

MATTHEW SYED

# Buntown!cze



Potęga  
odmiennego  
myślenia

w życiu i biznesie

**mt** biznes



## SPIS TREŚCI

<b>1. Zbiorowa ślepotą</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>2. Buntownicy kontra klony</b> . . . . .	<b>55</b>
<b>3. Konstruktyny bunt.</b> . . . . .	<b>99</b>
<b>4. Innowacyjność</b> . . . . .	<b>149</b>
<b>5. Komory echa</b> . . . . .	<b>197</b>
<b>6. Poza średnią</b> . . . . .	<b>233</b>
<b>7. Szersza perspektywa</b> . . . . .	<b>275</b>
<b>Epilog. Syndrom grupowego myślenia</b> . . . . .	<b>311</b>
<b>Podziękowania</b> . . . . .	<b>325</b>
<b>Materiały objęte prawem autorskim</b> . . . . .	<b>329</b>
<b>Przypisy</b> . . . . .	<b>331</b>



## I

9 sierpnia 2001 roku Habib Zacarias Moussaoui, trzydziesto-trzyletni obywatel Francji pochodzenia marokańskiego, zapisał się do Pan Am International Flight Academy w Eagan w stanie Minnesota<sup>1</sup>. Była to placówka dysponująca wyszeregowanym symulatorem lotniczym, zapewniająca kompleksowy program szkoleniowy w zakresie pilotowania samolotów pasażerskich. Z pozoru Moussaoui wyglądał jak każdy inny mężczyzna, który chciał nauczyć się latać jumbo jetami. Był przyjazny, dociekliwy i sprawiał wrażenie zamożnego. A jednak wystarczyły dwa dni, by jego instruktorzy nabrali pewnych podejrzeń. Za cały kurs, którego cena wynosiła 8300 dolarów, zapłacił banknotami studenckimi. Wykazywał dziwne zainteresowanie zabezpieczeniami drzwi prowadzącymi do kokpitu. Wypytywał o ruch lotniczy w Nowym Jorku i okolicach. Zaniepokojeni pracownicy szkoły zgłosili ten fakt oddziałowi FBI w Minnesocie.

Moussaoui został aresztowany. FBI przesłuchało go i wystąpiło o nakaz przeszukania jego mieszkania, ale nie było w stanie niczego dowieść. Co najistotniejsze, agenci nie połączyli wiedzy zebranej na temat zatrzymanego z szerszym obrazem islamskiego ekstremizmu. Mieli w rękach mężczyznę podejrzanego o naruszenie przepisów imigracyjnych, który zapisał się do szkoły

pilotowania samolotów na kilka tygodni przed największym atakiem terrorystycznym w historii.

\* \* \*

W miesiącach po 11 września wszczęto wiele dochodzeń, aby dowiedzieć się, dlaczego tak zuchwały spisek nie został udaremniony przez amerykańskie agencje wywiadowcze, grupę liczącą dziesiątki tysięcy pracowników i dysponującą łącznym budżetem w wysokości dziesiątek miliardów dolarów. Wiele z tych dochodzeń wykazało katastrofalne błędy służb.

Pod pręgierzem największej krytyki znalazła się CIA. W końcu to właśnie ta agencja została stworzona specjalnie w celu koordynowania działań wywiadowczych i walki z zagrożeniami z zewnątrz. Od momentu zatwierdzenia ataków przez Osamę bin Ladena pod koniec 1998 roku, lub na początku 1999 roku, agencje miały dwadzieścia dziewięć miesięcy na wykrycie i udaremnienie spisku. Nie udało im się to. Richard K. Betts, dyrektor Instytutu Studiów nad Wojną i Pokojem im. Arnolda A. Saltzmana na nowojorskim Uniwersytecie Columbia, nazwał to „drugim Pearl Harbor Stanów Zjednoczonych”. Milo Jones i Philippe Silberzahn, dwaj czołowi eksperci wywiadu stwierdzili, że była to „największa porażka w historii CIA”.

I biorąc pod uwagę wszystkie sygnały i wskazówki, jakie docierały do służb w latach poprzedzających 9/11\*, chyba można się z tą opinią zgodzić. Już w 1993 roku Al-Kaida złamała religijne tabu dotyczące zamachów samobójczych.

