

ADRIAN ODDWELL

SERIA DLACZEGO TO JEST TAKIE GŁUPIE

DLACZEGO LUDZIE UDAJĄ, ŻE WIEDZĄ CO ROBIĄ?



Krótką historią świata zbudowanego na improwizacji.

SPIS TREŚCI

INTRO.....	3
Rozdział 1 - Spotkanie, które mogło być e-mailem.....	9
Rozdział 2 - Ekspert, który właśnie to wymyślił.....	15
Rozdział 3 - Prezentacja, która wygląda jak plan	21
Rozdział 4 - Plan, który działa dopóki nikt go nie używa.....	27
Rozdział 5 - Decyzja, która powstała w połowie zdania	32
Rozdział 6 - Wszyscy rozumieli to samo. Tylko inaczej.	37
Rozdział 7 - Strategia, która powstała po fakcie	42
Rozdział 8 - Wizja, która brzmi jak przyszłość	47
Rozdział 9 - Motywacja, która pojawia się w najmniej logicznych momentach.....	52
Rozdział 10 - Innowacja, która zaczęła się od zdania „a co jeśli...”	58
Rozdział 11 - Zmiana, którą wszyscy popierają, dopóki nie zacznie dotyczyć ich pracy	63
Rozdział 12 - Transformacja, która zaczęła się od drobnego usprawnienia.....	67
Rozdział 13 - Konsultant, który odkrył wasz pomysł w prezentacji	72
Rozdział 14 - Menedżer, który wygląda jak ktoś, kto wie	77
Rozdział 15 - Raport, który wygląda lepiej niż rzeczywistość	82
Rozdział 16 - Lekcje, które wszyscy już znali wcześniej.....	87
Rozdział 17 - Plan na przyszłość, który wygląda bardzo rozsądnie dzisiaj	92

Rozdział 18 - Proces, który miał uprościć wszystko.....	97
Rozdział 19 - Procedura, która działa idealnie, jeśli nic się nie wydarzy	101
Rozdział 20 - Automatyzacja, która miała zaoszczędzić czas	106
Rozdział 21 - System, który miał podejmować decyzje	111
Rozdział 22 - Dane, które miały powiedzieć prawdę.....	116
Rozdział 23 - Wskaźnik, który stał się celem	120
Rozdział 24 - Historia, która brzmi lepiej niż wydarzenia...	125
Rozdział 25 - Narracja, która zaczyna wyglądać jak strategia	129
Rozdział 26 - Eksperyment, który miał być kontrolowany..	133
Rozdział 27 - Odkrycie, które wszyscy czuli od dawna	137
Rozdział 28 - Wdrożenie, które miało być proste.....	141
Rozdział 29 - Ekspert, który wygląda na pewnego	146
Rozdział 30 - Początek, który wygląda jak doświadczenie	150
Rozdział 31 - System, który wygląda na zaplanowany	155
Rozdział 32 - Stabilność, która trwa do następnej zmiany.	159
Rozdział 33 - Transformacja, która zaczyna się od zdania	164
Rozdział 34 - Pytanie, które zawsze wraca.....	168
Rozdział 35 - Improwizacja, która wygląda jak plan.....	172

INTRO

Pierwszy raz zauważyłem ten mechanizm w windzie biurowca. Nie dlatego, że winda była wyjątkowa, ale dlatego, że była absolutnie zwyczajna. Ośmioro dorosłych ludzi, poniedziałek rano, piętro trzecie, kawa w papierowych kubkach, identyfikatory na smyczach. Drzwi się zamykają, winda rusza, a przez pierwsze trzy sekundy w powietrzu wisi coś, czego nikt nie nazwie. To moment, w którym nikt nie wie, czy ktoś powinien coś powiedzieć, czy wszyscy powinni patrzeć w podłogę, czy może w ekran telefonu. W takich chwilach widać prawdę o cywilizacji. Nie o technologii, nie o gospodarce, nie o wielkich ideach. O tym, że większość ludzi w środku tej maszyny nie ma najmniejszego pojęcia, co właściwie robi. A mimo to wszyscy wyglądają tak, jakby prowadzili ważną operację logistyczną.

To nie jest zarzut. To jest obserwacja.

