

ADRIAN ODDWELL

SERIA DLACZEGO TO JEST TAKIE GŁUPIE

DLACZEGO GŁUPI LUDZIE

ZACHODZĄ WYŻEJ NIŻ TY?



Sekrety kariery dla ludzi z mniejszym IQ.

INTRO.....	5
Rozdział 1 - Człowiek, który mówi pierwszy, wygrywa połowę spotkania.....	12
Rozdział 2 - Człowiek, który mówi z absolutną pewnością, wygląda jak ekspert.....	21
Rozdział 3 - Człowiek, który powtarza coś wystarczająco długo, zaczyna mieć rację	27
Rozdział 4 - Człowiek, który mówi najwięcej, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto wie najwięcej.....	33
Rozdział 5 - Człowiek, który wygląda na bardzo zajętego, zaczyna wyglądać na bardzo ważnego.....	39
Rozdział 6 - Człowiek, który nigdy nie mówi „nie wiem”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto wie wszystko	45
Rozdział 7 - Człowiek, który mówi „wiedziałem od początku”, zaczyna wyglądać jak wizjoner	51
Rozdział 8 - Człowiek, który mówi bardzo mądrze brzmiące zdania, zaczyna wyglądać jak ktoś bardzo mądry	57
Rozdział 9 - Człowiek, który zgadza się z odpowiednią osobą, zaczyna wyglądać jak ktoś bardzo rozsądny	63
Rozdział 10 - Człowiek, który mówi ostatni, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto podsumował wszystko najlepiej.....	68
Rozdział 11 - Człowiek, który wygląda na absolutnie spokojnego, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto wszystko kontroluje	73
Rozdział 12 - Człowiek, który mówi „z mojego doświadczenia”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto widział już wszystko	78
Rozdział 13 - Człowiek, który zadaje dobre pytania, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto rozumie najwięcej	83

Rozdział 14 - Człowiek, który mówi bardzo mało, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto myśli najwięcej	88
Rozdział 15 - Człowiek, który mówi „to zależy”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto rozumie złożoność świata	93
Rozdział 16 - Człowiek, który mówi rzeczy oczywiste, ale spokojnie, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto powiedział coś bardzo mądrego	98
Rozdział 17 - Człowiek, który wygląda na absolutnie pewnego siebie, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto wie najlepiej	103
Rozdział 18 - Człowiek, który używa bardzo dużych słów, zaczyna wyglądać jak ktoś bardzo mądry	108
Rozdział 19 - Człowiek, który mówi to, co wszyscy już czują, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto powiedział coś odważnego	113
Rozdział 20 - Człowiek, który mówi „dokładnie o tym myślałem”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto był o krok przed wszystkimi	118
Rozdział 21 - Człowiek, który mówi „to bardzo dobry punkt”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto rozumie rozmowę najlepiej	122
Rozdział 22 - Człowiek, który mówi „spróbujmy spojrzeć na to inaczej”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto widzi więcej niż inni	126
Rozdział 23 - Człowiek, który mówi „to już kiedyś widziałem”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto widział wszystko	130
Rozdział 24 - Człowiek, który mówi „najważniejsze jest jedno”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto rozumie sedno wszystkiego	134

Rozdział 25 - Człowiek, który mówi „problem jest gdzie indziej”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto odkrył ukrytą prawdę.....	138
Rozdział 26 - Człowiek, który mówi „na koniec dnia”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto potrafi zakończyć każdą dyskusję.....	142
Rozdział 27 - Człowiek, który mówi „zróbmy krok w tył”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto widzi cały obraz	146
Rozdział 28 - Człowiek, który mówi „to bardzo interesujące”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto właśnie odkrył coś ważnego	150
Rozdział 29 - Człowiek, który mówi „pozwólcie, że coś zaproponuję”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto prowadzi rozmowę	154
Rozdział 30 - Człowiek, który mówi „mam tylko jedną uwagę”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto zaraz powie coś naprawdę ważnego	158
Rozdział 31 - Człowiek, który mówi „z mojego punktu widzenia”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto ma własną perspektywę	162
Rozdział 32 - Człowiek, który mówi „pozwólcie, że to uprosczę”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto naprawdę rozumie problem	166
Rozdział 33 - Człowiek, który mówi „to nie jest takie proste”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto widzi więcej niż inni	170
Rozdział 34 - Człowiek, który mówi „to jest ciekawy paradoks”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto widzi ukryte mechanizmy świata	174

