

Część I
Początki:
1970–1978

Rozdział 1

Rzekomo nieistotne czynniki

Na początku mojej kariery wykładowcy akademickiego udało mi się przez nieuwagę wkurzyć większość studentów kursu mikroekonomii. Wyjątkowo nie wiązało się to z jakąś opinią, którą wygłosiłem w czasie zajęć. Problemem był egzamin przeprowadzony w połowie semestru.

Ułożyłem go w taki sposób, żeby pozwolił na wyróżnienie trzech podstawowych kategorii studentów: prymusów, którzy znakomicie opanowali materiał, średniaków, którzy rozumieli podstawowe pojęcia, i pozostałych, którzy zwyczajnie nie rozumieli, o czym mówimy. W związku z tym egzamin musiał zawierać pytania, na które prawidłowo odpowiedzieć mogli tylko najlepsi studenci, ale to oznaczało, że był po prostu trudny. Udało mi się osiągnąć zamierzony cel – uzyskałem pełen rozkład wyników – ale kiedy studenci dostali ocenione arkusze z odpowiedziami, zapanowało powszechne oburzenie. Zarzucali mi głównie to, że średnia odpowiedzi wyniosła tylko 72 na 100.

Ich reakcja wydawała się o tyle dziwna, że średni wynik uzyskany przez całą grupę nie wpływał w żaden sposób na przedziały ocen. Na tej uczelni stosowano zazwyczaj krzywą ocen, w której średnim stopniem było B albo B+, a tylko niewielka liczba studentów dostawała najsłabsze noty poniżej C. Ponieważ jeszcze przed przeprowadzeniem egzaminu domyśliłem się, że niska średnia może z opisanego powyżej powodu zaniepokoić studentów, przedstawiłem z wyprzedzeniem skalę ocen: zdobycie więcej niż 80 punktów kwalifikowało

do uzyskania A lub A–, więcej niż 65 do B–, B i B+, a tylko uzyskanie wyniku poniżej 50 punktów groziło oceną niższą od C. Wynikający z tego rozkład ocen nie różnił się od rozkładu normalnego, a moja zapowiedź najwyraźniej nie wpłynęła w żaden sposób na nastroje. Studenci nadal wkurzali się na ten egzamin, a i ze mnie nie byli specjalnie zadowoleni. Jako młody profesor obawiający się o swoje stanowisko postanowiłem jakoś rozwiązać ten problem. Tyle że nie miałem zamiaru przygotowywać łatwiejszych egzaminów. Co mi zatem pozostawało?

W końcu wpadłem na pomysł. Przy okazji następnego egzaminu zwiększyłem maksymalną liczbę punktów ze 100 do 137. Egzamin okazał się nieco trudniejszy od pierwszego (liczba poprawnych odpowiedzi wyniosła 70 procent), ale średni wynik numeryczny wyniósł 96 punktów. Studenci byli zachwyceni! Zmiana skali nie wpłynęła w jakikolwiek sposób na wysokość uzyskanych ocen, mimo to wszyscy byli zadowoleni. Od tamtego czasu na wszystkich egzaminach ustalałem maksymalną liczbę punktów na wysokości 137. Liczbę tę wybrałem z dwóch powodów. Po pierwsze, dawała średni wynik grubo powyżej 90; niektórzy studenci zdobywali ponad 100 punktów, co wprawiało ich w stan zbliżony do ekstazy. Po drugie, trudno się dzieli w głowie swój wynik punktowy przez 137, a większość studentów najwyraźniej nie zadawała sobie trudu, aby przeliczyć swój wynik na procenty. Żebyście nie pomyśleli, że oszukiwałem w ten sposób studentów, informuję, że od następnego roku umieszczałem zawsze w sylabusie następujące, wydrukowane pogrubioną czcionką oświadczenie: „Maksymalna liczba punktów możliwych do zdobycia na egzaminach będzie wynosiła 137, a nie jak się tradycyjnie przyjęło 100. System ten nie wpłynie na wysokość uzyskiwanych przez was ocen, ale będziecie z nich prawdopodobnie bardziej zadowoleni”. I rzeczywiście, od tego czasu nikt się już nie skarżył, że przygotowuję za trudne egzaminy.

