

DAVID ŠOHAJ MINAŘÍK

Nikdo vám nepoděkuje za opravenou střechu

Proč politika trestá ty, kdo dělají užitečné věci — a jak
stavět hráze, které přežijí volby.



DAVID ŠOHAJ MINAŘÍK

Nikdo vám nepoděkuje za opravenou střechu

Kniha o nevděku jako systémové vlastnosti, ne charakterové vadě.

Sazba písmý Lora a Work Sans · formát A5

Ilustrace jsou čárové viněty vytvořené pro toto vydání.

Citáty označené „připisováno“ kolují světem déle, než se dá spolehlivě doložit — což je, uznějme, tematické. Empirická tvrzení v textu mají naopak doložení v Poznámkách a pramenech na konci knihy.

OBSAH

Úvod: Metál za katastrofu, mlčení za prevenci	4
Kapitola 1: Ekonomie nevděku	7
Kapitola 2: Váš mozek je bulvární redaktor	13
Kapitola 3: Konflikt jako byznysmodel	17
Kapitola 4: Volební cyklus	21
Kapitola 5: Kmenový dres	24
Kapitola 6: Galerie padlých	28
Kapitola 7: Kdy to kupodivu vyšlo	33
Kapitola 8: Dílna slov	38
Kapitola 9: Dílna konstrukce	42
Kapitola 10: A co s tím my ostatní	47
Závěr: Chvála neviditelných	52
Příloha: Malý polní slovník žvástů	54
Poznámky a prameny	58
O autorovi	62

ÚVOD

Metál za katastrofu, mlčení za prevenci



„Předpovídat je velmi obtížné, zvlášť pokud jde o budoucnost.“

— PŘIPISOVÁNO NIELSI BOHROVI



Představte si dva starosty.

První starosta si všimne, že hráz nad městem je ve špatném stavu. Deset let otravuje kraj, ministerstvo i Brusel, přesune peníze z opravy náměstí, nechá si vynadat od místních podnikatelů, že „zase nic nedělá pro centrum“, a hráz opraví. Přijde stoletá voda. Nic se nestane. Voda proteče, hráz drží, lidé si uvaří kafe a jdou do práce. Starosta v dalších volbách prohraje, protože náměstí pořád vypadá jako po náletu a „za celé volební období nic neudělal“.

Druhý starosta hráz neřeší. Opraví náměstí, je hezké, lidé se fotí u nové kašny. Přijde stoletá voda, hráz se protrhne, půlka města plave. Starosta si obleče holínky, stoupne si do vody před kamery, objímá plačící důchodkyně, koordinuje dobrovolníky, spí tři hodiny denně a vyjednává pomoc od vlády. Stane se národním hrdinou. Vyhraje volby s rekordním výsledkem a možná to dotáhne do Sněmovny.

Oba starostové jsou fiktivní. Mechanismus, který popisují, fiktivní není ani trochu. Je to jeden z nejspolehlivějších zákonů politiky: za zabráněnou katastrofu se metály nerozdávají. Nikdo nikdy nedostal státní vyznamenání za povodeň, která nenastala, za epidemii, která nevypukla, za banku, která nezkrachovala. Prevence je politicky neviditelná. Hašení je politické zlato.

Tahle kniha je o tom, proč to tak je — a proč je to zvlášť brutální problém pro témata, jako je dekarbonizace, kde celá pointa spočívá v tom, že zaplatíme něco dnes, aby se nestalo něco strašného za třicet let. Tedy přesně ten typ politiky, kterou náš politický systém trestá nejspolehlivěji.

Ale pozor: tohle není kniha o tom, že lidé jsou hloupí, politici zbabělí a média zkažená. To by byla kniha krátká, ukňouraná a k ničemu. Lidé nejsou hloupí — jen mají mozek postavený na problémy doby kamenné. Politici nejsou zbabělí — jen racionálně reagují na pobídky, které jsme jim my všichni nastavili. A média nejsou zkažená — jen prodávají to, co kupujeme.

Jinými slovy: nevděk vůči užitečné politice není porucha systému. Je to vlastnost systému. A s vlastnostmi systému se dá pracovat — ale jen když je nejdřív pochopíme, místo abychom nad nimi lomili rukama.

Takže o tom to bude. V první polovině knihy rozebereme, proč se dobro nevyplácí: podíváme se do lidské hlavy, do redakcí, do volebních kalendářů a do ekonomie kolektivního jednání. Ve druhé polovině se podíváme na případy, kdy to kupodivu fungovalo — a pokusíme se z nich vydestilovat něco jako návod. Ne návod „jak komunikovat pozitivněji“ (to je rada zhruba stejně užitečná jako „prostě buď šťastný“), ale návod, jak navrhovat a rámovat politiku tak, aby přežila kontakt s realitou.

A protože v podtitulu stojí slovo trpělivost, řekněme rovnou, proč tam je. Všechno, co v téhle knize funguje, funguje pomalu: hráz se staví deset let, norma se šíří po sousedech, setrvačnick se roztáčí přes několik vlád. Kdo chce od užitečné politiky rychlý potlesk, dělá špatnou politiku. Kdo je ochoten pracovat na věcech, za které mu poděkuje leda někdo, kdo se ještě nenarodil, potřebuje nejen dobrý návrh, ale i zvláštní druh trpělivosti — a ta se dá, jak uvidíme, do systému částečně zabudovat, aby nemusela stát jen na charakteru jednotlivců.

Cestou si budeme hodně půjčovat příklady odjinud: z medicíny, z IT, ze sportu, z manželství, z hospody. Protože problém „užitečné je neviditelné a viditelné je zbytečné“ zdaleka není jen politický. Znají ho účetní, admini, preventisté, uklízečky i obránci ve fotbale. Politika je jen jeho největší a nejdražší jeviště.

Jedeme.

KAPITOLA 1

Ekonomie nevďěku

aneb Proč si nikdo nevšimne, že internet funguje



„Je těžké přimět člověka něco pochopit, když jeho plat závisí
na nepochopení.“

— UPTON SINCLAIR



Sysadmin paradox

V IT světě koluje stará moudrost, které se říká sysadminův paradox: když správce sítě dělá svou práci dobře, vypadá to, že nedělá nic. Servery běží, e-maily chodí, nikdo si ničeho nevšimne. Šéf se občas zamyslí, za co vlastně toho člověka platí. Pak správce vyhodí, ušetří, a za tři měsíce firma dva dny stojí, protože spadla databáze a nikdo neví, kde jsou zálohy.

Naopak správce, který je lajdák, má paradoxně skvělou viditelnost. Něco pořád padá a on to pořád hrdinsky o víkendech zachraňuje. Šéf ho vidí makat. Dostane odměny. Je nepostradatelný — protože nikdo jiný se nevyzná v tom chaosu, který sám vytvořil.

Tenhle paradox není o IT. Je to univerzální zákon: odměňujeme viditelnou akci, ne neviditelný výsledek. A politika je jeho extrémní případ, protože v politice je viditelnost doslova měnou — říká se jí „politické body“ a směňuje se jednou za čtyři roky u volebních uren.

Koncentrované náklady, rozptýlené přínosy

Teď to vezměme přes ekonomii, protože tam ten mechanismus někdo popsal už v šedesátých letech. Ekonom Mancur Olson si všiml zvláštní věci: malé, dobře organizované skupiny skoro vždycky porazí velké, neorganizované skupiny — i když ta velká skupina má dohromady mnohem víc co ztratit.

Zní to nelogicky? Příklad: představte si, že vláda zavede clo, které zdrazí cukr. Tři domácí cukrovary na tom vydělají každý sto milionů ročně. Deset milionů spotřebitelů na tom prodělá každý dvě stovky ročně. Součet ztrát spotřebitelů je násobně vyšší než zisk cukrovarů. Kdo se ale bude ozývat?

Cukrovary. Sto milionů ročně je důvod najmout si lobbyisty, právníky, PR agenturu a sponzorovat konference o „potravinové soběstačnosti“. Dvě stovky ročně je důvod... no, ničeho. Vy si ani nevšimnete, že cukr o pár korun podražil, a i kdybyste si všimli, nepojedete kvůli tomu demonstrovat do Prahy. Racionálně: vaše dvě stovky nestojí ani za napsání rozhořčeného komentáře.

Tomu se říká problém koncentrovaných nákladů a rozptýlených přínosů. A teď si všimněte, jak ďábelsky přesně to sedí na dekarbonizaci:

Náklady dekarbonizace jsou koncentrované, okamžité a viditelné. Konkrétní elektrárna se zavře, konkrétní horníci přijdou o práci, konkrétní rodina platí víc za nový kotel, konkrétní firma řeší emisní povolenky. Ti všichni přesně vědí, co je to stálo, kdy je to stálo a kdo za to může.

Přínosy dekarbonizace jsou rozptýlené, odložené a neviditelné. Přínosem je hurikán, který v roce 2055 nezesílí. Neúroda, která nenastane. Vlna veder, při které zemře o pár tisíc lidí méně — ale nikdo nikdy nebude vědět, kteří to byli, protože oni sami budou vesele žít a nadávat na počasí. Přínos má osm miliard lidí, z nichž většina se ještě nenarodila, a žádný z nich vám nepřijde poděkovat.

Politik, který prosadí dekarbonizační opatření, si tedy pořídí malou armádu konkrétních, motivovaných, našťavaných nepřátel — a jako protihodnotu abstraktní vděčnost nenarozených. Nenarození bohužel nevolí.

Y2K: Úspěch, který svět zesměšnil — a který se dodnes nedá dokázat

Chcete vidět, jak vypadá zvládnutá prevence? Podívejte se na přelom tisíciletí a takzvaný problém Y2K, milénium bug.

Krátké připomenutí pro mladší ročníky: staré počítačové systémy ukládaly rok jako dvě číslice. Rok 1999 byl „99“. Hrozilo, že o půlnoci na 1. ledna 2000 si počítače budou myslet, že je rok 1900, a začnou se dít divné věci — v bankách, elektrárnách, letadlech, nemocnicích. Svět zpanikařil a pak udělal něco nevídaného: zafinancoval prevenci. Odhaduje se, že se globálně utratily stovky miliard dolarů. Státisíce programátorů dva roky procházely miliardy řádků prastarého kódu.

Přišel Silvestr. Půlnoc. A... nic. Pár drobných glitchů, jinak klid.

A jaké bylo poučení, které si z toho veřejnost odnesla? Že to celé byla zbytečná hysterie a vyhozené peníze. „Vždyť se nic nestalo!“ Dodnes se Y2K používá jako synonymum pro přehnanou paniku.

Tady je ale potřeba být poctivý, protože přesně tenhle příklad vám první oponent hodí zpátky: skeptici mají v ruce argument, který se nedá odmávnout. Země jako Itálie nebo Jižní Korea utratily za Y2K zlomek toho co Spojené státy — a dopadly stejně dobře. Byla tedy

prevence nutná, nebo ne? Upřímná odpověď zní: nevíme přesně, a nikdy to vědět nebudeme. Nedá se spustit rok 2000 podruhé bez oprav a podívat se, co spadne. Část peněz byla skoro jistě utracena zbytečně; část byla skoro jistě nezbytná; a poměr mezi nimi je z principu neověřitelný.

A právě to je klíčový paradox celé knihy, tak si ho zarámujeme: úspěšná prevence vyrábí důkazy proti sobě samé. Čím lépe zafunguje, tím zbytečněji vypadá — a tím hůř se dá obhájit, protože důkaz o tom, co by se stalo, leží ve světě, který nenastal. Kdyby na Nový rok 2000 spadly tři letadla, prevence by vypadala nedostatečná. Protože nespadlo nic, vypadala přehnaná. Prevence nemůže vyhrát: buď selhala, nebo byla zbytečná, a nikdy nemá čistý důkaz, že byla akorát.

Přesně tenhle mechanismus jsme si celosvětově zopakovali u pandemických opatření, u ozonové díry („vidíte, žádná katastrofa nebyla“ — no jasně, protože jsme zakázali freony, k tomu se dostaneme) a čeká nás u každého klimatického opatření, které zafunguje. Pokud se oteplení podaří udržet v snesitelných mezích, v roce 2070 budou lidé psát, že to celé byla hysterie, protože se přece nic tak strašného nestalo.

