bodů“ je rozsu-

dek. „Ušli jsme čtyři pětiny cesty a poslední pětina bude trvat o pět let déle“ je zpráva. Obě věty jsou pravdivé, popisují totéž a rozhodně nejsou zaměnitelné v tom, co v hlavě posluchače udělají.

Tady si dovolím jednu poznámku k bezpečnosti silnic, protože je to nejlepší domácí učebnice. Každý rok v lednu vydává policie bilanci a každý rok je v ní stejná věta: nejnižší počet usmrčených od roku 1961. Ta věta je trajektorie s tváří. Neříká „cíl 2020 se nesplnil“ — což je taky pravda — říká „jdeme správným směrem a tady je důkaz“. Bezpečnost silnic přežila všechna minutá čísla mimo jiné proto, že o sobě třicet let mluví jazykem křivky.

Kdo drží slovo „realismus“

Třetí pravidlo plyne z Británie 2023: slovo realismus si vezme ten, kdo ho vysloví první, a od té chvíle ho drží. Kdo ho nechá ležet, dovolí, aby se z korekce udělalo prozření a z cíle iluze. Chcete-li cíl udržet, buďte realista vy: řekněte nahlas a dřív než soupeř, kde jste, proč to jde pomaleji a co s tím děláte. Realismus, který zazní od tvůrce cíle, je údržba. Realismus, který zazní od jeho odpůrce, je pohřební řeč.

To mimochodem není jen rétorika, je to i otázka poctivosti: kdo první přizná zpoždění, má nárok na to, aby mu příště věřili, když řekne, že zpoždění nebude. Kdo ho tají do poslední chvíle, ten nárok nemá, ať je jeho cíl sebelepší.

Zvyk s tváří

Čtvrté pravidlo se týká dvojčete — starého rizika. Zvyk nemá tvář, a proto se nedá porazit argumentem. Musí se mu tvář dát. Nejsilnější věta zimy 2022 nebyla žádný graf, ale otázka, kolik z každé faktury za plyn jde do Moskvy. Najednou měl zvyk odesílatele a adresu. Totéž jde udělat s hořícími auty (kolik jich hořelo minulý týden v kraji — hasiči to vědí), s uhelným kouřem (kolik lidí v Ostravě dýchá to, co dýchají) a s mostem (kdy naposledy prošel prohlídkou a s jakým výsledkem). Rám, který dává starému riziku jméno, není manipulace. Je to vyrov-

nání šancí: nové riziko svoji tvář dostane od bulváru zadarmo, staré si ji musí obstarat samo.

Rám je slib — a někdy je moře špatný nápad

A teď limit, bez kterého by tahle dílna byla nebezpečná. Celá kniha hájí větu „nedojedeme v šest, ale jedeme dál“. Jenže existují případy, kdy je věta „nejedeme k moři“ ta správná — kdy cíl byl špatný a jeho pohřeb je milosrdenství. A kniha, která učí hájit směr, musí umět rozeznat, kdy směr hájit nemá.

Nejčistší příklad: biopaliva. V roce 2009 si Evropská unie dala cíl, že do roku 2020 bude desetina energie v dopravě z obnovitelných zdrojů. Číslo, datum, směr. V praxi to znamenalo biopaliva první generace: řepka, kukuřice, palmový olej. A během několika let se ukázalo, že směr neslouží smyslu, kvůli kterému vznikl. Palmový olej vedl ke kácení pralesů, biopaliva z plodin zvedala ceny potravin a jejich celková uhlíková bilance byla po započtení změn ve využití půdy v mnoha případech horší než u nafty. V roce 2015 Unie podíl biopaliv z plodin zastropovala a v dalších letech začala vytlačovat palmový olej. Tady bylo správné zpochybnit směr — a ti, kdo to udělali, měli pravdu.

Jak to poznat? Test je jednoduchý a zní: k čemu to číslo bylo. Každé číslo je zástupný znak za smysl. U biopaliv byl smysl nižší emise a méně dovážené ropy, a číslo přestalo smyslu sloužit — plnilo se, a smysl se neplnil. U elektrifikace je smysl čistší vzduch, levnější provoz, nezávislost na dovozu a průmysl, který nezůstane pozadu, a všechno z toho pokračuje i při pomalejším tempu; číslo se mine, smysl se plní. První případ je rozbitý kompas. Druhý je zácpa. Poctivá komunikace se pozná podle toho, že ten test dělá nahlas — a že je ochotná vyslovit i větu „nejedeme k moři“, když test vyjde špatně. Kdo hájí každý cíl za každou cenu, není strážce kompasu. Je to purista z páté kapitoly, jen z druhé strany.

Pět slov jako dveře

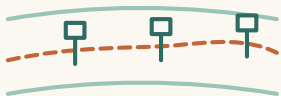
A na závěr dílny, jako minule: asymetrie žvástu platí i tady. „Nesplnili to" má dvě slova. Odpověď potřebuje dveře stejně krátké. „Dojedeme, jen později." „Hodina není moře." „Křivka klesá, jedeme dál." „Zvyk není bezpečí." Za dveřmi ať klidně stojí strategie s milníky; ale bez dveří do ní nikdo nevstoupí.

