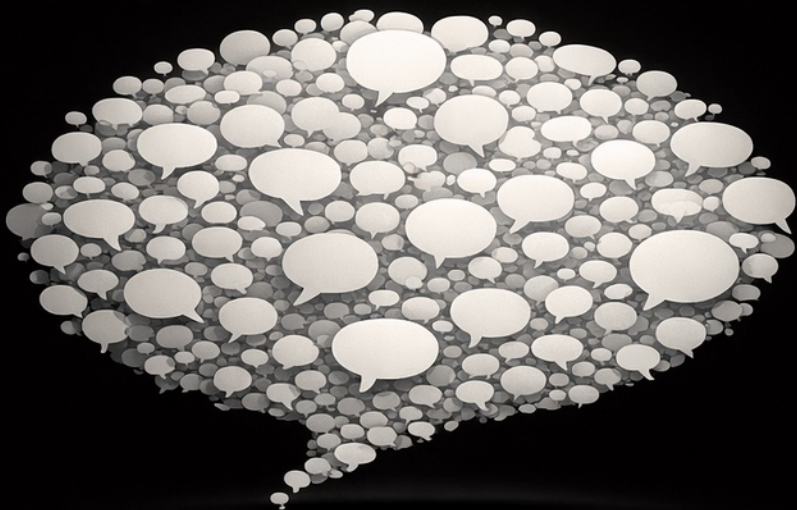


Adrian Oddwell

SERIA DLACZEGO TO JEST TAKIE GŁUPIE

DLACZEGO WSZYSCY NAGLE STAJĄ SIĘ EKSPERTAMI?



Jak zostać specjalistą przy kawie.

SPIS TREŚCI

INTRO.....	3
Rozdział 1 - Moment, w którym każdy wie lepiej	9
Rozdział 2 - Internet, czyli największa konferencja ekspertów w historii.....	16
Rozdział 3 - Ekspert z pięciominutowego researchu	23
Rozdział 4 - Ekspert zaproszony do studia	29
Rozdział 5 - Ekspert absolutnej pewności	35
Rozdział 6 - Dlaczego ekspertów jest więcej niż tematów... ..	41
Rozdział 7 - Moment, w którym ekspert zaczyna nauczać .	46
Rozdział 8 - Ekspert od ekspertów	52
Rozdział 9 - Ekspert od mechanizmu ekspertów	58
Rozdział 10 - Czy naprawdę chodzi o wiedzę	63
Rozdział 11 - Pierwsze zdanie eksperta	68
Rozdział 12 - Ekspert w każdej dziedzinie	73
Rozdział 13 - Ekspert, który zna przyszłość	78
Rozdział 14 - Ekspert od tego, że eksperci się mylą	83
Rozdział 15 - Bohater rozmowy	88
Rozdział 16 - Ekspert od prostych wyjaśnień	93
Rozdział 17 - Ekspert od tego, że to wcale nie jest proste ..	98
Rozdział 18 - Ekspert od ludzi.....	103
Rozdział 19 - Ekspert od oswajania świata	108
Rozdział 20 - Czy eksperci rozumieją świat.....	113
Rozdział 21 - Jeszcze jedna teoria	117

Rozdział 22 - Ekspert od wątpliwości.....	122
Rozdział 23 - Wszyscy jesteśmy trochę ekspertami	126
Rozdział 24 - Największy problem eksperta	131
Rozdział 25 - Najrzadszy ekspert.....	135
Rozdział 26 - Ekspert od pierwszego zdania	140
Rozdział 27 - Ekspert od poczekania chwilę	145
Rozdział 28 - Ekspert od rozmowy	150
Rozdział 29 - Ekspert od ciekawości.....	155
Rozdział 30 - Ekspert od zdumienia	160
Rozdział 31 - Ekspert od zrozumienia.....	164
Rozdział, który próbuje spojrzeć na wszystkich ekspertów razem.	168
Rozdział 32 - Dlaczego lubimy ekspertów	169
Rozdział 33 - Czy eksperci zmieniają nasz sposób widzenia świata.....	174
Rozdziału, który próbuje spojrzeć na wszystkich ekspertów razem.	179
Rozdział 34 - Czy świat naprawdę potrzebuje ekspertów .	180
Rozdziału, który próbuje spojrzeć na wszystkich ekspertów z jeszcze większej odległości.....	184
Rozdział 35 - Największy ekspert.....	185

INTRO

Wszystko zaczęło się w bardzo zwyczajnym miejscu, które z jakiegoś powodu zamienia ludzi w nagłych specjalistów od rzeczy, o których jeszcze trzy minuty wcześniej nie mieli najmniejszego pojęcia. Była to kuchnia w pracy. Ta sama kuchnia, w której ktoś zawsze zostawia pusty kubek obok zmywarki zamiast w zmywarce, ktoś inny przechowuje pół cytryny od wtorku, a lodówka zawiera tajemnicze pudełka, których właściciele prawdopodobnie zmienili już firmę. Stoją tam trzy osoby, piją kawę i rozmawiają o czymś, co chwilę temu było wiadomością w internecie.