---

\* W ten sposób zapisywany jest w skrócie 11 września 2001 roku, dzień ataków terrorystycznych w USA (przyp. red. wydania polskiego, dalej: przyp. red.).

Postać Bin Ladena, urodzonego w Arabii Saudyjskiej syna zamożnego biznesmena, stale przewijała się w raportach wywiadowczych dotyczących arabskich grup terrorystycznych. Richard Clarke, koordynator ds. przeciwdziałania terroryzmowi w Narodowej Radzie Bezpieczeństwa za rządów Ronalda Reagana, powiedział: „Wydawało się, że za wszystkimi działaniami stoi jakaś jedna siła sprawcza i może był nią właśnie on. Był jedynym wspólnym mianownikiem znanych nam grup terrorystycznych”.

Bin Laden publicznie wypowiedział wojnę Stanom Zjednoczonym 2 września 1996 roku, deklarując w nagrany przesłaniu, że pragnie zniszczyć „ciemieźcę islamu”. Jego wojowniczy komunikat zyskał na popularności wśród pozbawionej reprezentacji społeczności muzułmańskiej.

Ze statystyk wynika, że połowa organizacji terrorystycznych działa krócej niż rok, a tylko 5 procent jest w stanie przetrwać dekadę. Al-Kaida prowadziła działalność dłużej. Była wyjątkiem<sup>2</sup>.

Pomysł wykorzystania samolotu jako broni też nie był nowy – krążył w przestrzeni publicznej od prawie dekady. W 1994 roku algierska grupa terrorystyczna porwała samolot w Algierze i groziła atakiem w wieżę Eiffla<sup>3</sup>. W tym samym roku Tom Clancy napisał thriller o Boeingu 747, który miał zostać nakierowany przez terrorystów na budynek Kapitolu. Książka trafiła na pierwsze miejsce listy bestsellerów „New York Timesa”. W 1995 roku policja w Manili opublikowała szczegółowy raport o samobójczym spisku, którego celem było rozbicie samolotu o siedzibę CIA.

W 1997 roku Ayman Al Zawahiri – zastępca bin Ladena – dał dowód prawdziwych intencji Al-Kaidy, organizując masakrę turystów w Egipcie, w wyniku której życie straciły 62 osoby, w tym dzieci. Pewna Szwajcarka była świadkiem, jak terrorysta odcina głowę jej ojca.

Szwajcarska Policja Federalna doszła do wniosku, że ta operacja była finansowana przez bin Ladena. W przeciwieństwie do wcześniejszych grup terrorystycznych Al-Kaidzie zależało na jak największym rozgłosie, co osiągała poprzez maksymalizację ludzkiego cierpienia, w tym także osób całkiem niewinnych.

W 1998 roku bin Laden posunął się jeszcze dalej w swoim pragnieniu szerzenia przemocy i walki ze zniechędzonymi Stanami Zjednoczonymi. W szeroko powielanej fatwie\* powiedział: „Zabijanie Amerykanów i ich sojuszników – cywilów i wojskowych – jest obowiązkiem każdego muzułmanina w każdym kraju Zachodu, w którym jest to możliwe”.

7 sierpnia 1998 roku w jednoczesnych zamachach bombowych przeprowadzonych przez Al-Kaidę na amerykańskie ambasady w Nairobi i Dar es Salaam zginęło 224 osób, a ponad 4000 zostało rannych. Do zamachu w stolicy Kenii użyto samochodu-pułapki wypełnionego prawie toną trotylu.

7 marca 2001 roku, sześć miesięcy przed atakiem na World Trade Center, Rosjanie przedstawili raport na temat Al-Kaidy zawierający informacje o trzydziestu jeden wysokich rangą pakistańskich oficerach wojskowych aktywnie wspierających bin Ladena i opisujący lokalizację pięćdziesięciu pięciu baz w Afganistanie<sup>4</sup>. Wkrótce potem prezydent Egiptu Hosni Mubarak ostrzegł Waszyngton, że terroryści planują zaatakować prezydenta Busha w Rzymie przy użyciu samolotu wypełnionego materiałami wybuchowymi. Talibski minister spraw zagranicznych zwierzył się amerykańskiemu konsulowi generalnemu w Peszawarze, że

---

\* Fatwa to opinia wysokiego uczonego-teologa muzułmańskiego wyjaśniająca kontrowersję teologiczną, teologiczno-prawną lub czysto prawną. Czasem zawiera jakieś konkretne wskazania w indywidualnej sprawie (przyj. red.).

