

Loflied op de dwarsdenker

Jeremy Mercer

Hoe dwarsdenkers — mensen die tegen de stroom van de gevestigde mening ingaan — vernieuwing, creativiteit en rechtvaardigheid stimuleren.

Jeremy Mercer | 126 mei 2010

Mabel Yu vertrouwde de cijfers niet. Het was 2006 en Yu was fondsanalist bij *The Vanguard Group*, een Amerikaanse beleggingsmaatschappij die bijna een biljoen dollar aan investeringsfondsen beheert. Obligatiehandelaars probeerden haar ervan te overtuigen dat een nieuw fonds dat was gebaseerd op enorme bundels hypotheeklen een geweldige aankoop was. Ze verzekerden haar dat die obligaties risicoloos waren; alle grote ratingbureaus hadden ze per slot de hoogste waarde toegekend: AAA. Maar voor Yu's gevoel konden de cijfers niet kloppen. 'Er was niets wat die ratings onderbouwde', zegt ze nu, terwijl ze terugblijkt. 'Ze vielen niet te rijmen met de economische scenario's. Ik was er vaak tot 's avonds laat mee bezig om erachter te komen hoe het zat en als ik vragen stelde, gaven ze me nooit eerlijk antwoord.' Integendeel, de obligatiehandelaren deden neerbuigend en beledigend. Ze zeiden tegen Yu dat ze zich druk maakte om niets, dat ze de kans op geweldige transacties liet lopen. Ze belden haar managers bij Vanguard om te klagen over haar koppigheid en beschuldigden haar van professionele incompetentie. Er werden miljoenen aan commissie verdiend en de huizenmarkt beleefde gouden tijden. Wat kon er misgaan? 'Ik stond zo onder druk, het was zo slopend, fysiek en mentaal', herinnert Yu zich nog levendig. 'Die handelaren beweerden aldoor dat ik me vergiste. Ze zeiden aldoor dat ik te moeilijk deed en naar huis moest gaan en hen moest vertrouwen, net als ieder ander.' Maar Yu luisterde niet. Ze werkte nog harder, ging voor het donker naar bed en zette de wekker op één uur, zodat ze de hele nacht had om de bergen nieuwe obligatie-emissies te beoordelen. En ondanks de niet-aflatende druk was ze onwrikbaar in haar weigering ze aan te bevelen. Twee jaar later erkende de eerste grote bank dat die obligaties waanzinnig overgewaardeerd waren. De handel in deze hypotheeklen explodeerde en de wereldeconomie implodeerde. Yu had haar maatschappij ontelbare miljoenen bespaard. Ze werd uitgenodigd om voor het Amerikaanse Congres te getuigen en werd een heldin genoemd, een ster-analist en de stem van de rede. Dat was allemaal waar, maar ze was iets veel kostbaarder. Yu was een dwarsdenker. Het geven van meningen die indruisen tegen algemeen aanvaarde of officieel aangehangen opvattingen — iets wat je dissentie zou kunnen noemen — is een van de grote paradoxen van de menselijke gesteldheid. Aan de ene kant berust de beschaving op het vermogen van uiteenlopende groepen mensen om zich te conformeren aan gemeenschappelijke regels en principes: een rood licht betekent dat je moet stoppen; de laptop van je buurman stelen is slecht. Met dat doel propageren religies, scholen en onze sportclubs aanpassing als een deugd. In het *Oude Testament* wordt Abraham geprezen omdat hij bereid is zijn kind te offeren in opdracht van God; in de klas leren kinderen hun leraar te gehoorzamen; op het sportveld brullen de trainers dat het team belangrijker is dan het individu. En diegenen die niet helemaal in dit schema passen? Zoals elke verschoppeling op het schoolplein — of serieuze fondsanalist — u kan vertellen: die worden buitengesloten of gepest. Maar toch is er, zoals het voorbeeld van Mabel Yu zo levendig beschrijft, enorm veel voordeel te behalen wanneer iemand de moed