Bo kiedy przyrzeć się temu uważniej, okazuje się, że prawie każda instytucja świata działa w podobny sposób. Ktoś kiedyś zaczął coś robić, ktoś inny przytaknął, trzeci dodał dokument, czwarty stworzył procedurę, a piąty po dziesięciu latach napisał podręcznik. Po pewnym czasie wygląda to tak, jakby ktoś naprawdę wiedział, co robi. Pojawiają się tytuły stanowisk, prezentacje w PowerPoint i wykresy z kolorowymi strzałkami. Z zewnątrz wygląda to jak system. Od środka przypomina raczej grupę ludzi, którzy starają się nie wyglądać na zaskoczonych.

Najciekawsze w tym wszystkim jest to, że prawie każdy człowiek w pewnym momencie odkrywa tę prawdę. Zwykle dzieje się to cicho i bez fanfar. Na przykład wtedy, kiedy pierwszy raz trafiasz na spotkanie, które ma rozwiązać

problem, a po czterdziestu minutach orientujesz się, że nikt w pomieszczeniu nie wie, czym właściwie jest problem. Albo kiedy ktoś z absolutną pewnością tłumaczy coś, co po pięciu pytaniach okazuje się improwizacją w eleganckim języku. W takich chwilach pojawia się krótkie, niepokojące pytanie: czy oni naprawdę wiedzą, co robią?

Odpowiedź brzmi prawie zawsze tak samo.

Nie.

Ale to nie jest katastrofa. To jest fundament.

Świat działa dlatego, że ludzie udają kompetencję z wystarczającą pewnością siebie, żeby inni uznali ją za prawdziwą. To nie jest spisek ani wielkie oszustwo. To raczej rodzaj społecznego teatru, w którym każdy aktor zna jedną podstawową zasadę: jeśli będziesz wyglądał na wystarczająco pewnego, nikt nie zapyta, czy masz scenariusz.

Najbardziej fascynujące jest to, jak wcześnie uczymy się tej sztuki. Dziecko obserwuje dorosłych i zakłada, że wiedzą wszystko. Wiedzą, jak działa świat, jak podejmować decyzje, jak rozwiązywać problemy. Dopiero po latach zaczyna się orientować, że wielu z nich porusza się po rzeczywistości dokładnie tak samo jak ono - metodą prób, błędów i improwizacji. Różnica polega tylko na tym, że dorośli mają klucze do samochodu i poważniejszą minę.

W pewnym sensie cała dorosłość polega na perfekcyjnym opanowaniu tej miny.

Istnieje moment w życiu niemal każdego człowieka, w którym pojawia się pierwsza prawdziwa odpowiedzialność. Nowa praca, pierwszy projekt, pierwsza sytuacja, w której ktoś

patrzy na ciebie i oczekuje decyzji. Wtedy dzieje się coś niezwykle ciekawego. Zamiast powiedzieć: nie mam pojęcia, zaczynasz mówić zdania, które brzmią jak plan. Czasami naprawdę nim są. Czasami powstają w trakcie mówienia. Z zewnątrz różnica jest prawie niewidoczna.

I właśnie na tym polega genialność tego systemu.

Ludzie nie potrzebują absolutnej wiedzy, żeby świat działał. Potrzebują wystarczająco dobrej iluzji wiedzy, żeby nie zatrzymać się w miejscu. Jeśli ktoś w pomieszczeniu mówi: spróbujmy tak, reszta zwykle odpowiada: brzmi sensownie. A kiedy to nie działa, powstaje nowe spotkanie, nowa prezentacja i nowa improwizacja.

Cywilizacja w ogromnym stopniu jest historią takich momentów.

- Ktoś pierwszy raz powiedział: „zróbmy spotkanie, żeby ustalić plan spotkań”.
- Ktoś pierwszy raz założył garnitur i odkrył, że ludzie zaczynają go traktować poważniej, choć jego wiedza pozostała dokładnie taka sama.
- Ktoś pierwszy raz użył słowa „strategia”, kiedy tak naprawdę miał na myśli „zobaczmy, co się stanie”.

Najbardziej zdumiewające jest jednak to, jak bardzo wszyscy jesteśmy w tym dobrzy. Człowiek potrafi w ciągu kilku sekund dostosować ton głosu, mimikę i słownictwo tak, żeby wyglądać na kogoś, kto ma plan. To nie jest cynizm. To raczej adaptacja. Kiedy system nagradza pewność siebie bardziej niż wątpliwość, ludzie bardzo szybko uczą się mówić z przekonaniem.

„Najłatwiej wyglądać na eksperta wtedy, kiedy nikt nie wie, jakie pytanie powinien zadać.”

