

IDEI REBEL

Puterea gândirii diverse

Matthew
Syed

Traducere din engleză de
Mihaela Sofonea



Titlul și subtitlul originale: *REBEL IDEAS*
The Power of Divergent Thinking
Autor: Matthew Syed

Copyright © 2019 Matthew Syed Consulting Limited 2019

Copyright © Publica, 2021 pentru prezenta ediție

Tutte drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloc, scris, fără una vîdită, excepția fiind un text scris sau înregistrat, fără acordul scris din partea Editurii.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SYED, MATTHEW

Metabole : puterea gândirii divergente / Matthew Syed ; trad. din engleză de Mihaela Sofonea. - București : Publica, 2021

ISBN 978-606-721-657-1

I. Sofonea, Mihaela (trad.)

100-0

EDITOR: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Roxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Cristina Hălan

CORECTOR: Rodica Crețu, Paula Rotaru

DTP: Dragoș Tudor

Cuprins

1. Orbire colectivă	9
2. Rebeli versus clone	47
3. Dezacord constructiv	89
4. Inovație	133
5. Camere de ecou	179
6. Dincolo de medie	211
7. Imaginea de ansamblu	249
Soluția cuvintelor încrucișate	281
Mulțumiri	283
Mulțumiri pentru permisiunea de utilizare	287
Note	289

I

Pe 9 august 2001, Habib Zacarias Moussaoui, un francez-marocan de 33 de ani, s-a înscris la Pan Am International Flight Academy din Eagan, Minnesota.¹ Această instituție, dotată cu un simulator de înaltă fidelitate, oferă un program complex de instruire pentru piloții de aeronave comerciale. La o primă vedere, Moussaoui părea să fie la fel ca toți ceilalți bărbați care voiau să învețe să piloteze avioane mari de pasageri. Era prietenos, curios și aparent înstărit. Cu toate acestea, în decurs de două zile, instructorii săi au devenit suspicioși. A achitat valoarea integrală a cursului, de 8 300 de dolari, cu banii joși, în bancnote de 100 de dolari.² Părea neobișnuit de interesat de ușile cabinei pilotului. Întreba întruna despre rutele de zbor spre New York și în preajma acestuia.

Personalul a devenit atât de suspicios încât, la două zile după ce Moussaoui s-a înscris la școală, l-a raportat la FBI, în Minnesota. A fost arestat în scurt timp. FBI-ul l-a interogat și a solicitat un mandat pentru a-i percheziționa apartamentul, dar nu a putut găsi o cauză probabilă. Însă de o importanță capitală este că nu au reușit să facă legătura între ce știau despre Moussaoui și amenințarea extinsă a extremismului islamic. Vorbim despre un bărbat suspectat de încălcarea legislației imigrației, care se înscrisese la o școală de pilotaj cu câteva săptămâni înaintea celui mai mare atac terorist din istorie.

În lunile de după 11 Septembrie, au fost demarate investigații multiple pentru a afla de ce un complot atât de îndrăzneț nu fusese zădărnicit de agențiile de spionaj ale Americii, un grup însumând zeci de mii de angajați, care are la dispoziție un buget total de zeci de miliarde de dolari. Multe dintre aceste investigații au concluzionat că incapacitatea de a preveni atacurile reprezenta un eșec catastrofal.

CIA a primit critici dure. La urma urmelor, aceasta era unitatea care fusese creată în mod specific pentru a coordona activitățile comunității de spionaj împotriva amenințărilor, mai ales a celor care proveneau din afara granițelor. Din momentul în care atacurile au fost aprobate de Osama bin Laden la finalul anului 1998 sau la începutul anului 1999, agențiile au avut la dispoziție 29 de luni pentru dejucarea complotului. Nu au făcut-o. Richard K. Betts, director la Saltzman Institute of War and Peace Studies, l-a numit „un al doilea Pearl Harbor al Statelor Unite”. Milo Jones și Philippe Silberzahn, doi experți de marcă în domeniul spionajului, l-au descris drept „cel mai mare dezastru din istoria CIA”.

Am putea fi tentați să fim de acord, având în vedere indiciile care se acumulasă în anii de dinainte de 11 Septembrie. Al-Qaida își încălcăse taboul religios în privința sinucigașilor cu bombe încă din 1993. Bin Laden, fiul unui bogat om de afaceri saudit, apărea constant în rapoartele preliminare de spionaj care priveau grupurile teroriste arabe. Richard Clarke, fost coordonator național în domeniul securității pe durata administrației lui Ronald Reagan, a spus: „Părea să existe o oarecare forță organizatoare și poate era chiar el - singurul lucru pe care știam că îl aveau în comun grupările teroriste”.

