

MATTHEW SYED

DENK ALS EEN REBEL



'INTELLIGENT EN
VOL PERSPECTIEF.'

James Dyson, uitvinder

Waarom diversiteit
de sleutel is tot succes

DENK ALS EEN REBEL

Matthew Syed

Denk als een rebel

Waarom diversiteit de sleutel is tot succes

Vertaald door Wilma Paalman

UITGEVERIJ LUITINGH-SIJTHOFF

© 2019 Matthew Syed Consulting Limited

All rights reserved

© 2020 Nederlandse vertaling

Uitgeverij Luitingh-Sijthoff B.V., Amsterdam

Alle rechten voorbehouden

Vertaling: Wilma Paalman

Oorspronkelijke titel: *Rebel Ideas. The Power of Diverse Thinking*

Omslag: Jamie Keenan/Buro Blikgoed

Opmaak binnenwerk: Crius Group, Hulshout

ISBN 978 90 245 9048 3

ISBN 978 90 245 9049 0 (e-book)

ISBN 978 90 245 9148 0 (luisterboek)

NUR 770

www.lsamsterdam.nl

www.boekenwereld.com

Uitgeverij Luitingh-Sijthoff vindt het belangrijk om op milieuvriendelijke en verantwoorde wijze met natuurlijke bronnen om te gaan. Bij de productie van dit boek is daarom gebruikgemaakt van papier waarvan het zeker is dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid.

Voor Abbas, mijn inspirerende vader

Inhoud

Collectieve blindheid	9
Rebellen versus klonen	49
Constructieve meningsverschillen	95
Innovatie	145
Echokamers	195
Bovengemiddeld	231
Het grote geheel	271
Oplossing kruiswoordpuzzel	304
Dankbetuiging	305
Copyrightverantwoording	308
Noten	309
Register	325

Collectieve blindheid



Op 9 augustus 2001¹ schreef Habib Zacarias Moussaoui, een 33-jarige Fransman van Marokkaanse afkomst, zich in bij de Pan Am International Flight Academy in Eagan, Minnesota, een vliegschool waar met behulp van geavanceerde simulators piloten van commerciële lijnvliegtoeren werden opgeleid. Op het eerste gezicht leek Moussaoui niet anders dan anderen die de opleiding tot jumbojetpiloot volgden. Hij was vriendelijk, leergierig en blijkbaar welgesteld. Toch wekte hij bij zijn instructeurs al gauw achterdocht. Hij betaalde het volledige bedrag voor de opleiding, 8300 dollar, in biljetten van honderd dollar.² Hij toonde een opvallende belangstelling voor de deuren van de cockpit. Hij bleef maar vragen naar de vliegpatronen rondom New York.

Het personeel van de vliegschool begon het zo verdacht te vinden dat ze Moussaoui twee dagen nadat hij aan zijn opleiding was begonnen, aangaven bij de FBI in Minnesota. Hij werd gearresteerd. De FBI diende een verzoek in tot huiszoeking, maar kon daarvoor geen gegronde reden aanvoeren omdat ze hun verdenkingen jegens Moussaoui niet in het bredere verband plaatsten van de dreiging van islamitisch extremisme. Enkele weken voor de grootste terroristische aanslag in de geschiedenis had een man die mogelijk illegaal in het land verbleef, ongehinderd aan een opleiding op een vliegschool kunnen beginnen.

In de maanden na 9/11 werden diverse onderzoeken gestart om erachter te komen hoe het mogelijk was dat de Amerikaanse inlichtingendiensten, met hun gezamenlijke capaciteit van tienduizenden

man personeel en een budget van tientallen miljarden dollars, een zo gedurfd complot niet hadden vrijdeld. De conclusie van veel van deze onderzoeken was dat de diensten hadden gefaald, met catastrofale gevolgen.