Temat zmienia się szybko. Najpierw pogoda. Potem ceny mieszkań. Potem nagle gospodarka światowa. I w tym momencie dzieje się coś fascynującego. Ludzie, którzy jeszcze pięć minut temu nie mogli się zdecydować, czy mleko owsiane jest lepsze od zwykłego, zaczynają wypowiadać zdania z absolutną pewnością eksperta z trzydziestoletnim doświadczeniem.

Ktoś mówi, że problem polega na polityce monetarnej. Ktoś inny, że to вина łańcuchów dostaw. Trzecia osoba dodaje coś o geopolityce, używając tonu człowieka, który właśnie zakończył doktorat na temat globalnej stabilności finansowej. Nikt nie sprawdza niczego w telefonie. Nikt nie mówi „nie wiem”. Każdy wie.

I nie chodzi o to, że ludzie kłamią. To byłoby zbyt proste. Oni naprawdę wierzą, że wiedzą.

To właśnie jest pierwszy moment zdumienia.

Bo jeśli spojrzeć na to z boku, z pewnej spokojnej odległości, powstaje pytanie, które jest jednocześnie niewinne i trochę niepokojące. Skąd właściwie biorą się wszyscy ci eksperci?

Nie chodzi o ekspertów prawdziwych. O tych, którzy spędzili lata nad jednym problemem, którzy czytali nudne raporty i analizowali rzeczy, które nikogo poza nimi nie interesują. Chodzi o ekspertów nagłych. Ekspertów spontanicznych. Ekspertów chwilowych.

Ekspertów, którzy pojawiają się dokładnie wtedy, gdy pojawia się temat.

I znikają, gdy temat znika.

To jest zdolność niezwykła. Człowiek słyszy wiadomość o ekonomii i nagle rozumie ekonomię. Czyta artykuł o zdrowiu i natychmiast staje się specjalistą od ludzkiego organizmu. Ogląda trzyminutowy film o technologii i nagle potrafi wyjaśnić przyszłość sztucznej inteligencji z pewnością profesora.

To nie jest rzadkie zjawisko. To jest norma.

Internet tylko to przyspieszył.

Kiedyś człowiek mógł być ekspertem tylko w gronie najbliższych znajomych albo przy stole rodzinnym. Teraz wystarczy jedno zdanie w komentarzu pod artykułem i nagle ktoś staje się autorytetem dla tysięcy ludzi, którzy równie szybko uznają go za specjalistę albo kompletnie go ignorują.

I co najciekawsze, obie strony czują się absolutnie przekonane o swojej racji.

To jest moment, w którym zaczyna się robić naprawdę interesująco. Bo wbrew temu, co można by pomyśleć, ten system działa zadziwiająco dobrze. Świat nie rozpada się od

nadmiaru ludzi, którzy wiedzą wszystko o wszystkim. Firmy nadal istnieją. Samoloty nadal latają. Internet nadal działa, mimo że tysiące ludzi codziennie tłumaczy innym, jak powinien być zbudowany.

W rzeczywistości jest to jeden z najbardziej stabilnych absurdów współczesnego życia.

Ludzie nie tylko akceptują nagłych ekspertów. Oni ich potrzebują.

Wyobraźmy sobie przez chwilę alternatywę. Wyobraźmy sobie świat, w którym ktoś mówi przy stole: „Nie mam pojęcia, jak działa gospodarka światowa. To bardzo złożony system, którego nie rozumiem”. Zapada cisza. Druga osoba mówi: „Ja też nie wiem”. Trzecia dodaje: „Nie znam się na tym”.

Rozmowa kończy się po czterdziestu sekundach.

Człowiek jest zwierzęciem społecznym, ale jednocześnie bardzo źle znosi próżnię poznawczą. Kiedy pojawia się temat, pojawia się też potrzeba wypełnienia tej przestrzeni czymś, co wygląda jak wiedza.

I tak powstaje ekspert.