Bin Laden a declarat public război Statelor Unite pe 2 septembrie 1996, afirmând într-un mesaj înregistrat că voia să distrugă „opresorul Islamului”. Mesajul său disonant câștiga teren în rândul musulmanilor defavorizați. Jumătate dintre organizațiile teroriste rezistă mai puțin de un an și doar cinci procente supraviețuiesc un deceniu. Al-Qaida avea vechime. Era o excepție.⁴

Ideea de a folosi un avion ca armă circula de aproape un deceniu. În 1994, un grup algerian a detornat un avion în Algiers, intenționând, se pare, să îl detoneze deasupra Turnului Eiffel.⁴ Mai târziu, tot în acel an, Tom Clancy a scris un thriller despre un Boeing 747 care lovea clădirea Capitolului din Statele Unite. A ajuns în fruntea listei de bestselleruri din *New York Times*. În 1995, poliția din Manila a întocmit un raport detaliat despre un complot sinucigaș, prin care se urmărea atacul cu avionul asupra sediului CIA.

În 1997, Ayman Al-Zawahiri - adjunctul lui Bin Laden - a subliniat intenția Al-Qaida, incitând la masacrarea unor turiști în Egipt, atrocitate în urma căreia au murit 62 de oameni, printre care și copii. O elvețiancă a asistat la decapitarea tatălui său. Poliția federală elvețiană a concluzionat că Bin Laden finanțase operațiunea. Spre deosebire de grupările teroriste anterioare, Al-Qaida părea hotărâtă să ducă la extrem suferința umană, inclusiv pe aceea a oamenilor nevinovați.

În 1998, Bin Laden a mers și mai departe în setea sa de violență împotriva Statelor Unite. Într-o fatwa⁴ larg difuzată, spunea: „Uciderea americanilor și a aliaților acestora - civili și militari - este o datorie individuală pentru toți musulmanii care o pot face, în orice țară în care este posibil să o facă”. Pe 7 august, bombe Al-Qaida detonate simultan în Nairobi și Dar es Salaam au ucis 224 de oameni și au rănit peste 4 000. În

⁴ Sentința ermba de o autoritate religioasă islamică (n.l.).

primul caz s-a folosit un dispozitiv exploziv care conținea peste 900 de kilograme de trinitrotoluen (TNT).

Pe 7 martie 2001, cu șase luni înainte de atacul asupra World Trade Center, rușii au înaintat un raport despre Al-Qaida ce furniza informații despre 31 de ofițeri superiori pakistanezi care îl susțineau activ pe Bin Laden și descria locul în care se aflau 55 de baze în Afganistan.⁵ La scurt timp, președintele egiptean Hosni Mubarak a avertizat Washingtonul că teroristiți plănuiau să îl atace pe președintele Bush în Roma, folosind o aeronavă plină de explozibil. Ministrul taliban de externe i-a mărturisit consulului general american din Peshawar că Al-Qaida plănuia o lovitură devastatoare asupra Statelor Unite ale Americii. Se temea că riposta americană avea să îi distrugă țara.

În iunie 2001, cu doar câteva săptămâni înainte ca Moussaoui să se înscrie la școala de aviație din Minneapolis, Kenneth Williams, analist FBI din Arizona, le-a trimis un e-mail colegilor. Spunea: „Scopul acestei comunicări este să atragă atenția biroului și NY-ului [New York] asupra posibilității unui efort coordonat al lui Osama Bin Laden de a trimite studenți să frecventeze universități și colegii de aviație civilă.” Sugera conducerii că era necesar să se țină evidența tuturor școlilor de pilotaj din țară, să se intervieveză operatorii și să se alcătuiască o listă cu toți studenții arabi care solicitaseră vize pentru instruire. Acesta avea să devină cunoscut drept legendarul „memoriu Phoenix”. Cu toate acestea, nu s-au luat măsuri.

Cu atâtea dovezi, criticii reproșau că agențiile de spionaj nici măcar nu au identificat complotul, ca să nu mai vorbim despre infiltrarea unor agenți. Comitetul Reunit al Senatului a concluzionat: „Problema fundamentală... este incapacitatea Comunității noastre de Informații de a «conecta punctele» la

care a avut acces înainte de 11 Septembrie 2001, cu privire la interesul teroriștilor de a ataca ținte americane simbolice”.