De CIA kreeg de meeste kritiek te verduren. Deze dienst was per slot van rekening speciaal opgericht om alle acties van de inlichtingendiensten tegen dreigingen te coördineren, in het bijzonder die vanuit het buitenland. Vanaf het moment dat Osama bin Laden eind 1998 of begin 1999 de plannen voor de aanslag goedkeurde, hadden de diensten 29 maanden de tijd om de uitvoering ervan te verhinderen. Dat deden ze niet. Richard K. Betts, directeur van het Salzman Institute of War and Peace Studies, noemde het een tweede Pearl Harbour voor de Verenigde Staten. Milo Jones en Philippe Silberzahn, twee vooraanstaande veiligheidsdeskundigen, omschreven het als ‘het grootse debacle in de geschiedenis van de CIA’.

De verleiding is groot om het met hen eens te zijn gezien de vele aanwijzingen die zich in de jaren voorafgaand aan 9/11 hadden opgestapeld. Al in 1993 had Al Qaida het religieuze taboe op zelfmoordaanslagen opgeheven. In inlichtingenrapporten over Arabische terroristische organisaties dook voortdurend de naam op van de in Saudi-Arabië, als zoon van een rijke zakenman geboren Bin Laden. Richard Clarke, die onder Ronald Reagan als nationaal veiligheidscoördinator diende, zei: ‘Er leek een organisatie achter te zitten en misschien was hij dat. Voor zover we wisten was hij de enige link tussen die terroristische groeperingen.’

Bin Laden verklaarde op 2 september 1996 openlijk de oorlog aan de Verenigde Staten toen hij in een videoboodschap zei dat hij de ‘onderdrukker van de islam’ wilde vernietigen. Zijn krachtige boodschap sloeg aan bij moslims die zich tweederangsburgers voelden. De helft van alle terroristische organisaties is al voor ze een jaar oud zijn weer ter ziele, en slechts 5 procent houdt het

tien jaar vol. Al Qaida was een lang leven beschoren. Al Qaida was een uitzondering.³

Het idee om een vliegtuig als wapen te gebruiken deed al bijna een decennium de ronde. In 1994 had een Algerijnse groepering in Algiers een vliegtuig gekaapt, en de kapers zouden van plan zijn geweest het toestel boven de Eiffeltoren tot ontploffing te brengen.⁴ Later dat jaar schreef Tom Clancy een thriller waarin een Boeing 747 het Capitool, het Amerikaanse Congresgebouw, wordt binnengevlogen. Het boek kwam binnen op de eerste plaats van de bestsellerlijst van *The New York Times*. In 1995 werd in een gedetailleerd rapport van de politie van Manilla melding gemaakt van een zelfmoordplan om een vliegtuig op het CIA-hoofdkwartier te laten neerstorten.

In 1997 werd de doelstelling van Al Qaida nog eens onderstreept door de rechterhand van Bin Laden, Ayman al-Zawahiri, die opriep tot een aanslag op toeristen in Egypte waarbij 62 mensen om het leven kwamen, onder wie kinderen. Een Zwitserse vrouw moest toezien hoe haar vader werd onthoofd. De Zwitserse federale politie concludeerde dat Bin Laden de aanslag had gefinancierd. Anders dan eerdere terroristische groeperingen leek Al Qaida eropuit te zijn om zo veel mogelijk menselijk leed te veroorzaken, en onschuldigen niet te ontzien.

In 1998 ging Bin Laden nog een stap verder in zijn dorst naar geweld tegen de Verenigde Staten. In een wijdverbreide fatwa zei hij: '[...] Het is de plicht van iedere moslim die daartoe in staat is, in elk land waar hij daartoe kans ziet, Amerikanen en hun bondgenoten – burgers en militairen – te doden.' Op 7 augustus van dat jaar voerde Al Qaida gelijktijdig twee bomaanslagen uit, in Nairobi en in Dar es Salaam, waarbij 224 doden en meer dan 4000 gewonden vielen. Bij de aanslag in Nairobi was een explosief gebruikt van ruim 900 kilo TNT.