Jako ekonomista powiedziałbym, że moi studenci zachowywali się niepoprawnie (*misbehave*). Rozumiem przez to, że ich zachowanie było niezgodne z wyidealizowanym modelem zachowań leżącym w sercu tak zwanej teorii ekonomii. Z punktu widzenia ekonomisty nikt nie powinien być bardziej zadowolony z uzyskania

96 punktów na 137 (70 procent) niż z 72 na 100, tymczasem tak się właśnie działo z moimi studentami. Kiedy zdałem sobie z tego sprawę, zacząłem układać dokładnie takie egzaminy, jak chciałem, nie obawiając się narzekań studentów.

Od czterech dekad, czyli od czasów studenckich, fascynowały mnie opowieści o tym, do jakiego stopnia ludzie różnią się od fikcyjnych istot zaludniających modele ekonomiczne. Nigdy nie zamierzałem udowodnić, że z ludźmi jest coś nie w porządku; wszyscy jesteśmy istotami ludzkimi – wszyscy należymy do gatunku *homo sapiens*. Problem leży raczej po stronie modelu stosowanego przez ekonomistów, modelu, który zastępuje osobnika z gatunku *homo sapiens* fikcyjną istotą zwaną *homo economicus*, którą dla wygody nazywam Ekonem. Ludzie, w odróżnieniu od fikcyjnego świata Ekonów, często zachowują się niepoprawnie, co oznacza, że modele ekonomiczne generują wiele nietrafnych przewidywań. A to może mieć przecież znacznie poważniejsze konsekwencje niż wkurzenie grupki studentów. Praktycznie żaden ekonomista nie przewidział nadejścia kryzysu gospodarczego z 2007 i 2008 roku*; co gorsza, wielu uważało, że ani krach, ani jego następstwa nie mają się prawa zdarzyć.

Jak na ironię, właśnie dzięki formalnym modelom opartym na niewłaściwym rozumieniu ludzkich zachowań ekonomia cieszy się opinią najpotężniejszej ze wszystkich nauk społecznych – najpotężniejszej z dwóch niezależnych powodów. Pierwszy jest bezdyskusyjny: ze wszystkich osób zajmujących się naukami społecznymi ekonomiści dysponują największą siłą przebicia w kształtowaniu polityki, a tak naprawdę praktycznym monopolem na doradzanie instytucjom publicznym. Przedstawiciele innych nauk społecznych do niedawna bardzo rzadko zapraszano do głównego stołu, przy którym toczyła się debata; rozwijając tę metaforę, można powiedzieć, że sadzano ich raczej przy stoliku dla dzieci, jaki stawia się w kącie w czasie rodzinnej imprezy.

Ale ekonomia uchodzi za najpotężniejszą z nauk społecznych również ze względu na swój walor intelektualny. Jej moc wynika

* Jedynym ekonomistą, który przewidział krach na rynku nieruchomości, był mój do-bry znajomy, ekonomista behawioralny Robert Shiller.

rzekomo z faktu, że dysponuje zunifikowaną podstawową teorią, z której wyprowadza się wszystkie inne twierdzenia. Kiedy użyjemy frazy „teoria ekonomii”, wszyscy wiedzą, co mamy na myśli. Inne nauki społeczne nie dysponują podobnym fundamentem. Tworzone na ich gruncie teorie dotyczą zazwyczaj konkretnych okoliczności – wyjaśniają zdarzenia zachodzące w określonych warunkach. Natomiast ekonomiści porównują często swoją dziedzinę do fizyki i wzorem fizyków rozbudowują swoje teorie na bazie kilku podstawowych aksjomatów.

Podstawowe założenie teorii ekonomii mówi, że ludzie dokonują wyborów w taki sposób, aby uzyskać optymalny rezultat. Spośród wszystkich dostępnych dóbr i usług rodzina wybiera najlepsze, na jakie ją stać. Co więcej, przyjmuje się założenie, że Ekoni podejmują decyzje w sposób bezbłędny. Oznacza to, że dokonywane przez nas wybory opierają się na tym, co ekonomiści nazywają „racjonalnymi oczekiwaniami”. Jeżeli statystyczny człowiek zakłada nową firmę z przekonaniem, że jego szanse na powodzenie wynoszą 75 procent, to powinniśmy tę wartość uznać za dobry wskaźnik faktycznego odsetka firm, które odnoszą sukces na rynku. Trudno powiedzieć o Ekonach, aby byli nadmiernie pewni siebie.

