

Rebel Ideas

The Power of Diverse Thinking

Door Matthew Syed

Londen (John Murray) 2019

310 blz.

ISBN 9781473613928

€ 17,-

In het toegankelijk geschreven *Rebel Ideas* betoogt Matthew Syed – oud-tafeltennisser, publicist en columnist van het Britse dagblad *The Times* – dat diversiteit een wezenlijk, maar onvoldoende begrepen kenmerk is van elke succesvolle onderneming, organisatie en zelfs samenleving. Het versterken van diversiteit is volgens hem hét antwoord op de groeiende complexiteit van hedendaagse vraagstukken. Hij beklemtoont daarbij dat in de huidige VUCA-omgeving (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*) elke organisatie of team zonder diversiteit gedoemd is tot mislukken. Om in de complexiteit van de moderne samenleving ingewikkelde vraagstukken het hoofd te kunnen bieden en doorbraken te kunnen bewerkstelligen, is naast diversiteit samenwerking essentieel. Syed geeft aansprekende voorbeelden hiervan. Zo wijst hij er op dat gepubliceerde wetenschappelijke papers voor 90 procent afkomstig zijn van teams van wetenschappers in plaats van solitair werkende individuen. Samenwerking in teams domineert ook in alle categorieën van patent-

aanvragen in de Verenigde Staten sinds 1975. De individuele Willie Wortel wordt steeds schaarser.

Syed voert een gebrek aan diversiteit aan als de doorslaggevende verklaring voor enkele van de grootste rampen uit de wereldgeschiedenis. Zo wijdt hij in het begin van zijn verhaal het onvermogen van de Amerikaanse inlichtingendiensten om 9/11 te voorkomen aan het homogene karakter van de medewerkers van de CIA (blank, hoog opgeleid en mannelijk). Zij wisten de talrijke aanwijzingen dat al-Qaida een aanval op de Verenigde Staten aan het voorbereiden was niet goed te beoordelen. Het gebrek aan diversiteit bij de Amerikaanse inlichtingendienst leidde tot blikvernuwning en ‘collective blindness’, aldus Syed.

Wetenschappelijke inzichten

Syed stoelt zijn betoog op wetenschappelijke inzichten. Voor de goede orde: als hij het over diversiteit heeft dan bedoelt hij ‘cognitive diversity’ en niet diversiteit afgemeten aan geslachts-, ras-, of leeftijdskenmerken. (Al dragen deze

meer zichtbare vormen van diversiteit doorgaans wel bij aan cognitieve diversiteit.) Het gaat hem primair om de uiteenlopende invalshoeken en disciplines die binnen een organisatie of team gebruikt kunnen worden om op een creatieve en adaptieve manier complexe vraagstukken op te lossen. In cognitieve diversiteit ligt naar zijn overtuiging de sleutel tot het vergroten van probleemoplossend vermogen. De samenstelling van een team zou om die reden verschil in perspectief en intellectuele achtergrond moeten weerspiegelen.

Syed ontleent zijn bevindingen onder andere aan de cognitief psycholoog Charlan Nemeth, die zich al tientallen jaren bezighoudt met wetenschappelijk onderzoek naar kritische tegenspraak (*critical dissent*) en minderheidsstandpunten.¹ In haar opvatting zijn dit cruciale elementen om complexe problemen het hoofd te kunnen bieden, ‘because they stimulate divergent attention and thought. As a result, even when they are wrong they contribute to the detection of novel solutions that, on balance, are qualitatively better’ (blz 62). Daarbij benadrukt ze het belang van *authentic dissent*. Het afwijkende minderheidsstandpunt wint aan waarde als de geuite kritiek authentiek is en geen onderdeel van een ‘toneelstukje’ in een scenariosessie, waarin iemand de rol van tegenstander of advocaat van de duivel krijgt toegewezen en geacht wordt – hoe dan ook – met een afwijkende mening te komen.

Elementen voor succes

In zijn boek beklemtoont Syed dat de samenstelling van een team van wezenlijk belang is. Een succesvol team kent twee elementen: het bestaat uit zorgvuldig geselecteerde

¹ Charlan Nemeth, *In Defense of Troublemakers. The Power of Dissent in Life and Business* (New York, Basic Books, 2018) xii.

mensen die verschillende invalshoeken hanteren en biedt een omgeving waarin afwijkende gezichtspunten worden geaccepteerd. Een team waarin tegenspraak en kritiek vanzelfsprekend wordt geacht en probleemloos kan worden geuit, heeft volgens hem een aanzienlijk grotere kans op succes dan een team van gelijkgestemden. In een meer homogeen team is in zijn optiek de kans op kloonedrag (homophily) en daaruit voortvloeiende intellectuele 'armoede' in veel grotere mate aanwezig. In het tweede hoofdstuk, getiteld *Rebels versus Clones*, gaat Syed uitvoerig in op de gevaren van kloonedrag. Hij illustreert dit grafisch met behulp van een aantal eenvoudige, maar doeltreffende figuren (zie het contrast tussen Syeds figuren 2 en 3.)