Op 7 maart 2001, een halfjaar voor de aanslag op het World Trade Center, legden de Russen een verslag voor over Al Qaida

met informatie over 31 hooggeplaatste officieren binnen het Pakistaanse leger die Bin Laden actief steunden en een locatiebeschrijving van 55 bases in Afghanistan.⁵ Kort daarna waarschuwde de Egyptische president Hosni Moebarak Washington dat terroristen van plan waren om in Rome een aanslag te plegen op president Bush waarbij ze gebruik zouden maken van een vliegtuig vol explosieven. De minister van Buitenlandse Zaken van de Afghaanse Talibanregering vertrouwde de Amerikaanse consul-generaal in Peshawar toe dat Al Qaida een verwoestende aanslag op de Verenigde Staten aan het voorbereiden was. Hij vreesde dat zijn land de tol zou moeten betalen van een Amerikaanse vergelding.

In juni 2001, slechts enkele weken voordat Moussaoui zich inschreef bij de vliegschool in Minnesota, stuurde Kenneth Williams, een FBI-analist uit Arizona, een e-mail naar zijn collega's. Hij schreef: 'Dit bericht is bedoeld om de dienst en NY [New York] ervoor te waarschuwen dat Osama bin Laden mogelijk een gecoördineerde poging onderneemt om mensen een vliegopleiding te laten volgen bij burgerluchtvaartscholen.' Hij bracht bij het hoofdkantoor de noodzaak onder de aandacht om alle vliegscholen in het land in beeld te krijgen, om gesprekken te voeren met de beheerders van deze scholen en een lijst samen te stellen van alle Arabische piloten in opleiding die een studievizum hadden aangevraagd. Dit werd bekend als de legendarische 'Phoenix memo'. Maar er werd niets mee gedaan.

Al die aanwijzingen hadden voor de inlichtingendiensten voldoende moeten zijn, zo luidde het bijtende commentaar van critici, om het complot bloot te leggen of minstens op het spoor te komen. De Joint Senate Committee oordeelde: 'De kern van het probleem [...] is het onvermogen van onze inlichtingengemeenschap om het verband te leggen tussen de stukjes informatie waarover het voorafgaand aan 11 september beschikte, over de belangstelling van terroristen voor symbolische Amerikaanse doelwitten.'

Het was een vernietigend oordeel. Om begrijpelijke redenen

weigerde de CIA het boetekleed aan te trekken. Ze verdedigden hun staat van dienst, en stelden dat het makkelijk is om achteraf terroristische complotten te ontdekken. Ze haalden het onderzoek aan van de psychologen Baruch Fischhoff en Ruth Beyth die, voorafgaand aan het historische bezoek van Nixon aan China, uiteenlopende mensen hadden gevraagd hoe zij de verschillende mogelijke resultaten van dit bezoek inschatten. Zou het tot blijvende diplomatieke betrekkingen leiden tussen de Verenigde Staten en China? Zou er op zijn minst één ontmoeting plaatsvinden tussen Nixon en Mao Zedong? Zou Nixon zijn bezoek als een succes bestempelen?

Het bezoek was uiteindelijk een triomf voor Nixon, maar wat het opmerkelijkste was, was hoe de deelnemers aan het onderzoek zich hun eigen inschattingen ‘herinnerden’. Zo waren degenen die een mislukking hadden voorzien in hun herinnering zeer optimistisch geweest over het welslagen ervan. Zoals Fischhoff het stelde: ‘In hun reconstructie van de gebeurtenissen waren de deelnemers aan het onderzoek minder verbaasd [...] dan terecht zou zijn.’ Hij noemde dit sluipend determinisme.⁶

Vertaald naar 9/11: het complot mag achteraf gezien bijna niet te missen zijn geweest, maar was het dat ook voordat de aanslagen daadwerkelijk plaatsvonden? Was dit niet een geval van ‘sluipend determinisme’? Werd de CIA niet veroordeeld voor het feit dat het er niet in was geslaagd een aanval te voorkomen die indertijd niet meer was geweest dan een van de vele dreigingen?⁷

