

Antifragiel

Dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der mariniers*

De krijgsmacht wordt doorgaans geassocieerd met termen als robuust, stevig, veerkrachtig en sterk. Aan dat rijtje kan wellicht ook de term ‘antifragiel’ worden toegevoegd. Deze term is bedacht door Nassim Nicholas Taleb. Hij is de Amerikaanse *trader*, *self-styled* denker en flaneur die in 2007 het beeld van de zwarte zwaan (‘an event, positive or negative, that is deemed improbable yet causes massive consequences’) onder de aandacht van het brede publiek bracht. De financiële crisis van 2008 was zo’n zwarte zwaan die niemand zag aankomen en die een enorme impact had, maar achteraf toch erg voorspelbaar was. Taleb heeft ook een boek geschreven over kwetsbaarheid en onkwetsbaarheid: *Antifragile. Things that gain from disorder*.¹ Het is een overtuigend verhaal waarin hij betoogt dat antifragiliteit een belangrijke eigenschap is voor individuen, bedrijven en organisaties die willen overleven en functioneren in een wereld die steeds complexer en chaotisch wordt. Taleb gebruikt als symbool voor de *things that gain from disorder* de hydra, het veelkoppige monster dat meerdere nieuwe koppen maakt wanneer er één wordt afgehakt en dat juist sterker wordt als het wordt aangevallen. Talebs inzichten en denkbeelden zijn krachtig *food for thought* en breed toepasbaar om als individu of organisatie minder kwetsbaar in het leven te staan. Daarom deze introductie van enkele van de belangrijkste denkbeelden van Taleb zoals hij die ontwikkelt in *Antifragile*.

Antifragiel worden

In tegenstelling tot het positieve begin van deze column weten we dat de economie en onze maatschappij steeds kwetsbaarder zijn geworden als gevolg van over-optimalisering, specialisering, complexe wederzijdse afhankelijkheidsrelaties, de afhankelijkheid van energie-, communicatie- en IT-systemen, pseudowetenschappelijke voorspellingen en kortetermijndenken. Taleb zegt: ‘we have been fragilizing the economy, our health, political life, education, almost everything... by suppressing randomness and volatility’. Het gevolg is een groeiende kwetsbaarheid voor oncontroleerbare *runaway* kettingreacties, *spill-over* en *knock-on* effecten. Onze technische kennis mag dan zijn toegenomen, paradoxaal genoeg is de voorspelbaarheid van specifieke gebeurtenissen en gevolgen afgenomen: ‘never before has the world been more prone to more damage’, aldus Taleb. Zowel grote bedrijven als *big government* geven een vals gevoel van veiligheid; ze zijn nu eenmaal niet erg wendbaar en flexibel, laat staan dat ze opbloeien tijdens periodes van stress, tegenslag en onvoorziene omstandigheden. Dergelijke organisaties hebben geen ingebouwde reactie (meer) tegen stress, *noise* en spanning. Daarom trachten ze uit alle macht alle variabiliteit en toeval uit de omgeving te elimineren. Dat blijkt een vergeefse en kansloze onderneming die de organisatie zelfs nog fragieler maakt. Taleb gebruikt het beeld van het zwaard van Damocles. Wanneer de foutenmarge is gemillimeterd, de reservevoorraden zijn afgeschafte en de personele redundantie in een organisatie is verdwenen, hoeft er maar iets te gebeuren en de zaak loopt vast en goed

* Op deze plaats vindt u afwisselend een column van Frans Matser, publicist, en dr. M.F.J. Houben, luitenant-kolonel der mariniers.

¹ Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile. Things that gain from disorder* (New York, Penguin, 2012).

ook. Het is geen overbodige exercitie om eens grondig na te gaan hoezeer Defensie en de krijgsmacht de afgelopen jaren fragiel geworden zijn. Ook Defensie heeft te maken met een groeiende afhankelijkheid van communicatie en IT-systemen, heeft nagenoeg geen reservevoorraden meer en de personele redundantie is uit het systeem verdwenen. Het antwoord op een dergelijk onderzoek zou weleens verrassend negatief kunnen uitpakken. Opvallend is de nadruk die Taleb legt op het gevaar van te ver doorgevoerde efficiency. Taleb pleit juist voor meer ingebouwde redundantie: 'redundancy is ambiguous because it seems like a waste if nothing unusual happens. Except that something unusual happens – usually. Nature is filled with 'inefficient' redundancies. Animals have two lungs, two kidneys, and two testicles, when one of each would work just fine. Since one in a pair of organs can become disabled through disease or trauma, it pays to have a spare'. Het goede nieuws is echter dat een dergelijke situatie van kwetsbaarheid en fragiliteit niet onomkeerbaar is of dat een fragiele organisatie onherroepelijk gedoemd is te mislukken. Taleb ontwikkelt verschillende strategieën om de antifragiliteit te versterken.

Via negativa

De eerste stap op weg naar antifragiliteit is volgens Taleb niet om nog meer elementen aan je leven of organisatie toe te voegen om deze beter te maken, maar juist om de negatieve elementen eruit te elimineren. Dit betekent voor een organisatie nagaan waar en wat de zwakke plekken zijn en de kwetsbaarheid en afhankelijkheid reduceren. Taleb voert furieus campagne tegen allerlei soorten van 'charlatanerie'. Een charlatan is herkenbaar omdat hij je iets 'positiefs' zal proberen aan te smeren of aan te prijzen (rijk worden, vrienden maken, sterk worden enzovoorts), terwijl het in de praktijk evident is dat je wint door niet te verliezen. Via negativa is erop gericht de kansen op verlies te beperken. Taleb zegt daarover: 'the learning of life is about what to avoid'. Vermijden wat slecht

voor je is, is een betere strategie dan (te veel) doen wat goed voor je is.

Archaïsche eenvoud

Een tweede spoor dat Taleb onderzoekt is om actief de complexiteit van ons bestaan, bedrijf, product of organisatie te vereenvoudigen. Dat dat niet gemakkelijk of voor de hand liggend is blijkt uit het voorbeeld van Apple dat Taleb aanhaalt: 'Simplicity is not so simple to attain. Steve Jobs figured out that 'you have to work

Het is geen overbodige exercitie om eens grondig na te gaan hoezeer Defensie en de krijgsmacht de afgelopen jaren fragiel geworden zijn

hard to get your thinking clean to make it simple". 'Archaïsche eenvoud' is een term die Taleb gebruikt om die zaken te duiden die nagenoeg immuun zijn tegen schokken of veranderingen. De meeste organisaties zijn niet gebaat bij nog een reorganisatie of nog een beter IT-systeem, maar bij een versimpeling van structuren, procedures en bedrijfsprocessen. En dat vraagt om diep nadenken en hard werk. Enigszins gerelateerd hieraan is het wantrouwen tegen de obsessie dat alles wat nieuw is ook beter is (Taleb noemt dat 'neomanie'): 'antifragility implies – contrary to social instinct – that the old is superior to the new, and much more than you think'. De scherpe tanden van de tijd verslinden alles wat fragiel is.

Antifragiel betekent ten slotte ook de 'singular property of allowing us to deal with the unknown, to do things without understanding them – and do them well.' Ook stelt Taleb dat 'we are largely better at doing than we are at thinking.' Dat vind ik een prachtig inzicht, want als er iets geldt voor Defensie dan is het wel de toepassing van praktische wijsheid, het kunnen denken met handen en voeten en het onbevreesd handelen naar de toestand die je aantreft.