Rozdział 35 - Człowiek, który mówi „to przypomina mi jedną rzecz”, zaczyna wyglądać jak ktoś, kto widzi wzory w chaosie.....	178
--	-----

INTRO

Wszystko zaczyna się zazwyczaj w bardzo niewinnym miejscu. Nie w wielkiej sali konferencyjnej, nie podczas spektakularnego awansu, nie na scenie podczas rozdania nagród. Zaczyna się przy stole w biurze, w kuchni firmowej albo w pokoju, w którym ktoś właśnie opowiada historię o swoim najnowszym sukcesie zawodowym. Siedzisz tam, mieszasz kawę i słuchasz człowieka, który z absolutnym przekonaniem tłumaczy, jak genialnym ruchem było wysłanie maila do wszystkich o 23:47 z dopiskiem „FYI”. Wszyscy wokół kiwają głowami. Ktoś mówi: „Świetna inicjatywa”. Ktoś inny dodaje: „Właśnie takich ludzi potrzebujemy”. I w tym momencie pojawia się pierwsza bardzo niepokojąca myśl. Nie chodzi o to, że on coś zrobił źle. Chodzi o to, że on właśnie awansuje.

Nie jest to pojedyncze zdarzenie. To nie jest jeden dziwny przypadek w jednej dziwnej firmie. To jest wzór, który powtarza się z zadziwiającą regularnością w niemal każdym środowisku, w którym ludzie próbują wspólnie coś zorganizować, zarządzać czymś albo po prostu wyglądać na kompetentnych. Wzór jest prosty: im bardziej ktoś sprawia wrażenie pewnego siebie, tym szybciej ludzie zakładają, że musi wiedzieć, co robi. A kiedy już to założenie zapadnie w głowach wszystkich wokół, zaczyna się proces, który przypomina trochę eksperyment społeczny prowadzony bez wiedzy uczestników.

Najbardziej zdumiewające jest to, że ten mechanizm działa nawet wtedy, kiedy wszyscy widzą jego absurd. Ludzie potrafią siedzieć w jednym pokoju, słuchać człowieka mówiącego rzeczy ewidentnie chaotyczne, niespójne albo po prostu nieprawdziwe, a mimo to po spotkaniu powiedzieć:

„No, ale on ma wizję”. W pewnym momencie zaczynasz podejrzewać, że istnieje jakaś tajna instrukcja obsługi rzeczywistości, którą wszyscy dostali oprócz ciebie.

Problem polega na tym, że ta instrukcja prawdopodobnie nie istnieje.

Zamiast niej istnieje coś znacznie ciekawszego. System społecznych skrótów myślowych, które działają tak sprawnie, że przez większość czasu nikt ich nawet nie zauważa. Kiedy ktoś mówi szybko, używa dużych słów i nie robi przerw na zastanowienie, mózg słuchacza interpretuje to jako sygnał kompetencji. Kiedy ktoś wypowiada zdania z absolutną pewnością, nawet jeśli są one logicznie wątpliwe, wielu ludzi zakłada, że pewność musi wynikać z wiedzy. W rezultacie powstaje bardzo dziwna sytuacja: człowiek, który wie mniej, ale mówi głośniejszym głosem, często wygląda na bardziej kompetentnego niż ktoś, kto wie dużo, ale mówi ostrożnie.

To nie jest teoria. To jest codzienność.