Een land als de Verenigde Staten staat aan tal van gevaren bloot. Terroristische groeperingen strekken zich uit over de hele wereld. Voortdurend wordt er digitale communicatie onderschept, die veelal niet veel meer om het lijf heeft dan gescheld en loze dreigementen. De inlichtingendiensten zouden alle dreigingen kunnen onderzoeken, maar dat zou een overbelasting van hun middelen betekenen. Het probleem zou worden overgediagnosticeerd, wat nauwelijks een verbetering is te noemen. Het gaat erom, aldus een hoge leidinggevende binnen de terrorismebestrijding, om ‘in een

zee van rode vlaggen de rode vlaggen te ontwaren'.⁸

In de ogen van de CIA en haar verdedigers was 9/11 geen teken dat de inlichtingendiensten faalden maar een indicatie van de complexiteit van hun taak. Deze discussie is nog altijd niet uitgewoed. Aan de ene kant staan degenen die beweren dat de diensten overduidelijke waarschuwingssignalen over het hoofd hebben gezien. Aan de andere kant staan degenen die zeggen dat de CIA alles heeft gedaan wat redelijkerwijs mogelijk was, maar dat complotten nu eenmaal extreem moeilijk te ontdekken zijn voordat ze daadwerkelijk plaatsvinden.

Wat maar weinig mensen hebben overwogen is de mogelijkheid dat geen van beiden gelijk heeft.

II

In de eerste jaren van haar bestaan hanteerde de in 1947 opgerichte CIA een rigoureuus wervingsbeleid. Binnen de organisatie was alleen plek voor de besten van de besten. Potentiële CIA-analisten werden niet alleen onderworpen aan een diepgravend antecedentenonderzoek, een leugendetector-test en een evaluatie van hun financiële situatie en kredietwaardigheid, maar werden ook psychologisch en medisch doorgelicht. De mensen die ze in dienst namen waren zonder meer uitzonderlijk.

‘De twee belangrijkste toetsen waren een soort SAT-test om de intelligentie van een kandidaat te meten, en een psychologisch profiel om zijn geestelijke gesteldheid in beeld te krijgen,’ werd mij verteld door een CIA-oudgediende. ‘Alleen degenen die in beide toetsen uitblonken, kwamen erdoorheen. In het jaar waarin ik solliciteerde, werd slechts een op de twintigduizend sollicitanten

aangenomen. Toen de CIA zei dat ze alleen de besten aannamen, bedoelden ze ook precies dat.⁹

Wat echter opvalt, is dat de meeste van deze rekruten erg veel op elkaar leken: witte mannen afkomstig uit de toplaag van de Amerikaanse maatschappij. Dit is een veelvoorkomend fenomeen bij de werving van personeel: mensen zijn geneigd om mensen in dienst te nemen met eenzelfde uiterlijk en dezelfde denkbeelden als zichzelf. We voelen ons gesterkt als we ons omringd weten door mensen die onze perspectieven, aannames en overtuigingen delen. Zoals het gezegde luidt: soort zoekt soort. In hun nauwgezette analyse van de CIA schrijven Milo Jones en Philippe Silberzahn: ‘Het eerste consistente kenmerk van de identiteit en cultuur van de CIA in de periode 1947 tot 2001 is de homogeniteit van het personeel van de dienst met betrekking tot ras, geslacht, etniciteit en klasse (in relatie tot zowel de rest van Amerika als de wereld in zijn geheel).’¹⁰ Een onderzoek van een inspecteur-generaal naar de personeelssamenstelling leverde de volgende conclusie op:

In 1964 waren er bij het Office of National Estimates [een bureau dat deel uitmaakt van de CIA] geen zwarte, Joodse of vrouwelijke beroepskrachten in dienst, en slechts enkele katholieken [...] In 1967 bleken er minder dan 20 Afro-Amerikanen werkzaam te zijn onder het ongeveer 12.000 man tellende niet-administratieve CIA-personeel. Volgens een voormalige CIA-officier en recruiter nam de dienst in de jaren zestig geen Afro-Amerikanen, latino’s of andere minderheden aan, een praktijk die tot in de jaren tachtig voortduurde [...] Tot 1975 werden homoseksuelen openlijk geweerd uit de Amerikaanse inlichtingengemeenschap.*¹¹

* Dit had deels te maken met de angst dat homoseksuele personeelsleden, vooral degenen die niet uit de kast waren gekomen, chantabel zouden zijn.

In juni 1979 werd de dienst voor de rechter gedaagd wegens het achterstellen van vrouwelijke speciaal agenten bij promoties, een zaak die een jaar later werd geschikt. Niet lang daarna betaalde de dienst 410.000 dollar ter schikking van een zaak van discriminatie op grond van geslacht, die was aangespannen door een officier met 24 jaar werkervaring. In 1982 werd 1 miljoen dollar betaald in een collectieve zaak waarin de dienst van dezelfde vooroordeelen werd beschuldigd. En toch voerde de CIA geen substantiële wijzigingen door in haar personeelsbeleid. ‘In feite veranderde er niets,’ aldus een analist.¹²

Over zijn ervaringen binnen de CIA in de jaren tachtig schreef een insider: ‘Het wervingsproces voor de geheime dienst leverde nieuwe officieren op die nauwelijks verschilden van de mensen die hen hadden aangenomen – wit en veelal Angelsaksisch, afkomstig uit de midden- en hoogste klasse, wetenschappelijk opgeleid [...] Weinig niet-witte mensen, weinig vrouwen. Weinig leden van etnische groeperingen, zelfs niet met een recente Europese achtergrond. Met andere woorden, nog minder diversiteit dan onder degenen die aan de wieg van de CIA hadden gestaan.’¹³

Van de 35 sprekers en presentatoren op een conferentie die in 1999 werd gehouden onder de titel ‘US Intelligence and the End of the Cold War’ waren 34 wit en man. ‘De enige uitzondering was een witte vrouw die aankondigde wie er tijdens het diner zou spreken.’¹⁴ Van de 300 deelnemers aan de conferentie waren er minder dan 5 die niet wit waren.

Er zijn geen openbaar toegankelijke gegevens over de religieuze overtuiging van CIA-ambtenaren die binnen de dienst de prioriteiten stelden, maar Jones en Silberzahn schrijven: ‘Op basis van wat we weten van de homogeniteit van Langley kunnen we aannemen dat zich onder hen weinig tot geen moslims bevonden.’¹⁵ Dit werd bevestigd door een oud-CIA-medewerker die zei: ‘Moslims waren een zeldzaamheid.’

Na het einde van de Koude Oorlog nam de diversiteit nog verder

af. In *Legacy of Ashes* haalt de met de Pulitzerprijs onderscheiden journalist Tim Weiner Robert Gates aan, die begin jaren negentig directeur was van de CIA. Volgens Gates was de dienst steeds minder bereid plek te bieden aan ‘mensen die een beetje anders zijn, mensen die excentriek zijn, mensen die er niet op hun best uitzien in pak en stropdas, mensen die in de zandbak niet goed samenspelen met anderen. Het soort testen waar we mensen aan onderwerpen, de psychologische en alle andere, maken het moeilijk voor iemand [met] unieke vaardigheden om binnen de dienst te worden aangenomen.’

Over de cultuur binnen de CIA gedurende de jaren negentig zei een voormalige speciaal agent dat deze ‘zo wit als sneeuw’ was. Enkele maanden voor 9/11 verscheen een artikel in het *Journal of Intelligence and CounterIntelligence* waarin werd gesteld: ‘Vanaf het begin van haar bestaan werden de posities binnen de inlichtingengemeenschap ingenomen door witte mannen uit de maatschappelijke topklaag, niet alleen omdat dit de heersende klasse was, maar ook omdat de elite zichzelf beschouwde als de hoeder en beschermer van de Amerikaanse normen en waarden.’