A ještě jednou limit: žádná věta nezachrání cíl, který byl navržen jako terč bez trajektorie a bez procedury pro korekci. Slova jsou fasáda. Pojdme na zed'.

KAPITOLA 9

Dílna konstrukce

aneb Cíl navržený tak, aby přežil své nesplnění



„Plány jsou k ničemu, ale plánování je všechno.“

— DWIGHT D. EISENHOWER

Tahle kapitola je pro ty, kdo cíle píší — a pro každého, kdo chce poznat rozdíl mezi cílem stavěným na přežití a cílem stavěným na tiskovou konferenci. Pravidel je pět a každé plyne z jedné stopy v pitevní zprávě.

Pravidlo 1: Stanovte trajektorii, ne bod

Cíl s jedním číslem a jedním datem je terč. Cíl s koridorem a milníky je kompas, kterému někdo přidělal měřítko. Rozdíl: „46 % do roku 2040“ versus „40 až 50 % do roku 2040, s milníky 2030 a 2035, a s definicí, co je přijatelné tempo“. Druhá verze umí něco, co první neumí: umí být minuta, aniž by se stala rozsudkem. Když se v roce 2035 ukáže, že jsme pomalejší, ukáže se to na milníku, kde je vidět, kolik jsme ušli — ne na cílovém datu, kde je vidět jen minutí.

Koridor navíc bere purista i odpůrci jejich nejlepší zbraň. Odpůrce nemůže říct „nesplnili 46“, když cíl zní 40 až 50 a jsme na 41. Purista nemůže říct „zradili 46“, protože 46 nikdy nebylo slib, jen střed pásma. A trajektorie s milníky dává novinářům to, co potřebují — každý milník je událost, a událostí přibývá, nikoli ubývá, s každým rokem cesty.

Pravidlo 2: Zabudujte servisní interval cíle

Horolezci mají něco, čemu se říká čas obratu. Než vyrazí na vrchol, dohodnou se: pokud nebudeme nahoře do dvou odpoledne, otáčíme, ať jsme kdekoli. Ne proto, že by vrchol přestal být cílem, ale proto, že po druhé hodině se z cesty dolů stává loterie. Čas obratu se stanoví dole, v klidu, s jasnou hlavou — protože nahoře, sto metrů pod vrcholem, s jasnou hlavou už nikdo není. A když ho horolezec dodrží, nikdo mu neřekne, že selhal. Řekne se, že se vrátil.

Politika nic takového nemá, a proto je každá korekce cíle výjimečnou událostí: přiznáním, které se nikdo nechce dopustit. Zabudujte tedy do cíle jeho čas obratu předem. Napište do strategie, kdo, kdy a podle čeho číslo přehodnotí: každé tři roky nezávislý orgán posoudí tempo a navrhne úpravu koridoru; vláda ji do půl roku schválí, nebo zdůvodní, proč ne. V tu chvíli přestane být korekce přiznáním a stane se servisním úkonem — opakovaným přiblížením, které dispečer bere na vědomí. Kdo posune číslo v rámci předem daného servisního intervalu, neplatí tvář. Plní proceduru.

A všimněte si vedlejšího účinku: servisní interval odebírá koalici mrtvého cíle její příležitost. Odpůrce potřebuje okamžik minutí; servisní interval ho rozpustí do rutiny. Redaktor potřebuje událost; plánovaná revize je nejnudnější událost na světě. Úředník potřebuje klid; revize mu ho dá bez pohřbu. A purista nemůže křičet o zradě u úkonu, který byl v cíli napsán od začátku.

Pravidlo 3: Oddělte směr od čísla

Britský klimatický zákon z roku 2008 udělal jednu chytrou věc, o které se mluví méně než o jeho klimatické radě: do zákona dal směr — dlouhodobý cíl a povinnost k němu jít — a čísla na cestě, takzvané uhlíkové rozpočty, nechal stanovovat periodicky, na základě doporučení, na pět let dopředu. Směr má váhu zákona a širokou shodu, číslo má váhu nařízení a servisní interval. Když se pak některé číslo mine, nemine se zákon. Mine se rozpočet, a rozpočet se dá přenastavit, aniž by to kdokoli musel číst jako otočku.

Totéž jde udělat kdekoli: směr do zákona, číslo do vyhlášky. Směr ať schválí co nejširší většina, včetně těch, kdo by číslo neschválili – protože směr („méně mrtvých“, „méně dovozu paliv“, „čistší vzduch“) je snadnější podepsat než konkrétní procento. Číslo ať stanoví ti, kdo mu rozumí, a ať ho revidují bez toho, aby se otevíral zákon. Kdo chce zrušit směr, musí pak otevřít zákon – a to je vidět, to stojí většinu a to se vysvětluje. Kdo chce posunout číslo, otevře vyhlášku, a to je servis.

Pravidlo 4: Naceňte nulovou variantu

Každý návrh musí obsahovat cenu nicnedělání, spočítanou se stejnou přísností jako cena návrhu. Ne větu „zachování současného stavu neřeší problém“, ale číslo: pravděpodobnost krize krát její škoda, každý rok odkladu, s jménem toho, kdo škodu ponese. U přehrady: očekávaná roční škoda v Krnově a Opavě, v korunách, na rok. U dovozu paliv: co stojí rok závislosti, počítáno rizikem přerušení krát cena krizového nákupu. U mostu: jak se mění pravděpodobnost uzavírky a co uzavírka stojí dopravě.