Jeśli kiedykolwiek siedziałeś na spotkaniu i miałeś wrażenie, że najbardziej sensowna osoba w pokoju mówi najmniej, a najbardziej chaotyczna mówi najwięcej, to już widziałeś ten mechanizm w akcji. Co więcej, prawdopodobnie widziałeś też jego drugi etap. Po kilku miesiącach taka osoba zaczyna zajmować coraz ważniejsze miejsce w strukturze. Ludzie przyzwyczajają się do jej obecności, zaczynają traktować jej zdanie jako punkt odniesienia, a w końcu ktoś stwierdza: „Właściwie to on już i tak wszystko koordynuje, więc może po prostu dajmy mu stanowisko”.

I wtedy dzieje się coś, co na pierwszy rzut oka wydaje się kompletnie nielogiczne.

System zaczyna nagradzać zachowanie, które w normalnych warunkach uznalibyśmy za lekko niepokojące. Nadmierna pewność siebie staje się atutem. Brak wątpliwości wygląda jak przywództwo. Szybkie odpowiedzi zaczynają uchodzić za dowód inteligencji, nawet jeśli są to odpowiedzi na pytania, których nikt jeszcze nie zdążył dobrze zrozumieć.

Najbardziej zdumiewające jest jednak to, jak spokojnie wszyscy się z tym godzą. W pewnym momencie pojawia się moment zbiorowego milczącego porozumienia. Wszyscy widzą, że coś tu nie gra, ale jednocześnie wszyscy uznają, że skoro system działa właśnie tak, to prawdopodobnie musi mieć w tym jakiś sens. To jest moment, w którym absurd przestaje wyglądać jak absurd, a zaczyna wyglądać jak normalność.

Można powiedzieć, że to jedna z największych iluzji dorosłego życia. W dzieciństwie wierzymy, że świat działa według jasnych zasad. Jeśli ktoś jest lepszy, bardziej pracowity albo bardziej kompetentny, to w końcu zostanie nagrodzony. Jeśli ktoś robi rzeczy bez sensu, prędzej czy później zostanie to zauważone. Problem polega na tym, że dorosły świat jest znacznie bardziej zainteresowany czymś innym niż sensownością.

Dorosły świat jest bardzo zainteresowany wrażeniem.

Wrażenie kompetencji bywa ważniejsze niż kompetencja. Wrażenie kontroli bywa ważniejsze niż faktyczna kontrola. Wrażenie wizji bywa ważniejsze niż jakikolwiek plan. I kiedy zaczynasz patrzeć na rzeczywistość przez ten pryzmat, nagle wiele zagadek przestaje być zagadkami.

Na przykład ta, dlaczego w wielu organizacjach najbardziej zapracowani ludzie nie są tymi, którzy podejmują decyzje.

Albo dlaczego ludzie, którzy najczęściej mówią „nie jestem pewien, sprawdźmy to”, rzadko kończą na stanowiskach wymagających publicznego przekonania innych, że wszystko jest pod kontrolą. To nie znaczy, że system zawsze wybiera najgorsze możliwe osoby. To znaczy tylko, że system nagradza bardzo specyficzny zestaw sygnałów.

I te sygnały nie zawsze mają wiele wspólnego z rzeczywistością.

W pewnym momencie zaczynasz zauważać, że istnieje pewien typ człowieka, który porusza się po strukturach społecznych z zadziwiającą łatwością. Ten człowiek rzadko wygląda na zaniepokojonego. Rzadko zastanawia się głośno. Rzadko przyznaje, że czegoś nie wie. Zamiast tego oferuje szybkie interpretacje, szybkie podsumowania i szybkie wnioski. A ponieważ większość ludzi bardzo nie lubi momentów niepewności, taka osoba zaczyna pełnić w grupie rolę kogoś, kto tę niepewność natychmiast wypełnia.

Czasem nie ma znaczenia, czym ją wypełnia.

To właśnie tutaj zaczyna się prawdziwy paradoks. System, który teoretycznie powinien promować kompetencję, bardzo często promuje zdolność do sprawiania wrażenia kompetencji. A kiedy ten proces trwa wystarczająco długo, zaczyna produkować zjawisko, które dla wielu ludzi jest jednocześnie frustrujące i fascynujące.