Założenie o warunkowej optymalizacji (*constrained optimization*), to znaczy wybieraniu najlepszej opcji dostępnej w ramach ograniczonego budżetu, zostaje połączone z kolejnym wołem roboczym teorii ekonomii, to znaczy pojęciem równowagi (*equilibrium*). Na wolnym rynku, gdzie ceny mogą swobodnie rosnąć bądź spadać, zmieniają się one w taki sposób, aby podaż równała się popytowi. W pewnym uproszczeniu możemy powiedzieć, że Optymalizacja + Równowaga = Ekonomia. O tak potężnych aksjomatach nie może nawet pomarzyć żadna z pozostałych nauk społecznych.

Istnieje jednak pewien problem: założenia, na których opiera się teoria ekonomii, są ułomne. Po pierwsze, problemy związane z optymalizacją, z którymi stykają się zwykli ludzie, są często za trudne, aby potrafili je prawidłowo rozwiązać czy choćby zbliżyć się do prawidłowego rozwiązania. Nawet wizyta w średniej wielkości sklepie spożywczym stawia konsumenta przed koniecznością wyboru z milionów kombinacji produktów, na których zakup pozwala mu domowy

budżet. Czy rodzina rzeczywiście wybiera najlepszą z tych kombinacji? A przecież stykamy się z wieloma znacznie trudniejszymi wyzwaniami niż wizyta w sklepie spożywczym: wyborem kariery zawodowej, kredytu czy małżonka. Biorąc pod uwagę odsetek niepowodzeń w każdym z wymienionych obszarów, trudno byłoby obronić tezę, że wszystkich takich wyborów dokonujemy w sposób optymalny.

Po drugie, ludzie wcale nie dokonują wyborów na podstawie obiektywnych przesłanek. Pojęcia nadmiernej pewności siebie nie znajdziemy raczej w słowniku ekonomisty, co nie zmienia faktu, że jest to dobrze znana cecha ludzkiej natury, a przecież psychologowie opisali mnóstwo innych błędów poznawczych, jakie popełniamy.

Po trzecie, model optymalizacji pomija wiele innych czynników, czego ilustracją może być mój egzamin z górną granicą punktów wynoszącą 137. W świecie Ekonów ogromna liczba czynników uchodzi za całkowicie nieistotne. Żaden Ekon nie kupi większej porcji potrawy serwowanej w stołówce we wtorek tylko dlatego, że poczuł się głodny w czasie niedzielnych zakupów. Niedzielny głód nie powinien w jakikolwiek sposób wpływać na wielkość posiłku wybranego we wtorek. Ekon dojadłby do końca wielką wtorkową porcję, mimo że już wcześniej czułby się najedzony, ponieważ zapłacił za nią i nie znosi, kiedy coś się marnuje. Dla Ekona cena zapłaconą w przeszłości za jakąś potrawę nie wpływa na decyzję o wielkości porcji, jaką wybiera w chwili obecnej. Ekonka nie oczekiwałaby ponadto prezentu w rocznicę ślubu albo swoich urodzin. Jakie znaczenie ma data? Ekoni nie rozumieliby zresztą samej idei prezentów. Każdy porządny Ekon wiedziałby doskonale, że najlepszym prezentem jest gotówka, ponieważ pozwala obdarowanemu na zakup tego, co jest dla niego w danej chwili optymalne. Jeżeli jednak nie macie żony ekonomistki, odradzam wam wręczanie pieniędzy przy okazji najbliższej rocznicy ślubu. Gdy się nad tym zastanowić, nie będzie to chyba najlepszy pomysł, nawet jeśli wasza żona jest ekonomistką.

Jak dobrze wiecie i jak dobrze wiem ja sam, nie żyjemy w świecie Ekonów, lecz w świecie Ludzi. A ponieważ większość ekonomistów to również ludzie, oni także wiedzą, że nie żyją w świecie Ekonów. Adam Smith, ojciec współczesnej myśli ekonomicznej, wspomina o tym wprost. Przed napisaniem swojego opus magnum, *Badań nad*

naturą i przyczynami bogactwa narodów, wydał inną książkę poświęconą zagadnieniu ludzkich „namiętności”⁴. Słowo to nie pojawia się w żadnym podręczniku ekonomii. Ekoni nie przeżywają namiętności; są zimmokrwistymi optymalizatorami. Takimi Spockami ze *Star Treka*.