To nie jest cyniczny proces. To jest proces bardzo ludzki. Kiedy ktoś mówi coś z pewnością, automatycznie brzmi to bardziej przekonująco niż ktoś, kto mówi ostrożnie. Pewność działa jak skrót poznawczy. Mózg słucha tonu głosu i uznaje, że skoro ktoś brzmi jak ktoś, kto wie, to prawdopodobnie wie.

Czasami ten mechanizm działa nawet wtedy, gdy wszyscy wiedzą, że nie działa.

Jest w tym coś pięknie absurdalnego. Człowiek może powiedzieć zdanie, które brzmi skomplikowanie, użyć dwóch

specjalistycznych słów i nagle cała rozmowa przesuwa się o poziom wyżej. Nikt nie chce być tą osobą, która zapyta, czy to zdanie w ogóle coś znaczyło.

Bo wtedy istnieje ryzyko, że okaże się, iż nikt przy stole nie ma pojęcia, o czym właśnie była mowa.

Dlatego system się utrzymuje.

Powstaje coś w rodzaju cichej umowy społecznej. Wszyscy udajemy, że wiemy trochę więcej, niż wiemy naprawdę. I w zamian inni robią dokładnie to samo. Dzięki temu rozmowy płyną. Opinie powstają. Świat wygląda jak miejsce pełne ludzi, którzy mają zdanie na każdy temat.

To działa szczególnie dobrze w erze informacji.

Nigdy wcześniej w historii człowiek nie miał dostępu do tak ogromnej ilości wiedzy. I nigdy wcześniej tak wiele osób nie miało wrażenia, że rozumie tak wiele rzeczy po przeczytaniu nagłówka.

To jest niezwykle zjawisko psychologiczne. Mózg nie odróżnia dobrze między „przeczytałem coś o tym” a „rozumiem to”. Wystarczy kontakt z informacją, żeby powstało poczucie orientacji w temacie.

Czasami wystarczy jedno zdanie.

Dlatego ktoś może obejrzeć pięciominutowy materiał o ekonomii i poczuć, że w zasadzie już wszystko jest jasne. Dlatego ktoś może przeczytać artykuł o zdrowiu i następnego dnia tłumaczyć innym, jak działa metabolizm.

To nie jest próżność. To jest efekt uboczny sposobu, w jaki działa ludzki mózg.

Problem polega na tym, że ten mechanizm nie zna granic.

Jeśli człowiek potrafi mieć opinię o pogodzie, to równie dobrze może mieć opinię o globalnej gospodarce. Jeśli potrafi ocenić restaurację, to może też ocenić system edukacji. Granica między „mam wrażenie” a „mam analizę” jest niezwykle cienka.

I bardzo często całkowicie niewidoczna.

To prowadzi do sytuacji, w której świat jest pełen ludzi, którzy wiedzą, jak powinny działać rzeczy, których nigdy nie próbowali robić. Ludzie wiedzą, jak powinno się prowadzić firmy, których nigdy nie prowadzili. Wiedzą, jak powinno się wychowywać dzieci, których nie mają. Wiedzą, jak powinno się zarządzać krajami, którymi nigdy nie zarządzali.

Najciekawsze jest to, że nie tylko oni tak myślą.

Słuchacze bardzo często też chcą w to wierzyć.

Bo ekspert daje komfort. Ekspert upraszcza rzeczywistość. Ekspert mówi, że sprawy są prostsze, niż wyglądają. A człowiek bardzo lubi, kiedy skomplikowany świat nagle staje się prostą historią.

To dlatego eksperci pojawiają się wszędzie.

W komentarzach pod artykułami. W rozmowach rodzinnych. W taksówkach. W biurowych kuchniach. W kolejkach do kasy. W internecie, gdzie każda platforma jest jednocześnie sceną i audytorium dla tysięcy ludzi, którzy w ciągu jednego dnia mogą być specjalistami od medycyny, ekonomii, psychologii i przyszłości technologii.

Czasami wystarczy jeden film.

Albo jeden wątek na forum.

Albo jedno zdanie zaczynające się od słów: „Problem polega na tym, że...”.

I nagle ktoś wie.

„Internet sprawił, że każdy ma głos. Ale człowiek jest tak skonstruowany, że jeśli już ma głos, to bardzo szybko zaczyna mówić jak autorytet.”

To zdanie brzmi jak żart, ale jest w nim sporo prawdy.

Bo w pewnym sensie każdy z nas jest trochę takim ekspertem chwilowym. Każdy z nas zna ten moment, kiedy nagle zaczyna tłumaczyć coś z większą pewnością, niż wynikałoby to z faktycznej wiedzy. To jest moment bardzo subtelny. Człowiek nawet nie zauważa, kiedy przekracza granicę między ciekawością a autorytetem.