heeft om deze gekoesterde sociale harmonie te verstoren en de heersende conventies uit te dagen. De geschiedenis is bezaaid met zulke visionairen, die door hun gemeenschap werden zwartgemaakt. Denk eens aan Galileo, die werd gevangengezet en met excommunicatie bedreigd omdat hij een heliocentrische theorie van het heelal aanhing; of Edward Jenner, die werd bespot omdat hij opperde dat zijn vaccin mensen immuun zou kunnen maken tegen pokken; of John Marshall Harlan, die een maatschappelijke storm doorstond omdat hij het enige lid van het Amerikaanse Hooggerechtshof was dat in 1896 tegen rassenscheiding was. 'Feit is dat we rebellie nodig hebben', zegt Carsten de Dreu, als hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam gespecialiseerd in de rol van andersdenkenden binnen organisaties. 'Zonder afwijkende meningen komt de maatschappij tot stilstand. Dan zouden we niet veranderen of creatief zijn of vernieuwen.' Maar, vervolgt hij: 'Deze dwarsliggers worden veracht, genegeerd of gepest door de meerderheid.' Zoveel onrechtvaardigheid is bijna niet te bevatten. Zoals Voltaire cynisch opmerkte nadat de Encyclopédie — het streven van de Verlichting om alle menselijke kennis te boek te stellen — werd aangevallen als zijnde amoreel: 'Onze armzalige soort is zo gemaakt dat zij die de platgetreden paden bewandelen altijd stenen gooien naar hen die een nieuwe weg laten zien.' En als dat nu eens anders kon? Als we nu eens de vruchten van dissentie konden plukken zonder de dissenter op te offeren aan de woede van de menigte? Welke nieuwe maatregelen tegen de graaicultuur in het bedrijfsleven of inzichten in klimaatverandering zouden we te zien krijgen als afwijkende meningen werden toegejuicht in plaats van gesmoord? Aangetrokken door deze vragen is een selecte groep economen, psychologen en

neurowetenschappers zich gaan verdiepen in de paradox van de afwijkende mening. En na jaren van spoorwerk naar de voordelen van dissentie en de persoonlijkheid van de opstandeling, blijkt de oplossing misschien wel te liggen bij heel gewone mensen als Mabel Yu. **Het nut van dissentie** Al eeuwenlang is onze samenleving, althans retorisch gezien, vol lof over dwarsdenkers. In 1587 stelde de paus een advocatus diaboli, een duivelsadvocaat, aan, om zich ervan te verzekeren dat potentiële heiligen grondig werden nageproefd alvorens hen te canoniseren. In de documenten die het fundament van de moderne beschaving vormen — de Engelse Bill of Rights van 1689, de grondwet van de Verenigde Staten, de Verklaring van de rechten van de mens — is het recht op vrijheid van meningsuiting vastgelegd met het specifieke doel ruimte te laten voor afwijkende opvattingen. En in *Over vrijheid*, het diepzinnigste pleidooi voor vrijheid uit de geschiedenis, waarschuwde John Stuart Mill dissenters dat sociale druk en groepsdwang vaak zwaarder onderdrukken dan welke tiran ook, omdat ze ‘minder mogelijkheden tot ontsnapping overlaten, veel dieper doordringen in de kleine dingen van het leven en de ziel zelf tot slaaf maken’. Toch werd een onderzoek dat in de jaren zeventig van de vorige eeuw werd uitgevoerd aan de universiteit van Virginia pas het keerpunt waardoor dissentie ophield een ongrijpbaar ideaal te zijn en een tastbaar artikel werd dat profijt zou kunnen opleveren. Onderzoekers bestudeerden de dynamiek van juryberaad in het Amerikaanse rechtssysteem en na honderden uren videobanden bekijken begon hen een merkwaardige tendens op te vallen. Wanneer er wrijving en ruzie onder de