Ludzi, którzy wydają się zadziwiająco pewni rzeczy, których najwyraźniej nie rozumieją.

Najbardziej zdumiewające jest jednak to, że ci ludzie rzadko postrzegają siebie jako uczestników jakiegoś dziwnego eksperymentu społecznego. Wręcz przeciwnie. Z ich perspektywy wszystko działa dokładnie tak, jak powinno.

Mówili głośno, więc zostali usłyszani. Mówili pewnie, więc zostali uznani za kompetentnych. Mówili pierwsi, więc stali się punktem odniesienia dla wszystkich kolejnych opinii.

W pewnym sensie można powiedzieć, że oni po prostu bardzo dobrze zrozumieli zasady gry.

Reszta z nas często próbuje grać w zupełnie inną grę.

Na przykład w grę polegającą na tym, że zanim coś powiemy, sprawdzamy, czy to ma sens. Albo w grę polegającą na tym, że zanim przedstawimy rozwiązanie, próbujemy dokładnie zrozumieć problem. Te strategie są bardzo rozsądne, logiczne i godne podziwu. Mają tylko jedną drobną wadę.

Są znacznie wolniejsze.

A w świecie, który nagradza szybkość reakcji bardziej niż dokładność analizy, wolniejsze strategie często przegrywają na starcie. To nie znaczy, że są gorsze. To znaczy tylko, że są mniej widowiskowe. A widowiskowość w wielu sytuacjach okazuje się walutą o znacznie wyższej wartości niż cierpliwe myślenie.

Jedno zdanie wypowiedziane z absolutną pewnością potrafi czasem zrobić większe wrażenie niż pięć minut cichego, dokładnego rozumowania.

To zdanie będzie wracać w tej książce wielokrotnie, bo jest jednym z najdziwniejszych odkryć dorosłego życia: system społeczny często myli pewność z kompetencją.

A kiedy już zacznie je mylić, potrafi robić to z zadziwiającą konsekwencją.

Można by pomyśleć, że ludzie w końcu zauważą ten mechanizm i go skorygują. W końcu każdy z nas przynajmniej

raz w życiu widział sytuację, w której ktoś bardzo pewny siebie mówił rzeczy kompletnie nietrafione. Logika podpowiadałaby, że po kilku takich doświadczeniach zaczniemy podchodzić do pewności siebie z większą ostrożnością.

Niestety logika nie zawsze ma tu ostatnie słowo.

Pewność siebie działa jak skrót poznawczy. Jest szybka, wyraźna i bardzo łatwa do zauważenia. A ludzki mózg uwielbia skróty, szczególnie w sytuacjach, w których trzeba podejmować decyzje szybko i bez pełnej informacji. W rezultacie powstaje świat, w którym najbardziej przekonujący ludzie nie zawsze są tymi, którzy mają najwięcej racji.

Czasem są po prostu tymi, którzy mają najmniej wątpliwości.

I właśnie dlatego pojawia się pytanie, które dla wielu ludzi jest jednocześnie zabawne, irytujące i lekko bolesne: dlaczego tak często wygląda na to, że najbardziej pewni siebie ludzie zachodzą najwyżej?

To pytanie jest początkiem całej tej książki.

Bo kiedy zaczynamy przyglądać się temu zjawisku z bliska, odkrywamy, że nie chodzi tylko o pojedyncze osoby. Chodzi o całą kolekcję absurdów społecznych, które razem tworzą bardzo spójny system. System, w którym niektóre zachowania są nagradzane nie dlatego, że są najlepsze, ale dlatego, że są najbardziej widoczne.

A kiedy już zobaczysz ten system, trudno przestać go zauważać.

Każde spotkanie zaczyna wyglądać jak mały spektakl. Każda prezentacja jak próba przekonania publiczności, że ktoś dokładnie wie, dokąd wszyscy zmierzają. Każda struktura