Era o evaluare incriminatoare. Poate de înțeles, CIA a răspuns sfidător. Și-a apărat reputația, susținând că este ușor să detectezi comploturi teroriste – însă doar retrospectiv. Au făcut trimiteri la cercetările psihologilor Baruch Fischhoff și Ruth Beyth care, înainte de călătoria istorică a lui Richard Nixon în China, au rugat diferiți oameni să estimeze probabilitatea a diferite rezultate. Ar conduce această vizită la stabilirea unor relații diplomatice permanente între China și Statele Unite? Se va întâlni Nixon cu Mao Zedong măcar o dată? Va afirma Nixon că această călătorie a fost un succes?

Vizita s-a dovedit a fi un triumf pentru Nixon, dar remarcabil a fost modul în care subiecții „și-au amintit” estimările. Cei care au crezut că va fi un dezastru, de exemplu, și-au amintit că fuseseră extrem de optimiști cu privire la succesul acesteia. După cum s-a exprimat Fischhoff: „Subiecții au reconstruit, afirmând că au fost mai puțin surprinși de evenimentele... decât ar fi trebuit să fie.” A numit faptul „determinism insinuant”⁶.

Aplicat la 11 Septembrie, deși complotul a părut de domeniul evidenței în urma evenimentului, chiar a fost atât de vădit înaintea acestuia? Nu cumva a fost și acesta un alt caz de „determinism insinuant”? CIA era condamnată pentru un atac care, la momentul respectiv, era dificil de detectat printre atât de multe alte amenințări?

O națiune ca Statele Unite este ținta a nenumărate pericole. Grupările teroriste există pe întreaga planetă. Mijloacele de supraveghere interceptează mesaje digitale clipă de clipă, cele mai multe dintre acestea fiind doar vorbe goale și amenințări deșarte. Agențiile ar putea investiga *toate* amenințările, dar asta le-ar epuiza resursele. Ar supradiagnostica problema, fără

a îmbunătăți mare lucru. După cum s-a exprimat un șef din contraterorism, problema era să distingă „semnalele de alertă într-o mare de semnale de alertă”.⁸

Pentru CIA și apărătorii săi, 11 Septembrie nu a fost eșecul serviciilor de informații, ci un simptom al unui fenomen complex. Dezbaterea aceasta a continuat neabătută de atunci. De o parte se află cei care susțin că agențiile au ratat avertismente vădite. De cealaltă parte sunt cei care spun că CIA a făcut tot ce putea face în mod rezonabil și că este extrem de dificil să detectezi comploturile înaintea evenimentului.

Puțini s-au gândit la posibilitatea ca ambele tabere să se înșele.

II

În anii de după înființarea sa, în 1947, CIA a funcționat pe baza unui regulament de angajare riguros. Era o organizație care căuta elita elitelor. Potențialii analiști CIA nu numai că erau supuși unei investigații de fond minuțioase, treceau prin testul poligraf și evaluări financiare, ci parcurgeau totodată o serie de teste psihometrice și analize medicale. Și nu încape în ziua de azi să angajeze oameni excepționali.

„Cele două examene principale erau un test în stil SAT pentru a evalua inteligența candidaților și un profil psihologic, pentru a le examina starea mentală”, mi-a spus un veteran CIA. „Testele îi excludeau pe toți cei care nu obțineau rezultate remarcabile la ambele probe. În anul în care am aplicat eu, am acceptat un candidat la 20 000 de aplicații. Când CIA spunea că îi angajează pe cei mai buni, chiar așa era.”⁹

Cu toate acestea, majoritatea recruților arătau cam la fel: bărbați, albi, anglo-saxoni, americani protestanți. Acesta este

un fenomen comun în recrutate, numit uneori „homofilie”:¹⁰ oamenii tind să angajeze persoane care arată și gândesc ca ei. Să fi înconjurat de oameni care îți împărtășesc perspectivele, presupuzițiile și convingerile este o formă de validare. Așa cum spune vechea zicală, cine se aseamănă se adună. În meticolul studiu asupra CIA, Milo Jones și Philippe Silberzahn scriu: „Primul atribut consecvent al identității și culturii CIA din 1947 până în 2001 este omogenitatea personalului în ceea ce privește rasa, sexul, etnia și clasa socială (atăt în raport cu restul Americii, cât și la nivel global)”¹⁰. Iată concluzia unei analize a unui inspector general asupra recrutării:

În 1964, la Office of National Estimates [parte din CIA] nu existau angajați de culoare, oarecui sau femei și erau doar câțiva catolici...