Zní to jako účetní cvičení. Je to hlavní politický nástroj celé knihy, protože mění stůl, na kterém se rozhoduje: vedle sklenářovy faktury přibude ta ševcova. A jakmile tam leží, nedá se odpůrcům odkývat, že nedělat nic je zadarmo. Bude se hádat o výši účtu za nečinnost – a to je přesně ta hádka, kterou chcete, protože je to hádka o čísle, ne o směru. Kdo nechce stavět přehradu, musí od té chvíle říct, kolik je ochoten za to zaplatit v očekávaných škodách. Někdy to bude legitimní odpověď. Ale bude to odpověď, ne mlčení.

Pravidlo 5: Auditujte zvyk

A poslední pravidlo, které vyrovnává důkazní břemeno. Zvykové riziko nemusí obhájit nic, nové riziko musí obhájit všechno – a to je nastavení, ne přírodní zákon. Zabudujte do systému pravidelný audit toho, co už běží: závislosti na dodavatelích, stáří infrastruktury, koncentrace rizik. Se stejnými otázkami, jaké se kladou každé novince: co se stane, když to selže, kdo to zaplatí, jaká je alternativa.

Vision Zero je vzor: obrátilo důkazní břemeno u zvyku, na který si společnost zvykla nejvíc — že se na silnicích umírá. Ve staré logice muselo každé opatření obhájit, proč omezuje řidiče. V nové logice musí být každé úmrtí vysvětleno. Nic víc, jen otočení otázky. A tohle otočení se dá udělat u energetiky (každá závislost nad určitou mez musí být vysvětlena), u infrastruktury (každý most v horším než dobrém stavu musí mít termín a rozpočet, ne jen záznam) i u zdravotnictví (každé „tak se to dělalo vždycky“ musí mít datum poslední revize). Zvyk, který projde auditem, je rozhodnutí. Zvyk, který jím neprojde, je počasí — a za počasí nikdo neodpovídá.

Šesté pravidlo, které se napsalo samo

Slíbil jsem pět pravidel a jedno, které vyplyne. Tady je: cíl potřebuje vlastníka mimo vládu. Tohle není nové — v předchozí knize to byl celý oddíl o vyrábění vítězů — ale u cílů má zvláštní podobu. V okamžiku minutí musí v místnosti stát někdo, kdo řekne „směr platí, posouváme hodinu“ a nemá z toho ztrátu tváře, protože číslo nevlastní: obec s podílem na výnosu, pojišťovna s daty, hasiči se statistikou, firma s investicí do trajektorie, spolek pozůstalých. Vision Zero přežilo, protože je hájí policie a hasiči, ne ministr. Obrna přežila, protože ji hájí rotariáni a zdravotníci, ne Světové zdravotnické shromáždění. Cíl, který v okamžiku minutí hájí jen ten, kdo ho stanovil, hájí ten nejméně věrohodný člověk, jakého lze najít.

Checklist na závěr dílny

Než pustíte cíl do světa, projděte šest otázek. Má koridor a milníky, nebo jen bod? Kdo, kdy a podle čeho ho přenastaví — a stojí to napsané v cíli, ne v hlavě? Je směr zvlášť a číslo zvlášť, aby se dalo posunout jedno bez otevírání druhého? Kolik stojí nedělat nic — v korunách, na rok, se jménem? Prošel zvyk, který cíl nahrazuje, stejným výsledkem jako cíl sám? A kdo se v den minutí postaví před kameru a řekne „dojedeme, jen později“ — a bude mu to někdo věřit?

Šest ne, a máte terč. Šest ano, a máte kompas s měřítkem, který přežije vlastní nesplnění. Není to zadarmo: stojí to pokoru při psaní,

protože koridor vypadá méně odvážně než jedno pyšné číslo, a stojí to čas, protože servisní interval a audit zvyku jsou práce, kterou nikdo neuvidí. Ale alternativa je v šesté kapitole, a je tam vidět dobře.

KAPITOLA 10

A co s tím my ostatní

aneb Návod pro ty, kdo číslo nepodepisují



„Když už člověk jednou je, tak má koukat, aby byl.“

— PŘIPISOVÁNO JANU WERICHOVI

Předchozí dvě kapitoly mluvily k těm, kdo cíle formulují a komunikují. Jenže koalice mrtvého cíle se skládá z lidí, kteří nejsou ministři: z redaktora, z úředníka, z puristy — a z nás všech, kdo jsme někdy s uspokojením řekli „no vidíte, nevyšlo to“. Takže poslední kapitola je pro všechny. A pokud má tahle kniha jednoho ideálního čtenáře, není to ministr ani starosta. Je to člověk, který do strategie píše číslo. Analytik na ministerstvu, na kraji, v obecním odboru nebo ve firmě, který dostane zadání „napiš tam cíl“, a to, co napíše, pak deset let žije vlastním životem. Ten dostane nejdelší oddíl.

