

Adrian Oddwell

SERIA DLACZEGO TO JEST TAKIE GŁÜPIE

Dlaczego dorośli udają, że wiedzą co robią



Historia świata, w którym
wszyscy trochę zgadują

SPIS TREŚCI

INTRO.....	4
Rozdział 1 - Pierwsze wielkie odkrycie: nikt nie dostał instrukcji.....	11
Rozdział 2 - Dorosły ton głosu, czyli najważniejszy rekwizyt kompetencji	19
Rozdział 3 - Spotkanie dorosłych, czyli zbiorowe zgadywanie z agendą	28
Rozdział 4 - Dorosłe słowa, które brzmią mądrze, nawet gdy nic nie znaczą	36
Rozdział 5 - Plan na pięć lat, czyli elegancki sposób zgadywania przyszłości.....	41
Rozdział 6 - Wrażenie kontroli, czyli ulubiona iluzja dorosłych	46
Rozdział 7 - Ekspert, czyli człowiek, który zgaduje z większym spokojem.....	51
Rozdział 8 - Pewność, czyli najbardziej przekonująca historia	56
Rozdział 9 - „Mam nadzieję, że to zadziała”, czyli najczęstsza myśl dorosłych.....	61
Rozdział 10 - Reputacja, czyli dlaczego dorośli tak bardzo udają pewność.....	65
Rozdział 11 - Doświadczenie, czyli pamięć wcześniejszych pomyłek	70
Rozdział 12 - Ambicja, czyli silnik, który ignoruje niepewność	75

Rozdział 13 - Strach przed wyglądaniami na kogoś, kto nie wie, co robi	80
Rozdział 14 - Pierwszy raz w nowej roli.....	85
Rozdział 15 - Moment, w którym ktoś przychodzi po radę..	90
Rozdział 16 - Spokojna twarz improwizacji.....	95
Rozdział 17 - Plan jako uspokajacz improwizacji	100
Rozdział 18 - Porównywanie się z innymi, czyli największa iluzja dorosłości	105
Rozdział 19 - Mit samodzielności.....	110
Rozdział 20 - Historia sukcesu, czyli jak chaos zamienia się w strategię	115
Rozdział 21 - „Zobaczmy”, czyli najbardziej uczciwa strategia świata.....	119
Rozdział 22 - Głos, który brzmi pewniej, niż się czuje	124
Rozdział 23 - Ruch ważniejszy niż perfekcja	128
Rozdział 24 - Nikt nie widzi prób	133
Rozdział 25 - Moment, w którym zaczyna działać	137
Rozdział 26 - Moment, w którym zaczynasz wyglądać jak ekspert.....	141
Rozdział 27 - Kiedy zaczynasz zauważać, że wszyscy trochę zgadują	145
Rozdział 28 - Spokój w świecie, który nie daje gwarancji..	149
Rozdział 29 - Moment, w którym przestajesz czekać na pewność	153
Rozdział 30 - Spokój ludzi, którzy już kilka razy nie wiedzieli	157
Rozdział 31 - Kiedy nagle okazuje się, że jesteś dorosły.....	161

Rozdział 32 - Kiedy orientujesz się, że to zawsze tak wyglądało.....	165
Rozdział 33 - Największy sekret dorosłych.....	169
Rozdział 34 - Kiedy zaczynasz ufać procesowi.....	173
Rozdział 35 - Ostateczna obserwacja: nikt naprawdę nie wie, a jednak wszystko działa	177

INTRO

Wszystko zaczyna się w bardzo zwyczajnym miejscu: w kolejce w urzędzie. Nie ma w tym miejscu nic spektakularnego, nic filmowego ani nic, co mogłoby sugerować wielką filozoficzną refleksję o naturze dorosłości. Kilkanaście osób stoi w milczeniu, ktoś nerwowo przesuwa dokumenty w plastikowej teczce, ktoś inny patrzy w telefon z takim skupieniem, jakby w tym małym ekranie znajdowała się instrukcja przetrwania w świecie formularzy. Nad wszystkim wisi jednak atmosfera absolutnej pewności. Każdy wygląda tak, jakby wiedział, co robi. Jakby istniał plan. Jakby ktoś kiedyś wytłumaczył wszystkim zasady tej gry.

Po czym podchodzisz do okienka.

I w ciągu trzydziestu sekund zaczyna się coś, co można nazwać subtelną katastrofą organizacyjną. Pani w okienku patrzy na dokumenty z miną osoby, która pierwszy raz w życiu widzi coś takiego. Znika na zapleczu. Wraca z inną panią. Ta druga marszczy brwi i mówi zdanie, które brzmi jak fragment starożytnej zagadki administracyjnej: „To chyba powinno być w dwóch egzemplarzach, ale nie jestem pewna, bo ostatnio coś się zmieniło”. W tym momencie orientujesz się, że uczestniczysz w bardzo interesującym społecznym eksperymencie.