Neviditelný hřbitov — a kdy je hráz zbytečná

V medicíně existuje krásný a trochu strašidelný pojem: neviditelný hřbitov. Používá se v diskusích o lékové regulaci. Když regulátor schválí lék, který se ukáže jako nebezpečný, oběti jsou viditelné: mají jména, tváře, pozůstalé, novinové titulky. Když regulátor lék neschválí — nebo schvalování o pět let protáhne — a lidé mezitím zemřou na nemoc, kterou ten lék mohl léčit, jsou to oběti taky. Jenže leží na neviditelném hřbitově. Nemají titulky. Nikdo neví, kdo konkrétně to byl. Nikoho za ně nikdy nikdo nepopotahoval.

Výsledek? Regulátoři jsou systematicky přehnaně opatrní. Ne proto, že by byli zlí nebo hloupí, ale protože jeden typ chyby je zničí a druhý typ chyby nikdo nikdy neuvidí. Chovají se přesně tak, jak jim velí pobídky.

Všimněte si, co ten příklad říká — a co říká proti mně. Přehnaná lékové regulace je taky prevence. Je to hráz postavená tam, kde měla stát lávka. Kniha, která chválí opravené střechy, musí přiznat, že ne každá střecha stojí za opravu a že „prevence“ není kouzelné slovo, kterým se posvětit jakýkoli zákaz. Rozdíl mezi dobrou a špatnou prevencí není v úmyslu, ale v poctivém počítání obou hřbitovů najednou: toho, kde leží oběti katastrofy, i toho, kde leží oběti opatření. Regulátor léků počítá jen první. Odpůrce klimatické politiky počítá jen druhý. Dobrá politika se pozná podle toho, že nahlas počítá oba — a v téhle knize se budeme držet opatření, u nichž ten součet vychází.

Politika má neviditelných hřbitovů plno. Pracovní místa, která nevznikla kvůli špatnému zákonu. Firmy, které se nepřestěhovaly do Česka. Studenti, kteří se nenaučili číst, protože reforma školství padla. A obráceně, neviditelné jsou i zabráněné škody: každý most, který nespádl, každá krize, která nevypukla. Politik stojí před jednoduchou volbou: investovat do neviditelného hřbitova, nebo do viditelné kašny. Kašna se fotí líp.

Obránce nikdy nedá gól

Ještě jedno přirovnání, sportovní, protože to je možná nejsrozumitelnější verze celého problému.

Ve fotbale dávají útočníci góly. Gól je viditelný, měřitelný, opakuje se v sestřizích, rozhoduje ankety o nejlepšího hráče. Obránci góly zabráňují — jenže zabráněný gól neexistuje. Není to událost. Je to neudálost. Perfektní obranný zákrok znamená, že se nic nestalo, a „nic

se nestalo“ se do sestřihů nedává. Proto Zlatý míč skoro vždycky vyhrávají útočníci, proto jsou útočníci dražší a proto si každé dítě na plácku chce hrát na Ronalda, ne na stopera.

Přitom každý trenér vám řekne, že mistrovství vyhrává obrana. Ale sláva jde za góly.

Dekarbonizace, důchodová reforma, protipovodňová opatření, vzdělávací reformy — to všechno jsou obranné zákroky. Jejich úspěch je ne-událost: krize, která nenastane. A náš politický systém, stejně jako anketa o Zlatý míč, umí odměňovat jenom góly.

Dobrá zpráva na konec kapitoly: fotbal se s tím časem naučil aspoň trochu pracovat. Vznikly statistiky pro obránce, expected goals, analytici, kteří umí obrannou práci zviditelnit a ocenit. Jde to tedy i jinak — ale musí se to zviditelnit uměle, protože samo od sebe to vidět není. K tomu se v druhé půlce knihy vrátíme.

Váš mozek je bulvární redaktor



„Nic není tak důležité, jak si myslíte ve chvíli, kdy na to myslíte.“

— DANIEL KAHNEMAN



Šelest v křoví

Proč vlastně máme mozek nastavený tak, že si všímá špatných zpráv mnohem víc než dobrých?

Představte si své dávné předky na savaně. Šelest v křoví. Možnost A: je to vítr. Možnost B: je to šavlozubá kočka. Předek, který pokaždé zpanikařil a utekl, promarnil spoustu energie zbytečným utíkáním před větrem — ale dožil se vnoučat. Předek, který si řekl „statisticky je to skoro vždycky vítr, nebudu hysterčit“, měl naprostou pravdu... až na ten jeden případ, kdy ji neměl. Vnoučat se nedožil.

My všichni jsme potomci těch hysterických. Evoluce nefandí přesnosti, evoluce fandí přežití, a proto máme v hlavě zabudovaný **poplašný systém s extrémně citlivým nastavením**: špatná zpráva = prioritá jedna, zpracovat okamžitě, zapamatovat navždy. Dobrá zpráva = fajn, zařadit do fronty, časem možná smazat.

Psychologové tomu říkají **negativity bias** a naměřili ho snad ve všem: negativní slova čteme rychleji, negativní tváře v davu najdeme dřív, negativní zážitky si pamatujeme déle a jedna kritika nám v hlavě přebije několik pochval. Manželští poradci pracují s poměrem, který se z výzkumu párů vžil jako hrubé pravidlo: aby vztah držel, musí na jednu negativní interakci připadat zhruba pět pozitivních. Přesné číslo je předmětem sporů; směr ne. Jedna ku jedné nestačí — to vztah umírá. Tak moc je náš vnitřní účetní vychýlený.

A teď si uvědomte, co to znamená pro politiku: politik hraje hru, kde jeho chyby mají několikanásobnou váhu oproti úspěchům. Postaví pět školek a jednu zpackanou zakázku — a pamatovat se bude zakázka. To není nespravedlnost médií, to je architektura vaší lebky.

Ztráta bolí dvakrát tolik

Druhý klíčový mechanismus popsali Daniel Kahneman a Amos Tversky a říká se mu **averze ke ztrátě**. Jednoduchý pokus: hodím si s vámi korunou. Když padne orel, dám vám tisíc korun. Když panna, dáte mi tisíc vy. Berete?

Většina lidí nebere. A nebere ani při výhře 1 200 nebo 1 500 korun. Aby průměrný člověk na férovou sázku kývl, musí možná výhra být zhruba dvakrát vyšší než možná ztráta. Ztráta tisícovky bolí zhruba stejně intenzivně, jako těší výhra dvou tisíc. Poměr kolísá podle člověka i situace, ale směr je robustní: ztráty prožíváme silněji než zisky — ne o trochu, ale řádově dvojnásobně.

Teď to přeložme do politiky. Každá reforma — každá! — je z definice přerozdělení: někomu něco vezme (peníze, jistotu, zvyk, výhodu) a někomu něco dá. I kdyby reforma byla čistý zisk pro společnost, i kdyby vzala málo a dala hodně, averze ke ztrátě zařídí, že ti, kdo ztrá-

cejí, to prožívají dvakrát intenzivněji než ti, kdo získávají. Poražení reformy budou vždycky hlasitější, naštvanější a motivovanější než vítězové — i kdyby vítězů bylo víc a vyhráli víc.

Ke všemu vítězové často ani nevědí, že vyhráli. Zeptejte se náhodného Evropana, co mu osobně přineslo vyčištění ovzduší od síry od devadesátých let. Pokrčí rameny. Přitom mu to statisticky přidalo roky života a jeho dětem ušetřilo astma. Jenže „neměl jsem astma“ není zážitek. „Zdražili mi uhlí“ — to je zážitek.

Proto je politicky racionální nedělat skoro nic. Status quo má obrovskou psychologickou výhodu: jeho náklady už jsou započítané, zvykli jsme si na ně, nebolí. Jakákoli změna vytváří čerstvé, palčivé, dvojnásobně prožívané ztráty. Reformátor bojuje proti soupeři, který má od přírody dvojnásobný handicap v jeho neprospěch.

Jedna tvář porazí milion čísel

Třetí mechanismus: náš mozek neumí statistiku, ale je geniální na příběhy. Matka Tereza to údajně shrnula větou: „Když se podívám na dav, nikdy nezačnu jednat. Když se podívám na jednoho člověka, ano.“

Psychologové tomu říkají **efekt identifikovatelné oběti**: jedno konkrétní dítě spadlé do studny zmobilizuje národ a přímé přenosy; statistika, že stejné příčině ročně podlehnou tisíce dětí, zmobilizuje leda tak zívnutí. V experimentech to vychází až komicky krutě: lidé přispějí na pomoc jednomu konkrétnímu hladovějícímu dítěti se jménem a fotkou více peněz, než když jim ukážete totéž dítě plus statistiku o milionech dalších. Statistika dárcovství snižuje. Čísla nám vypínají srdce.

A teď ta nepříjemná otázka: jakou tvář má klimatická změna? Přínos dekarbonizace je z definice statistický — méně pravděpodobné katastrofy, pomalejší růst hladin, nižší nadúmrtnost ve vedrech. Samá čís-

la, samé pravděpodobnosti, žádná tvář. Zato náklady dekarbonizace tváře mají, a jaké: horník z Karviné, důchodkyně s drahým plynem, pekař zavírající pekárnu. Bulvár nemusí nic vymýšlet, stačí natáčet.

V souboji „tvář proti grafu“ prohrává graf vždycky. I kdyby na tom grafu bylo zakresleno přežití civilizace.

Bulvární redaktor ve vaší hlavě

Shrňme si, co jsme zjistili o tom orgánu, kterým voliči volí. Máte v hlavě redaktora, který za prvé dává špatným zprávám několikanásobnou prioritu; za druhé prožívá ztráty dvakrát silněji než zisky; za třetí ignoruje statistiky a miluje příběhy s tvářmi; a za čtvrté — to jsme si ještě neřekli — vyhodnocuje jako důležité to, co si snadno vybaví. Tomu se říká **heuristika dostupnosti**: po zprávách o žraločím útoku se lidé bojí moře, i když je statisticky zabijou spíš vosy, schody nebo vlastní automat na limonádu. Co je v hlavě čerstvé a barvité, to vypadá pravděpodobné.

Tenhle redaktor není hloupý. Na savaně byl geniální. Jen řeší jiný problém, než jaký před ním dnes stojí. Je optimalizovaný na otázku „nesežere mě v příštích deseti vteřinách něco?“ a my po něm chceme, aby vyhodnotil otázku „jaká energetická politika maximalizuje blahobyt v roce 2060?“. To je, jako byste kalkulačku nutili napsat román. Ne že by byla špatná — jen na tohle nemá klávesy.

A politika, média a sociální sítě se tomuhle redaktorovi nesnaží oponovat. Naopak. Zjistily, že se mu dá skvěle prodávat.

Konflikt jako byznysmodel

aneb Proč tichá knihovna nemá sledovanost



„Lež oběhne půl světa, než si pravda stačí about boty.“

— PŘIPISOVÁNO MARKU TWAINOVI



Dvě hospody

Představte si dvě hospody naproti sobě.

V první sedí štamgasti a klidně, věčně se baví. „Podle mě má pravdu Karel, ale Jarda má dobrý argument s tou infrastrukturou.“ „Jo, to je fakt, to jsem nedomyslel.“ Občas se zasmějí, občas zamyšleně mlčí. Ve druhé hospodě právě Lojza přerazil židli o Vencu, někdo ječí, létá půllitr.

Před kterou hospodou se zastaví kolemjdoucí? No jistě. U rvačky se shlukne celá ulice. U věčné debaty o infrastruktuře se nezastaví ani pes.

Média nejsou zlá. Média jsou hospoda, která žije z kolemjdoucích. A protože kolemjdoucí — tedy my, se svým bulvárním redaktorem v hlavě — se spolehlivě zastavujeme u rvaček a spolehlivě mýjíme věcnost, média se naučila rvačky vyhledávat, a když nejsou, aspoň je

věrně připomínat, rozdmýchávat a v krajním případě inscenovat. Ne ze zlé vůle. Z ekonomické nutnosti. Titulek „Experti se v zásadě shodují“ neprodá nic. Titulek „Expert zuří: tohle nám tají!“ prodá všechno.

Novinařina má pro to ostatně letité úsloví: *if it bleeds, it leads* — co krvácí, to vede vydání. Není to cynismus redaktorů, je to popis chování čtenářů. My jsme ta poptávka.