Pro novináře: Pište o zpoždění jako o zpoždění

Minutý cíl je legitimní zpráva a nikdo po vás nechce, abyste ji zamlčeli. Chce se po vás něco těžšího: napsat ji tak, aby čtenář poznal rozdíl mezi hodinou a mořem. Ke zprávě „cíl 2030 se nesplní“ patří věta „kde na cestě jsme“ — kolik se ušlo, jakým tempem, co se změnilo. Bez ní je minuté číslo pravdivá věta složená do lživého obrazu: čtenář si z ní odnese, že se nic nestalo, i když se stalo osmdesát procent.

A jedna prosba za všechny minuté a přenastavené cíle: dejte jim žánr. Zpráva „vláda posunula cíl a tady je nová trajektorie“ se dnes nepíše,

protože není událost. Jenže právě to, že se nepíše, dělá z každé korekce skandál — kdyby korekce měly svůj nudný žánr, jako mají výsledky hospodaření nebo počasí, přestaly by být zprávou o směru. Nuda je někdy služba veřejnosti.

Pro manažery: Vy už to umíte

Firmy vyřešily problém minutého cíle před dvaceti lety a ani si toho nevšimly. Metoda cílů a klíčových výsledků, kterou používá půlka technologického světa, má zabudované pravidlo, že cíl se stanovuje ambiciózně a splnění na sedmdesát procent je úspěch, ne selhání. Sto procent znamená, že cíl byl málo odvážný. Nikdo ve firmě nepohrčí strategií proto, že čtvrtletní číslo vyšlo na osmdesát — přenastaví se a jede se dál. Proč to funguje? Protože všichni v místnosti chtějí totéž a nikdo nesbírá body za minuté číslo; rodina v autě v korporátním provedení.

Pokud tedy sedíte ve firmě a díváte se na politiku s převahou, zkuste to obráceně: vaše zkušenost s koridory a pravidelnými revizemi je přesně to, co veřejná správa nemá. Mluvte o tom, když se vás někdo zeptá, a hlavně: když vaše firma investuje do nějaké veřejné trajektorie — nabíjecí sítě, kotelny, zateplení — buďte tím vlastníkem mimo vládu, který v den minutů řekne, že směr platí. Máte na to důvěryhodnost, kterou ministr nemá: investovali jste.

Pro toho, kdo píše číslo: Šest věcí na zítra ráno

A teď vy. Sedíte u počítače, v zadání stojí „stanovte cíl do roku 2040“ a víte, že cokoli napíšete, bude za deset let citovat někdo, kdo vás nezná, s vykřičníkem. Tady je šest věcí, které můžete udělat zítra ráno a které stojí jen práci.

Za prvé, napište koridor, ne bod. Když zadání trvá na jednom čísle, dejte ho tam — a hned pod něj napište pásmo a milníky, a napište, co znamená být „na dobré cestě“. Sto slov navíc, která za deset let rozhodnou, jestli je minutů rozsudek, nebo zpráva.

Za druhé, napište servisní interval. Jeden odstavec: kdo, kdy, podle čeho a s jakou lhůtou číslo přehodnotí. Když nevíte kdo, napište aspoň kdy. Cíl bez revizního odstavce je cíl, jehož první korekce bude skandál – a vy víte, že korekce přijde.

Za třetí, napište cenu nuly. Do důvodové zprávy, do kapitoly o variantách, k nulové variantě napište číslo. Když ho neumíte spočítat přesně, napište odhad s rozptylem a napište, jak jste k němu došli. Odhad s rozptylem je nekonečně víc než věta „nulová varianta neřeší problém“, protože se s ním dá hádat. Dejte odpůrcům něco, s čím se musí hádat.

Za čtvrté, napište, co starý stav stojí a co riskuje. Jeden odstavec o zvyku, který cíl nahrazuje, se stejnými otázkami, jaké klade oponent vašemu cíli: co se stane, když to selže, kdo to zaplatí, jaká je alternativa. Vyrovnajte důkazní břemeno na papíře dřív, než ho někdo bude vyrovnávat v novinách.

Za páté, najděte vlastníka mimo úřad a napište ho do strategie jménem. Obce s podílem, firmy s investicí, profesní sdružení s daty. Nejde o to, aby vám kývly na číslo – jde o to, aby v den minutí byl někdo, kdo hájí směr a nemá z toho ztrátu tváře.

A za šesté, napište větu pro den minutí. Doslova. Jeden odstavec do zásuvky, který zní „směr platí, tady je nová trajektorie a tady je proč“ – a který se dá vytáhnout ve chvíli, kdy se všichni kolem začnou ptát, jestli k moři vůbec jet. Ten, kdo ho bude číst, budete pravděpodobně vy, o osm let starší, a poděkujete si.

Nic z toho nevyžaduje ministra. Vyžaduje to úředníka, který ví, že píše dokument, jehož nejdůležitější odstavec není ten s číslem, ale ten, co říká, co se stane, až se číslo mine.

Pro nás všechny: Ptejte se na moře

A na závěr my, jako voliči, čtenáři a kliči. Tři neheroické návyky.