Najczęściej dzieje się to w połowie zdania.

„Najbardziej niezwykle w ludzkiej wiedzy jest to, jak szybko rośnie dokładnie wtedy, gdy ktoś nas słucha.”

I to jest dopiero początek historii.

Bo jeśli przyjrzeć się temu zjawisku dokładniej, okazuje się, że nagli eksperci nie pojawiają się przypadkowo. Oni pojawiają się w bardzo konkretnych sytuacjach. W bardzo konkretnych rozmowach. W bardzo konkretnych momentach, kiedy ludzie potrzebują poczuć, że rozumieją świat trochę bardziej, niż rozumieli pięć minut wcześniej.

A kiedy zaczniemy te momenty obserwować, odkryjemy coś jeszcze bardziej zaskakującego.

Eksperci pojawiają się zawsze.

Ale nigdy tam, gdzie naprawdę są potrzebni.

Rozdział 1 - Moment, w którym każdy wie lepiej

Istnieje bardzo szczególny moment w każdej rozmowie, który można rozpoznać niemal natychmiast, jeśli tylko zwróci się na niego uwagę. Rozmowa zaczyna się niewinnie, jak większość rozmów w historii ludzkości. Ktoś wspomina o czymś, co przeczytał rano. Ktoś inny dodaje fragment informacji z wiadomości. Temat rozwija się powoli, ostrożnie, jakby wszyscy uczestnicy jeszcze nie byli pewni, czy w ogóle mają coś do powiedzenia. I wtedy nagle następuje subtelna zmiana tonu, która jest tak charakterystyczna, że gdy już raz się ją zauważy, zaczyna pojawiać się wszędzie.

To moment, w którym ktoś mówi zdanie zaczynające się od słów: „Problem polega na tym, że...”.

To zdanie działa jak przełącznik.

Bo od tej chwili rozmowa przestaje być rozmową o czymś, co ktoś przeczytał. Staje się wykładem. I co najciekawsze, nikt nie pytał o wykład.

Osoba wypowiadająca to zdanie zwykle nie planowała zostać ekspertem jeszcze pięć minut wcześniej. Stała w kuchni z kubkiem kawy, myślała o tym, czy zdąży na spotkanie, i zastanawiała się, czy ktoś znowu zabrał jej łyżeczkę. Ale kiedy pojawia się temat, pojawia się też okazja. A okazja do wyjaśnienia świata jest jedną z tych rzeczy, którym ludzie bardzo trudno się oprzeć.

Bo wyjaśnianie świata daje niezwykle poczucie porządku.

Świat jest skomplikowany, nieprzewidywalny i pełen rzeczy, które nie do końca mają sens. Ale jeśli człowiek potrafi

powiedzieć dwa zdania o tym, dlaczego coś się wydarzyło, nagle całość wygląda trochę bardziej logicznie. Nawet jeśli te dwa zdania zostały zbudowane z fragmentów informacji zasłyszanych w drodze do pracy.

I tu zaczyna się prawdziwa magia.

Rozmówcy zwykle nie reagują sceptycyzmem. Nie przerywają. Nie pytają o źródła. Wręcz przeciwnie. Zaczynają słuchać z bardzo charakterystycznym wyrazem twarzy, który można by nazwać wyrazem „to brzmi sensownie”. Ten wyraz twarzy jest jednym z największych sprzymierzeńców spontanicznego eksperta.

Bo „brzmi sensownie” to niezwykle niski próg weryfikacji.

W praktyce oznacza to, że zdanie musi być wystarczająco długie, zawierać dwa lub trzy słowa, które brzmią poważnie, i być wypowiedziane tonem człowieka, który nie ma najmniejszych wątpliwości. Jeśli wszystkie te warunki są spełnione, mózg słuchacza robi coś bardzo wygodnego. Zakłada, że rozmówca prawdopodobnie wie, o czym mówi.

To oszczędza energię.

Weryfikowanie informacji jest męczące. Zadawanie pytań komplikuje rozmowę. Natomiast przyjęcie zdania jako tymczasowej prawdy pozwala rozmowie płynąć. Właśnie dlatego tak wiele rozmów opiera się na zdaniach, które nigdy nie zostały sprawdzone.

„Najbardziej przekonujące zdania w rozmowie to te, których nikt nie sprawdzi.”

To zdanie jest jednocześnie zabawne i trochę niepokojące, bo pokazuje, jak działa ogromna część codziennej komunikacji. Ludzie nie zawsze szukają prawdy. Bardzo często szukają