Zpravodajství je zrcadlo výjimek, ne světa

Tady je potřeba říct jednu věc, která zní banálně, ale má obrovské důsledky: zprávy z definice informují o výjimkách, ne o pravidlech. „Letadlo přistálo“ není zpráva. „Letadlo spadlo“ je zpráva. Z toho plyne zábavný paradox: čím jsou letadla bezpečnější, tím děsivěji vypadají ve zpravodajství — protože každý z těch vzácných pádů dostane obří pokrytí, zatímco sto tisíc denních bezproblémových přistání nedostane nic. Svět ve zprávách je systematicky horší než svět za oknem, a to tím víc, čím je svět za oknem lepší.

Pro pozitivní politiku z toho plyne zdrcující důsledek. Když opatření funguje, přestane být zprávou. Ovzduší se čistí? To není událost, to je pomalý trend, o trendu se nedá točit reportáž. Zato každý dílčí problém opatření — zdražení, zádrhel, protest — je krásná, konkrétní, natočitelná událost. Fungující politika tak v mediálním zrcadle vypadá jako série problémů, protože jediné, co z ní prosákne do zpráv, jsou její problémy. Její úspěch je neviditelný trend; její potíže jsou viditelné události.

Je to jako hodnotit manželství výhradně podle hádek, protože usmířené večery se nenatáčejí.

Sociální síť: hospodská rvačka s algoritmickým dopingem

Klasická média měla aspoň nějaké brzdy: redakce, editory, stavovskou čest, omezený počet stran. Sociální sítě vzaly mechanismus „rvačka přitahuje dav“ a přidělaly k němu raketový motor. Algoritmus se neptá, co je pravdivé, důležité nebo užitečné. Ptá se na jedinou věc: u čeho zůstaneš koukat. A protože v hlavě nosíme paleolitický poplašný systém, zůstáváme koukat u pohoršení, konfliktu a strachu. Algoritmus si toho všimne za tisícinu vteřiny a naservíruje další porci.

Výzkumy chování na sítích opakovaně ukazují totéž: příspěvky vyvolávající rozhořčení se šíří výrazně dál a rychleji než příspěvky věcné, a slova morálního pobouření fungují jako palivo virality. Nejsdílenější emoce internetu není radost. Je to spravedlivý hněv — pocit, který je návykový, protože je zadarmo a člověk si u něj připadá dobrý.

Co to dělá s politikem, který chce prosadit něco komplikovaně užitečného? Jeho pečlivě vyargumentovaná zpráva o modernizaci teplárenství má dosah tři sta zhlédnutí, z toho polovina je jeho tým. Jeho oponent napíše „CHTĚJÍ VÁM VZÍT KOTLE!!!“ a má sto tisíc sdílení do večera. Přitom oponent nemusel nic vymyslet, nic spočítat, nic navrhnout. Bourání je algoritmicky vždy levnější než stavění — stejně jako v reálném světě zbouráte za odpoledne dům, který se stavěl dva roky.

Asymetrie žvástu

Programátoři pro to mají termín, který si zaslouží zlidovět: **asymetrie žvástu** (v originále poněkud pepřejší *bullshit asymmetry*). Zní: množství energie potřebné k vyvrácení nesmyslu je řádově větší než k jeho vypuštění.

Vypustit tvrzení „elektromobily jsou ekologicky horší než diesely“ trvá pět vteřin. Poctivě ho vyvrátit znamená vysvětlit životní cyklus baterie, emisní intenzitu elektroenergetiky, rozdíl mezi výrobními a

provozními emisemi a bod zvratu v najetých kilometrech — dvacet minut, po nichž polovina posluchačů usnula a druhá si pamatuje jen to, že „se o tom vedou spory“. Skóre: žvást 1, pravda 0. A vypouštěč mezitím vypustil dvacet dalších.

Pro pozitivní, komplexní politiku je to strukturální past. Dekarbonizace je z podstaty složitá — dotýká se energetiky, dopravy, stavebnictví, zemědělství, financí. Každá její část se dá zpochybnit pětivteřinovým žvástem a žádná se nedá obhájit rychleji než v odstavci. V prostředí, kde vyhrává rychlost a jednoduchost, prohrává složitá pravda s jednoduchou lží, i kdyby se pravda rozkrájela.

Není to spiknutí, je to trh

Sečteno: negativitu nevyrábí temná kabala, ale dokonale fungující trh. My poptáváme pohoršení, média a algoritmy ho dodávají a politici se učí, že dodávat ho je levnější a účinnější než dodávat řešení. Každý článek řetězu se chová lokálně racionálně — a dohromady vzniká systém, který spolehlivě semele každého, kdo přijde s pomalou, složitou, užitečnou věcí.

Když tohle pochopíte, přestanete se ptát „proč jsou všichni tak zkažení“ a začnete se ptát správně: jak navrhnout užitečnou politiku tak, aby v tomhle prostředí přežila? To je inženýrská otázka, ne morální. A inženýrské otázky mají řešení. Ale ještě předtím nám chybí dva díly diagnózy: kalendář a kmen.

Volební cyklus

aneb Sázet stromy na cizí zahradě



„Všichni víme, co máme dělat. Jen nevíme, jak pak vyhrát volby.“

— JEAN-CLAUDE JUNCKER



Kdo sklídí, ten nesázal

Je jedno staré přísloví: společnost vzkvétá tam, kde staří muži sázejí stromy, v jejichž stínu nikdy sedět nebudou. Krásné. Dojemné. A politicky sebevražedné.

Politik má funkční období čtyři roky, z toho poslední rok je předvolební kampaň a první rok se seznamuje s úřadem. Zbývají mu zhruba dva roky na to, aby vyprodukoval něco, co voliči **uvidí, pocítí a připsou jemu** dřív, než půjdou k urnám. Dekarbonizace, důchodová reforma, vzdělávání, výzkum — to všechno jsou stromy, které rostou dvacet, třicet let. Politik, který je zasadí, zaplatí plnou politickou cenu (naštve všechny, komu sázení překáží), a sklizeň — pokud nějaká bude — připadne jeho třetímu nástupci, pravděpodobně z konkurenční strany, který se u stromu vyfotí a připsí si ho.

Obráceně to funguje taky, a to je ještě zábavnější: politik může sklídit ovoce, které nesázal, a nechat po sobě spoušť, kterou zaplatí nástupce. Odložená údržba je klasika — mosty se dají neopravovat dobrých patnáct let, než začnou padat, a patnáct let jsou skoro čtyři volební období úspor, za které vás pochválí. Že pak mosty spadnou někomu jinému do funkčního období? Jeho problém. V účetnictví se tomu říká skryté vnitřní zadlužení; v politice se tomu neříká nijak, protože o tom nikdo nemluví.

Je to, jako byste hodnotili výkon zahradníka každé čtyři měsíce podle toho, co je právě sklizeno. Vyhraje ten, kdo všechno sklídí, nic nezasadí a půdu vydrancuje. Zahradník, který meliorací a hnojením připravuje skvělou úrodu za pět let, bude po čtyřech měsících vyhozen pro lenost.

Časová past dekarbonizace

U klimatu je časový nesoulad nejbrutálnější ze všech politických témat, a stojí za to si to říct natvrdo. Uhlík vypuštěný dnes ovlivňuje klima desítky až stovky let. Mezi opatřením a jeho klimatickým přínosem leží propast, do níž se vejde deset volebních období. Ať uděláte cokoli, žádný měřitelný klimatický efekt během vaší kariéry nevidíte — teploty se řídí kumulovanými globálními emisemi, ne tím, co letos zavedlo jedno střeoevropské ministerstvo.

Politik prosazující dekarbonizaci tedy nabízí obchod: „Zaplatte teď, výsledky nikdo z nás neověří, přínos dostane celá planeta včetně zemí, které neplatí nic, a poděkují vám lidé, kteří se ještě nenarodili — pokud si vůbec vzpomenu.“ Zkuste tohle napsat na billboard.

A ještě jedna vrstva: přínos je nejen odložený, ale i kontrafaktuální — spočívá v tom, co se nestane. Pokud klimatická politika uspěje, budoucnost bude vypadat obyčejně, a obyčejná budoucnost bude zpětně vypadat jako důkaz, že žádné opatření nebylo potřeba. Úspěch si sám pod sebou podřezává větev.

Politická hypotéka

Aby nebylo mýlky: nechci tvrdit, že politici jsou oběti a kalendář za všechno může. Krátké funkční období je geniální vynález — je to jediný spolehlivý mechanismus, jak se zbavovat špatných vládců bez krveprolití, a nic lepšího lidstvo nevymyslelo. Problém není volební cyklus sám o sobě. Problém je, že jsme na něj navěsili rozhodování o věcech, jejichž horizont je desetkrát delší, a nepřidali jsme žádný mechanismus, který by dlouhý horizont hájil.

Je to jako dát rodinné finance kompletně do rukou toho člena domácnosti, který se každé čtyři roky musí ucházet o přízeň dětí. Zmrzlina každý den? Schváleno. Spoření na opravu střechy? Zamítnuto, nudné, děti proti. Za deset let teče do obývacího pokoje a děti — už dospělé — se ptají, kdo to tady celou dobu řídil.

Některé státy si tenhle problém přiznaly a část dlouhodobých rozhodnutí volebnímu cyklu odebraly: centrální banky řídí měnu bez ohledu na volby, fiskální rady hlídají rozpočty, klimatické rady hlídají emisní trajektorie. K tomu se dostaneme v druhé půlce knihy — včetně toho, proč to není zadarmo a proč právě tyhle instituce dostávají nálepku „diktát“. Předtím nám ale zbývá poslední díl diagnózy, ten, který všechny předchozí umocňuje: kmen.

Kmenový dres

aneb Proč fakta prohrávají s příslušností



„Z názoru, k němuž se člověk nedoargumentoval, ho argumenty nevyvedete.“

— PŘÍPISOVÁNO JONATHANU SWIFTovi



Fanoušek nevidí faul svého týmu

Zatím jsme mluvili o tom, jak mozek zpracovává ztráty, hrozby a příběhy. Jenže mozek nedělá jen tohle. Mozek především neustále řeší otázku, která byla na savaně důležitější než všechny ostatní dohromady: **ke komu patřím a kdo patří ke mně.**

Nejlepší laboratoří je fotbalový stadion. Udělejte jednoduchý experiment: pusťte fanouškům dvou klubů záznam vzájemného zápasu a nechte je počítat fauly. Oba tábory sledují identické video — a oba upřímně, bez vědomého podvádění, napočítají víc faulů u soupeře. Tenhle pokus se v různých obměnách dělá od padesátých let a vychází pokaždé stejně: **vnímání se přizpůsobuje dresu.** Fanoušek nelže, když tvrdí, že jeho tým faul nespáchal. On ho opravdu neviděl. Loajalita sedí v mozku o patro níž než zrak.

Psychologové tomu říkají motivované usuzování: rozum nefunguje jako soudce, který váží důkazy, ale mnohem častěji jako advokát, který dostal zadání a shání pro něj podklady. A zadání zní: můj tým má pravdu. Nejde o hloupost — intelligence tu kupodivu nepomáhá. Výzkumy ukazují, že vzdělanější a početně zdatnější lidé nejsou v kmenových otázkách přesnější, jsou jen výkonnější advokáti: umí si svůj omyl obhájit sofistikovaněji. Chytrý mozek v kmenovém režimu není lepší dalekohled. Je to lepší křivé zrcadlo.

Jak se z termostatu stal politický symbol

Ted' ta klíčová otázka: jak se sakra stalo, že fyzikální jev — pohlcování infračerveného záření molekulami CO₂ — skončil jako kmenový dres? Molekula nevolí. Termodynamika nemá stranickou knížku. A přesto dnes v řadě zemí poznáte s vysokou pravděpodobností volební preference člověka podle toho, co si myslí o klimatu, elektromobilech nebo tepelných čerpadlech.

Stalo se to postupně a nikdo to neplánoval. Klimatické téma přinesli do veřejného prostoru vědci, ale rychle si ho osvojila jedna část politického spektra — a tím ho, zcela bezděčně, označovala. Jakmile má téma vlastníka, druhá strana ho z principu nemůže přijmout: přijmout argument soupeře znamená v kmenové logice prohrát, a to i tehdy, když je argument správný. Hlavně tehdy, když je správný — správné argumenty soupeře bolí nejvíc.