Za prvé, když příště uslyšíte „nesplnili to“, zeptejte se: a jdeme tam? Ta otázka rozděluje hodinu od moře a dá se položit u piva, na sociální síti i na debatě s kandidátem. Kdo na ni odpoví „jdeme, jen pomaleji“, mluví o cestě. Kdo na ni odpoví „a proto je to celé nesmysl“, právě přeskočil z hodiny na moře a měl by to vysvětlit.

Za druhé, když příště uslyšíte, že nové řešení má riziko, zeptejte se, jaké riziko má to staré. Hoří elektromobily? Kolik hořelo spalovacích. Vítr nefouká? Odkud teče plyn, když nefouká, a komu za něj platíme. Otázka na staré riziko je jediný nástroj, kterým může běžný člověk vyrovnat důkazní břemeno na místě, a stojí pět vteřin.

A za třetí, když se rozhoduje, jestli něco dělat, zeptejte se, co stojí nedělat. Nulová varianta má cenu, i když ji nikdo nenapsal. Kdo se ptá na účet za nečinnost, mění pobídky stejně, jako kdo se ptá na hráz místo na kašnu: politik, který ví, že se voliči ptají, začne odpovídat.

Tři otázky. Žádná z nich nevyžaduje, abyste měli pravdu — jen abyste chtěli vědět, kam se jede.

ZÁVĚR

Dojeli jsme



„Poutníku, není cesty. Cesta vzniká chůzí.”

— ANTONIO MACHADO

Shrňme celou knihu do jednoho odstavce. Minutý cíl pohřbívá směr ne proto, že by lidé byli hloupí nebo zlí, ale protože systém pobídek je nastaven tak, že pohřeb je pro každého u hrobu levnější než oprava: tvůrce cíle by opravou přiznal chybu, odpůrce dostal důkaz, redaktor událost, úředník klid a purista čistotu. Tentýž systém zároveň drží mimo dohled rizika, na která jsme si zvykli, protože zvyk je úsporný režim mozku a starý stav nemusí obhájit nic, zatímco nový obhazuje všechno. A výsledkem obojího je, že nedělat nic vypadá jako bezpečná volba — nemá termín, který by se dal minout, ani novinku, která by mohla selhat, jen účet, který chodí později, bez odesílatele a na cizí adresu. Kdo tohle nechápe, diví se a moralizuje. Kdo to chápe, píše cíle jinak: jako koridor s milníky, se servisním intervalem, s oddělením směru od čísla, s cenou nuly a s auditem zvyku — a s někým mimo úřad, kdo v den minutí řekne, že směr platí.

Není v tom nic nečestného, a je v tom jedna pokora navíc, kterou si musíme přiznat: ne každý směr stojí za obranu. Biopaliva měla být pohřbena a byla. Test, jestli číslo ještě slouží smyslu, za který stojí, se musí dělat nahlas a poctivě, i s rizikem, že vyjde špatně. Kdo hájí každý cíl za každou cenu, není strážce kompasu, ale purista naruby. Kniha hájí právo na větu „dojedeme později”. Nehájí zákaz věty „neje-

deme". Hájí jen to, aby se ta druhá říkala tehdy, když je pravdivá, a ne tehdy, když je pohodlná.

A vraťme se na úplný konec k té rodině. Celou knihu jsme brali za samozřejmé, že v autě se hodina posune a v politice se ruší moře. Není to přírodní zákon. Je to současné nastavení hry — a nastavení her se mění: Švédové napsali nulu do zákona a třicet let ji míjejí s klesající křivkou, svět minul rok 2000 u obrny a jde dál, Praha si postavila hráz dřív, než si zvykla na sucho, a Češi se za rok zbavili závislosti, o které si třicet let mysleli, že je počasím. Hra se dá přenastavit — po jednom odstavci ve strategii, po jedné otázce u piva, po jedné revizi, která byla tak nudná, že o ní nikdo nenapsal.

Rodina mimochodem došla. V půl desáté, po tmě, s krokodýlem vyfouknutým, s dětmi, které usnuly v Rakousku a probudily se u moře. Nikdo si druhý den nepamatoval hodinu. Všichni si pamatovali moře.

Kdyby měla ta cesta cedulku, byla by na přístrojové desce a znělo by to takhle: Nedošli jsme v šest. Došli jsme.

Vlastně by to nemusela být špatná definice dobré politiky.

— Konec —

PŘÍLOHA

Malý polní slovník žvástů II



*„Na každý složitý problém existuje odpověď, která je jasná,
jednoduchá a špatná.“*

— H. L. MENCKEN

Kapitola 8 popsala dveře a odstavec; tady je polní lékárnička pro nejběžnější věty, které se ozvou, když se mine cíl nebo když se navrhne něco nového místo starého. U každé nejdřív pětivteřinová odpověď, pak odstavec pro toho, kdo dveřmi projde. A jako minule: než začnete odpovídat, zvažte, jestli dotyčný mluví o cíli, nebo hlásí příslušnost. Ve druhém případě nepomůže slovník, ale pivo.

„Vidíte, nesplnili to. Celé je to nesmysl.“

Dveře: Nedošli jsme v šest — a vy z toho vyvozujete, že moře neexistuje?