Politici die zich bewust waren van de homogeniteit van de CIA uitten soms bezwaar. Ze vonden het zorgwekkend dat de CIA niet representatief was voor de maatschappij die zij tot taak had te beschermen. Ze meenden dat als er meer vrouwen en leden van etnische minderheden bij de CIA werkten, dit anderen zou stimuleren te solliciteren. Ze wilden een inclusiever personeelsbestand. Maar CIA-insiders speelden dan altijd wat zij als hun troefkaart beschouwden: de nationale veiligheid zou in gevaar komen als er minder zwaar op vaardigheden werd ingezet. Bij de samenstelling van een estafetteteam selecteer je de snelste lopers. En als die allemaal dezelfde huidskleur hebben en van hetzelfde geslacht zijn, wat dan nog? Als je je bij de selectie door andere criteria laat leiden dan snelheid, heeft het resultaat daaronder te lijden. Met betrekking tot nationale veiligheid was het geen aanvaardbare

optie om politieke correctheid boven veiligheid te stellen.

Dit idee van een afweging tussen voortreffelijkheid en diversiteit kent een lange traditie. In de Verenigde Staten lag het ten grondslag aan de argumentatie van rechter Antonin Scalia voor het Hoogge-rechtshof. Hij betoogde dat je ofwel voor diversiteit kunt kiezen ofwel voor uitmuntendheid. Als bij het streven naar voortreffelijkheid zich op natuurlijke wijze een divers personeelsbestand, studentenpopulatie, of welke groep van mensen dan ook vormt, is daar niets mis mee. Het is echter een andere zaak als diversiteit voorop wordt gesteld en voortreffelijkheid op de tweede plaats komt. Daarmee zou je vermoedelijk zelfs het doel kunnen ondermijnen dat je voor ogen had en waardoor je je hebt laten inspireren.

Met een estafetteteam eindigt het er dan mee dat je de wedstrijd verliest. Met een bedrijf is de schade nog erger: je brengt het voortbestaan ervan in gevaar. Een failliet bedrijf kan geen personeel in dienst houden, of dat nu wel of niet divers is. En als het om de inlichtingendiensten gaat, staat de veiligheid op het spel van de bevolking die aan de zorg van die diensten is toevertrouwd. Hoe kan het dan ethisch verantwoord zijn diversiteit voorop te stellen? Zoals een voormalige CIA-analist tegen me zei: ‘Het overheersende gevoel was dat we niet moesten schipperen. Het was niet logisch om het personeelsbestand “te verbreden” – wat dat ook mag betekenen – als we daardoor onze scherpte konden verliezen. Het was geen stijfkoppigheid, het was patriottisme.’

Nog in 2016 voerden veiligheidsdeskundigen hetzelfde argument aan. Fred Fleitz, een voormalige CIA-analist die onder president Trump tot stafchef van de Nationale Veiligheidsraad zou worden benoemd, uitte in een column in de *National Review* kritiek op een initiatief om diversiteit bij de CIA te bevorderen. ‘Om ons land te beschermen tegen dreigingen hebben we de meest bekwame en kundige individuen nodig om inlichtingenoperaties en analyses uit te voeren binnen de uitdagende grenzen van veiligheid en de wet. [...] De missie van de CIA is te belangrijk om

door social engineering te worden verstoord.’

De weerstand tegen het werven van leden uit etnische minderheden kwam deels voort uit angst voor contraspionage, maar de onwil reikte dieper. Degenen die pleitten voor een verbreding van het wervingsbeleid kregen het verwijt dat ze de uitmuntendheid van de dienst ondermijnden. Binnen de CIA was alleen plaats voor de slimsten en de besten! Landsverdediging is te belangrijk om diversiteit hoger aan te slaan dan vaardigheid. Zoals iemand opmerkte: ‘Politieke correctheid moet nooit boven nationale veiligheid worden gesteld.’