În 1967, a seftă la treabă că erau mai puțin de 20 de afro-americani înre cel aproximativ 12 000 de angajați CIA, cu funcții non-administrative. Conform unui fost ofițer de caz CIA, care se ocupa de recrutare, în anul 1960 agenția nu angaja afro-americani, hispanici sau alte minorități, iar obiceiul a continuat până în anul 1980... Până în 1975, CSI [Comunitatea Serviciilor de Informații din Statele Unite] a interzis în mod deschis angajarea homosexualilor.¹¹

În iunie 1979, agenția a fost dată în judecată pentru că nu promova femeii ofițeri în structurile sale, proces soluționat un an mai târziu. La scurt timp, agenția a achitat 410 000 de dolari într-un caz de discriminare de gen, în care era implicat un ofițer cu o experiență de 24 de ani. În 1982, a plătit despăgubiri în valoare de 1 milion de dolari, într-un caz colectiv în care agenția era acuzată de aceleași prejudecăți. În ciuda

⁸ Faptul avea parțial legătură cu teama că personalul homosexual, în special cei care nu își făceau publică orientarea sexuală, puteau fi șantajați (n.a.).

acestui fapt, CIA nu și-a modificat semnificativ politicile privind personalul. „Nu s-a schimbat nimic cu adevărat”, spunea un analist.¹³

Vorbind despre experiența sa în CIA, în anii 1980, o persoană din interior scria: „Procesul de recrutare pentru serviciul clandestin aducea noi ofițeri care semănau foarte bine cu cei care li recrutau – albi, majoritatea anglo-saxoni, din clasa mijlocie și cea superioară, absolvenți de colegii de arte liberale... Puțini non-caucazieni, puține femei. Puține persoane de altă etnie, nici măcar cu o recentă proveniență europeană. Cu alte cuvinte, nici măcar atâta diversitate câtă existase printre cei care contribuiseră la crearea CIA”¹⁴.

La o conferință din 1999, intitulată „Serviciile de informații din Statele Unite ale Americii și sfârșitul Războiului Rece”, au participat 35 de vorbitori și prezentatori, dintre care 34 erau bărbați albi. „Singura excepție a fost o femeie albă ce a prezentat pe cineva care a susținut un discurs la cină.”¹⁵ Dintre cei 300 de participanți, mai puțin de cinci erau non-albi.

Nu există cifre disponibile publice cu privire la confesiunea religioasă a oficialilor CIA însărcinați să decidă prioritățile în sarcinile agenției, dar Jones și Silberzahn afirmă: „Putem presupune, pe baza a ceea ce știm despre omogenitatea de la Langley”, că existau puțini musulmani printre ei (asta dacă exista vreunul)¹⁶.¹⁷ Ceea ce a fost întărit de un fost angajat CIA, care spunea: „Musulmanii erau practic inexistenți”.

Diversitatea a fost și mai constrânsă după finalul Războiului Rece. În cartea *Legacy of Ashes*¹⁸ de Tim Weiner, reporter care a câștigat premiul Pulitzer, Robert Gates, director CIA la începutul anilor 1990, este citat ca spunând că agenția devenise

¹³ Sedintă controlată al CIA se află în Langley, statul Virginia, la aproximativ 14 kilometri de capitala SUA, Washington DC (n.r.).

¹⁴ CIA. *O istorie secretă, traducere din limba engleză de Raluca Pușdorec, Editura Litera, București, 2019* (n.l.).

mai puțin dispusă să angajeze „oameni care sunt puțin diferiți, oameni care sunt excentrici, oameni care nu arată bine în costum, cu cravată, oameni care nu cooperează prea bine cu alții. Genul de teste care trebuie susținute, psihologice și toate celelalte, îngreunează posibilitatea ca o persoană [cu] capacități unice să pătrundă în Agenție”.

Un fost ofițer operativ spunea că, pe parcursul anilor 1990, CIA avea o „cultură albă ca zăpada”. În săptămânile care au precedat 11 Septembrie, un eseu scris pentru *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* comenta: „De la înființarea sa, Comunitatea Serviciilor de Informații [a] angajat bărbați albi din elita protestantă, nu doar pentru că era clasa la putere, ci pentru că această elită se vedea drept garantul și protectorul valorilor și eticii americane”.