Naast een diverse teamsamenstelling zijn de verhoudingen binnen het team van groot belang. Teams met een 'steep authority gradient' (blz. 92-94) en een dominante leider zijn minder succesvol, aangezien onder zulke omstandigheden geen of onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de cognitieve diversiteit in het team. 'Humans are acutely sensitive to hierarchy, even when the stakes are essential. Self-silencing occurs unconsciously' (blz. 101). Of, in de aangehaalde woorden van Nemeth: 'Group processes by and large conspire to suppress the very diversity of viewpoints that we seek' (blz. 108). Diversiteit op de werkvloer houdt volgens Syed in dat ruimte moet worden geboden aan differentiatie en flexibiliteit in plaats van standaardisatie. In het verlengde daarvan wijst hij op het belang van 'psychological safety' binnen een organisatie. Dit betreft de mate waarin werknemers zich vrij voelen om zich uit te spreken zonder dat zij

daarbij 'vergelding' hoeven te vrezen. Onderzoek door en bij Google beklemtoont de rol van veiligheid als 'the single most important factor driving success [of teams]' (blz. 115). Dat is een meer dan interessante constatering in een periode waarin Defensie hernieuwde aandacht besteedt aan sociale veiligheid.

McChrystal's *Team of Teams*

Syeds 'theoretische' beschrijving heeft een aansprekende pendant

in de oorlogspraktijk. Zijn denken sluit goed aan bij de visie op teamwerken van generaal b.d. Stanley McChrystal, voormalig commandant US Joint Special Forces Task Force (2003-2008). Zoals beschreven in diens eerder gepubliceerde boek *Team of Teams* was McChrystal genoodzaakt een afwijkend teammodel en -werkwijze in Irak te implementeren om al-Qaida op de knieën te dwingen.² 'The Task Force hadn't chosen to change; we were

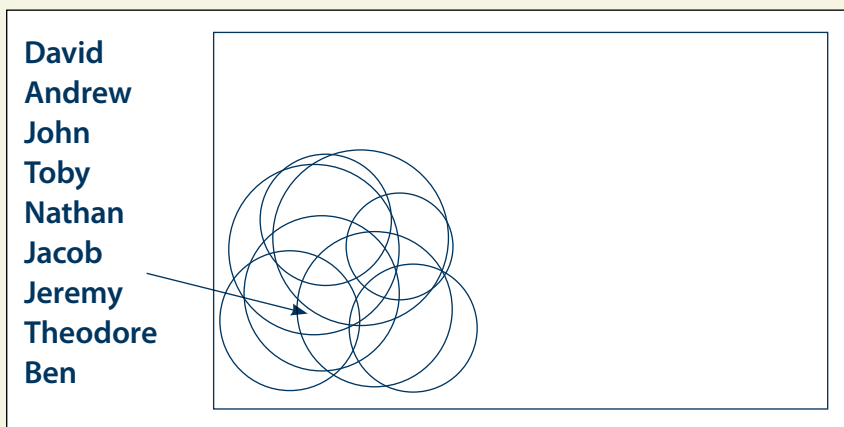


Figure 2. An unintelligent team (A team of clones)

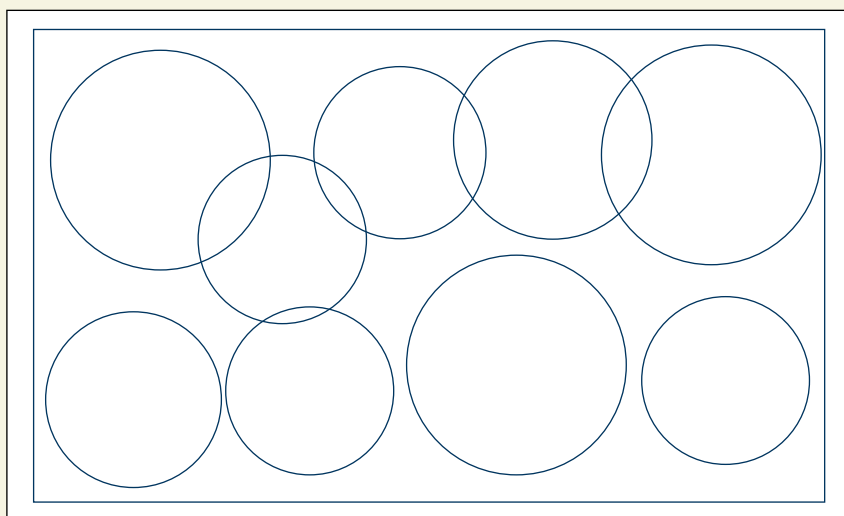


Figure 3. An intelligent team (A team of rebels)