Odstavec: Minuté číslo je informace o tempu, ne o směru. Ta věta předpokládá, že cíl byl terč: buď trefen, nebo ne. Většina veřejných cílů je ale kompas, kterému někdo přidělal číslo, aby se dalo plánovat. Správná otázka po minutě zní: kolik jsme ušli, jakým tempem a proč pomaleji. Pokud odpověď zní „osmdesát procent, pomaleji kvůli tomu a tomu“, je to zpráva o zácpě. Pokud zní „nula, protože směr nikdy nefungoval“, je to zpráva o moři — a pak máte pravdu vy, jen to musíte doložit, ne jen ukázat na datum.

„Bylo to od začátku nereálné.“

Dveře: Odjakživa to vědí všichni — až od chvíle, kdy se to minulo.

Odstavec: Tohle je zkreslení zpětného pohledu v čisté podobě. Cíl, který v době stanovení vypadal ambiciózní, ale dosažitelný — jinak by ho nikdo neschválil — se po minutě jeví jako zjevná pošetilost. Test: kdo to říkal v době stanovení, nahlas a s čísly? Pokud existuje, dejte mu za pravdu a ptejte se, co navrhoval místo toho. Pokud neexistuje, věta jen popisuje, že se minulo — a to už víme.

„Elektromobily hoří.“

Dveře: Auto na benzín je zařízení, ve kterém hoří tisíckrát za minutu — a hoří i mimo motor, řádově častěji.

Odstavec: Švédská, norská i americká data ukazují, že na počet vozů hoří spalovací auta násobně častěji než elektromobily; švédská civilní obrana napočítala v roce 2022 rozdíl zhruba dvacetinásobný. Požár baterie je hůř hasitelný a je nový, proto je zpráva; požár nádrže je starý, proto je hlášení. Pocit vzniká z osy „známé — neznámé“, ne ze statistiky. Poctivá odpověď dodá: ano, hasiči se musí učit hasit jiný typ požáru a je to reálný úkol pro výbavu a výcvik. Ale to je otázka „jak“, ne „zda“.

„Plyn je jistota. Vítr nefouká.“

Dveře: Plyn byl jistota z 97 % od jednoho dodavatele — a ta jistota nás stála sto miliard za rok.

Odstavec: Každý zdroj má riziko; rozdíl je, které z nich jsme si zvykli nepočítat. Výkyvy větru a slunce jsou známé, měřitelné a řeší se sítí, zálohou a akumulací — jsou to inženýrské problémy s cenou. Riziko dovozu od dodavatele s vlastními plány je politické, nepředvídatelné a řeší se pozdě, za cenu krizového nákupu. Ani jedno není zadarmo. Jen jedno z nich mělo v roce 2021 v důvodových zprávách cenu, a nebylo to to, které nás nakonec stálo nejvíc.

„Počkejme, až bude jasno.“

Dveře: Jasno bude, až přijde účet — a ten se pak nedá reklamovat.

Odstavec: Čekání není nulová varianta, je to sázka, že krize nepřijde dříve než jistota. U přehrady, mostu i dodávek paliv platí, že jistota přichází s událostí, která už se nedá odvrátit. Otázka na toho, kdo chce čekat, zní: kolik očekávané škody jste ochoten za rok čekání zaplatit a kdo ji ponese? Někdy je to legitimní odpověď — ne každá hráz stojí za stavbu. Ale musí to být odpověď, s číslem, ne mlčení převlečené za rozvahu.

„Nulová varianta nic nestojí.“

Dveře: Krnov 2024. Zima 2022. Trojská lávka. Účty za nulu.

Odstavec: Nulová varianta nemá fakturu, protože ji nikdo nemusí předložit — to je vlastnost úředního postupu, ne vlastnost světa. Basťat by řekl: vidíte ušetřenou miliardu a nevidíte škodu, která přijde za deset let na cizí adresu. Poctivé rozhodnutí naceňuje obě varianty stejně přísně a pak se hádá o čísla. Kdo tvrdí, že nedělat nic je zadarmo, buď nepočítal, nebo počítá s tím, že účet zaplatí někdo jiný.

„Když se to musí posouvat, byl to špatný cíl.“

Dveře: Když pilot jde na druhý okruh, byl to špatný let?

Odstavec: Korekce není důkaz špatného cíle, je to důkaz, že se cíl bere vážně. Špatný cíl je ten, který se posouvá bez procedury, bez trajektorie a bez vysvětlení — jako škrt. Dobrý cíl má revizi zabudovanou: kdo, kdy, podle čeho. Rozdíl mezi opakovaným přiblížením a havárií není v tom, jestli se první pokus povedl, ale v tom, jestli měl pilot postup pro případ, že se nepovede. Ptejte se tedy ne „proč to posouvají“, ale „posouvají to podle pravidla, nebo podle nálady“.

Poznámka pod čarou celé přílohy: nejlepší odpověď na každou z těch vět je cíl, který byl napsán jako koridor, s revizí, s cenou nuly a s vlastníkem mimo úřad. Slovník noste v kapse. Cíle pište tak, aby ho nebylo potřeba.