Eksperymencie polegającym na tym, że wszyscy udajemy, że wiemy, co robimy.

Najciekawsze w tym eksperymencie nie jest to, że ludzie nie wiedzą. Brak wiedzy jest rzeczą całkowicie normalną i wręcz logiczną, biorąc pod uwagę, jak absurdalnie skomplikowany jest współczesny świat. Najciekawsze jest to, z jaką determinacją bronimy wrażenia, że wszystko mamy pod

kontrolą. Dorosłość wygląda z zewnątrz jak ogromna orkiestra zarządzania rzeczywistością. Każdy ma swoją rolę, każdy wykonuje swoje zadanie, wszystko toczy się w rytmie poważnych decyzji, raportów, terminów i odpowiedzialności. Z bliska zaczyna jednak przypominać improwizowany spektakl, w którym aktorzy zapomnieli scenariusza, ale są zbyt dumni, żeby to przyznać.

I dlatego grają .

To jest jedna z najbardziej niedocenianych umiejętności, jakie rozwija człowiek po przekroczeniu pewnego wieku: zdolność do wyglądanego na osobę, która wie, co robi, nawet jeśli w środku trwa cichy, ale intensywny proces zgadywania. Człowiek dorosły opanowuje tę sztukę w sposób niemal perfekcyjny. Potrafi mówić o kredytach, remontach, karierze zawodowej, wychowaniu dzieci i przyszłości gospodarki światowej z taką powagą, jakby miał dostęp do tajnego podręcznika rzeczywistości. Problem polega na tym, że ten podręcznik najprawdopodobniej nie istnieje.

Istnieje natomiast coś znacznie ciekawszego: ogromny, zbiorowy konsensus milczenia.

Polega on na tym, że nikt nie zadaje najważniejszego pytania. Nie dlatego, że pytanie jest trudne. Pytanie jest w gruncie rzeczy bardzo proste i brzmi mniej więcej tak: „Czy ktoś naprawdę wie, co tutaj się dzieje?”. Zamiast tego wszyscy wykonujemy serię drobnych rytuałów, które podtrzymują iluzję kompetencji. Używamy poważnych słów. Robimy notatki. Przesuwamy daty w kalendarzu. Kiwnięciem głowy potwierdzamy zdania, których nie do końca rozumiemy. Wszystko to składa się na bardzo przekonujący spektakl dorosłości.

Spektakl, w którym publiczność i aktorzy są dokładnie tymi samymi ludźmi.

Najbardziej fascynujące jest to, że kiedy jesteśmy dziećmi, patrzymy na dorosłych z absolutną wiarą w ich kompetencje. Dorosły człowiek potrafi prowadzić samochód, podpisywać dokumenty, kupować jedzenie, rozmawiać z innymi dorosłymi i podejmować decyzje. Z punktu widzenia dziecka wygląda to jak poziom mistrzowski w grze, do której dopiero zaczynamy się uczyć zasad. Dorosłość wydaje się czymś stabilnym i logicznym. Dziecko zakłada, że gdzieś istnieje moment inicjacji, w którym człowiek nagle zaczyna wszystko rozumieć.

Ten moment nigdy nie nadchodzi.

Zamiast niego pojawia się coś znacznie bardziej subtelного i znacznie bardziej absurdalnego. Człowiek powoli orientuje się, że nie ma żadnego wielkiego przejścia z trybu „nie wiem” do trybu „wiem”. Nie ma ceremonii, w której ktoś wręcza oficjalną instrukcję obsługi życia. Nie ma egzaminu końcowego z dorosłości. Jest tylko bardzo długi proces, w którym ludzie stopniowo zaczynają wyglądać na bardziej kompetentnych, niż się czują.

A potem nagle są już po czterdziestce.

I to właśnie wtedy zaczyna się prawdziwy komizm całej sytuacji. Człowiek patrzy na swoje życie, na rachunki, na obowiązki, na wszystkie decyzje, które doprowadziły go do tego miejsca, i orientuje się, że przez większość czasu działał metodą bardzo podobną do tej, którą stosuje się przy składaniu mebli bez instrukcji. Najpierw próbujesz coś zrozumieć. Potem zgadujesz. Potem coś skręcasz. A na końcu mówisz: „Dobra, wygląda stabilnie”.

I idziesz .

To odkrycie ma w sobie coś jednocześnie pocieszającego i lekko niepokojącego. Pocieszające jest to, że nie jesteśmy jedyni. Jeśli przyrzeć się dokładnie większości dorosłych instytucji, można zauważyć bardzo podobny wzór zachowania. Spotkania, podczas których wszyscy kiwają głowami, choć nikt nie jest do końca pewien, o czym właściwie jest rozmowa. Strategie planowane na pięć lat, które zmieniają się po sześciu miesiącach. Ekspertci mówiący z ogromną pewnością o rzeczach, które rok później okazują się kompletnie inne.

Niepokojące jest natomiast to, że cały system działa mimo tego.