Wat ze zich niet realiseerden was dat dit een foutieve – en gevaarlijke – tweedeling was.



Dit is een boek over diversiteit, over wat er gebeurt wanneer je mensen samenbrengt die niet op dezelfde manier denken. Opperflakkig beschouwd kan dit een merkwaardige doelstelling lijken. Het gaat er toch immers om juist en nauwkeurig te denken, niet anders. Je zou alleen maar moeten willen dat je anders denkt dan anderen wanneer die anderen ongelijk hebben. Wanneer anderen gelijk hebben, zal anders denken alleen maar tot dwaling leiden. Dat lijkt niet meer dan logisch.

Wat ook niet meer dan logisch lijkt, is het eerder aangehaalde argument van rechter Scalia. Hij beweerde dat met het werven van mensen op basis van hun anderszijn, het prestatieniveau in de waagschaal wordt gesteld. Je zou mensen moeten aannemen omdat ze slim zijn, verstand van zaken hebben of snel zijn. Waarom zou je mensen aannemen met minder verstand van zaken, mensen die

minder snel zijn, die minder talent hebben, enkel en alleen omdat ze anders zijn?

Op de nu volgende pagina's zullen we aantonen dat deze beide gedachtegangen niet kloppen, tenminste niet wanneer het gaat om de grote uitdagende problemen die ons het meest raken. Om een antwoord te kunnen vinden op de belangrijkste kwesties waarvoor we ons gesteld zien – van klimaatverandering tot armoede, en van het genezen van ziekten tot het ontwerpen van nieuwe producten – moeten we samenwerken met mensen die niet alleen accuraat maar ook anders denken. Hiervoor moeten we een stap achteruit doen en met een fundamenteel andere blik naar prestaties kijken.

Neem de manier waarop we traditioneel over succes denken, daar zit een tegenstrijdigheid in. In wetenschappelijke en zelfs in populairwetenschappelijke literatuur ligt de nadruk op het individu: hoe kunnen we de kennis en het inzicht verbeteren van onszelf en onze collega's? Goede boeken zoals *Piek* van Anders Ericsson en Robert Pool, *Sources of Power* van Gary Klein en *Mindset* van Carol Dweck zijn bestsellers geworden. Al deze boeken zijn er, elk op hun eigen manier, op gericht hoe we als individuen onze vaardigheden kunnen ontwikkelen.

Een reeks andere uitstekende boeken volgt vanuit een net wat andere invalshoek dezelfde aanpak. Deskundigheid behoedt ons niet per se voor aannames en vooroordelen die ons beoordelingsvermogen aantasten. *Ons feilbare denken* van Daniel Kahneman, *Waarom we altijd tijd te kort komen en ander irrationeel gedrag* van Dan Ariely en *Misbehaving: Hoe we de gedragseconomie uitvonden* van Richard Thaler zijn er allemaal op gericht mensen beter te laten presteren door hen bewust te maken van deze vooroordelen en hun te tonen hoe ze zich daartegen kunnen wapenen.

Maar als we gericht zijn op individuen zijn we geneigd iets over het hoofd te zien, iets wat we het holistische perspectief zouden kunnen noemen. Een goede manier om dit verschil uit te leggen is aan de hand van een mierenkolonie. Een kortzichtige entomoloog