POZNÁMKY A PRAMENY



Kniha, která vyzývá k počítání účtu za nečinnost, nemůže sama stát na „říká se“. Tady je, o co se jednotlivá tvrzení opírají. Kde uvádím čísla jako „zhruba“ nebo „řádově“, je to záměr: hodnoty se mezi zdroji liší a spor o desetinná místa není spor o směr. Položky označené [OVĚŘIT] jsou ty, u nichž autor před tiskem chce znovu zkontrolovat aktuální stav.

Úvod. Příklad „46 % elektrifikace do roku 2040“ je ilustrativní; konkrétní hodnoty se v české a evropské energetické strategii liší podle definice (podíl elektřiny na konečné spotřebě energie) a autor je záměrně nepřebírá jako přesné. Krnov 2024 a účet za zimu 2022: viz kapitola 4.

Kapitola 1. Goodhartův zákon: Charles Goodhart, „Problems of Monetary Management: The U.K. Experience“ (1975); zobecněná formulace Marilyn Strathernová, „Improving Ratings“, *European Review* (1997). Kennedyho projev před Kongresem 25. května 1961; přistání Apolla 11 20. července 1969.

Kapitola 2. Averze ke ztrátě: Kahneman a Tversky, „Prospect Theory“, *Econometrica* (1979). Zkreslení zpětného pohledu: Baruch Fischhoff, „Hindsight ≠ Foresight“, *Journal of Experimental Psychology* (1975). Utopené náklady: Hal Arkes a Catherine Blumer, „The Psychology of Sunk Cost“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1985). Opakované přiblížení jako standardní postup: viz např. výcvikové materiály ICAO a EASA k „go-around“; procento nehod při přistání spojených s neprovedeným opakovaným přiblížením analyzuje Flight Safety Foundation, *Go-Around Decision-Making and Execution Project* (2017). Keynesův citát je připisovaný a v jeho díle nedoložený.

Kapitola 3. Požáry vozidel: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), statistika požárů v elektrických dopravních prostředcích za rok 2022 (23 požárů u cca 611 tisíc elektromobilů vs. cca 3 400 u 4,4 milionu vozů se spalovacím motorem); norské Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap uvádí čtyř- až pětinasobný rozdíl; americká analýza AutoInsuranceEZ z dat NTSB uvádí řádově 25 vs. 1 500 požárů na 100 tisíc prodaných vozů. Rozptyl je velký, směr shodný; do porovnání vstupují i požáry založené úmyslně a stáří vozového parku. Mapa vnímání rizika: Paul Slovic, „Perception of Risk“, *Science* (1987). Úmrtí na terawatthodinu podle zdroje: Anil Markandya a Paul Wilkinson, „Electricity Generation and Health“, *The Lancet* (2007); souhrn Our World in Data, „What are the safest and cleanest sources of energy?“ Podíl ruského plynu v ČR před rokem 2022 kolem 97 % a jeho pokles k nule v první polovině 2023: MPO, tiskové zprávy leden a duben 2023; ČTK. Buffettův citát: dopis akcionářům Berkshire Hathaway za rok 1993.

Kapitola 4. Bastiat, *Ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas* (1850). Nové Heřminovy: povodně 1997, rozhodnutí vlády 2008, referendum obce 2007, územní rozhodnutí prosinec 2024, plánované zahájení stavby 2027, odhad nákladů 8–9 mld. Kč; odhad snížení kulminačního průtoku v Krnově o zhruba 60 % podle analýzy Povodí Odry citované ministrem zemědělství (ČTK, ČT24, 2024–2026). Účet za energetickou krizi: úsporný tarif 17,4 mld. Kč (2022), odpuštění POZE cca 23 mld. Kč (10/2022–12/2023), kompenzace dodavatelům za zastropování cen cca 51 mld. Kč (2023, původně plánováno až 130 mld.), kompenzace síťových poplatků 38 mld. Kč (schváleno 2/2023) — Ministerstvo financí, MPO, Seznam Zprávy, E15 (2022–2023). Součet je řádový a záleží na tom, co se započte [OVĚŘIT konečné vyúčtování]. Trojská lávka: zřízení 2. prosince 2017, čtyři zranění; stav konstrukce byl v předchozích letech hodnocen jako špatný (TSK Praha, zpráva Kloknerova ústavu). Cena jaderných bloků: odhady z let 2022–2024 k tendru na Dukovany, uvedeno jen pro měřtko.

Kapitola 5. Argumentace stojí na mechanismech z kapitol 2–4 a předchozí knihy (Olson, koncentrované náklady). Citát v záhlaví je přísloví

neznámého původu, připisované střídavě Konfuciovi, Nizozemcům i tetě autora.