Mimo to model zachowań ekonomicznych zaludniony wyłącznie Ekonami rozkwitał, wynosząc ekonomię ku jej dzisiejszym wpływom. Krytyków spychano na boczne tory za pomocą kiepskich wymówek i nieprzekonujących alternatywnych wyjaśnień niewygodnych dowodów empirycznych. Tyle że do kolejnych głosów krytycznych prowokowały nowe badania, które sukcesywnie podnosiły poprzeczkę w debacie. Łatwo jest zlekceważyć opowieść o ocenianiu egzaminów, trudniej zaprzeczyć badaniom dokumentującym zły wybór dokonywane przez ludzi w tak istotnych dziedzinach, jak oszczędzanie na emeryturę, wybór kredytu mieszkaniowego czy inwestowanie w akcje. Trudno również zignorować serię boomów, baniek spekulacyjnych i krachów, które mieliśmy okazję obserwować na giełdzie od 19 października 1987 roku, kiedy ceny akcji na całym świecie spadły o ponad 20 procent mimo braku jakichkolwiek znaczących złych wiadomości. Z tej zapaści narodziła się bańka spekulacyjna spółek informatycznych, która również szybko zakończyła się krachem. Potem przysłała bańka nieruchomościowa – ona także pękła, co spowodowało z kolei globalny kryzys gospodarczy.

Czas skończyć z wymówkami. Musimy wzbogacić badania ekonomiczne w taki sposób, aby uwzględniały istnienie i znaczenie Ludzi. Co najlepsze, nie musimy w tym celu wyrzucać do kosza całej wiedzy na temat gospodarki i funkcjonowania rynków. Nie należy z miejsca odrzucać teorii opartych na założeniu, że wszyscy są Ekonami. Można je wykorzystać jako punkt wyjścia do budowy bardziej realistycznych modeli. W pewnych szczególnych okolicznościach, na przykład kiedy ludzie mają do rozwiązania wyłącznie proste problemy albo kiedy podmioty działające w gospodarce mają odpowiednio wysokie specjalistyczne umiejętności, modele zakładające istnienie Ekonów mogą stanowić niezłe przybliżenie wydarzeń zachodzących w realnym świecie. Jak się jednak przekonamy, tego rodzaju sytuacje są raczej wyjątkiem niż regułą.

Więcej, ekonomiści zajmują się w dużej mierze gromadzeniem i analizowaniem danych na temat funkcjonowania rynków, co czynią z wielką starannością, korzystając z wyrafinowanych metod statystycznych. Co jeszcze istotniejsze, większość tego rodzaju badań nie wymaga przyjmowania założenia, że ludzie starają się optymalizować swoje decyzje. Dwie nowe techniki badawcze wprowadzone do użytku w ostatnim dwudziestopięcioleciu pozwoliły na znaczące poszerzenie zdolności ekonomii do poznawania świata. Pierwszym są zrandomizowane badania z próbą kontrolną, od dawna prowadzone w innych dyscyplinach naukowych, na przykład w medycynie. Typowe badanie tego rodzaju próbuje ustalić, co się dzieje, kiedy niektórzy ludzie otrzymają pewną „dawkę” jakiegoś bodźca. Drugie podejście wykorzystuje eksperymenty zachodzące w naturalnych warunkach (na przykład kiedy część ludzi uczestniczy w jakimś programie, a część nie) albo sprytnie techniki ekonometryczne, które pozwalają na wykrycie wpływu określonych czynników nawet w sytuacji, gdy nikt nie zaprojektował jej specjalnie do tego celu. Nowe narzędzia zainspirowały badania nad szeregiem różnorodnych zjawisk społecznych. Wśród zjawisk, które zaczęto badać, znalazły się takie jak zwiększenie poziomu wykształcenia, pobieranie nauki w mniejszych klasach albo od lepszego nauczyciela, dostęp do kursów menedżerskich, pomoc w znalezieniu pracy, pobyt w więzieniu, przeprowadzka do uboższej dzielnicy, dostęp do państwowej opieki zdrowotnej i tak dalej. Badania te pokazują, że można dowiedzieć się wiele o świecie, nie przykładając do niego na siłę modeli optymalizacyjnych, a w niektórych przypadkach znaleźć wiarygodne dane pozwalające na przetestowanie takich modeli i sprawdzenie, czy odpowiadają one faktycznym zachowaniom ludzi.

