

# 35

## | Antifragiliteit als systeemeigenschap

Wat we in organiseren en veranderen  
kunnen leren van Nassim Nicholas Taleb

**Jaap van 't Hek en Leike van Oss**

Nassim Nicholas Taleb is een bijzondere man. Hij werd geboren in de Levant in een welgestelde familie, studeerde aan de Sorbonne en was op zeker moment een succesvol beurs-handelaar op Wall Street. Zijn denken over risico en onwaarschijnlijkheid heeft zich in die tijd ontwikkeld. Later werd hij onder meer hoogleraar in New York, Oxford en Londen en publiceerde een reeks boeken over toeval, waarschijnlijkheid, risico en kwetsbaarheid.

**Optionaliteit is het vermogen strategisch zo te manoeuvreren dat je altijd keuzemogelijkheden houdt.**

Taleb schrijft met leesbaar plezier over zijn eigen voortreffelijke inzichten en provoceert en beledigt anderen met naam en toenaam. Maar ook dat klopt helemaal met zijn theorie en zijn ethiek. Alles gebeurt met het open vizier van iemand met veel zelfvertrouwen.

Zijn werk samenvatten is niet eenvoudig. Hoewel Taleb zelf vindt dat hij zeer systematisch en overzichtelijk schrijft en hoewel zijn werk onmiskenbaar veel samenhang heeft, is het ook veelkleurig, anekdotisch en associatief. Taleb wisselt technische verhandelingen over statistiek af met kleurige verhalen over zijn alter ego's en hun leven in New York. Zo koppelt hij moeiteloos redeneringen over streetwise opereren, verhandelingen over het menselijk lichaam en een wiskundig betoog over waarschijnlijkheid aan elkaar.

### 35.1 Zwarte zwaan

Talebs doorbraak bij een groter publiek kwam met zijn boek *De zwarte zwaan: De impact van het hoogst onwaarschijnlijke*. Daarin beschrijft hij hoe totaal onwaarschijnlijke en onverwachte gebeurtenissen de geschiedenis op zijn kop zetten. Als voorbeelden noemt hij onder meer 9/11 en de bankencrisis van 2007. Inmiddels kunnen we daaraan de kernramp in Fukushima en het Brexit-referendum toevoegen, net als de verkiezing van Trump. Dit zijn allemaal gebeurtenissen die weinigen zagen aankomen en waarop de wereld niet voorbereid was, maar waarvan de impact niet te overzien is.

In *De zwarte zwaan* beschrijft Taleb hoezeer de mens zich vergist in de mate waarin hij de wereld om zich heen maakbaar en voorspelbaar kan maken. Taleb laat aan de hand van hele reeksen denk-, redeneer- en waarnemingsfouten zien hoe slecht wij zijn in het voorspellen van gebeurtenissen, en toont daarmee onomstotelijk aan waarom we het vraagstuk van het onwaarschijnlijke zo slecht begrijpen. We kunnen die zwarte zwaan niet voorkomen en we zullen altijd blijven denken van wel.

Een van onze denkfouten is dat we ervan uitgaan dat we een situatie in al haar facetten kunnen overzien. Toen bijvoorbeeld de toenmalig minister van Economische Zaken Verhagen in reactie op de kernramp in Fukushima zei dat dat bij Borssele niet kon gebeuren, omdat die kerncentrale niet op de rand van een tektonische plaat ligt zoals Fukushima, maakte hij precies deze redeneerfout. Hij verwees alleen naar een van de specifieke omstandigheden die tot de ramp bij Fukushima leidde. Voor hem was dat voldoende geruststelling en verklaring. Het feit dat Fukushima ons leert dat je nooit alle eventualiteiten kunt voorzien en dat het onverwachte per definitie onverwacht is, nam hij in zijn reactie niet mee.