Omogenitatea din cadrul CIA atrăgea ocazional dezaprobară politicienilor care erau conștienți de ea. Aceștia își făceau griji că CIA nu reprezenta societatea pe care fusese creată să o protejeze. Credeau că dacă ar exista mai multe femei și minorități etnice, i-ar încuraja și pe alții să intre în agenție. Voiau o forță de muncă mai incluzivă. Dar membrii CIA susțineau mereu ceea ce părea a fi asul din mânecă. Orice diluare a concentrării lor pe abilități, spuneau ei, ar amenința securitatea națională. Dacă ești în căutarea unei echipe de sprinteri pentru proba de predare a ștafetei, îi alegi pe cei mai rapizi alergători. Ce dacă au toți aceeași culoare și același gen? Utilizarea *oricărui* alt criteriu în recrutare, în afară de viteză, înseamnă să subminezi performanța. În contextul siguranței naționale, plasarea corectitudinii politice înaintea siguranței nu era o opțiune acceptabilă.

Această idee că există un compromis între excelență și diversitate are o tradiție îndelungată. În Statele Unite, a constituit baza unui argument fundamental al judecătorului Antonin Scalia la Curtea Supremă. Poți alege fie diversitatea,

susținea el, fie să fii „excepțional”. Una este ca o forță de muncă, o promoție de studenți sau orice alt lucru divers să apară organic, prin urmărirea atingerii excelenței. Dar să privilegiezi diversitatea în detrimentul excelenței este cu totul altceva. Și este foarte probabil să submineze întocmai obiectivele care au inspirat-o.

Intr-o echipă de predare a ștafetei, sfârșești prin a pierde cursa. În cazul unei afaceri, este și mai rău: îți pui în pericol existența. O companie falimentară nu poate susține nicio forță de muncă, diversă sau de altă natură. Iar când vine vorba despre siguranța națională, există riscul de a pune în pericol tocmai populația pe care ești mandatat să o protejezi. Și cum poate fi acesta un demers etic? După cum mi-a mărturisit un fost analist CIA: „Predomina un sentiment puternic că nu ar trebui să existe niciun compromis. Nu avea sens să se «lărgească» forța de muncă – orice ar însemna asta –, dacă acest fapt ne făcea să ne pierdem excelența. Nu era încăpățănare; era patriotism”.

Nu mai devreme de 2016, experții în securitate susțineau aceeași idee. Într-un articol pentru *National Review*, Fred Fleitz, fost analist CIA, care a devenit șeful de Stat Major al Consiliului pentru Securitate Națională în Administrația Trump, critica inițiativa de a spori gradul de diversitate în CIA: „Protejarea națiunii noastre de asemenea amenințări impune implicarea unor persoane extrem de competente și capabile în operațiunile din serviciile secrete și redactarea analizelor în medii complicate din punct de vedere legal și de apărare... Misiunea CIA este prea serioasă pentru a fi distrasă de eforturi de inginerie socială”.

Reticența în recrutarea persoanelor din rândul minorităților etnice se baza parțial pe teama de contraspionaj, dar lucrurile erau mult mai profunde. Cei care pledau pentru un aport mai

divers erau condamnați pentru subminarea excelenței. CIA trebuia să îi includă pe cei mai sclipitori și mai buni! Apărarea este prea importantă pentru a permite diversității să fie mai presus decât abilitatea! După cum s-a exprimat un observator: „Corectitudinea politică nu ar trebui niciodată plasată deasupra siguranței naționale”.

Ceea ce nu au înțeles ei este că această dihotomie era falsă și periculoasă.

III

Aceasta este o carte despre diversitate, despre puterea de a aduce laolaltă oameni care gândesc diferit. La un anumit nivel, ar putea părea un obiectiv curios. Cu siguranță trebuie să țintim să gândim corect sau exact, nu diferit. Ar trebui să ne dorim să gândim diferit față de alți oameni când aceștia greșesc. Când ceilalți au dreptate, gândirea diferită nu va face decât să te inducă în eroare. Pare rezonabil.

O altă afirmație aparent rezonabilă a fost cea făcută de judecătorul Scalia. Acesta susținea că recrutarea oamenilor pentru că sunt diferiți înseamnă să pui în pericol, într-un fel sau altul, performanța. Ar trebui să angajezi oameni pentru că sunt inteligenți, competenți sau rapizi. De ce ai angaja oameni care sunt mai puțin competenți, rapizi sau talentați, doar pentru că sunt diferiți?