leden was, kwam de jury tot een beter besluitvormingsproces dan wanneer ze probleemloos tot een unanieme uitspraak kwam. Gewoonlijk had de afwijkende mening tot gevolg dat er meer informatie die tijdens de rechtszitting was gehoord werd meegewogen en dat de juryleden een grotere verscheidenheid aan visies lieten horen. Er was echter één probleemje. Degene die de aanzet gaf tot deze onenigheid, de voornaamste dissenter, werd gewoonlijk belachelijk gemaakt en buitengesloten door de andere juryleden. Er werd zo grof gescholden, dat toen er schijnjury's werden ingesteld, de student die de rebel moest spelen zelfs ‘gevangend’ vroeg, omdat de rol zo'n enorme kwelling was. ‘Een afwijkende mening maakt een groep als geheel slimmer en leidt tot meer divergent denken, maar degene die met zo'n mening komt, wordt er vaak om afgestraft’, zegt Charlan Nemeth, de psycholoog die deze studies leidde. ‘We keken op van de resultaten en vroegen ons af: “Wat is hier precies aan de hand?”’ Na de studie van de universiteit van Virginia stortte een golf van onderzoekers, met Nemeth voorop, zich op de vraag waarom die gemiddelde dwarsliggers zo veel creatieve winst opleverden. Een van de eerste ontdekkingen was dat er twee categorieën dissentie voorkomen, elk met haar kenmerkende voordelen. **Preventieve dissentie** Het eerste type, preventieve dissentie, wordt mooi verbeeld in de fabel De nieuwe kleren van de keizer. Een onwaarheid — dat de keizer prachtige, nieuwe gewaden zou dragen — wordt algemeen aanvaard totdat een opstandeling, een kind, iets anders durft te beweren (‘Kijk! De keizer loopt in zijn blootje!’) en zo voorkomt dat de leugen zich verspreidt. Dit soort dissentie voorkomt met name ‘groepsdenken’, het verschijnsel waarbij mensen collectief tot een beslissing komen die niemand afzonderlijk zou hebben genomen; de uitkomst wordt te zeer bepaald door het doel overeenstemming te bereiken. ‘Hoe groter de vriendelijkheid en saamhorigheid onder de leden van een beleidsmakende hechte groep, hoe groter het gevaar dat onafhankelijk kritisch denken wordt vervangen door groepsdenken’, aldus Irving Janis in zijn onderzoek naar de slechte besluitvorming die leidde tot het geruchtmakende Varkensbaai-incident, de mislukte invasie van Cuba in 1961 door Cubaanse ballingen die werden gesteund door de Amerikaanse CIA. De voordelen van preventieve dissentie zijn veelvoudig. Tot de meer voor de hand liggende voorbeelden horen de gevallen van klokkenluiders, zoals Sherron Watkins, die de boekhoudschandalen bij Enron onthulde, of gevallen van geïsoleerd verzet als Mabel Yu's weigering om te zwichten voor een stortvloed aan slechte beleggingsbeslissingen. Er zijn echter ook subtielere manifestaties. Cass Sunstein, hoogleraar rechten aan de universiteit van Chicago, bestudeerde commissies van drie rechters en concludeerde dat wanneer rechters waren aangesteld door dezelfde politieke partij — republikeins of democratisch — hun uitspraken extremer waren, vanwege ‘ideologische versterking’. Waren de rechters geen politieke bondgenoten, dan trad er ‘ideologische tempering’ op en waren de uitspraken genuanceerder en beter toegesneden op de omstandigheden. Als regel levert dissentie een vrijwel perfect tegengif voor tunnelvisie, de neiging van mensen om informatie te selecteren die de mening bevestigt die ze al hadden en de rest simpelweg te negeren. ‘Diversiteit, openheid en dissentie onthullen relevante en opkomende problemen’, schreef Sunstein in zijn boek *Why Societies Need