Pak přišla druhá vrstva: klimatická opatření se začala dotýkat věcí, které nejsou jen věci, ale znaky identity. Auto není dopravní prostředek; pro spoustu lidí je to svoboda, dospělost, status a víkend s rodinou. Řízek není jídlo; je to neděle u babičky. Kotel není zdroj tepla; je to chlupská kotelná, kterou si člověk sám vyzdil. Když politika sáhne na znak identity, mozek to nezpracuje jako ekonomickou změnu, ale

jako útok na kmen — a spustí obranu, proti které je jakákoli kalkulačka úspor bezmocná. Nikdo nikdy nevyhrál spor s identitou pomocí tabulky.

A do třetice si obě strany pořídily karikaturu té druhé, pečlivě přiživovanou algoritmy z předchozí kapitoly: na jedné straně „aktivista, co se lepí k silnici a letí na dovolenou letadlem“, na druhé „popírač s uhlím v garáži“. Reální lidé — což je drtivá většina populace, která má klima kdesi v šedé zóně mezi „asi jo“ a „hlavně ať to nezdraží“ — se do zpráv nevejdou, protože nejsou událost. Válka karikatur ale vytváří dojem, že šedá zóna neexistuje a člověk si musí vybrat dres.

Nejdřív kmen, potom termostat

Co z toho plyne prakticky? Především jedno nepříjemné poznání: debata o faktech je často jen zástěrka debaty o příslušnosti. Když někdo u piva prohlásí, že si klimatologové vymýšlejí, zpravidla nesděljuje výsledek svého studia atmosférické fyziky. Sděljuje: nejsem jeden z nich. A když mu odpovíte grafem, slyší: jsem jeden z nich a ty jsi hlupák. Graf nikdy nebyl doručen, protože adresát vyhodnotil obálku.

Proto tak spolehlivě selhává strategie, které se říká deficitní model: představa, že odpor vůči opatření pramení z nedostatku informací, takže stačí dosypat fakta. Kdyby to fungovalo, třicet let klimatické osvěty by dávno zvítězilo. Nefunguje to, protože problém není deficit informací, ale konflikt identit — a ten se informacemi neřeší, stejně jako se hádka manželů o nádobí neřeší návodem k myčce.

Co funguje, uvidíme za dvě kapitoly na dánském a českém příkladu: převléknout opatření z cizího dresu do domácího. Fotovoltaika v Česku nezvítězila jako klimatické opatření, ale jako chalupářská soběstačnost — tedy jako něco hluboce kmenově domácího. Vítr v

Dánsku nevyhrál jako zelená ideologie, ale jako národní vzdor vůči ropným šejkům. Titiž lidé, stejné turbíny, jiný dres. Molekule CO₂ je to jedno; jí stačí, že se přestala vypouštět.

A ještě jedna praktická poznámka pro každého, kdo v takové debatě někdy stál: nejsilnější posel není ten s nejlepšími daty, ale ten ze stejného kmene. Konzervativního zemědělce nepřesvědčí o suchu klimatolog z Prahy, ale soused hospodář, kterému třetí rok za sebou nevzešel ječmen. Věřícího nepřesvědčí aktivista, ale encyklika. Vojáka nepřesvědčí ekolog, ale generál mluvící o palivové logistice jako o zranitelnosti armády. Tihle poslové neříkají nic jiného než ten graf – ale říkají to zevnitř, a zevnitř se poslouchá.

Dobrá zpráva na konec: kmeny se dají přeskládat

Aby tahle kapitola nevyzněla jako rozsudek: kmenové vnímání není osud, je to kontext. Tentýž člověk, který v roli fanouška nevidí faul svého týmu, ho v roli rozhodčího uvidí – protože si oblékl jiný dres. Identity máme všichni naskládané ve vrstvách: stranickou, národní, profesní, obecní, rodičovskou, sousedskou. A trik dobré politiky spočívá v tom, že si z těch vrstev vybere tu, ve které nejsme rozdělení.

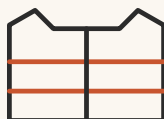
Na klimatu jako stranickém tématu se Češi neshodnou. Jako rodiče, kteří nechtějí dětem předat dluhy a vybydlenou krajinu? Jako obec, která chce nižší účty za školu? Jako národ, který nechce být rukojmím cizího plynu? Tam se shoda hledá překvapivě snadno – protože v těch dresech hrajeme všichni za stejný tým. Politika, která umí oslovit správnou vrstvu identity, nemusí nikoho přesvědčovat, aby zradil svůj kmen. Stačí mu připomenout, že má kmenů víc.

S touhle výbavou – mozek, média, kalendář a kmen – teď konečně můžeme do pitevny. Uvidíte, že u každého mrtvého opatření najdeme otisky všech čtyř.

KAPITOLA 6

Galerie padlých

aneb Jak se dobré úmysly mění v žluté vesty



„Každý má plán, dokud nedostane pěstí do obličeje.“

— MIKE TYSON



Tahle kapitola je pitevna. Vezmeme několik reálných případů, kdy vlády zkusily prosadit něco klimaticky rozumného, a podíváme se, co přesně je zabilo. Spoiler: pokaždé to byly tytéž mechanismy, které už známe — koncentrovaná ztráta s tváří, rozptýlený přínos bez tváře, špatné načasování a soupeř s pětivteřinovým žvástem proti dvacetiminutovému vysvětlení.

Francie: žluté vesty aneb Daň, která zapálila zemi

Rok 2018. Francouzská vláda zvýší uhlíkovou daň na pohonné hmoty. Z pohledu ekonoma učebnicový krok: chcete méně emisí, zdražte emise. Elegantní, tržní, efektivní.

Z pohledu obyvatele francouzského venkova to vypadalo jinak. Prezident, který nedávno zrušil daň z velkých majetků, teď zdražuje naftu člověku, který bez auta nedojede do práce, protože vlak mu před lety zrušili. Pařížan s metrem za rohem kázal venkovanovi bez alternativy

o planetě. Vznikl dokonalý příběh o nespravedlnosti: **elity si létají na konferenci o klimatu a účet pošlou pokladní z venkovského supermarketu.**

Lidé si oblékli žluté reflexní vesty — povinnou výbavu z auta, geniální symbol, každý ji měl — a začali blokovat kruhové objezdy. Protesty přerostly v největší sociální bouři za dekády, hořela auta na Champs-Élysées. Vláda zvýšení daně zmrazila a už se k němu nevrátila. Výsledné skóre: emise nesníženy, důvěra rozbita, a celá Evropa dostala na roky dopředu strašáka: „chcete dopadnout jako Macron?“

Poučení není „uhlíková daň je špatná“. Poučení zní: **na rozdělení účtu záleží víc než na jeho výši.** Tataž daň, uvedená větou „vybrané peníze do koruny vrátíme domácnostem, nejvíc těm na venkově“ — a s prvním šekem doručeným dříve, než zdraží benzín — mohla dopadnout úplně jinak. Nešlo o klima. Šlo o férovost, viditelnost kompenzace a pořadí kroků.

Německo: kotlíkové drama

Rok 2023. Německá vláda předloží zákon o vytápění — v zásadě rozumný plán postupné náhrady fosilních kotlů. Jenže návrh unikne do médií v syrové, nedovysvětlené podobě, bez jasných kompenzací a výjimek. Bulvární deník ho okamžitě pokřtí *Heizhammer* — „kladivo na topení“ — a rozjede seriál o důchodcích, které stát donutí za statisíce vyměnit funkční kotel.

Vzpomeňte si na asymetrii žvástu: „VEZMOU VÁM KOTEL“ má tři slova. Odpověď — že jde o dlouhé přechodné lhůty, jen o nové instalace, s výjimkami a s dotacemi až do sedmdesáti procent — má rozsah ministerské tiskové zprávy, a přesně tak je i čtivá. Vláda strávila půl roku dovysvětlováním, opravami a ústupky, tedy půl roku v defenzivě, což

je v politice totéž jako půl roku prohrávání. Podpora vládních stran šla dolů, podpora krajní pravice nahoru — a ta si „kotlíkové drama“ ochotně vzala za erbovní téma.

Poučení: **nedovysvětlená pozitivní politika je munice pro protistra-nu**. Detail, kterému nikdo nerozumí, si veřejnost doplní tou nejhorší představou a první výklad, který se uchytí, už nikdy plně neopravíte. Kdo rámuje první, rámuje navždy.

Austrálie: daň jako politická sekýra

Austrálie zavedla v roce 2012 cenu uhlíku. Fungovala — emise z elektroenergetiky začaly klesat. A přesto byla za dva roky zrušena, jako první uhlíková daň na světě, která byla zavedena a zase odvolána.

Co se stalo? Opoziční vůdce postavil celou kampaň na třech slovech: *axe the tax* — sekýru na daň. Premiérka, která daň zaváděla, před volbami slíbila, že uhlíkovou daň nezavede, a pak ji (v koalici se Zelenými) zavedla — takže se k mechanismu daně přilepila nálepka „lež“. Opozice měla tvář (naštvané domácnosti s účtem za elektřinu), tři slova a zradu. Vláda měla graf klesajících emisí. Graf prohrál. Daň byla zrušena, emise zase stouply.

Poučení je nepříjemné: **opatření, které přežije jen jedny volby, je horší než žádné** — protože spálí politický kapitál, vyrobí mučedníky na straně odpůrců a na roky zablokuje i lepší varianty. Trvanlivost opatření není detail. Je to hlavní parametr návrhu, důležitější než elegance. Ekonomicky druhé nejlepší řešení, které přežije tři vlády, je lepší než dokonalé řešení, které nepřežije jednu.

Česko a okolí: dohodne se v Bruselu, doma se mlčí

Nemusíme ostatně chodit daleko. Středoevropská varianta téhož má vlastní, velmi specifickou anatomii, a protože se týká nás, stojí za to ji rozebrat pomaleji.

Vzorec vypadá takhle: opatření se dohodne roky dopředu na evropské úrovni, doma se o něm mlčí, protože je nepopulární a „ještě je čas“. Pak se přiblíží termín, někdo si toho všimne, bulvár nasadí titulky s vykřičníky, opozice objeví „diktát z Bruselu“, vláda — často tatáž, která opatření kdysi v Radě odhlasovala — se od něj začne distancovat, a nakonec se v panice odkládá, změkčuje nebo ruší. Přínosy se nedostaví, náklady na chaos ano, a veřejnost si odnese jediné poučení: „zase nás chtěli oškubat.“

Nejčistší příklad z posledních let je **systém emisních povolenek pro vytápění a dopravu, ETS2**. Schválil se v roce 2023 se souhlasem českého ministra, s několikaletým předstihem, se Sociálním klimatickým fondem, který měl slabším domácnostem kompenzovat zdražení. Tři roky se o tom doma prakticky nemluvalo — ani o kompenzacích, což je zvlášť pozoruhodné, protože kompenzace jsou jediná část, o které by se mluvit vyplatilo. Pak se blížil start, začaly první odhady, o kolik zdraží benzín a plyn, a nastal známý scénář: titulky, „diktát“, distancování se, a nakonec odklad startu o rok, na 2028, dojednaný na evropské úrovni ve chvíli, kdy proti systému stálo už tolik vlád, že jeho podoba po odkladu je otevřená otázka.

Všimněte si, co se tu vlastně stalo. Nikdo nelhal a nikdo není zloduch. Ministr racionálně souhlasil s něčím, co vypadalo daleko. Vláda racionálně mlčela o nepopulární věci. Bulvár racionálně psal o hrozbě, opozice racionálně útočila, občan se racionálně bál. A výsledkem je opatření, jehož jediná populární část — peníze domácnostem — nikdy nedostala tvář, zatímco jeho nepopulární část dostala tři roky náskoku v hlavách lidí. Kdyby někdo chtěl navrhnout postup, jak spolehlivě zabít rozumnou myšlenku, těžko by vymyslel lepší.

A to je přesně definice špatně navrženého systému: všichni se chovají racionálně a výsledek je iracionální. Evropská úroveň rozhodování má v tomhle jednu zvláštní vlastnost, ke které se vrátíme v kapitole 9: to, co je jejím největším přínosem — že rozhodnutí přežije domácí volby

— je zároveň to, co ji činí nejsnáze napadnutelnou. Odysseus přivázaný ke stěžni se zachránil; z pohledu posádky ale vypadal jako člověk, kterému někdo vzal svobodu.

Společná pitevní zpráva

Položme si všechny případy vedle sebe. Příčina smrti je pokaždé kombinací těchto čtyř faktorů:

Za první, ztráta předběhla zisk. Zdražení přišlo hned, kompenzace později nebo nikdy. Pořadí „nejdřív vezmeme, pak (možná) dáme“ je psychologická sebevražda — averze ke ztrátě zajistí, že vzetí bude prožito dvojnásobně a dání sotva registrováno.