To jedno z tych zdań, które brzmi jak żart, dopóki nie zobaczysz go w praktyce. Wystarczy kilka spotkań, kilka konferencji i kilka rozmów w korytarzu, żeby odkryć, że ogromna część profesjonalnego świata opiera się na płynnym poruszaniu się między słowami, które brzmią mądrze.

Nie chodzi o to, że ludzie są niekompetentni. W wielu dziedzinach są bardzo kompetentni. Problem polega raczej na tym, że rzeczywistość jest tak skomplikowana, że nikt nie może jej naprawdę ogarnąć w całości. W efekcie każdy specjalista widzi tylko fragment układanki, ale mówi o nim z taką pewnością, jakby widział wszystko.

A reszta robi dokładnie to samo.

Dlatego rozmowy dorosłych często przypominają subtelny grę improwizacyjną. Jedna osoba przedstawia swoją interpretację rzeczywistości, druga dodaje kolejną, trzecia dorzuca termin techniczny, który brzmi jak rozwiązanie. W końcu ktoś mówi: to ma sens. I nagle wszyscy wychodzą z pomieszczenia z poczuciem, że coś zostało ustalone.

W rzeczywistości ustalono głównie to, że nikt nie zapyta, czy to naprawdę działa.

„Dorosłość to moment, w którym odkrywasz, że większość autorytetów to ludzie, którzy zaczęli mówić pierwszy.”

Ta książka nie powstała po to, żeby zdemaskować świat. Świat nie potrzebuje demaskacji. On działa dokładnie tak, jak musi działać system zbudowany przez miliardy ludzi uczących się wszystkiego w trakcie. To raczej próba przyjrzenia się temu z bliska i z pewnym zdumieniem.

Bo kiedy zaczynasz zauważać te mechanizmy, nagle widać je wszędzie.

W restauracjach, gdzie kelner z powagą tłumaczy historię deseru, który powstał przypadkiem pięć dni wcześniej.

W firmach, gdzie ktoś stworzył pięciostronicową procedurę do czegoś, co kiedyś załatwiało się jednym zdaniem.

W rozmowach, w których ludzie z absolutną pewnością opisują przyszłość, choć jeszcze godzinę wcześniej nie wiedzieli, że będą o niej mówić.

Najlepsze w tym wszystkim jest to, że nie da się z tego wypisać. Nawet jeśli zobaczysz cały mechanizm, nadal będziesz jego częścią. Nadal będziesz czasem mówić rzeczy, które brzmią jak plan, zanim plan naprawdę powstanie. Nadal będziesz używać słów, które mają uspokoić sytuację, choć w środku głowy wciąż trwa burza pomysłów.

To nie jest wada systemu.

To jest jego metoda działania.

W pewnym sensie cała cywilizacja przypomina ogromne, wielopoziomowe przedstawienie improwizowane. Jedni grają ekspertów, inni liderów, jeszcze inni ludzi, którzy wiedzą, jak działa system. Najciekawsze jest to, że większość z nich zaczynała dokładnie tak samo – od momentu, w którym ktoś spojrzał na nich i powiedział: to ty się tym zajmiesz.

A oni odpowiedzieli: jasne.

Potem wrócili do domu i zaczęli sprawdzać w internecie, co to właściwie znaczy.

Ta książka jest o takich momentach. O chwilach, w których maska kompetencji lekko się przesuwa i widać pod nią

zwykłego człowieka próbującego ogarnąć chaos rzeczywistości. O instytucjach, które wyglądają jak perfekcyjne mechanizmy, dopóki nie zobaczysz, ile improwizacji w nich siedzi. O rytuałach dorosłego życia, które wszyscy traktują poważnie, choć nikt nie pamięta, kto je wymyślił.

Nie po to, żeby się z nich śmiać.

Po to, żeby zobaczyć, jak niezwykle skuteczny jest świat zbudowany przez ludzi, którzy bardzo często nie wiedzą, co robią.

Bo prawda jest taka, że większość rzeczy na świecie powstała dokładnie w ten sposób. Ktoś spróbował, ktoś poprawił, ktoś dorobił teorię po fakcie. Po kilku latach wyglądało to jak plan. Po kilkudziesięciu jak system.

A po stu jak coś, co zawsze było oczywiste.