Dissent*. Sunstein, inmiddels adviseur van president Obama, ging zo ver dat hij conformisten bestempelde als ‘klaplopers’ omdat ‘dissenters nuttig zijn voor anderen, terwijl conformisten nuttig zijn voor zichzelf’. **Creatieve dissentie** Dissentie kan ook proactief zijn in haar voordelen, doordat de boosheid die iemand voelt als zijn ideeën worden aangevochten, evenals zijn verbazing wanneer hij ontdekt dat leden van zijn groep afwijkend denken, innovatie en creativiteit kunnen stimuleren. De beste manier om je dat voor te stellen, is door terug te denken aan een levendige discussie tijdens een etentje waar je dagen later nog steeds aan denkt en zelfs bij de herinnering witheet kunt aanlopen tot ineens het wonder geschiedt en je de perfecte repliek invalt. Die repliek — of het nu een nieuw discussiepunt is of een nieuwe metafoor die je

oorspronkelijke argument verduidelijkt — is de vrucht van die onenigheid aan de eettafel. Nog afgezien van zulke intellectuele vondsten blijkt uit studies dat mensen wier ideeën worden aangevochten meer werk in die ideeën steken — van een bredere oriëntatie op het onderwerp tot het vaker toetsen van hun stelling in gesprekken. Een voorbeeld is te vinden in de studie naar beleggingsclubs van de socioloog Brooke Harrington, verbonden aan het *Max Planck Instituut* in Duitsland. Hoe meer afwijkende meningen onder de beleggers, hoe hoger het rendement. Deze ‘diversiteitspremie’ komt voort uit het feit dat in harmonieuze groepen slechte beleggingen niet werden aangevochten, terwijl in de wat strijdlustiger groepen de beleggingsvoorstellen grondiger werden nagetrokken en vaak werden afgewezen in afwachting van verder onderzoek. Mabel Yu weet alles van de diversiteitspremie. ‘Eenvoudig gezegd staat een goede ruzie gelijk aan hogere winst wanneer er in groepsverband tot investeringen wordt besloten’, zegt Harrington. Die onthullingen zijn des te veelzeggender als we bedenken dat veel organisaties nog altijd een aanhanger zijn van de brainstorm-techniek die in de jaren vijftig van de vorige eeuw is ontwikkeld door de Amerikaanse reclamebans Alex Osborn. Volgens Osborns inmiddels gehekelde systeem zijn kritiek en conflicten funest voor nieuwe ideeën en dienen daarom ontmoedigd te worden; achteraf bezien werkten die brainstormsessies van vroeger waarschijnlijk als echokamers waarin gespeeld enthousiasme dienst deed als geluidsversterking voor slechte ideeën. De andere trigger van proactieve dissentie is dat ze automatismen doorbreekt en de aandacht vangt. Volgens deze theorie, ontwikkeld door de Franse psycholoog Serge Moscovici, wordt een nieuw idee dat wordt gepresenteerd door een meerderheid of een autoriteit in het algemeen zonder nadenken geaccepteerd. Komt hetzelfde idee echter van een minderheid binnen de groep, dan zijn mensen doorgaans nieuwsgierig en staan er meer voor open, want een idee dat van een minderheid komt, is minder bedreigend. Op die manier kan dissentie vastgeroeste meningen openbreken. Wanneer bijvoorbeeld anti-abortusaanhangers argumenten voor abortus krijgen aangereikt vanuit een groep, blijkt uit vervolginterviews dat ze zelden door die nieuwe ideeën worden beïnvloed. Maar spreekt één dissenter dezelfde ideeën uit tegenover een anti-abortusgroep, dan blijft hun primaire standpunt over abortus onveranderd, maar verandert hun opvatting over een vergelijkbare kwestie, bijvoorbeeld euthanasie — een indicatie dat ze de ideeën van de dissenter hebben opgenomen. De klassieke laboratoriumproef over de