Za druhé, náklad měl tvář, přínos měl graf. Důchodce s kotlem proti křivce emisí. Pokladní s nádrží proti pařížské dohodě. Sázka, která nemůže vyjít.

Za třetí, protistrana měla kratší větu. Sekyru na daň. Kladivo na topení. Vezmou vám auto. Proti třem slovům nasazovala vláda tiskové konference. Kdo potřebuje k obhajobě souvěti, už prohrává.

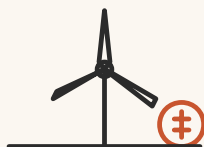
Za čtvrté, opatření nemělo spojence mimo vládu. Když se strhla bouře, nikdo se opatření nezastal — žádní starostové, žádné firmy, žádné odbory, žádná církev, nikdo, kdo by na něm měl viditelný zájem. Vláda zůstala sama a sama padla.

Depresivní? Počkat. Teď totiž přichází druhá půlka knihy — případy, kdy se přesně tytéž překážky podařilo obejít. Ne zázrakem, ale designem. A ukáže se, že ta pitevní zpráva se dá číst i pozpátku: jako checklist.

KAPITOLA 7

Kdy to kupodivu vyšlo

aneb Síň slávy neviditelných vítězství



„Je úžasné, co dokážete, když je vám jedno, kdo sklídí
zásluhy.“

— PŘIPISOVÁNO HARRYMU S. TRUMANOVÍ



Kdyby platilo jen to, co jsme probrali doposud, nikdy by se nepovedlo nic. Jenže povedlo — a to je nejzajímavější část celého příběhu. Existují velká, drahá, dlouhodobá, preventivní opatření, která prošla, přežila několik vlád a fungují. Pojďme si je prohlédnout jako detektivové: co měla společného?

Montrealský protokol: jak lidstvo opravilo nebe a zapomělo na to

Osmdesátá léta. Vědci zjistí, že freony — plyny ze sprejů, lednic a klimatizací — rozežírají ozonovou vrstvu, která nás chrání před ultrafialovým zářením. Nad Antarktidou zeje díra. A světe div se: během pár let se prakticky všechny státy planety dohodnou freony zakázat, dohodu skutečně dodržují, průmysl přejde na náhrady a ozonová vrstva se dnes pomalu, ale měřitelně hojí. Odhady mluví o milionech případů rakoviny kůže, ke kterým nedojde.

Je to asi největší úspěch environmentální politiky v dějinách. A skoro nikdo o něm neví — úspěšná prevence zmizí z paměti, protože katastrofa nenastala. Ale proč to prošlo, když klimatická politika se dusí?

Rozeberme si to. Hrozba byla jednoduchá a osobní: díra — nebe — rakovina kůže. Tři kroky, žádná statistika, každý má kůži. „Díra v nebi“ je navíc geniální obraz; zkuste si představit „postupný posun radiační bilance atmosféry“ jako titulěk. Viník byl úzký a nahraditelný: pár chemikálií od pár výrobců, s existující náhradou. Zákaz freonů nevyžadoval, aby kdokoli změnil život — lednice fungovala dál, sprej stříkal dál, jen uvnitř bylo něco jiného. Spotřebitel nezaplatil viditelně nic. A klíčový detail: největší výrobce freonů měl patenty na náhrady, takže průmysl, který by jinak zuřivě lobboval proti, přešel do tábora zastánců, protože na zákazu vydělal.

Vidíte to? Montreal nevyhrál proto, že by lidstvo bylo osvícenější. Vyhrál, protože struktura problému byla laskavá: koncentrované náklady dopadly na malou skupinu, které se zaplatilo (novým trhem), a nikdo jiný nic nepocítil. Z toho plyne první pravidlo úspěchu: **pokud můžete, přeskládejte problém tak, aby ti, kdo by prohráli, mohli vyhrát.**

Kyselé deště: trh zapřažený do ekologie

Devadesátá léta, USA. Elektrárny chrlí síru, prší kyselé deště, hynou lesy a jezera. Klasické řešení by bylo přikázat každé elektrárně limit — a čekat dvacet let soudních sporů. Místo toho vznikl systém obchodovatelných povolenek: stanovil se celkový strop emisí síry, který rok za rokem klesal, a elektrárny si mohly povolenky mezi sebou prodávat. Kdo uměl snížit emise levně, snížil je hodně a přebytek prodal; komu to šlo draze, koupil si čas.

Výsledek: emise síry klesly rychleji a mnohem levněji, než čekali i optimisté. A politicky to přežilo, protože z hlídače se stal trh: firmy nebojovaly proti systému, ale soutěžily uvnitř něj. Průmysl, který by jednotný příkaz žaloval do roztrhání těla, s povolenkami čile obchodoval — a měl najednou vlastní finanční zájem na tom, aby systém běžel dál.

Mimochodem, přesně na tomhle úspěchu je postaven evropský systém emisních povolenek pro CO₂, který — navzdory své katastrofální pověsti v novinových titulcích — patří k neúčinnějším klimatickým nástrojům na světě: emise v sektorech, které pokrývá, klesly od jeho spuštění zhruba na polovinu. Jen se o tom nedozvíte, protože klesající křivka není událost.

Dánsko: jak se z nouze stal národní byznys

Dánsko dnes vyrábí přes polovinu elektřiny z větru a větrné turbíny jsou jedním z jeho hlavních vývozních artiklů. Když se dnes díváte na dánskou větrnou energetiku, vypadá jako výsledek osvětleného klimatického plánování. Jenže ona nezačala jako klimatická politika. Začala v sedmdesátých letech jako panika z ropné krize: Dánsko bylo skoro úplně závislé na dovozu ropy, arabské embargo ho srazilo na kolena, zavedly se víkendové zákazy jízdy autem — a národ si řekl: už nikdy nechceme, aby s námi mohl někdo takhle vytírat podlahu.

Vítr nebyl „zelený“. Vítr byl domácí. Byl to nástroj nezávislosti, bezpečnosti a národní hrdosti — a časem i pracovních míst, protože turbíny stavěly dánské strojírny, často družstevně vlastněné místními lidmi. Obce, kterým nad hlavou točí vrtule, z ní měly přímý podíl na zisku. Když máte na turbíně podíl, zní její svist jinak.

Poučení, možná nejdůležitější z celé knihy: **titíž lidé, kteří odmítají platit za klima, ochotně platí za bezpečnost, nezávislost a místní prosperitu.** Opatření může být fyzikálně totožné — turbína je turbína

— a politicky zcela odlišné podle toho, jaký příběh nese. Klima je pro spoustu voličů cizí, abstraktní, kulturně obsazené téma. Nezávislost na cizí ropě a plynu je téma, na kterém se shodne pacifista s generálem.

Česko 2015: kotlíkové dotace, aneb Cukr, který přežil tři vlády

Domácí příklad číslo jedna je nenápadný, a právě proto poučný. V roce 2015 začal stát z evropských peněz proplácet domácnostem výměnu starých kotlů na uhlí za čistší zdroje — kotlíkové dotace. Dotace byla vysoká, u nejchudších domácností pokrývala skoro celou cenu, žádost se podávala na kraji a peníze přišly dřív, než starý kotel doopravdy někomu chyběl. Zákaz provozu nejstarších kotlů, ten „bič“, byl stanoven až na rok 2022 — sedm let po prvním cukru.

A stalo se něco, co u klimatické politiky vidíte zřídka: opatření přežilo tři různé vlády, žádná z nich ho nenapadla, a nikdo mu neříkal klimatické. Říkalo se mu „kotlíkovka“, což je ta nejdomačtější možná zdobnělina, a jeho tváří byl soused, který za dotaci vyměnil kotel a přestal kouřit ulici. Vyměnilo se řádově sto tisíc kotlů. Když pak přišel termín zákazu, nezvedla se žádná vlna — protože většina těch, kterých se týkal, už dávno dostala zapláceno.

Poučení: pořadí cukr-bič není teorie z učebnice, je to něco, co český stát jednou udělal správně, a stojí za to si to pamatovat, až bude příště tvrdit, že to nejde.

Česko 2022: solární boom, který nikdo nenazval klimatickou politikou

A teď domácí příklad číslo dvě, skoro laboratorně čistý. Léta se v Česku fotovoltaika politicky nesla jako sprosté slovo — dědictví solárních baronů z roku 2010, tunel, dotace, podvod. A pak přišel rok 2022, ruská invaze, plyn zdražil na několikánásobek a najednou se děly věci:

Češi začali masově montovat solární panely na střechy. Desetitisíce instalací ročně, čekací lhůty u firem, panely vyprodané. Titíž lidé, kteří by „klimatické opatření“ hnali vidlemi, stáli frontu na fotovoltai-ku.

Proč? Protože to nebylo klima. Byla to peněženka a vzdor: nebudu platit Putinovi, nebudu rukojmím účtu za plyn, budu mít vlastní elektřinu. Panel na střeše nebyl zelený symbol, byl to symbol soběstačnosti – kulturně mnohem bližší chalupě, zavařování a studni na zahradě než Gretě. A stát pro jednu zafungoval dobře: dotace byla jednoduchá, viditelná a rychlá, přínos (nižší účet) přišel první zimu, ne za třicet let.

Emisím je přitom srdečně jedno, s jakou motivací panel na střechu přišel. Tuna CO₂ ušetřená ze vzdoru váží stejně jako tuna ušetřená z lásky k planetě.

Společný jmenovatel síně slávy

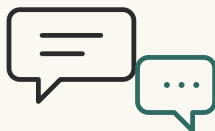
Postavte si síň slávy vedle pitevní zprávy z minulé kapitoly a uvidíte zrcadlo. Kde padlé opatření vzalo dřív, než dalo, tady přišel přínos první: nižší účet první zimu, podíl obce na turbíně, dotace sedm let před zákazem. Kde padlé mělo tvář jen na straně nákladů, tady ji mělo na straně přínosů: soused s panelem, dánská obec, firma vyvážející turbíny – člověk, kterému se to vyplatilo a který to rád vypráví u piva. Kde padlé neslo rám klimatu, tady neslo rám bezpečnosti, nezávislosti, peněženky nebo hrdosti. A kde padlé nechalo poražené v roli mučedníků, tady je buď vykoupilo, nebo přetáhlo na palubu: výrobce freonů dostal trh s náhradami, elektrárny obchodovatelný majetek.

Tohle není náhoda, tohle je návod. A v příštích dvou kapitolách ho rozepíšeme do dvou dílen: dílny slov (jak o věcech mluvit) a dílny konstrukce (jak věci stavět).

KAPITOLA 8

Dílna slov

aneb Není důležité, co říkáte, ale co lidé slyší



„Největší iluzí komunikace je dojem, že k ní skutečně došlo.“

— PŘIPISOVÁNO G. B. SHAWOVI



Půlka sklenice, celá pravda

Nejstarší trik rétoriky: sklenice je z poloviny plná i z poloviny prázdná a obě věty jsou stoprocentně pravdivé. Rámování není lhaní. Rámování je **volba, kterou z pravdivých stránek věci postavíte dopředu** — a tuhle volbu děláte vždycky, i když si myslíte, že jen „neutrálně informujete“. Neutrální rám neexistuje; existuje jen rám zvolený vědomě a rám zvolený omylem.

Lékaři to znají z praxe: pacientovi můžete říct „tento zákrok má devadesátiprocentní úspěšnost“, nebo „při tomto zákroku zemře jeden pacient z deseti“. Identická informace. Dramaticky odlišná rozhodnutí pacientů. A teď si vzpomeňte, jak se běžně komunikuje klimatická politika: skoro vždy v rámu „jeden z deseti zemře“. Zákazy, konce, útlumy, poplatky, povinnosti. Sektor, který lidem přináší čistší vzduch, levnější provoz, nezávislost a nová průmyslová odvětví, o sobě mluví jazykem pohřebního ústavu.