W większości aspektów teorii ekonomii założenie, że wszystkie podmioty działające optymalizują swoje decyzje, nie odgrywa kluczowej roli, nawet jeśli badane osoby nie są specjalistami. Można na przykład bezpiecznie założyć, że rolnicy będą używali większej ilości nawozów, jeżeli spadną ich ceny, nawet jeśli wielu rolników dopiero po jakimś czasie modyfikuje swoje praktyki w odpowiedzi na zmianę sytuacji na rynku. Założenie to jest bezpieczne z powodu swojej nieprecyzyjności: przewiduje jedynie kierunek zmiany. Jest to

odpowiednik prognozy, że kiedy jabłka spadają z drzew, lecą raczej w dół niż w górę. Prognoza ta jest prawdziwa, ale trudno ją nazwać prawem ciężenia.

Ekonomiści potrafią wpędzić się sami w kłopoty, kiedy występują z bardzo precyzyjną prognozą, której trafność zależy bezpośrednio od wysokiej świadomości ekonomicznej wszystkich uczestników. Wróćmy do przykładu z rolnikami. Powiedzmy, że uczeni dowiadują się skądś, że rolnicy odnieśliby większe korzyści z używania większej lub mniejszej ilości nawozu, niż to było tradycyjnie przyjęte. Gdybyśmy mogli założyć, że wszyscy podejmą prawidłową decyzję, jeżeli tylko będą dysponowali odpowiednimi informacjami, istniałaby tylko jedna słuszna polityka: rozpowszechnienie wspomnianych informacji. Publikujemy wyniki, udostępniamy je za darmo rolnikom, a całą resztą zajmuje się magiczna ręka rynku.

Jeżeli nie wszyscy rolnicy są Ekonami, będzie to kiepski pomysł. Najnowsze odkrycie naukowców zostanie zapewne wykorzystane przez międzynarodowe koncerny produkujące żywność, ale co z zachowaniami farmerów w Indiach czy Afryce?⁵

Podobnie jeżeli wierzyć, że wszyscy zgromadzą odpowiednio wysokie oszczędności na czas emerytury, jak postąpiłby każdy porządny Ekon, a z tego rodzaju analizy wyciągnięcie wniosków, że nie istnieje najmniejszy powód, aby pomagać ludziom w oszczędzaniu (na przykład przez tworzenie systemów emerytalnych), tracicie okazję do poprawienia sytuacji życiowej wielu ludzi. Gdybyście nie wierzyli w teoretyczną możliwość wystąpienia bańki spekulacyjnej, a bylibyście akurat szefem banku centralnego, moglibyście popełnić wiele poważnych błędów – do czego Alan Greenspan miał od wagę się przyznać.

Nie musimy rezygnować z wymyślania abstrakcyjnych modeli opisujących zachowania wymyślonych Ekonów. Powinniśmy natomiast przestać przyjmować założenia, że tego rodzaju modele precyzyjnie opisują zachowania ludzi i nie opierać polityki państwa na wadliwych analizach. Musimy również zacząć przywiązywać wagę do rzekomo nieistotnych czynników, które dla uproszczenia będę nazywał czynnikami SIF (od angielskiego *supposedly irrelevant factors*).

Trudno wpłynąć na to, co ludzie jedzą na śniadanie, nie wspominając o sposobach rozwiązywania przez nich problemów, z którymi zmagają się przez całe życie. Wielu ekonomistów przez lata zdecydowanie odrzucało wezwania do oparcia modeli na bardziej realistycznych wzorach ludzkiego zachowania, ale dzięki napływowi młodych, kreatywnych naukowców, gotowych na podjęcie pewnego ryzyka i odejście od tradycyjnych sposobów uprawiania nauki w naszej dyscyplinie, zaczęło się spełniać marzenie o realizacji wizji wzbogaconej teorii ekonomicznej. Nauka ta nosi nazwę ekonomii behawioralnej (*behavioral economy*). Nie jest to odrębna dziedzina wiedzy: nadal mamy do czynienia z ekonomią, tyle że silnie przesyconą wartościowymi ustaleniami z psychologii i innych nauk społecznych.

Podstawowym argumentem za włączeniem Ludzi do teorii ekonomicznych jest zwiększenie dokładności przewidywań czynionych za pomocą tych teorii. Ale istnieje jeszcze inna korzyść: ekonomia behawioralna jest ciekawsza i fajniejsza od zwykłej ekonomii. Staje się nauką nie-ponurą.