onderbewuste inwerking van dissentie komt van Charlan Nemeth. Na die eerste jurystudies stapte Nemeth over naar de universiteit van Californië in Berkeley, legde zich toe op onderzoek naar de creatieve voordelen van non-conformisme en geldt nu als de erkende pionier in dit gebied. Bij dit experiment legde ze letterreeksen als ‘tNOWap’ voor aan groepen van vier personen. In fase één kreeg de groep de reeks kort te zien en de vraag het eerste drieletterwoord dat ze zagen te identificeren; de proefpersonen antwoordden zonder uitzondering ‘NOW’, het woord dat in hoofdletters te lezen is van links naar rechts. In de tweede fase van het experiment kreeg de groep dezelfde reeks iets langer te lezen met de vraag zoveel mogelijk drieletterwoorden op te schrijven. Daarna werd dezelfde proef gedaan met een ‘handlanger’ in de groep, die tijdens fase één hardop van achteren naar voren las en ‘WON’ als antwoord gaf. Toen deze groep naar fase twee ging, vonden de deelnemers meer woorden dan de groep zonder de afwijkende invalshoek en, wat belangrijker is, ze vonden woorden waarbij ze alle mogelijke combinaties gebruikten, door van links naar rechts te lezen (bijvoorbeeld ‘tap’), van rechts naar links (bijvoorbeeld ‘pat’) en de letters door elkaar te gebruiken (bijvoorbeeld ‘ton’). ‘De invalshoek van de minderheid weekt denkpatronen los’, legt Nemeth uit. ‘Plotseling zien mensen niet alleen maar positie 1 of 2, maar ook positie 3, 4 en 5.’ Natuurlijk is dissentie niet altijd positief. Nemeth zegt dat groepen van gelijkgestemden die harmonieus samenwerken productiever zijn wanneer het aankomt op vaste taken als werk aan de lopende band of invoer van gegevens. Maar wilt u innoveren op uw bedrijf, dan is het cultiveren van de juiste dosis gezonde rebellie precies wat u nodig hebt. **Het verval van de duivelsadvocaat** Brady Kieslings verhaal is van het leerrijke soort. In 2002 raakte Kiesling, attaché bij de Amerikaanse diplomatieke dienst, ervan overtuigd dat de voorgenomen oorlog in Irak op een menselijke en diplomatieke ramp zou uitlopen. Het toeval wil dat Buitenlandse Zaken een *Dissent Channel* had, een intern communicatiesysteem dat diplomaten toestond het beleid ter discussie te stellen zonder gevaar voor represailles. Het klonk ideaal. Helaas was dit eens zo bevlogen idee verworden tot een interne grap. Het gebruik van het *Dissent Channel* liep na de instelling ervan in 1971 snel terug, toen de werknemers zich realiseerden dat hun inbreng geen gehoor vond. Van de eerste honderdvijftig gevallen van dissentie resulteerde er welgeteld nul in beleidsverandering. Vervolgens concludeerde een evaluatie van het *Foreign Service Journal* dat het *Dissent Channel* ‘niet echt iets bijdraagt’. En Kiesling zelf constateerde dat de mensen die bij Buitenlandse Zaken opklommen naar de hoogste posities degenen waren die ‘non-conformistische opvattingen voor zich hielden’. Het was dus geen verrassing dat Kiesling geen serieuze interne discussie over de Irak-oorlog kon uitlokken. Gefrustreerd offerde hij uiteindelijk zijn carrière op met een geruchtmakende ontslagbrief die werd gepubliceerd in *The New York Times*. ‘Het maakt niet uit hoe goed het beleid is dat dissentie verwelkomt’, beweerde Kiesling. ‘Als je geen goed leiderschap hebt, zullen mensen een afwijkende mening als persoonlijk verraad beschouwen.’ Dit was geen anomalie. Naarmate de