Al-Kaida planuje niszczycielski atak na Stany Zjednoczone. Zrobił to w obawie, że amerykański odwet zniszczy jego kraj.

W czerwcu 2001 roku, zaledwie kilka tygodni przed tym, jak Moussaoui zapisał się do szkoły lotniczej w Minneapolis, Kenneth Williams, analityk FBI w Arizonie, wysłał wiadomość e-mail do swoich współpracowników. Napisał w niej: „Celem tej wiadomości jest poinformowanie biura i NY [Nowego Jorku] o możliwości skoordynowanego wysiłku Osamy Bin Ladena umieszczenia swoich ludzi w szkołach i uczelniach lotnictwa cywilnego”. Zalecał centrali FBI sporządzenie rejestru wszystkich szkół lotniczych w kraju, przeprowadzenia rozmów z ich władzami i sporządzenia listy wszystkich arabskich studentów, którzy ubiegali się o wizę z zamiarem odbycia szkolenia lotniczego. Mail stał się znany jako „notatka z Phoenix”.

Niestety, na notatce się skończyło – nie podjęto stosownych działań.

Krytycy byli oburzeni, że przy tylu poszlakach i dowodach agencje wywiadowcze nawet nie zdołały wykryć spisku, nie mówiąc już o zapobieżeniu atakowi. Komisja Wspólna Senatowi USA w swoim raporcie stwierdziła: „Fundamentalnym problemem (...) okazała się niezdolność naszej Wspólnoty Wywiadów do «połączenia kropek» dostępnych przed 11 września 2001 roku na temat zainteresowania terrorystów zaatakowaniem symbolicznych celów amerykańskich”.

To była niezwykle krytyczna ocena. Dlatego można zrozumieć ostrą reakcję CIA. Agencja broniła swoich osiągnięć, argumentując, że spiski terrorystyczne łatwo wykrywa się tylko po czasie. Przytaczała badania psychologów Barucha Fischhoffa i Ruth Beyth, którzy przed historyczną podróżą Richarda Nixona do Chin poprosili różne osoby o oszacowanie prawdopodobieństwa wyników tej misji. Chodziło o przewidywania,

czy doprowadzi ona do nawiązania trwałych stosunków dyplomatycznych między Chinami a Stanami Zjednoczonymi, czy Nixon choć raz spotka się z Mao Zedongiem i czy Nixon nazwie tę podróż sukcesem.

Ostatecznie wizyta okazała się triumfem Nixona, ale niezwykle było to, jak badani „zapamiętali” swoje przewidywania. Na przykład ci, którzy uważali, że to będzie katastrofa, mówili już po wszystkim, że byli bardzo optymistycznie nastawieni co do wyników misji. Jak ujął to Fischhoff: „Badani twierdzili, że byli mniej zaskoczeni wydarzeniami (...) niż naprawdę powinni”. Zjawisko to nazwał pełzającym determinizmem (ang. *creeping determinism*)<sup>5</sup>.

Przykładając to do zdarzeń z 9/11, plany terrorystów mogły wydawać się łatwe do rozszyfrowania już po przeprowadzeniu przez nich zamachów, ale czy aby na pewno były równie oczywiste wcześniej? Czy nie był to kolejny przypadek pełzającego determinizmu? Czy Centralna Agencja Wywiadowcza była niesłusznie krytykowana za niedostrzeżenie groźby ataku, która w tamtym czasie była naprawdę trudna do wykrycia pośród tak wielu innych zagrożeń?<sup>6</sup>. Przecież kraj taki jak Stany Zjednoczone jest nieustannie wystawiony na wiele wyzwań. Grupy terrorystyczne działają na całej planecie. Wywiad przechwytuje cyfrowe rozmowy, z których zdecydowana większość to jedynie zwykłe przechwalanie się i czcze groźby.