Kapitola 6. Lisabonská strategie: závěry Evropské rady 23.–24. března 2000; hodnocení Wim Kok, *Facing the Challenge* (2004). Německo: cíl jednoho milionu elektromobilů do roku 2020 vyhlášen v Nationaler Entwicklungsplan Elektromobilität (2009); dosažen v červenci 2021 (KBA); cíl 15 milionů do 2030 v koaliční smlouvě 2021; ukončení dotace Umweltbonus prosinec 2023. Británie: projev Rishiho Sunaka 20. září 2023 („new approach... pragmatic, proportionate and realistic“). EU 2035: nařízení (EU) 2023/851; návrh Komise z 16. prosince 2025 na snížení cíle ze 100 na 90 % a jeho projednávání v roce 2026 (Euro-news, Reuters, InfluenceMap) [OVĚŘIT stav před tiskem]. České digitální stavební řízení: zákon č. 283/2021 Sb. a účinnost od 1. července 2024; průběh spuštění a následná řešení podle zpravodajství 2024–2025 [OVĚŘIT podrobnosti]. Adamsův citát: *The Salmon of Doubt* (2002).

Kapitola 7. Vision Zero: usnesení Riksdagu z října 1997; počet usmrceňích ve Švédsku 541 (1996), 270 (2016), pod 200 (2021) — Trafikverket, Transportstyrelsen. Česko: Policejní prezidium, *Informace o nehodovosti za rok 2024* (438 usmrceňích, nejméně od roku 1961; maximum 1 758 v roce 1969) a předběžná bilance 2025 (cca 421); Národní strategie bezpečnosti silničního provozu 2011–2020 předpokládala pro rok 2018 nejvýše 393 usmrceňích, skutečnost 565 (CDV, 2018) [OVĚŘIT přesný údaj kolem roku 2000]. Obrna: Světové zdravotnické shromáždění, rezoluce WHA41.28 (1988); GPEI, general factsheet (2025): 350 000 případů ročně v roce 1988, 99 případů divokého viru v roce 2024, odhad 20 milionů zachráněných před ochrnutím. Praha: protipovodňová opatření po roce 2002, cca 19 km linií, náklady v řádu jednotek miliard Kč, zkouška v červnu 2013 (Magistrát hl. m. Prahy, Povodí Vltavy) [OVĚŘIT délku a cenu]. Plyn 2022–2023 viz kap. 3; ropa: podíl ruské ropy 2023 (ČSÚ, Ekonomický deník) a ukončení dovozu ropovodem Družba po rozšíření TAL v roce 2025 [OVĚŘIT]. Churchillův citát je připisovaný a nedoložený.

Kapitola 8. Rámování výsledků: viz předchozí kniha (McNeil a kol., 1982). Biopaliva: směrnice 2009/28/ES (cíl 10 % obnovitelné energie v dopravě do 2020); nepřímá změna využití půdy a její dopady: Timothy Searchinger a kol., *Science* (2008); směrnice (EU) 2015/1513 (strop 7 % pro biopaliva z plodin); postupné vyřazení palmového oleje podle směrnice (EU) 2018/2001. Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, věta 5.6.

Kapitola 9. Čas obratu v horolezectví: standardní praxe expedic, popsaná např. v Jon Krakauer, *Into Thin Air* (1997), kde se rozebírá jeho nedodržení na Everestu 1996. Britský Climate Change Act 2008: dlouhodobý cíl v zákoně, pětileté uhlíkové rozpočty stanovované na doporučení Climate Change Committee. Eisenhowerův citát: projev na National Defense Executive Reserve Conference, 14. listopadu 1957.

Kapitola 10. Metoda OKR a pravidlo „70 % je úspěch“: John Doerr, *Measure What Matters* (2018). Werichův citát je připisovaný.

Příloha. Zdroje viz příslušné kapitoly.

O AUTOROVÍ



David Šohaj Minařík (* 1985, Brno) začal na právech, utekl k malbě a skončil u hub. V Ostravě vystudoval malířství, na Královské dánské akademii v Kodani si k tomu přidal magisterský titul — a pak si, jak se malířům občas stává, začal v koupelně pěstovat podhoubí. V roce 2019 z toho udělal firmu: Myco vyrábí z mycelia a odpadu obaly, které mají poslat polystyren do důchodu, a posbírala za to mimo jiné Red Dot Award, cenu E.ON Energy Globe a titul Startup roku střední Evropy. Kdo někdy zakládal firmu, ví, že je to obor, kde se každý plán mine a každý cíl přenastavuje — a kde se přesto nikdo nevrací domů.

Dva roky pak strávil jako technolog v Ústavu výzkumu globální změny Akademie věd a od roku 2026 tam vede komunikaci. Je to instituce, která měří přesně ty trajektorie, o nichž je tahle kniha, a autor tam má každý den příležitost sledovat, jak se z čísla v grafu stává v novinách terč.

Profesí je vysvětlovač. Složitě věci překládá do lidské řeči na pódiiích od TEDx po Brusel, přednáší budoucím podnikatelům na brněnské technice a tvrdí, že i argument má mít kompozici — což je přesně ten druh věty, kterou řekne člověk s ateliérovým vzděláním a excelovou realitou.

Volný čas tráví způsoby, ze kterých je tahle kniha částečně opsaná: létá v ultralehkém letadle, kde se opakované přiblížení učí jako postup, ne jako ostuda, a leze po skalách, kde se čas obratu domlouvá dole, protože nahoře už nikdo nemá jasnou hlavu. Žije na jižní Moravě, pod Chříby, v obci, kde starosta zná každého, kdo si dal na střechu panel — a kde se na dovolenou k moři jezdí přes rakouské zácpy.