onderzoeksresultaten over het nut van afwijkende meningen toenamen en naarmate het bedrijfsleven vaker in opspraak kwam door schandalige gevallen van groepsdenken als bij Enron, probeerden organisaties dat onaangepaste gedrag te omarmen. De *Harvard Business Review* begreep de nieuwe filosofie en raadde bedrijven aan om in hun bestuursraad 'een cultuur van openlijke dissentie te cultiveren'. Echter, in plaats van echte oproerlingen te verwelkomen probeerde het bedrijfsleven kunstmatige dissentie te introduceren door duivelsadvocaten aan te stellen, die een zwak surrogaat bleken voor de ware dwarsdenker. Onderzoek laat zien dat professionele duivelsadvocaten hun standpunt minder gepassioneerd beargumenteren en toehoorders niet intellectueel geprikkeld worden omdat ze weten dat het debat vals is. 'Kunstmatige dissentie is als een gechoreografeerde dans — ze doorbreekt geen denkpatronen', zegt Nemeth. De ontdekking dat de duivelsadvocaat of programma's als het *Dissent Channel* niet blijken te werken werd een omslag in het debat over de afwijkende mening. Als bedachte dissentie dan niet effectief was, nam daarmee de waarde van de echte dissenter exponentieel toe. **Een portret van de dwarsdenker** De mogelijkheid dat sommige mensen aanleg hebben voor afwijkend denken kwam aan de oppervlakte tijdens pogingen om inzicht te krijgen in de politieke massabewegingen en grootschalige consumptietrends die optraden na de Tweede Wereldoorlog. In het bekendste onderzoek naar conformiteit liet de psycholoog Solomon Asch proefpersonen twee lijnen van dezelfde lengte matchen. Het was een belachelijk makkelijke opdracht en wanneer de proefpersonen alleen waren, gaven ze 99 procent van de tijd het juiste antwoord. Echter, plaatste Asch zijn proefpersoon tussen een groep handlangers die waren geïnstrueerd om verkeerde antwoorden te geven, dan begon de proefpersoon fouten te maken. In totaal gaf ruim 75 procent opzettelijk het verkeerde antwoord, alleen om in hun groep te passen. 'Het leven in de maatschappij vereist consensus,' merkte Asch op, 'maar wanneer de consensus gedomineerd wordt door conformiteit wordt het sociale proces verontreinigd.' Asch kon nauwelijks bevroeden dat hij tegelijk met het stellen van de diagnose ook op de remedie was gestuit. Tussen de conformisten zaten proefpersonen die weigerden voor de groepsdruk te zwichten. Deze personen gaven vaak blijk van onbehagen terwijl ze de juiste antwoorden op de lijnentest gaven, door bijvoorbeeld naar hun hoofd te grijpen en zich te verontschuldigen: 'Sorry, maar ik moet het zeggen zoals het is.' Deze non-conformisten blijven opduiken. Toen sociaal psycholoog Stanley Milgram in de jaren zestig zijn beruchte gehoorzaamheidsexperiment uitvoerde waaruit bleek dat een overgrote meerderheid bereid was, louter omdat een meerdere dat opdroeg, iemand elektrische schokken toe te dienen, was er een handjevol proefpersonen dat weigerde door te gaan. Bij een proef van psychiater Charles Hofling werd een zusterspost gebeld door een onbekende man die zich bekendmaakte als arts en opdracht gaf een patiënt te injecteren met een gevaarlijke dosis van een geneesmiddel dat niet voorkwam in diens medisch dossier. Verontrustend genoeg waren 22 van de 23 verpleegkundigen bereid de injectie te geven, slechts op voorschrift van deze anonieme beller. Hoogst indrukwekkend was de uitwerking die deze meta-dissenters op de conformisten hadden. Toen er varianten van het Asch-experiment werden gedaan met een extra handlanger die nooit fouten maakte bij de lijnentest, daalde de mate van conformiteit bijna tot het nulpunt. Een vergelijkbaar effect trad op bij het