Slovník ztrát a slovník zisků

Udělejme si praktické cvičení. Vezměte typické věty klimatické komunikace a přeložte je ze slovníku ztrát do slovníku zisků — bez jediné nepravdy:

„Konec spalovacích motorů“ je pravda. „Auta, která nepotřebují benzinu“ je tatáž pravda. „Uhlíková daň“ je pravda. „Poplatek za znečištění, který se vám vrátí na účet“ je tatáž pravda — pokud tedy návrh skutečně obsahuje vratku, a jestli neobsahuje, máte problém v návrhu, ne v komunikaci. „Zateplovací povinnost“ versus „dům, který topí za třetinu“. „Útlum uhlí“ versus „konec placení za dovoz paliv“. Pokaždé jde o touž minci; otázka je jen, kterou stranou ji položíte na stůl.

Znovu a důrazně: tohle není manipulace. Manipulace by byla tvrdit nepravdu. Tohle je přestat si sám střílet do nohy — přestat dobrovolně používat rám, který aktivuje averzi ke ztrátě u opatření, jehož bilance je pozitivní. Protistrana váš slovník ztrát s radostí převezme a přiostrší; nemusíte ji ho psát.

A tady je limit, který si musíme přiznat, protože bez něj by celá dílna slov byla nebezpečná: **rám je slib**. Když opatření zarámujete peněženkou, slíbili jste peněženku — a pokud první vyúčtování přijde vyšší, nezklamali jste čtenáře, ale podvedli zákazníka, a ten to nezapomene. Peněženkový rám funguje u fotovoltaiky, protože čísla vycházejí každému, kdo si je spočítá. U emisních povolenek na vytápění vycházejí jen některým — a pro ostatní je „vrátí se vám to“ pravda jen tehdy, když se to opravdu vrátí, viditelně a dřív. Nejlevnější rám je zároveň ten, který se nejsnáze zlomí. Vybírejte rám, který obsah unese; ne ten, který se nejlíp prodává.

Posel je půlka zprávy

Druhé pravidlo dílny slov: **lidé nehodnotí sdělení, ale sdělujícího.** Tentýž argument má jinou váhu z úst ministra, souseda, faráře, hasiče nebo klimatologa — a překvapivě často je ministr až na chvostu důvěryhodnosti.

Výzkumy důvěry ukazují stabilně totéž: nejdůvěryhodnější je „člověk jako já“, vědci a hasiči; nejméně politici a novináři. Z toho plyne nepříjemný závěr pro každé ministerstvo: nejhorší mluvčí vládní politiky je vláda. Nejlepší kampaní za tepelná čerpadla není spot ministerstva, ale soused, který vám přes plot řekne, kolik ušetřil. Nejlepším poslem argumentu o suchu pro konzervativní venkov není aktivista, ale hospodář, myslivec nebo farář — lidé, kterým krajina patří kulturně, ne ideologicky.

Chytrá komunikace se proto neptá „co řekneme“, ale „koho necháme mluvit“. Dánská turbína měla za mluvčího obecní pokladnu. Česká fotovoltaika sousedskou závist v její nejušlechtlejší podobě. Francouzská uhlíková daň měla za mluvčího pařížského prezidenta ve chvíli, kdy snížil daně bohatým. Sdělení bylo ekonomicky v pořádku; posel byl katastrofa.

Mluvte o normálnosti, ne o hrdinství

Třetí pravidlo je nenápadné, ale výzkumně jedno z nejsilnějších: **lidé dělají to, o čem si myslí, že to dělají ostatní.** Sociální norma přebije apel, argument i slevu. Klasický experiment s hotelovými ručníky: cedulka „chraňte prosím životní prostředí“ fungovala slušně, ale cedulka „většina hostů v tomto pokoji si ručník použila znovu“ fungovala výrazně lépe. Žádný argument navíc — jen zpráva „je to normální“.

Pro pozitivní politiku z toho plyne kontrainuitivní rada: přestaňte zdůrazňovat, jak je situace špatná a jak málo lidí koná. Věta „jen zlomek Čechů třídí bioodpad, musíme se probudit!“ má strukturu vý-

čítky a sděluje normu: netřídit je normální. Věta „třetina střech v okrese už má panely“ sděluje: vlak jede, sousedi v něm sedí, nechceš zůstat na peróně? Tentýž fakt lze skoro vždy vyprávět jako rostoucí normu místo zoufalého apelu – a rostoucí norma táhne.

Proto jsou mimochodem tak cenné viditelné symboly rozšíření: panel na střeše, turbína na kopci, čerpadlo u plotu fungují jako mlčenlivé billboardy normalnosti. Každá instalace dělá kampaň té další.

Čtyři vteřiny, nebo nic

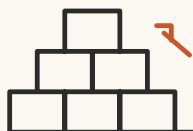
Poslední pravidlo dílny slov se vrací k asymetrii žvástu. Jestli protistrana pracuje s pěti slovy, potřebujete taky pět slov – ne místo argumentů, ale jako jejich dveře. „Slunce vám účet nepošle.“ „Nebud' rukojmím plynu.“ „Topíš, co ti patří.“ Za dveřmi ať klidně stojí dvacetistránková analýza; ale bez dveří do ní nikdo nevstoupí.

Tady se sluší přiznat druhý limit: žádný slogan nezachrání špatně navržené opatření. Žluté vesty by nezastavil ani Shakespeare – protože problém nebyl ve slovech, ale v konstrukci daně, která brala viditelně a vracela neviditelně. Slova jsou fasáda. A fasáda drží jen na zdi, která stojí.

Pojďme tedy do dílny konstrukce.

Dílna konstrukce

aneb Politika, která přežije své tvůrce



„Chceš-li postavit loď, nauč muže toužit po širém moři.“

— PŘIPISOVÁNO A. DE SAINT-EXUPÉRYMU



Tahle kapitola je pro ty, kdo politiku navrhují — a pro všechny ostatní, kdo chtějí poznat rozdíl mezi opatřením stavěným na přežití a opatřením stavěným na tiskovou konferenci. Pravidel je pět a všechna plynou z předchozích kapitol jako stavební normy z fyziky.

Pravidlo 1: Nejdřív cukr, potom bič

Averze ke ztrátě velí: **pořadí kroků je důležitější než jejich součet.** Opatření „zdražíme špinavé a z výnosu podpoříme čisté“ může být bilančně totožné s opatřením „podpoříme čisté a pak zdražíme špinavé“ — a politicky jsou to dva různé vesmíry. Kdo pocítí nejdřív ztrátu, zatvrdí se a slíbenou kompenzaci už vnímá jako almužnu z vlastních peněz. Kdo nejdřív dostane — dotaci, vratku, úsporu, přípojku — má na následném zdražení najednou menší, nebo dokonce žádnou účast.

Praktický důsledek pro emisní povolenky na vytápění a dopravu: pokud mají přežít, musí lidem přijít první kompenzační platba dříve než první zdražená faktura. Ne slib platby. Platba. Na účet. S odesílatelem, kterého si zapamatují. Zní to jako marketingový detail; je to rozdíl mezi Švédskem, kde uhlíková daň v tichosti funguje přes třicet let, a Francií, kde hořela auta. A je to rozdíl mezi kotlíkovými dotacemi, které přežily tři vlády, a ETS2, které nepřežilo ani start.

Pravidlo 2: Vytvořte vítěze, a to rychle

Opatření bez viditelných vítězů je sirotek — v první bouři se ho nikdo nezastane. Proto se do konstrukce od začátku projektují beneficianti s tváří a hlasem: obce s podílem na výnosech turbín a fotovoltaických parků, domácnosti s vratkou, firmy s novým trhem, kraje s pracovními místy ve výrobě komponent. Nejde o korupci ani kupování si podpory; jde o spravedlivé sdílení výnosů, které má jako vedlejší efekt politickou neprůstřelnost.

Test je jednoduchý: až přijde útok — a přijde — **kdo se ozve na obranu opatření sám od sebe, protože brání svoje?** Pokud je odpověď „nikdo, jen ministerstvo“, opatření je konstrukčně vadné, i kdyby bylo ekonomicky nádherné. Dánskou turbínu nebrání dánské ministerstvo; brání ji obecní rozpočet, do kterého sype.

Pravidlo 3: Vykupte poražené, bez řeči a důstojně

Tam, kde vítěze vyrobit nejde, zbývá druhá nejlepší věc: postarat se o poražené tak viditelně a velkoryse, že se z nich nestanou mučedníci. Zní to draho. Je to levné — v porovnání s cenou zablokované transformace je to almužna. Německo vyjednalo s uhelnými regiony a firmami mnohamiliardové kompenzační balíčky; dá se dlouho diskutovat o jejich výši a struktuře, ale koupily zásadní věc: konec uhlí přestal být válkou a stal se smlouvou.

Důležitý je i tón. Horník, kterému transformace bere profesi, není překážka pokroku, ale člověk, který desítky let dělal těžkou práci, na níž stála prosperita země — a stát, který to nahlas neřekne a nepodloží penězi, rekvalifikací a důchodovými můstky, si zaslouží každou žlutou vestu, kterou dostane. Důstojnost je levnější než nepokoje a kupodivu i než většina PR kampaní.

Pravidlo 4: Zabudujte setrvačnick — a počítejte s tím, že bude terčem

Opatření, které může další vláda zrušit podpisem, podpisem zrušeno bude. Trvanlivost se proto musí zabudovat dovnitř. Osvědčené setrvačnický: **smluvní a majetkové vztahy** (rozjeté investice s garancemi se ruší draho a soudně — proto je tak těžké zrušit i špatné dotace, tak ať to pro jednu pracuje pro dobrou věc); **nezávislé instituce** s mandátem přesahujícím volební období, jako jsou klimatické rady britského typu, které veřejně měří, zda vláda plní vlastní zákon; **mezinárodní ukotvení**, které zdrazuje otočku — evropský rámec funguje jako Odysseovo přivázání ke stěžni pro všechny vlády najednou; a nakonec **rozprostržené vlastnictví** — milion domácností s panelem na střeše je milion voličů, kteří si výhodnou sazbu výkupu vzít nenechají. Zrušte fotovoltaiku, když ji má váš volič na chalupě.

Všimněte si společného principu: setrvačnick nikdy nestojí na dobré vůli nástupců. Stojí na tom, že otočka je dražší než pokračování — právně, ekonomicky nebo volebně. Dobrá dlouhodobá politika je navržena jako past na vlastní rušitele.

A teď to, co si musí přiznat každý, kdo setrvačnick chválí — včetně mě. Kapitola o kmenech říká, že lidé vnímají svět dresy, a setrvačnický jsou přesně ten typ věci, kterou si kmenový mozek snadno oblékne do cizího dresu: nevolené rady, „Brusel“, „experti“, „lidé, které jsme si nezvolili, nám diktují“. Populistický útok na setrvačnický není nedorozumění; je to logická reakce na mechanismus, jehož smyslem je, aby

rozhodnutí přežilo volby. Odysseus se přivázal dobrovolně — jenže voliči u toho stěžně často nestáli. Z toho plyne, že setrvačnick sám o sobě nestačí a že ty nejtrvanlivější setrvačnický nejsou instituce, ale majetek a zvyk: rada se dá zrušit zákonem, panel na střeše souseda ne. Kde je to možné, stavějte trvanlivost na tom, co lidé vlastní a na co si zvykli; instituce a mezinárodní rámce k tomu přidejte, ale nespolehejte, že přežijí bez domácí tváře a domácího důvodu. Instituce, která si nikdy nenašla český důvod existovat, bude vždycky vypadat jako diktát — a bude to částečně pravda.

Pravidlo 5: Měřte a slavte mezivýsledky, jinak neexistujete

Poslední pravidlo vrací úder neviditelnosti prevence. Když je přínos vzdálený a kontrafaktuální, je třeba vyrobit umělé, poctivé, průběžné důkazy: počty instalací, ušetřené miliardy za dovoz paliv, počet obcí s podílem, mapy pokrytí — a hlavně je vyprávět jako příběh postupu, ne jako přílohu výroční zprávy. Fotbal to vyřešil statistikami pro obránce; politika potřebuje totéž: metriky, které zviditelní zabráněné škody a nashromážděné zisky dřív, než dozraje hlavní přínos.

A pozor na jeden detail, který komunikační praxe podceňuje: **mezivýsledky se musí slavit lokálně**. Tisková zpráva ministerstva o gigawattech nikoho nezajímá; tisícátá střecha v okrese, přestřižená páska u obecní výtopy, škola s nulovým účtem za topení — to jsou události s tváří a adresou, které si lokální média ráda vezmou. Velký graf se skládá z malých slavností.