Teoretycznie agencje mogłyby badać wszystkie zagrożenia, ale to szybko doprowadziłoby do przeciążenia ich zasobów. Byłoby to przesadne diagnozowanie problemu, a nie poprawa. Jak ujął to jeden z szefów agencji walczących z terroryzmem, problem polega na odpowiednim sortowaniu i znajdowaniu „prawdziwych czerwonych flag w morzu czerwonych flag”<sup>7</sup>.

Dla CIA i jej obrońców zamachy z 9/11 nie były porażką wywiadu, ale objawem złożoności problemu. Debata trwa do dziś.



Po jednej stronie są ci, którzy twierdzą, że agencje przeoczyły oczywiste znaki ostrzegawcze. Po drugiej ci, którzy twierdzą, że CIA zrobiła wszystko, co mogła, a spiski są bardzo trudne do wykrycia przed zdarzeniem. Niewiele osób bierze jednak pod uwagę trzecią możliwość – że obie strony się mylą.

## II

Założona w 1947 roku Centralna Agencja Wywiadowcza od samego początku prowadziła bardzo rygorystyczną politykę zatrudnienia. Była to organizacja, która chciała mieć w swoich szeregach najlepszych z najlepszych. Kandydaci na analityków CIA byli poddawani nie tylko drobiazgowej analizie przeszłości, badaniom na wariografie oraz weryfikacji finansowej i kredytowej, ale także serii badań psychologicznych i medycznych. Nie ma wątpliwości, że zatrudniano wyjątkowych ludzi.

„Dwa główne egzaminy miały formę testów pisemnych w stylu egzaminów SAT, sprawdzających inteligencję kandydata i profil psychologiczny określający jego stan psychiczny – powiedział mi jeden z byłych pracowników agencji. – Odfiltrowywano każdego, kto nie wypadł znakomicie w obu testach. W roku, w którym ja aplikowałem, przyjmowali jednego kandydata na dwadzieścia tysięcy. Kiedy CIA mówiło o zatrudnianiu najlepszych, to naprawdę zatrudniało najlepszych”<sup>8</sup>.

A jednak większość z tych rekrutów wyglądała bardzo podobnie: byli to w zdecydowanej większości biali mężczyźni pochodzenia anglosaskiego, protestanci Amerykanie. Jest to powszechne zjawisko w rekrutacji, czasami nazywane homofilią: mamy skłonność do zatrudniania osób, które wyglądają i myślą podobnie do nas samych. Lubimy być otoczeni przez ludzi, którzy podzielają nasze poglądy, założenia i przekonania, ponieważ daje nam

to poczucie walidacji. Jak mówi stare przysłowie: ciągnie swój do swego. W skrupulatnej analizie Centralnej Agencji Wywiadowczej Milo Jones i Philippe Silberzahn piszą: „Pierwszym stałym atrybutem tożsamości i kultury CIA od 1947 do 2001 jest homogeniczność jej pracowników pod względem rasy, płci, pochodzenia etnicznego i klasowego (zarówno w odniesieniu do reszty Ameryki, jak i całego świata)”<sup>9</sup>. Oto wniosek z badania procesu rekrutacji przeprowadzonego przez inspektora generalnego:

W 1964 roku w Biurze Szacunków Narodowych (Office of National Estimates – część CIA) nie było żadnych czarnoskórych, Żydów ani kobiet, a jedynie kilku katolików...

W 1967 roku ujawniono, że wśród około 12 tysięcy niebiurowych pracowników CIA było mniej niż 20 Afroamerykanów. Według byłego oficera CIA i rekrutera, agencja nie zatrudniała Afroamerykanów, Latynosów ani innych mniejszości w latach 60. XX wieku i zwyczaj ten utrzymywał się jeszcze w latach 80. Aż do 1975 IC\* otwarcie zabraniała zatrudniać osoby o skłonnościach homoseksualnych\*\*<sup>10</sup>.

W czerwcu 1979 CIA stanęła przed sądem za brak awansowania kobiet na stanowiska oficerów operacyjnych – sprawa zakończyła się rok później podpisaniem ugody. Niedługo później agencja wypłaciła 410 tysięcy dolarów tytułem zadośćuczynienia w sprawie o dyskryminację ze względu na płeć wniesioną przez funkcjonariuszkę z dwudziestoczeroletnim stażem. W 1982 roku CIA zapłaciła milion dolarów, przegrywając sprawę z powództwa

---

\* Intelligence Community – Wspólnota Wywiadów – Federacja 18 rządowych agencji wywiadowczych w Stanach Zjednoczonych (przyp. red.).