Milgram-experiment, toen een handlanger werd ingevoegd die de juistheid van de elektroshocks aanvocht: de mate van gehoorzaamheid kelderde. Door de mentale en fysieke stress van verzet tegen bevelen of groepsdruk te dragen, bevrijdden de dwarsdenkers anderen van de ketenen van blinde gehoorzaamheid. De ironie is uiteraard dat de anders-denken, in plaats van beloond te worden voor deze dienst, stevast werden afgestraft door hun groep. In de veelgeprezen Johnny Rocco-experimenten liet psycholoog Stanley Schachter proefpersonen overleggen over de beste straf voor een jeugddelinquent genaamd Johnny Rocco. Zonder hun medeweten had Schachter een handlanger tussen hen geplaatst die vasthield aan een afwijkend standpunt. In alle gevallen werd hij aanvankelijk bekritiseerd, vervolgens belachelijk gemaakt en daarna geïsoleerd. Dit martelaarschap van andersdenkenden komt zo veel voor, dat dissenters wel 'de heiligen van onze seculiere cultuur' zijn genoemd. Wie zijn die moderne heiligen dan wel? Volgens een van de verklaringen zijn het 'getemperde radicalen', een benaming die afkomstig is van hoogleraren bedrijfskunde Maureen Scully en Deborah Meyerson. Getemperde radicalen zijn mensen die loyaal zijn aan zowel hun organisatie als aan een zaak daarbuiten en dus meer geneigd tot openlijke rebellie dan iemand die zich alleen verbonden voelt met zijn groep. Deze dualiteit komt vaak voor bij mensen met een afwijkende sociale of politieke achtergrond, zoals een ecooloog die werkzaam is bij een oliemaatschappij, de vrouw in een directie met verder alleen maar mannen of, zoals Mabel Yu, een fondsanalist die in de buurt van Philadelphia werkt in plaats van in het Wall-Street-wereldje. 'Getemperde radicalen zijn insider én outsider', verduidelijkt Scully, professor organisatiegedrag aan de universiteit van Massachusetts. 'Deze mensen koesteren hun organisatie en willen dat ze bloeit, maar ze worden vaak opzij gezet of verkeerd begrepen.' Nog een poging de dwarsdenker te doorgronden werd gedaan door Carsten de Dreu van de Universiteit van Amsterdam. In een van zijn opmerkelijkste studies analyseerde hij het distributienetwerk van een postbedrijf en merkte dat de locaties waar werknemers de meeste problemen meldden — lastige collega's, ruzieachtige vergaderingen, onenigheid met de baas — het hoogst scoorden op

innovatie, zoals efficiëntere manieren om bezorgroutes te organiseren en een betere techniek om bestelwagens te wassen. De Dreu ging de personen die hun afwijkende mening ventileerden bestuderen en ontdekte dat ze gewoonlijk extravert en beter opgeleid waren, en meer steun van hun familie hadden dan conformisten. En merkwaardig genoeg waren ze ook gezonder. 'Een afwijkende mening hebben eist zijn tol', legt De Dreu uit. 'Dit type moet mentaal en fysiek fit zijn om het proces te kunnen doorstaan.' **Dwarsdenken cultiveren** Ten slotte bestaat er nog de bijzondere mogelijkheid dat dissenters niet alleen fysiek fit zijn, maar ook fysiek anders. Dat is de stelling die wordt geponereerd door Gregory Berns, neurowetenschapper aan de Emory-universiteit in Atlanta, die in zijn boek *Iconoclast* over oorspronkelijke denkers schrijft. Berns raakte geïnteresseerd in dissenters toen een begunstiger van zijn lab zich nieuwsgierig toonde naar de persoonlijkheid van beleggers die het wagen tegen de beurstrend in te gaan. In een studie voerde Berns een versie van de Asch-test uit terwijl de proefpersonen een fMRI-scan ondergingen. Uit het experiment bleek dat conformisten minder mentale stress vertoonden omdat ze de kortste weg namen — de meute volgen in plaats van zelfstandig denken. Bij dissenters werd intussen een uitbarsting van stress geregistreerd in de amygdala, een afspiegeling van de angst en risico's waarmee het tarten van de groep gepaard ging. 