Checklist na závěr dílny

Než pustíte opatření do světa, projděte pět otázek: Dostanou lidé dřív, než zaplatí? Kdo se opatření zastane sám od sebe? Co dostanou ti, kdo prohrají, a řekli jsme jim to důstojně? Co bude stát příští vládu

jeho zrušení — a má to zrušení domácí důvod, který přebije nálepku diktátu? A jak poznáme a oslavíme, že to funguje, dřív než za třicet let?

Pět ne. Pět ano. Tak jednoduché to je — a tak zřídka se to dělá, protože každé z těch ano něco stojí: peníze, čas, pokoru a sdílení zásluh. Jenže alternativa je známá: elegantní opatření, rychlá smrt, spálená země.

KAPITOLA 10

A co s tím my ostatní

aneb Návod pro nepolitiky



*„Nikdo neudělal větší chybu než ten, kdo neudělal nic,
protože mohl udělat jen málo.“*

— PŘIPISOVÁNO EDMUNDU BURKOVÍ



Předchozí dvě kapitoly mluvily k těm, kdo politiku píše a komunikují. Jenže systém z první poloviny knihy — bulvární redaktor v hlavě, trh s pohoršením, krátký kalendář — jsme spoluvyrobili všichni a všichni ho denně krmíme. Takže poslední kapitola je pro komunikátory, novináře, starosty a občany. Tedy pro každého, kdo někdy klikl na titulek s vykřičníkem. Přiznejte se. Já taky.

A jestli má tahle kniha jednoho ideálního čtenáře, který může zítra ráno něco reálně změnit, není to ministr. Je to starosta obce do pěti tisíc obyvatel. Proto dostane nejdelší oddíl.

Pro komunikátory: přestaňte prodávat zeleninu jako trest

Jestli něco plyne z dílny slov, pak tohle: velká část klimatické komunikace dobrovolně mluví jazykem, který aktivuje všechny obranné mechanismy publika najednou. Katastrofické rámce (negativity bias to

sice miluje, ale vyvolává to paralýzu, ne akci — strach bez proveditelného východiska se mění v popření), morální apely (nikdo nemá rád kázání, a už vůbec ne od někoho, koho podezírá, že létá na konferenci) a výčitky ohledně nedostatečnosti, které sdělují normu „nikdo to nedělá“.

Praktická alternativa: mluvte jako prodejce dobrého zboží, ne jako výběrčí pokut. Konkrétní úspora, konkrétní soused, konkrétní obec, rostoucí norma, pět slov jako dveře k analýze. A jedna disciplína navíc, která bolí: odolejte pokušení každý úspěch nálepkovat jako klimatický. Když se konzervativní starosta pochlubí obecní výtopnou na štěpku, protože ušetřila peníze a zaměstnala místní, nechte mu to. Tuna CO₂ nepotřebuje ideologický křest. Vlastnická hrdost je silnější spojenec než souhlas s vaším světonázorem.

Pro novináře: pište i o letadlech, která přistála

Ne, nikdo po vás nechce PR vlády ani rubriku dobrých zpráv s koťátky. Chce se po vás něco těžšího: kontext trendů k událostem. Když píšete o zdražení povolenek, patří k tomu, kolik systém od svého vzniku snížil emise. Když píšete o zkrachovalé solární firmě, patří k tomu, kolik jich prosperuje. Událost bez trendu je pravdivá věta složená do lživého obrazu — a čtenář, který dvacet let dostává jen události, má v hlavě obraz světa, který se s daty rozešel tak dramaticky, že už nevěří ani těm datům.

A jedna prosba za všechny neviditelné hřbitovy: najděte si žánr pro zabráněné katastrofy. Reportáž o povodni, která díky poldru nenastala, se dá napsat — a je to lepší čtení než pandemická retrospektiva o tom, co všechno se zanedbalo. Prevence potřebuje své kronikáře, jinak zůstane politickou popelkou navždy.

Pro starosty: vy jste ta tvář

Celou knihou se táhne souboj tváře s grafem a tvář vždycky vyhrává. Dobrá zpráva: nejdůvěryhodnější tváře nesedí ve vládě, ale na radnicích, v hasičárnách a spolcích. Obecní fotovoltaika na střeše školy udělá pro normalizaci čisté energetiky v okrese víc než tři národní kampaně — protože není z televize, ale zpoza rohu, dá se na ni sáhnout a její vyúčtování visí na úřední desce.

Lokální hráči mají navíc přístup ke zbrani, kterou národní politika nemá: konkrétnost. Ministerstvo slibuje transformaci; starosta ukazuje kotelnu. Ministerstvo mluví o miliardách; obec o třiceti tisících ušetřených na tělocvičně.

A protože jste ideální čtenář, tady je pět pravidel z dílny konstrukce přeložených do měřítka obce:

Cukr před bičem. Než obec zavede cokoli, co něco stojí — zdražení skládkování, nová vyhláška o topení — ať nejdřív lidé viditelně něco dostanou: poradnu, kde jim někdo vyplní žádost o dotaci; kontejner zdarma; první výtopnu, u které vidí účet. Bič, který přijde po cukru, nebolí.

Vyrobte vítěze. Obecní fotovoltaika nebo výtopna, na které má obec podíl a jejíž úspora jde vidět v rozpočtu, má obhájce v každém, kdo si všimne, že za ušetřené peníze je nové hřiště. Pojmenujte tu vazbu nahlas: „tělocvična se topí ze střechy školy, ušetřené peníze šly na chodník.“

Vykupte poražené. Když vyhláška zakáže starý kotel u tří domácností, které na nový nemají, ty tři domácnosti jsou celá vaše opozice — a zaslouží si, aby jim někdo z úřadu zavolal dřív, než si to přečtou v novinách.

Zabudujte setrvačník. Smlouva s energetickým společenstvím, spoluvlastnictví obcí, výnos do rozpočtu: to jsou věci, které váš nástupce nezruší, protože by musel vysvětlovat, proč obec přichází o peníze. Institucionální setrvačník v obci je paradoxně jednodušší než na národní úrovni — obecní majetek nemá nálepku diktátu.

Slavte mezivýsledky. Stá střecha s panelem v obci je událost. Udělejte z ní událost: fotka, věta v obecním zpravodaji, poděkování jménem. Každá instalace je kampaň pro tu další — a na obci se to dá dělat lidsky, ne jako z ministerstva.

A konečně to nejdůležitější, co starosta má a ministr ne: **čas**. Starostové bývají ve funkci déle než vlády. Na obci je trpělivost, kterou tahle kniha slibuje v podtitulu, nejsnáze dosažitelná — protože tam se dá deset let pracovat na hrázi a být u toho, když drží.

Pro občany: krmíte algoritmus, tak ho krmte chytře

Poslední adresát jste vy a já — jako čtenáři, voliči a kliči (ano, to slovo jsem si vymyslel a stojím si za ním). Tři malé, neheroické, ale kumulativně mocné návyky.

Za první, klik je hlas. Pokaždé, když otevřete titulek „ZDĚSÍTE SE, CO CHYSTAJÍ“, objednáváte deset dalších. Algoritmus nezná vaše hodnoty, zná vaše kliky. Chcete-li lepší mediální stravu, musíte ji poptávat — je to otravné asi jako zdravě jíst a funguje to ze stejného důvodu.

Za druhé, chvalte politiky za správné věci, hlavně ty, které nevolíte. Zní to výstředně, ale vzpomeňte na strukturu problému: politik, který udělá užitečnou nepopulární věc, dostane sto našťvaných e-mailů a nula děkovaných. Jediný pochvalný e-mail od voliče konkurence má v té bilanci váhu zlata — a mimochodem, píše se překvapivě dobře. Trestat se naučili všichni; odměňovat je vzácná dovednost, a proto má vzácnou cenu.

Za třetí, ptejte se na hráz, ne na kašnu. Až vám bude kandidát na náměstí ukazovat, co postavil, zeptejte se, co opravil, pojistil, zazálohoval a čemu zabránil. Samotná otázka mění pobídky: politik, který ví, že se voliči ptají na hráze, začne hráze stavět. Volič je nakonec jediný zaměstnavatel, kterého politik má — a zaměstnanci dělají to, na co se šéf ptá při hodnocení.

Z Á V Ě R

Chvála neviditelných



„...jistota, že něco má smysl, bez ohledu na to, jak to dopadne.“

— VÁCLAV HAVEL O NADĚJI



Shrňme celou knihu do jednoho odstavce. Užitečná dlouhodobá politika prohrává ne proto, že by lidé byli hloupí nebo zlí, ale protože stojí proti seřazené koloně mechanismů: mozek dává ztrátám a hrozbám násobnou váhu; přínosy prevence jsou rozptýlené, odložené a kontrafaktuální, zatímco její náklady koncentrované, okamžité a s tváří; média a algoritmy žijí z událostí a konfliktu, kterým pomalé trendy a tichá zlepšení nemohou konkurovat; volební kalendář vyplácí odměny v intervalech desetkrát kratších, než je splatnost dobrých rozhodnutí; a kmenový mozek čte obálku dřív než dopis. Kdo tohle nechápe, dívá se a moralizuje. Kdo to chápe, staví jinak.

Není v tom nic nečestného. Rámovat pravdivě, kompenzovat spravedlivě a stavět trvanlivě není manipulace — je to řemeslná poctivost vůči obsahu, který za to stojí. Nečestné je spíš to opačné: navrhnout opatření ledabyle, komunikovat ho jazykem trestu, nechat ho pod palbou bez spojenců, a když padne, svést to na nevďěčný lid.

A je v tom trpělivost, se kterou tahle kniha začala. Ne trpělivost jako ctnost, kterou po lidech chceme — to by byl další morální apel a ty, jak jsme viděli, nefungují. Trpělivost jako vlastnost stavby: opatření navržené tak, aby přežilo nevděk, nepotřebuje, aby jeho tvůrce byl svatý. Potřebuje, aby bylo postaveno na majetku, zvyku, smlouvě a sousedech, kteří ho budou bránit dlouho poté, co tvůrce prohrál volby. Trpělivost se dá zabudovat do hráze. Na charakter starostů bych ji nesázel — a to říkám jako někdo, kdo je má rád.

A na úplný konec se vraťme k prvnímu starostovi — tomu s opravenou hrází a prohranými volbami. Celou knihu jsme brali jeho příběh jako přírodní zákon. Není to přírodní zákon. Je to současné nastavení hry, a nastavení her se mění: fotbal se naučil měřit obránce, medicína pojmenovala neviditelný hřbitov, státy si pořídily fiskální a klimatické rady, Dánové udělali z paniky průmysl, Češi z kotlíkovky zvyk a z nashválu Putinovi solární boom. Hra se dá přenastavit — po jednom pravidle, po jedné obci, po jednom pochvalném e-mailu.

Ten starosta si mimochodem zaslouží pomník. Víím, víím — pomníky se stavějí hasičům požárů, ne těm, kdo požáry vyloučili z projektu. Ale třeba by stačil malý. Cedulka na hrázi: *Držela, protože se o ni někdo staral, když se nikdo nedíval.*

Vlastně by to nemusela být špatná definice dobré politiky.

— Konec —

PŘÍLOHA

Malý polní slovník žvástů



„Problém není to, co nevíme, ale co víme jistě – a není to tak.“

— JOSH BILLINGS



Kapitola 3 popsala asymetrii žvástu: pětivteřinové tvrzení, dvacetiminutové vyvracení. Tahle příloha je polní lékárníčka – u nejběžnějších pětivteřinových vět nabízí nejdřív pětivteřinovou odpověď (dveře) a pak odstavec pro toho, kdo dveřmi projde. Zásada z kapitoly o kmelech platí i tady: než začnete odpovídat, zvažte, jestli dotyčný debatuje o faktech, nebo hlásí příslušnost. Ve druhém případě nepomůže ani tato příloha, ale pomůže pivo a řeč o něčem, v čem jste jeden kmen.

„Česko je malé, naše emise nic nezmění.“

Dveře: Tímhle argumentem by nezaplatil daně nikdo – každý jednotlivec je přece zanedbatelný.

Odstavec: Svět se skládá skoro výhradně z „malých“ zemí a regionů; státy velikosti Česka a menší tvoří dohromady zásadní díl globálních emisí, takže pokud by výmluva platila pro nás, platí pro většinu planety – a nikdo nezačne nikdy. Navíc ten argument tiše předpokládá,

že jediným přínosem opatření je globální teplota. Není: čistší vzduch ve městech, nižší účty za dovoz paliv, nezávislost na vyděračích a průmyslové zakázky zůstávají doma bez ohledu na to, co dělá Čína. Malá země nemění klima sama — ale mění, čím technologie se budou vyvíjet a čím plyn se přestane kupovat.