A może właśnie dlatego.

Bo jeśli spojrzeć na to z odpowiedniej perspektywy, okazuje się, że udawanie kompetencji jest jednym z najważniejszych mechanizmów społecznych, jakie kiedykolwiek powstały. Gdyby każdy człowiek w każdej sytuacji mówił dokładnie to, co naprawdę myśli, większość spotkań kończyłaby się zdaniem: „Nie mam pojęcia”. Projekty rozpadałyby się w połowie pierwszego dnia. Decyzje byłyby odkładane w nieskończoność. Tymczasem świat działa, ponieważ ludzie zgadzają się na bardzo subtelny fikcję.

Fikcję polegającą na tym, że ktoś jednak wie.

Czasami jest to szef. Czasami ekspert. Czasami człowiek, który mówi najspokojniejszym głosem. Czasami po prostu osoba, która pierwsza zacznie mówić. W tym momencie reszta grupy odczuwa ogromną ulgę, ponieważ narracja znów istnieje. Nawet jeśli jest improwizowana, daje wrażenie

kierunku. A w świecie pełnym chaosu kierunek jest cenniejszy niż absolutna pewność.

Dlatego właśnie dorośli tak bardzo bronią swojego wizerunku ludzi kompetentnych.

Nie dlatego, że są aroganccy. Nie dlatego, że chcą kogokolwiek oszukać. Robią to, ponieważ w pewnym sensie jest to usługa społeczna. Ktoś musi wyglądać na osobę, która wie, co robi, żeby reszta mogła spokojnie wykonywać swoje zadania. Ktoś musi mówić pewnym głosem, nawet jeśli w głowie właśnie trwa szybkie przeszukiwanie pamięci w poszukiwaniu jakiegokolwiek odpowiedzi.

To nie jest kłamstwo.

To jest infrastruktura.

Najlepiej widać to w momentach, kiedy ta infrastruktura na chwilę się psuje. Kiedy ktoś nagle mówi: „Szczерze mówiąc, ja też nie wiem”. Przez ułamek sekundy w pomieszczeniu zapada cisza. Ludzie patrzą po sobie, jakby ktoś właśnie ujawnił sekret, o którym wszyscy wiedzieli, ale nikt nie chciał go wypowiedzieć na głos. Po chwili ktoś inny przejmuje inicjatywę i mówi coś bardzo zdecydowanego.

I wszystko wraca do normy.

Bo dorosłość to w gruncie rzeczy niezwykle elegancki system podtrzymywania pozorów stabilności. Dzięki niemu można prowadzić firmy, wychowywać dzieci, organizować miasta i budować całe cywilizacje, mimo że nikt nie posiada pełnej mapy rzeczywistości. Wszyscy mają tylko fragmenty. Z tych fragmentów powstaje wspólna historia, która brzmi wystarczająco logicznie, żeby można było iść .

Czasami wystarczająco logicznie.

Czasami tylko odrobinę.

I właśnie w tej niewielkiej przestrzeni pomiędzy pewnością a zgadywaniem kryje się ogromny, niemal komiczny paradoks dorosłego życia. Każdy z nas pamięta moment, w którym po raz pierwszy zobaczył dorosłych z bliska i zrozumiał, że ich powaga jest trochę teatralna. Że za tą powagą kryje się coś bardzo ludzkiego: niepewność, improwizacja, szybkie decyzje podejmowane na podstawie niepełnych informacji.

To nie jest porażka systemu.

To jest jego sekret.

Bo gdybyśmy naprawdę wiedzieli, jak skomplikowany jest świat, prawdopodobnie nie zaczynalibyśmy większości rzeczy, które ostatecznie się udają. Gdyby każdy projekt był analizowany do absolutnej pewności, większość pomysłów zatrzymałaby się na etapie pierwszego pytania. Tymczasem ludzie zaczynają działać, ponieważ w pewnym momencie ktoś mówi zdanie, które brzmi jak decyzja.

I nagle wszystko rusza.

Dlatego właśnie dorosłość jest tak fascynującym zjawiskiem społecznym. Z zewnątrz wygląda jak system zarządzania światem przez ludzi, którzy wiedzą, co robią. Z bliska okazuje się czymś znacznie bardziej interesującym: ogromną siecią współpracy między ludźmi, którzy w większości sytuacji uczą się w trakcie. Każdy dzień jest trochę eksperymentem. Każda decyzja jest trochę hipotezą.

A mimo to życie jakoś działa.

I kiedy zacznie się na to patrzeć z odpowiedniej odległości, pojawia się pytanie, które jest jednocześnie zabawne i lekko niepokojące. Jeśli większość dorosłych przez większość

czasu tylko wygląda na osoby, które wiedzą, co robią, to kto właściwie stworzył wszystkie zasady, których tak poważnie przestrzegamy?

Bo istnieje spora szansa, że odpowiedź brzmi: ktoś dokładnie taki sam jak my.