'Wanneer mensen van mening of gedrag veranderen om zich te conformeren, doen ze dat vanuit een diepe angst om uit hun groep verstoten te worden', zegt Berns. 'Dat heeft zijn wortels in de evolutie: als je honderdduizend jaar geleden geen deel uitmaakte van de gemeenschap zou je je niet voortplanten.' In het vroege stamleven van de mens was het cruciaal om bij de meute te blijven en anderen na te bootsen; het beperkte de kans om een bosje giftige paddenstoelen uit te kiezen voor je avondeten of door leeuwen te worden verscheurd terwijl je alleen op de savanne rondzwierf. Dit doet vermoeden dat mensen die geneigd waren los te staan van de groep, degenen met de meest aangepaste hersenen om de druk van dissentie te hanteren, misschien geleidelijk bijna zijn uitgestorven. 'Er valt nog veel werk te verzetten op dit terrein,' geeft Berns toe, 'maar dit zou de reden kunnen zijn waarom zo'n klein percentage mensen afwijkend denkt.' Om te bevatten hoe uitzonderlijk dwarsdenkers zijn, kun je ze misschien vergelijken met een even schaars artikel: truffels. Met prijzen die constant rond de tweeduizend euro per kilo schommelen, zijn er talrijke pogingen gedaan om ze te kweken, gewoon zoals tomaten of maïs op een akkertje. Onmogelijk. Je kunt alleen maar een omgeving creëren waarin truffels zouden kunnen voorkomen. Plant eiken omdat truffels hun wortels waarderen; zorg dat de grond de juiste pH-waarde heeft; richt honden af om ze te vinden... De consensus onder experts luidt dat zo'n indirecte aanpak de enige voedingsbodem voor de ware dissenter is. Berns stelt dat een voorbeeldfiguur die onafhankelijkheid omarmt de kiem van iconoclasmie kan leggen bij kinderen. Hij heeft zijn boek aan zijn dochters opgedragen met de tekst: 'Niemand kan jullie zeggen wat je niet kunt doen.' Mabel Yu heeft dat zeker van haar vader geleerd. Hij preekte altijd, vertelt ze, 'doe het goede of doe niets'. Yu hoopt dat haar verhaal even inspirerend kan zijn voor haar dochter. 'Ik kan dit doorgeven en haar leren altijd het juiste te doen, ook als je niet denkt dat het ooit beloond zal worden.' Dezelfde regels gelden voor organisaties die gezonde rebellie willen cultiveren. Laat leidinggevenden het voorbeeld geven door toe te laten dat de werknemers hun standpunten aanvechten; houd bijeenkomsten waarin uiteenlopende visies welkom zijn; omring je met mensen die anders denken dan jij. Ook dat heeft overeenkomsten met de zaak Mabel Yu. Zij werd bij Vanguard aangemoedigd het systeem aan te vechten. Haar managers steunden haar besluit om niet achter de massa aan te lopen, en het bedrijf is opgezet als co-öperatie, wat werknemers meer speelruimte geeft. Er is nog iets anders dat we kunnen doen. We kunnen allemaal mensen als Mabel Yu erkenning geven. Niet omdat die goedkeuring anderen zal aanmoedigen tot dissentie — die eigenschap is te grillig om door publieke bijval te worden beïnvloed — maar omdat het zou kunnen helpen Voltaires cynische uitspraak te ontzenuwen. Want als we te druk bezig zijn met applaudisseren voor de mensen die ons de nieuwe wegen laten zien, hebben we geen handen vrij om ze met stenen te bekogelen.

- See more at: http://theoptimist.nl/loflied_op_de_dwarsdenker/#sthash.ODiDgqdr.dpuf