„Elektromobil je špinavější než diesel, baterie je ekologická katastrofa.“

Dveře: Elektromobil vyjede z továrny s batohem emisí navíc — a pak ho každý kilometr odkládá.

Odstavec: Výroba baterie skutečně stojí víc emisí než výroba nádrže, o tom žádná. Jenže auto se nevyrábí, aby stálo — jezdí, a v provozu je elektromotor násobně účinnější. Životní bilanci proto rozhoduje součet, a ten vychází ve prospěch elektromobilu i na dnešní evropské elektrině; s tím, jak se síť čistí, se náskok každý rok zvětšuje — a starý elektromobil jezdí čistěji, než když byl nový, což o dieselu říct opravdu nelze. Bod zvratu se počítá v desítkách tisíc kilometrů, tedy ve zlomku životnosti auta.

„Vždyť klima se měnilo vždycky.“

Dveře: Jistě — a lidé taky umírali vždycky, přesto rozlišujeme stáří a otravu.

Odstavec: Argument je pravdivý a irelevantní zároveň, což je u žvástů oblíbená kombinace. Klima se opravdu vždy měnilo — vlivem oběžné dráhy, sopek, slunce — a právě proto vědci tyhle přirozené faktory umí spočítat a odečíst. Problém současné změny není, že nastává, ale rychlost a příčina: probíhá o řád rychleji než přirozené cykly a její otisk sedí na spalování uhlíku, ne na slunce či sopky. Doktor taky neřekne „horečky byly vždycky“, když má teploměr a krevní obraz.

„Zelená politika zničí průmysl a zdraží život chudým.“

Dvěře: Špatně navržená ano — proto se hádejme o návrh, ne o termodynamiku.

Odstavec: Tohle je nejpoctivější z celého slovníku, protože obsahuje reálné riziko: kapitola o žlutých vestách je celá o tom, co se stane, když se náklady transformace nefér rozloží. Odpovědi ale není nedělat nic — nicnedělání má taky účet, jen ho posílá později a chudým jako prvním: drahé dovozy paliv, zdravotní náklady ze špinavého vzduchu, škody ze sucha a veder. Férová odpověď zní: náklady transformace se dají navrhnout spravedlivě (vratky, nejdřív cukr, vykoupení poražených — kapitola 9), náklady chaosu ne. Kdo tvrdí, že hájí chudé odmítáním jakékoli transformace, hájí je asi jako ten, kdo jim z úspor brání u zubaře.

„Ať začne Čína.“

Dvěře: Čína mezitím začala — a hodlá nám prodat všechno, co jsme sami odmítli vyrábět.

Odstavec: Čína je největší emitent a zároveň s velkým náskokem největší stavitel solárů, větrníků, baterií a elektromobilů; obojí je pravda a druhou půlku věty žvást vždycky vynechá. Pointa pro malou průmyslovou zemi není morální, ale obchodní: transformace proběhne tak jako tak, protože nové technologie začínají vyhrávat cenou, a otázka zní jen, kdo bude dodavatel a kdo zákazník. „Ať začne Čína“ v praxi znamená „přenechme jim trh a pak si stěžujme na závislost“ — což je strategie, kterou jsme si u plynu už jednou vyzkoušeli, s výsledkem obecně známým.

„Vědci se neshodnou / za komunistů zase strašili dobou ledovou.“

Dvěře: Vědci se hádají o desetinná místa, ne o směr — a to je jejich práce.

Odstavec: Shoda klimatologů na tom, že se planeta otepluje vlivem člověka, patří k nejsilnějším v moderní vědě; spory, které vidíte v titulcích, se týkají tempa, regionálních dopadů a scénářů — tedy přesně toho, o čem se věda hádat má. Historka o „době ledové v sedmdesátkách“ je pak klasický případ mediální události vydávané za vědeckou: šlo o pár spekulativních článků a několik obálek časopisů, zatímco většina tehdejší literatury už ukazovala na oteplování. Poučení z toho není „věda se mýlí“, ale „nečtěte vědu z obálek“ — což, uznávám, doporučuje kniha, kterou jste si možná koupili kvůli obálce.

„Já sám nic nezměním.“

Dvěře: Sám ne. Ale vy nejste sám — jste norma pro pět lidí okolo.

Odstavec: Individuální uhlíková stopa je z velké části marketingový vynález, který přesunul pozornost ze systémů na jednotlivce, a je fér to říct nahlas. Jenže z toho neplyne bezmoc — plyne z toho jiná páka. Jednotlivec je slabý jako spotřebitel, ale silný jako nositel normy a volič: panel na vaší střeše je billboard pro ulici (kapitola 8), pochvalný e-mail politikovi je vzácnost s váhou zlata (kapitola 10) a hlas ve volbách rozhoduje o pravidlech pro miliony. Nemusíte být svatí. Stačí být viditelní a občas se zeptat na hráz.

Poznámka pod čarou celé přílohy: všechny odpovědi světa nenahradí jedno dobře navržené opatření, u kterého soused vidí, kolik ušetřil. Slovník noste v kapse, ale stavte hráze.



Kniha, která vyzývá k boji se žvástem, nemůže sama stát na „výzkumy ukazují“. Tady je, o co se jednotlivá tvrzení opírají. Kde uvádím čísla jako „zhruba“ nebo „řádově“, je to záměr: přesné hodnoty se mezi studii liší a spor o desetinná místa není spor o směr.

Kapitola 1. Koncentrované náklady a rozptýlené přínosy: Mancur Olson, *The Logic of Collective Action* (1965). Y2K a jeho sporný účet: souhrnné odhady nákladů se pohybují kolem 300–600 mld. USD globálně; argument skeptiků (nízké výdaje v Itálii či Jižní Koreji bez následků) shrnuje mj. reportáž *The Guardian* / BBC z roku 2000 a pozdější diskuse — kniha ho záměrně nechává otevřený. „Neviditelný hřbitov“: pojem používaný v debatách o lékové regulaci, viz např. Alex Tabarrok a Daniel Klein, *FDAReview.org*. Expected goals a hodnocení obránců: běžná praxe fotbalové analytiky od poloviny 2010s.

Kapitola 2. Negativity bias: Paul Rozin a Edward Royzman, „Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion“, *Personality and Social Psychology Review* (2001); Roy Baumeister a kol., „Bad Is Stronger Than Good“, *Review of General Psychology* (2001). Poměr 5 : 1 u párů: John Gottman, *What Predicts Divorce?* (1994); jde o pozorování, ne přírodní konstantu, a bývá zpochybňován. Averse ke ztrátě: Daniel Kahneman a Amos Tversky, „Prospect Theory“, *Econometrica* (1979); novější metaanalýzy uvádějí koeficient v rozmezí zhruba 1,3–2,5 podle kontextu. Identifikovatelná oběť: Deborah Small, George Loewenstein a Paul Slovic, „Sympathy and Callousness“, *Organizational Behavior*

and Human Decision Processes (2007). Heuristika dostupnosti: Tversky a Kahneman, „Availability“, *Cognitive Psychology* (1973). Citát Kahnemana: *Myšlení, rychlé a pomalé* (2011).

Kapitola 3. Šíření rozhořčení na sítích: William Brady a kol., „Emotion Shapes the Diffusion of Moralized Content in Social Networks“, *PNAS* (2017); Soroush Vosoughi, Deb Roy a Sinan Aral, „The Spread of True and False News Online“, *Science* (2018). Asymetrie žvástu: Alberto Brandolini, 2013 (tzv. Brandoliniho zákon).

Kapitola 4. Citát Junckera: rozhovor pro *The Economist*, 2007. Nezávislé rozpočtové a klimatické rady: britská Climate Change Committee (Climate Change Act 2008); česká Národní rozpočtová rada (2017).

Kapitola 5. Fanoušci a fauly: Albert Hastorf a Hadley Cantril, „They Saw a Game“, *Journal of Abnormal and Social Psychology* (1954). Motivované usuzování a početní gramotnost: Dan Kahan a kol., „Motivated Numeracy and Enlightened Self-Government“, *Behavioural Public Policy* (2017). Kritika deficitního modelu: přehledově Brian Wynne a navazující literatura ve *Public Understanding of Science*.

Kapitola 6. Francie 2018: zmrazení zvýšení uhlíkové složky daně z paliv v prosinci 2018 po protestech *gilets jaunes*; zrušení ISF a jeho nahrazení IFI (2017). Německo 2023: Gebäudeenergiegesetz; označení „Heizhammer“ pochází z deníku *Bild*; dotace až 70 % pro domácnosti s nízkými příjmy. Austrálie: Clean Energy Act 2011, cena uhlíku od července 2012, zrušení v červenci 2014; slib Julie Gillardové z roku 2010; kampaň Tonyho Abbotta *axe the tax*. ETS2: směrnice (EU) 2023/959; Sociální klimatický fond, nařízení (EU) 2023/955; odklad startu na rok 2028 dojednaný na úrovni EU v roce 2025 v souvislosti s vyjednáváním klimatického cíle pro rok 2040.

Kapitola 7. Montrealský protokol (1987) a odhady zabráněných případů rakoviny kůže: US EPA, *Updating Ozone Calculations and Emissions Profiles*; role patentů na náhrady u společnosti DuPont je popsána v Richard Benedick, *Ozone Diplomacy* (1991). Kyselé deště: Clean Air Act Amendments 1990, Acid Rain Program; hodnocení nákladů v Richard Schmalensee a Robert Stavins, „The SO₂ Allowance Trading System“, *Journal of Economic Perspectives* (2013). EU ETS: Evropská agentura pro životní prostředí uvádí pokles emisí v pokrytých sektorech o zhruba polovinu oproti roku 2005. Dánsko: podíl větru na výrobě elektřiny přes 50 % (Energinet, roční statistiky); víkendové zákazy jízdy 1973. Kotlíkové dotace: OPŽP 2014–2020, tři výzvy od roku 2015, zákaz provozu kotlů 1. a 2. emisní třídy od září 2022 (zákon o ochraně ovzduší); počet vyměněných kotlů řádově 100 tisíc podle údajů MŽP. Solární boom 2022: Solární asociace, roční statistiky instalací; program Nová zelená úsporám.

Kapitola 8. Rámování výsledků zákroku: Barbara McNeil a kol., „On the Elicitation of Preferences for Alternative Therapies“, *New England Journal of Medicine* (1982). Důvěra v posly: Edelman Trust Barometer (opakovaně: „člověk jako já“ a vědci na špici, politici a novináři na chvostu). Hotelové ručníky: Noah Goldstein, Robert Cialdini a Vlasdis Griskevicius, „A Room with a Viewpoint“, *Journal of Consumer Research* (2008).

Kapitola 9. Švédská uhlíková daň od roku 1991. Německé kompenzace uhelným regionům: Kohleausstiegsgesetz (2020) a Strukturstärkungsgesetz. Britská Climate Change Committee: viz kap. 4.

Příloha. Životní cyklus elektromobilů: ICCT, *A Global Comparison of the Life-Cycle Greenhouse Gas Emissions of Combustion Engine and Electric Passenger Cars* (2021). Vědecký konsenzus: Mark Lynas a kol., *Environmental Research Letters* (2021). „Doba ledová v sedmdesátkách“: Thomas Peterson, William Connolley a John Fleck, „The Myth of the 1970s Global Cooling Scientific Consensus“, *Bulletin of the*

American Meteorological Society (2008). Individuální uhlíková stopa jako marketing: kampaň BP z roku 2004, viz Mark Kaufman, *Mashable* (2020).

O AUTOROVI



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. Místo omluvy z toho v roce 2019 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.

Dva roky pak strávil jako technolog v Ústavu výzkumu globální změny Akademie věd — tedy v instituci, která měří přesně ty věci, o nichž je tahle kniha — a od roku 2026 tam vede komunikaci. Je to dobrá pozice na to, aby člověk každý den viděl, jak vypadá graf, který nikdo nečte, a přemýšlel, co s tím.

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, u nichž se prevence vyplácí okamžitě a nevděk nehrozí: leze po skalách, běhá a létá v ultralehkém letadle. Žije na jižní Moravě, pod Chřibí, v obci, kde starosta zná každého, kdo si dal na střechu panel.