\*\* Wynikało to częściowo z obaw, że homoseksualni pracownicy, szczególnie ci, którzy się nie ujawnili, mogą stać się obiektami prób szantażu.

zbiorowego. Mimo to agencja nie zmieniła znacząco swojej polityki kadrowej. „Tak naprawdę nic się nie zmieniło” – stwierdził jeden z analityków<sup>11</sup>.

Mówiąc o swoich doświadczeniach z CIA w latach 80. XX wieku, jeden z jej byłych pracowników napisał: „proces rekrutacji do tajnych służb doprowadził do tego, że wszyscy nowi pracownicy byli bardzo podobni do tych, którzy ich rekrutowali – wszyscy byli biali, głównie pochodzenia anglosaskiego; należeli do klasy średniej i wyższej; mieli pokończone studia humanistyczne (...). Niewiele osób innych ras niż biała, niewiele kobiet. Niewiele osób z mniejszości etnicznych, nawet jeśli dopiero co przybyli z Europy. Innymi słowy, różnorodność była nawet mniejsza niż wśród tych, którzy pomagali stworzyć CIA”<sup>12</sup>.

Na konferencji w 1999 roku o nazwie Amerykański Wywiad i Koniec Zimnej Wojny (US Intelligence and the End of the Cold War) wystąpiło 35 prelegentów, z których 34 było białymi mężczyznami. „Jedyny wyjątek stanowiła biała kobieta, która przedstawiała jednego z głównych mówców”<sup>13</sup>. Spośród trzystu uczestników konferencji mniej niż pięciu miało inny kolor skóry niż biały.

Nie ma publicznie dostępnych danych na temat przekonań religijnych urzędników CIA odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji o priorytetach agencji, ale Jones i Silberzahn stwierdzają: „na podstawie tego, co wiemy o homogeniczności Langley\*<sup>\*</sup>, możemy założyć, że było wśród nich niewielu (jeśli w ogóle) muzułmanów”<sup>14</sup>. Tezę tę potwierdził były pracownik CIA, który powiedział: „Muzułmanów praktycznie nie było”. Różnorodność została jeszcze bardziej ograniczona po zakończeniu zimnej wojny.

---

\* Langley – miejscowość w Stanach Zjednoczonych w hrabstwie Fairfax w stanie Wirginia. Siedziba władz Centralnej Agencji Wywiadowczej i Federal Highway Administration.

W książce *Dziedzictwo popiołów. Historia CIA* nagrodzony Pulitzerem reporter Tim Weiner cytuje Roberta Gatesa, dyrektora CIA z początku lat 90., który twierdził, że agencja stała się mniej skłonna do zatrudniania „ludzi nieco innych, ekscentrycznych, którzy źle prezentują się w garniturze i krawacie, ludzi, którzy nie bawią się z innymi w tej samej piaskownicy. Testy, które przeprowadzaliśmy, psychologiczne i każde inne, bardzo utrudniały wstęp do agencji ludziom błyskotliwym, o niezwykłych talentach i wyjątkowych umiejętnościach”<sup>15</sup>.

Były oficer operacyjny powiedział, że w latach 90. w CIA obowiązywała „kultura białych jak ryż”. W miesiącach poprzedzających 9/11 w artykule, który ukazał się na łamach „International Journal of Intelligence i CounterIntelligence” napisano: „Od samego początku Wspólnota Wywiadów [była] obsadzona przez białego mężczyznę – Johna z protestanckiej elity – nie tylko dlatego, że była to klasa mająca władzę, ale również dlatego, że elita ta postrzegała samą siebie jako gwaranta i obrońcę amerykańskich wartości i etyki”.

Homogeniczność pracowników CIA tylko sporadycznie wywoływała kręcenie głową u polityków, którzy byli świadomi stanu rzeczy. Martwili się, że CIA nie jest reprezentatywna dla społeczeństwa, które ma chronić.