zou kunnen denken dat de bestudering van de mieren binnen de kolonie hem inzicht kan verschaffen over de kolonie als geheel. Individuele mieren vertonen immers een breed scala aan gedragingen, zoals bladeren verzamelen, marcheren et cetera. Het zijn bezige, fascinerende diertjes. En toch zou je een jaar lang, of zelfs een leven lang, individuele mieren kunnen bestuderen zonder echt inzicht te krijgen in de kolonie. Waarom? Omdat wat mieren zo bijzonder maakt, niet de afzonderlijke diertjes zijn maar hun gezamenlijke functioneren. Om een mierenkolonie te kunnen begrijpen moeten we niet op de individuele mieren inzoomen maar juist uitzoomen. Pas wanneer we de kolonie als geheel bezien, begrijpen we het functioneren ervan als een samenhangend organisme dat in staat is complexe problemen op te lossen zoals een samengesteld onderkomen bouwen en voedselbronnen vinden. Een mierenkolonie is een zichzelf vormend systeem. Het geheel is groter dan de som van de delen.

In dit boek zal worden uiteengezet dat iets soortgelijks van toepassing is op in groepen functionerende mensen. Vrijwel al het meest uitdagende werk wordt tegenwoordig in groepsverband aangepakt om de eenvoudige reden dat problemen te complex zijn om door iemand alleen te kunnen worden opgelost. In bijna alle vakgebieden verschijnen jaar na jaar minder wetenschappelijke artikelen van de hand van slechts één auteur. 90 procent van de artikelen op natuurwetenschappelijk en technisch gebied worden in teamverband geschreven. Over medisch onderzoek verschijnen drie keer zoveel artikelen op naam van een team van samenwerkende wetenschappers als van de hand van één enkele auteur.

In het bedrijfsleven doet zich dezelfde trend voor. Een werkgroep onder leiding van Brian Uzzi, als psycholoog verbonden aan de Kellogg School of Management, onderzocht ruim twee miljoen patenten die sinds 1975 in de Verenigde Staten zijn toegekend en ontdekte dat in elk van de 36 categorieën de meeste patenten op naam staan van een groep mensen. Hetzelfde zien we op de aan-

delenmarkt. 25 jaar geleden werden de meeste aandelenfondsen beheerd door individuen, tegenwoordig vrijwel uitsluitend door een team van mensen. ‘Met betrekking tot het creatief vermogen van de mens is de belangrijkste tendens de verschuiving van het individuele naar het teamverband, en de kloof tussen teamverbanden en individuen is zich aan het verbreden,’ schrijft Uzzi.

Daarom is het holistische perspectief onontbeerlijk. We moeten de menselijke prestatie niet beschouwen vanuit het standpunt van het individu maar vanuit dat van de groep. Vanuit dit veelomvattender perspectief zullen we zien dat diversiteit een essentieel element is van en de drijvende kracht achter wat we collectieve intelligentie kunnen noemen.

Er zijn natuurlijk veel soorten diversiteit. In verband met verschillen in geslacht, ras, leeftijd en religie wordt ook wel gesproken van ‘demografische diversiteit’ of ‘diversiteit van identiteit’. In dit boek richten we ons niet op demografische diversiteit maar op cognitieve diversiteit. Dat wil zeggen, op verschillen in perspectief, inzicht, ervaring en denkpatronen. Er is vaak (maar niet altijd) een overlap tussen deze twee vormen van diversiteit. Mensen met een verschillende achtergrond en met verschillende levenservaringen denken vaak verschillend over bepaalde vraagstukken. Later in dit boek gaan we dieper in op de relatie tussen deze twee.

Cognitieve diversiteit was tot een paar honderd jaar geleden helemaal niet zo belangrijk, omdat de vraagstukken waarvoor we ons gesteld zagen veelal lineair waren, enkelvoudig, splitsbaar of alle drie. Een fysicus die de positie van de maan nauwkeurig weet te berekenen heeft niet iemand nodig die er anders over denkt om hem te helpen zijn werk beter te doen. Het klopt allemaal als een bus, en iedereen die er anders over denkt heeft het fout. Hierop is ons gevoel gestoeld dat anders denken alleen maar storend werkt. Maar bij complexe vraagstukken gaat deze logica niet op en is het juist omgekeerd. Groepen die verschillende gezichtspunten in zich verenigen hebben een groot en vaak beslissend voordeel.