Ekonomia behawioralna to rozrastająca się coraz bardziej gałąź ekonomii, a jej wyznawców można znaleźć na większości najlepszych uczelni na świecie. Jej przedstawiciele od niedawna zaczęli tworzyć (niewielką) część establishmentu odpowiedzialnego za tworzenie polityki państwowej. W 2010 roku rząd Wielkiej Brytanii utworzył Zespół ds. Wskazówek Behawioralnych (Behavioural Insights Team), a inne państwa na świecie przyłączają się do tego ruchu i tworzą specjalne grupy dysponujące mandatem do wykorzystywania ustaleń dokonanych przez inne nauki społeczne w formułowaniu kierunków polityki państwa. Zaległości nadrabia również biznes, którego przedstawiciele zdali sobie sprawę, że rozumienie ludzkich zachowań jest równie ważne dla odniesienia sukcesu na rynku jak umiejętność czytania wyciągów z kont i zarządzania działalnością firmy. Ostatecznie firmami kierują Ludzie, a ich pracownicy i klienci również są Ludźmi.

Książka ta opowiada o tym, jak do tego doszło – a przynajmniej jak to wyglądało z mojej perspektywy. Mimo że nie przeprowadziłem osobiście wszystkich badań z tej dziedziny – nie pozwoliłoby mi na to moje leniwość – uczestniczyłem w nich od początku i należałem do ruchu, który stworzył ekonomię behawioralną. Zgodnie

z tym, co napisał Amos, mam wam do opowiedzenia wiele historii, niemniej moim głównym celem jest zdanie relacji z przebiegu tych przemian i wyjaśnienie niektórych rzeczy, jakich się dzięki nim dowiedzieliśmy. Jak łatwo się domyślić, po drodze dochodziło do wielu utarczek z tradycjonalistami, którzy bronili dawnego sposobu uprawiania ekonomii. W tamtym czasie utarczki te nie zawsze wydawały nam się zabawne, ale, podobnie jak nieprzyjemne przygody z podróży, są świetnym materiałem na anegdoty. Zresztą konieczność stoczenia tych potyczek tylko wzmocniła tę nową naukę.

Jak to zwykle bywa, nie mamy tu do czynienia z liniową opowieścią o tym, jak to jedna idea doprowadziła w naturalny sposób do kolejnej. Wiele z opisanych tu idei rozprzestrzeniło się w różnych okresach i w różnym tempie. W rezultacie książka została ułożona w porządku jednocześnie chronologicznym i tematycznym. Oto przedsmak tego, co nas czeka. Zaczniemy od początku, czyli od czasów, kiedy byłem studentem i zaczynałem tworzyć listę dziwnych zachowań niezgodnych z modelami, o których uczyłem się na zajęciach. Pierwsza część książki została poświęcona właśnie wczesnym latom, dzikiemu pograniczu; opisuje niektóre z wyzwań, jakie stawiało przed nami wielu uczonych, którzy podważali zasadność tego projektu. Następnie zajmiemy się zagadnieniami, którym poświęcałem większość czasu podczas pierwszych piętnastu lat kariery badawczej, takimi jak rachunkowość umysłowa, samokontrola, sprawiedliwość i finanse. Chcę pokazać, czego ja i moi koledzy dowiedzieliśmy się w trakcie tych badań, abyście mogli sami wykorzystać te spostrzeżenia i lepiej rozumieć innych Ludzi. Ale z naszych odkryć da się również wyciągnąć użyteczne wnioski na temat tego, jak można wpływać na sposób myślenia ludzi, zwłaszcza tych, którym wyjątkowo zależy na utrzymaniu *status quo*. W dalszej części zajmiemy się nowszymi badaniami: od zachowań nowojorskich taksówkarzy, przez nabór zawodników do amerykańskiej ligi futbolu, do zachowań uczestników teleturniejów. Na koniec wyprawimy się pod numer 10 przy Downing Street, gdzie rodzą się nowe ekscytujące wyzwania i możliwości.

Moja jedyna rada związana z lekturą tej książki jest taka, że powinniście ją przerwać, kiedy przestanie sprawiać wam przyjemność. W przeciwnym razie, co tu dużo ukrywać, zachowacie się niepoprawnie.