Uważali, że gdyby w szeregach służby znalazło się więcej kobiet i przedstawicieli mniejszości etnicznych, zachęciłoby to do zgłaszania się innych. Chcieli bardziej inkluzywnej agencji. Ale decydenci z CIA zawsze mieli w ręku przekonujący kontrargument. Twierdzili, że ich testy wyłaniają najlepszych i jakiegokolwiek rozwodnienie tej koncentracji na umiejętnościach mogłoby zagrozić bezpieczeństwu narodowemu. Jeśli zatrudniasz zawodników do sztafety, to po prostu wybierasz najszybszych biegaczy. I co z tego, że wszyscy są tego samego koloru skóry i tej samej płci?

Wprowadzenie jakichkolwiek innych kryteriów rekrutacji poza szybkością nie ma sensu, gdyż zaważyłoby negatywnie na końcowych wynikach. W kontekście bezpieczeństwa narodowego przedkładanie poprawności politycznej nad bezpieczeństwo nie było akceptowalną opcją.

Przekonanie, że doskonałość i różnorodność nie mogą iść ze sobą w parze, ma długą tradycję. W Stanach Zjednoczonych stanowiło ono podstawę pewnej przełomowej opinii wydanej przez sędziego Antonina Scalii dla Sądu Najwyższego. Jak stwierdził sędzia, można albo wybrać różnorodność albo być „super-duper”. Organiczne wyłanianie się zróżnicowanej grupy – siły roboczej, populacji studentów lub jakiegokolwiek innej – poprzez dążenie do doskonałości to jedno. Ale uprzywilejowanie idei różnorodności kosztem doskonałości to co innego. Takie działanie prawdopodobnie podważy cele, które zainicjowały powstanie takiej grupy. Na przykład w sztafecie skończy się to przegraną. W biznesie może być jeszcze gorzej – koncentracja na różnorodności może narazić na szwank samo istnienie firmy.

Bankrut nie jest w stanie utrzymać żadnej siły roboczej, zróżnicowanej lub nie. A jeśli chodzi o bezpieczeństwo narodowe, istnieje ryzyko, że narazimy na niebezpieczeństwo całą populację, którą chcemy chronić. Czy takie postępowanie może więc być etyczne? Jak powiedział mi jeden z byłych analityków CIA: „Istniało silne poczucie, że w tej kwestii nie może być żadnych kompromisów. «Poszerzanie» siły roboczej – cokolwiek to znaczy – nie miało sensu, jeśli oznaczało utratę naszej przewagi. To nie był ośli upór, to był patriotyzm”.

Jeszcze w 2016 roku eksperci zajmujący się sprawami bezpieczeństwa wysuwali ten sam argument. W felietonie dla „National Review” Fred Fleitz, były analityk CIA, który został szefem personelu Rady Bezpieczeństwa Narodowego za czasów prezydenta

Trumpa, krytykował inicjatywę mającą na celu zwiększenie różnorodności w CIA. „Ochrona naszego narodu przed takimi zagrożeniami wymaga niezwykle kompetentnych i zdolnych osób do prowadzenia operacji wywiadowczych i przygotowywania analiz w trudnych środowiskach bezpieczeństwa i prawnych (...). Misja CIA jest zbyt poważna, by rozpraszać ją wysiłkami inżynierii społecznej”.

Częściowo niechęć do rekrutacji mniejszości etnicznych wynikała z obawy przed zagrożeniem kontrwywiadowczym, ale sięgała znacznie głębiej. Ci, którzy wzywali do poszerzenia różnorodności, byli oskarżani o próbę obniżenia jakości. CIA powinna przyjmować wyłącznie najzdolniejszych i najlepszych!

Kwestie obronności państwa są zbyt ważne, by pozwolić różnorodności wziąć górę nad umiejętnościami! Jak ujął to jeden z obserwatorów: „Poprawność polityczna nigdy nie powinna być stawiana ponad bezpieczeństwem narodowym”. Nie zdawali sobie sprawy, że jest to fałszywa i z gruntu niebezpieczna dychotomia.

### III

Ta książka jest o różnorodności, sile łączenia ludzi, którzy myślą inaczej. Z jednej strony może się to wydawać dziwnym celem. Powinniśmy chyba starać się myśleć właściwie, a nie inaczej. Powinniśmy chcieć myśleć inaczej niż inni ludzie tylko wtedy, gdy oni są w błędzie. Kiedy inni mają rację, myślenie w inny sposób oznacza błąd. Tak przynajmniej podpowiada zdrowy rozsądek.