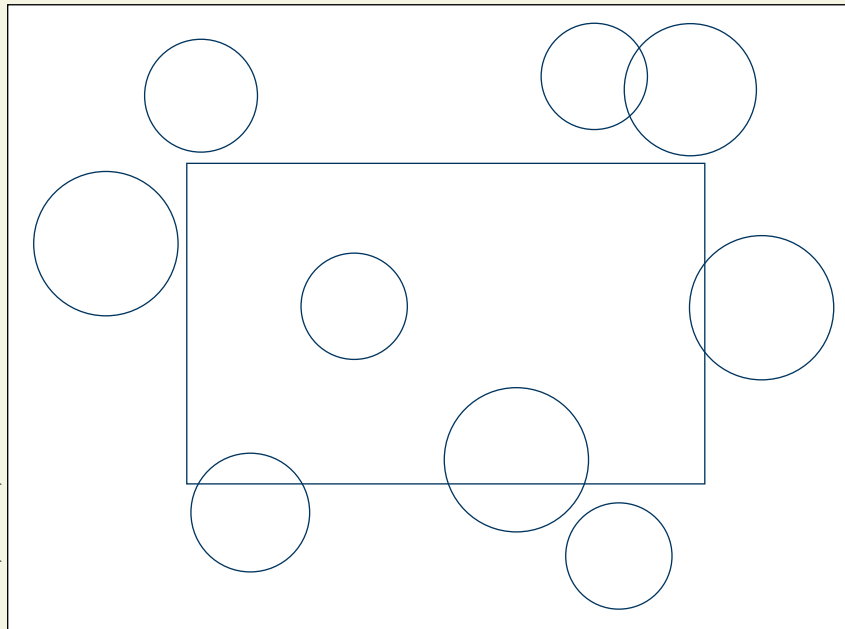
2 Stanley McChrystal, *Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World* (New York, Portfolio/Penguin, 2015) ix.

driven by necessity. ... we found ourselves losing to an enemy who, by traditional calculus, we should have dominated' (blz. 2).

McChrystals aandacht voor synergie tussen teams, het doorbreken van informatiecompartimenten (*information silo's*) en het grote belang van vertrouwensrelaties en diversiteit, is een weerspiegeling van Syeds boodschap *avant la lettre*.

Syed verwijst naar McChrystals *Team of Teams* en gebruikt hier en daar dezelfde voorbeelden. Hij voegt aan McChrystals denken toe dat de samenstelling van het team er wezenlijk toe doet. Zoals gezegd heeft een team van *rebels* een aanzienlijk grotere kans op succes dan een team van *clones*, vooropgesteld dat ze goed worden aangestuurd en de taakvatting duidelijk is, evenals het na te streven doel. In de woorden van Syed: met tien Alan Turings in plaats van een multidisciplinair samengesteld team was het de Bletchley Park-groep in de Tweede Wereldoorlog niet gelukt de Enigma-code van nazi-Duitsland te kraken (zie figuur 2 en 4.)

Naast 9/11 haalt Syed een aantal andere bekende, maar treffende voorbeelden aan, zoals de ramp met United Airlines vlucht 173, die in december 1978 op een binnenlandse vlucht van New York naar Portland neerstortte, waarbij acht mensen het leven verloren. Worstelend met een mogelijk landingsgestelprobleem, verloren de bemanningsleden op onverklaarbare wijze uit het oog dat de brandstof opraakte. (Dit tragische voorbeeld van bewustzijnsvernauwing wordt tevens uitvoerig besproken in het boek van McChrystal.) Een tweede, goed gedocumenteerde (en verfilmde) tragedie, speelde zich af op de



BRON: SYED, *REBEL IDEAS*, BLZ. 66

Figure 4. A diverse but collectively unintelligent team (*Rebels without a cause*)

Mount Everest in mei 1996. Na een succesvolle beklimming kwamen tien mensen om in een zware (voorspelde) storm tijdens de afdaling. Ten grondslag aan beide gebeurtenissen lag een ongelukkige cocktail van sterk hiërarchische verhoudingen, autoritair leiderschap, gebrekkige communicatie en aantoonbaar kloonedrag in teams met geringe diversiteit. De besproken voorbeelden maken volgens Syed duidelijk dat 'a team ethic, while precious, isn't sufficient. No amount of commitment can drive effective decision-making in a situation of complexity when diverse perspectives are suppressed; when critical information isn't flowing through the social network' (blz. 105).