În următoarele pagini vom arăta că ambele intuiții sunt false, cel puțin când vine vorba despre problemele dificile de care ne pasă cel mai mult. Dacă suntem hotărâți să răspundem la cele mai serioase întrebări, de la schimbările climatice la sărăcie, de la vindecarea bolilor la conceperea unor produse noi, trebuie să lucrăm cu oameni care gândesc diferit, nu doar

precis. Iar pentru asta este nevoie să facem un pas în spate și să vedem performanța dintr-o perspectivă fundamental diferită.

Să ne gândim la o ironie a modului în care vedem în mod tradițional succesul. Dacă ne uităm la știință sau, într-adevăr, la literatura populară, atenția este îndreptată asupra indivizilor. Cum putem îmbunătăți cunoașterea sau receptivitatea în raport cu noi înșine sau cu colegii noștri? Cărți bune, precum *Peak* de Anders Ericsson și Robert Pool⁷, *Sources of Power* de Gary Klein și *Mindset*⁸ de Carol Dweck, au devenit bestsellere. Toate examinează, în diferite moduri, cum ne putem îmbunătăți abilitățile individuale în timp.

O serie de alte cărți excelente urmează aceeași abordare, dar într-un mod ușor diferit. Chiar și după ce am dezvoltat o anumită competență, putem fi în continuare vulnerabili la preconcepții și capricii care ne subminează capacitatea de a gândi judicios. *Thinking Fast and Slow* de Daniel Kahneman⁹, *Predictably Irrational* de Dan Ariely¹⁰ și *Misbehaving* de Richard Thaler¹¹ urmăresc toate să îmbunătățească performanța, înțelegând aceste preconcepții și cum să ne ferim de ele.

Dar, când ne concentrăm asupra indivizilor, există tendința de a neglija ceea ce am putea numi „perspectiva holistică”. Un

⁷ *Peak. Secretele performanței de top și noua știință a expertizei*, traducere din engleză de Dan Crișian Publica, București, 2016 (n.l.).

⁸ Carte apărută în limba română cu același titlu, traducere din engleză de Simona Karner, Editura Curtea Veche, București, 2017 (n.l.).

⁹ *Gândire rapidă, gândire lentă*, traducere din limba engleză de Dan Crișian, Editura Publica, București, 2012 (n.l.).

¹⁰ *Irațional în mod previzibil*, traducere din limba engleză de Smaranda Nistor, Editura Publica, 2010 (n.l.).

¹¹ *Comportamentul irațional*, traducere din limba engleză de Paul Stayer Grigoriu, Editura Publica, București, 2015 (n.l.).

bun mod de a înțelege diferența este să ne gândim la o colonie de furnici. Un entomolog naiv ar putea căuta să înțeleagă colonia examinând furnicile din colonie. Furnicile individuale, la urma urmei, manifestă o gamă vastă de comportamente, precum strângerea frunzelor, mărșăluire etc. Sunt viețuitoare ocupate și fascinante. Cu toate acestea, ai putea petrece un an, ba chiar întreaga viață, examinând indivizi, fără a învăța practic nimic despre colonie. De ce? Pentru că lucrul interesant legat de furnici nu are legătură cu părțile, ci cu întregul.

În loc să te concentrezi asupra furnicilor individuale, singurul mod de a înțelege colonia este să ai o viziune de ansamblu. Făcând un pas înapoi, poți înțelege colonia ca pe un organism coerent, capabil să înțeleagă probleme complexe, cum ar fi construirea unor locuințe sofisticate și găsirea surselor de hrană. O colonie de furnici este un sistem emergent. Întregul este mai mare decât suma părților.

Această carte va demonstra că o ironie similară se aplică și grupurilor umane. Cea mai dificilă muncă este realizată astăzi în grupuri, în mare parte, dintr-un motiv simplu: problemele sunt prea complexe pentru a fi abordate de o singură persoană. Numărul de lucrări scrise de autori individuali a scăzut de la un an la altul, în aproape toate domeniile academice. În știință și inginerie, 90% dintre lucrări sunt scrise de echipe. În cercetările medicale, colaborările depășesc lucrările individuale cu trei la unu.

În afaceri, vedem aceeași tendință. O echipă condusă de Brian Uzzi, psiholog la Kellogg School of Management, a examinat peste două milioane de patente emise de Statele Unite, din 1975, constatând că echipele predomină în absolut toate cele 36 de categorii. Aceași tendință este vizibilă și pe piață. Cu 25 de ani în urmă, majoritatea fondurilor de investiții erau gestionate de indivizi. Acum, majoritatea sunt conduse de echi-