Innym pozornie zdroworozsądkowym stwierdzeniem była wypowiedź sędziego Scalii. Argumentował, że rekrutowanie ludzi ze względu na ich odmienność, w taki czy inny sposób, zagraża wydajności. Powinniśmy zatrudniać ludzi, ponieważ są inteligentni, mają wiedzę lub są szybcy. Dlaczego mielibyśmy zatrudniać kogoś

mniej kompetentnego, wolniejszego lub mniej utalentowanego, tylko dlatego, że jest inny?

Na następnych stronach wykażę, że oba te na pozór zdroworozsądkowe twierdzenia są z gruntu fałszywe, przynajmniej jeśli chodzi o rozwiązywanie złożonych problemów, na czym najbardziej nam zależy. Jeśli chcemy znaleźć odpowiedzi na nasze najpoważniejsze pytania – od zmian klimatycznych po ubóstwo, od leczenia chorób po opracowywanie nowych produktów – musimy współpracować z ludźmi, którzy myślą inaczej, a nie tylko „właściwie” lub „prawidłowo”. A to wymaga od nas zrobienia kroku wstecz i spojrzenia na wydajność z zupełnie innego punktu widzenia.

Pochylmy się nad ironią, jaka tkwi w naszym tradycyjnym myśleniu o sukcesie. Jeśli spojrzeć na naukę lub literaturę popularną, w centrum uwagi znajdują się jednostki. Jak możemy poprawić wiedzę lub pogłębić percepcję – naszą lub naszych współpracowników? Świetne książki, takie jak *Droga na szczyt* Andersa Ericssona i Roberta Poola, *Sztuka podejmowania decyzji* Gary’ego Kleina i *Nowa psychologia sukcesu* Carol Dweck stały się bestsellerami. Wszystkie badają – choć oczywiście na różne sposoby – w jaki sposób możemy poprawić indywidualne umiejętności w czasie.

Inni autorzy zauważają, że nawet jeśli posiadamy specjalistyczną wiedzę, to nadal możemy być podatni na uprzedzenia i dziwaństwa, które osłabiają naszą zdolność do dokonywania mądrych wyborów. To zagadnienie zostało omówione w takich książkach jak: *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym* Daniela Kahnemana, *Nie do wiary. Irracjonalne przekonania racjonalnych ludzi* Dana Ariely’ego oraz *Zachowania niepoprawne* Richarda Thaler’a. Czytelnik może się z nich dowiedzieć, jak poprawić wydajność poprzez zrozumienie własnych uprzedzeń i poznanie sposobów ochrony przed nimi.

## Rozwój osobisty

Odkryj buntownicze podejście, które może być największym atutem w rozwiązywaniu problemów i budowaniu nowej jakości w pracy i życiu.

- Nie wiesz, jak wyjść poza schemat i znaleźć nowe drogi przełamania impasu?
- Czujesz, że twój zespół utknął w rutynie?
- Chcesz unikać poważnych błędów wynikających z podążania utartymi ścieżkami?

W świecie, w którym często dominuje jedna narracja i myślenie schematami, Matthew Syed udowadnia, że prawdziwy przełom rodzi się z różnorodności. Ta książka jest dla tych, którzy chcą iść pod prąd i wierzą, że innowacyjne podejście może pomóc rozwiązać nawet najbardziej złożone problemy.

Co zyskasz dzięki tej książce?

- Dowiesz się, jak wykorzystać myślenie „out of the box” w zespole, by wypracowywać lepsze rozwiązania.
- Poznasz sposoby na tworzenie zespołów, które wspierają się nawzajem i korzystają ze swoich mocnych stron.
- Nauczysz się wykorzystywać siłę różnorodności poznawczej, czyli wypadkową różnych stylów myślenia, perspektyw i nawyków.

***Buntownicze idee to przewodnik dla tych, którzy nie boją się kwestionować status quo.***

Patronat:

THINKTANK

Książka dostępna także jako **e-book**.

[mtbiznes.pl](http://mtbiznes.pl)

ISBN 978-83-8231-497-7



9 788382 314977

MT24027

Cena 69,90 zł