Het belang van diversiteit

Syed werkt in hoofdstuk vier het belang van diversiteit uit voor innovatie. Hij beschouwt dit vooral als een proces van 'recombination' – het maken van combinaties die tot

iets nieuws leiden. 'Recombinant innovation' kan verbazingwekkend simpel zijn, zoals hij laat zien aan de hand van... de rolkoffer (blz. 128, 131-132). De koffer en het wielkje: beide elementen bestonden al even, maar pas in 1958 kwam iemand op het idee ze te combineren. Vervolgens duurde het nog tot de jaren zeventig van de vorige eeuw voordat een ander dit idee opnieuw lanceerde én producenten het wilden omarmen en op de markt brengen. Het (commerciële) succes was enorm. Twee conventionele ideeën die gecombineerd het verschil uitmaken. Een vergelijkbaar voorbeeld in de wetenschap betreft de gedragseconomie (*behavioural economics*), waarin psychologische concepten en ideeën het economisch vakgebied wisten te transformeren, getuige de toekenning van meerdere Nobelprijzen. In hoofdstuk vijf richt Syed zijn diversiteitsblik op het publieke debat dat in het digitale tijdperk met zijn ongekende informatie- en verbin-

dingmogelijkheden paradoxaal genoeg lijkt te verarmen. Hij toont aan hoe zogeheten 'information bubbles' en 'echo chambers' diversiteit – en daarmee innovatieontwikkeling – in toenemende mate verhinderen.³ Het psychologisch mechanisme werkt als volgt: als de mogelijkheid bestaat om met veel mensen in contact te komen of kennis te nemen van veel ideeën – in de echte dan wel virtuele wereld – zijn er dito mogelijkheden om met gelijkgestemden 'rond te hangen'. Iets waar de meeste mensen gevoelig voor zijn. Degenen die zich als sekteleiden volledig afsluiten van afwijkende meningen, bevinden zich in een informatiekoker, terwijl in echokamers andere geluiden

weliswaar toegang hebben, maar niet worden vertrouwd en als *fake news* worden weggezet.

Syeds betoog overtuigt en is plezierig om te lezen, al valt hij hier en daar in herhaling. Ook zou hij meer aandacht kunnen hebben besteed aan de valkuilen van diversiteit en het belang van teamcohesie. Diversiteit op zichzelf is immers niet zaligmakend. Zonder samenhang in een team, al dan niet als gevolg van een gedeelde missie of gedeelde waarden – waar McChrystal sterk de nadruk op legt – kan diversiteit ook leiden tot de ineffectiviteit van een samengeraapt zootje. Wat dat betreft stelt Syed zich de vraag: 'How can an organization have hierarchy and

information sharing, decisiveness and diversity?' (blz. 110). In zijn antwoord concentreert hij zich op het onderscheid tussen 'dominance-based' en 'prestige-based dynamics', waarbij de laatste vorm gericht is op respect, vertrouwen en coöperatie. Net als McChrystal geniet deze meer gelijkwaardige sociale interactie overduidelijk zijn voorkeur (blz. 111-116).

Al met al is Syed erin geslaagd een mooi en uiterst leesbaar boek te schrijven over een boeiend en belangrijk onderwerp. Een thema met legio raakvlakken voor een Nederlandse defensieorganisatie die zich opnieuw aan het heruitvinden is. Een echte aanrader dus. ■

3 Zie ook Matthew Syed, 'Information Bubbles and Echo Chambers. Why We are All just Talking to Ourselves', in: *The Independent*, 9 september 2019.

Dr. A. Claver en dr. S. Reyn, ministerie van Defensie

Schrijft u een gastcolumn in de *Militaire Spectator*?

De redactie van de *Militaire Spectator* biedt lezers de mogelijkheid een gastcolumn te schrijven van maximaal duizend woorden. Het thema is vrij, maar moet passen in de formule van het tijdschrift. Een gastcolumn bevat een relevante boodschap voor de lezers, een gefundeerde eigen mening en juiste en verifieerbare feiten in een logisch opgebouwd betoog. U kunt uw gastcolumn sturen naar de bureauredactie (zie colofon) of aanbieden via de website. De redactie wacht uw bijdrage met belangstelling af.

De hoofdredacteur