Dlatego zanim przejdziemy, warto zadać jedno pytanie. Nie o polityków, nie o szefów wielkich firm i nie o ludzi z telewizji. O zwykłych dorosłych ludzi, którzy codziennie podejmują setki decyzji.

Czy oni naprawdę wiedzą, co robią?

A może po prostu są bardzo dobrzy w tym, żeby wyglądało, że wiedzą.

Bo jeśli przyjrzeć się temu naprawdę uważnie, okazuje się, że niemal każda historia sukcesu zaczyna się od kogoś, kto powiedział: spróbujmy.

A dopiero później wszyscy zaczęli udawać, że tak było od początku.

Rozdział 1 - Spotkanie, które mogło być e-mailem

Pierwszym sygnałem, że coś jest dziwne, jest kalendarz. Otwierasz go rano i widzisz prostą informację: spotkanie. Temat brzmi poważnie, uczestników jest dziewięciu, czas trwania czterdzieści pięć minut. Opis wydarzenia zawiera jedno zdanie, które nie mówi absolutnie nic. „Synchronizacja działań operacyjnych w kontekście bieżących priorytetów.” Nikt nie wie, co to znaczy, ale wszyscy klikają „zaakceptuj”. W tym momencie mechanizm już działa, bo w świecie dorosłych odrzucenie spotkania wymaga odwagi większej niż przyjęcie go bez zastanowienia.

Najciekawsze jest to, że samo spotkanie zaczyna się zawsze w podobny sposób. Ludzie wchodzą do pokoju, otwierają laptopy, ustawiają kubki z kawą i przez chwilę rozmawiają o rzeczach neutralnych. Pogoda, korki, dziwna aktualizacja systemu. To nie jest mała rozmowa dla przyjemności. To jest moment, w którym wszyscy czekają, aż ktoś przejmie rolę osoby, która wie, dlaczego tu jesteśmy. Cisza trwa zwykle kilka sekund dłużej, niż byłoby komfortowo. W końcu ktoś zaczyna mówić.

I nagle wszyscy udają, że to był plan.

Prawda jest taka, że większość spotkań powstaje z bardzo prostego powodu: ktoś poczuł, że powinno się coś zrobić. W świecie organizacji „coś zrobić” najłatwiej oznacza „zróbmy spotkanie”. Spotkanie wygląda jak działanie. Jest w kalendarzu, ma godzinę rozpoczęcia, ma listę uczestników. Wygląda jak struktura, a struktura uspokaja ludzi, którzy boją się chaosu. Problem polega tylko na tym, że struktura nie jest jeszcze rozwiązaniem.

„Najbezpieczniejszą decyzją w pracy jest zaprosić ludzi na spotkanie.”

To zdanie brzmi jak żart, ale w wielu organizacjach jest to niemal zasada przetrwania. Jeśli coś pójdzie źle, zawsze można powiedzieć, że temat był omawiany. Jeśli coś pójdzie dobrze, spotkanie wygląda jak początek sukcesu. W obu przypadkach spotkanie działa jak dokumentacja rzeczywistości, która dopiero powstaje.

W trakcie pierwszych pięciu minut zwykle pojawia się ktoś, kto próbuje uporządkować sytuację. Otwiera prezentację albo notatki i mówi zdanie, które ma nadać kierunek rozmowie. Często brzmi ono tak ogólnie, że pasowałoby do niemal każdego projektu. „Chcieliśmy się dziś spotkać, żeby zobaczyć, gdzie jesteśmy i jakie są kolejne kroki.” To brzmi rozsądnie. Nikt nie pyta, gdzie właściwie jesteśmy ani czy ktoś zna te kroki.

W tym momencie spotkanie zaczyna przypominać powolną improwizację.

Ludzie dodają informacje, które mają sens w izolacji. Jedna osoba mówi o terminach, druga o problemach technicznych, trzecia o kliencie, który coś zasugerował. Każda z tych wypowiedzi jest logiczna, ale razem tworzą coś w rodzaju układanki, w której brakuje obrazka na pudełku. Nikt nie ma pełnej perspektywy, ale każdy zakłada, że ktoś inny ją ma.

„Spotkania istnieją głównie po to, żeby potwierdzić, że wszyscy są tak samo zdezorientowani.”

W pewnym momencie rozmowa zaczyna nabierać rytmu. Pojawiają się pytania, które brzmią profesjonalnie: czy mamy dane, czy ktoś sprawdził alternatywy, czy możemy to przetestować. W rzeczywistości są to pytania, które mają