Taleb legt een belangrijke oorzaak voor het niet zien van zwarte zwanen bij het gegeven dat we te veel vertrouwen op experts, wetenschap, statistiek en modellen. Op het omslag van een van zijn boeken staat:

Taleb's droom is een epistemocratie: *een samenleving die bestand is tegen fouten van experts, voorspellingsfouten en hybris; een samenleving die resistent is tegen incompetentie van politici, economen, centrale bankiers, beleidsmakers en epidemiologen.* (Taleb, 2010)

## 35.2 Taleb en systemen

Of hij nu kijkt naar de natuur, de samenleving, organisaties of vakgebieden, Taleb benadert ze steeds als systemen die in de loop van de tijd zijn opgebouwd uit oneindige hoeveelheden door trial-and-error ontstane zelfsturende elementen die onbewuste bijdragen leveren aan een groter geheel. Hij schaart zich daarmee onder de denkers die uitgaan van complex-adaptieve systemen.

Zijn denken staat vaak haaks op dominante inzichten in onder meer politiek, organisatiekunde en geneeskunde. Taleb moet niets hebben van het denken in maakbaarheid, voorspelbaarheid en gemiddelden. In zijn boeken maakt hij zichtbaar dat we juist met dat denken veel schade toebrengen aan systemen. Hij biedt ons inzicht in waarom de daarbij behorende controle- en verantwoordingsdwang en een te sterke gerichtheid op efficiency en directe doelen uiteindelijk niet werken. Hiermee is hij vaak contra-intuïtief en overtuigend tegelijk.

Centraal in dit hoofdstuk zetten we Taleb's *Antifragiel: Dingen die baat hebben bij wanorde*. In dit boek maakt hij het best duidelijk hoe het doorgeschoten maakbaarheidsdenken systemen niet versterkt, maar verzwakt. Taleb stelt dat we systemen fragiel maken en daarmee kwetsbaar voor verstoringen. Onverwachte gebeurtenissen hebben daardoor een sterk verstorend effect. Systemen moeten volgens Taleb antifragiele eigenschappen hebben om verstoringen op te vangen. Moeder Natuur is de belangrijkste leermeester.

### Fragiele systemen

Fragiele systemen zijn kwetsbaar doordat ze zijn ingericht voor een specifiek doel. Als je op een doos het stempel 'Fragile' ziet staan, moet je er voorzichtig mee omgaan. Gooien met die doos kan de inhoud beschadigen. Misschien zit er glaswerk in, kwetsbare elektronica of een schilderij. Die inhoud is ontworpen en gemaakt om er iets heel specifiek mee te doen: de geur van wijn vangen voor de proever, zwaartekrachtsgolven meten of mooi zijn. Door het doelgerichte ontwerp is er geen sprake van overbodigheden, is er geen redundantie. Fragiele systemen doen het goed in een specifieke context. Daarin komen ze tot hun recht, zijn ze effectief en efficiënt.

Een vriend van Jaap was werkzaam bij een bank. Daar werd steeds vaker ICT-werk uitbesteed. Hij was specialist geworden in het uitplaatsen van ICT-medewerkers naar de 'insourcende' ICT-bedrijven. Maar het bleek een fragiel bestaan. Het werk was hoogst gespecialiseerd en toen de ICT'ers bij de bank op waren,

had Jaaps vriend geen werk meer. Want wat is de waarde van die overgespecialiseerde kennis over arbeidsvoorwaarden en uitplaatsingsprocessen op de arbeidsmarkt?

Fragiele systemen zijn kwetsbaar als de omstandigheden veranderen. Dan passen ze opeens niet meer. Fragiele systemen gaan snel stuk, haperen, knappen; ze disfunctioneren. Het zwaard van Damocles is een mythe over fragiliteit. Zolang de draad niet breekt, is er niets aan de hand, gaat alles goed. Maar als die dunne draad het wel begeeft, valt het zwaard en is het met Damocles gedaan. Taleb gebruikt dit beeld om fragiliteit te illustreren.

### **Antifragiele systemen**

De draak Hydra was onverslaanbaar, omdat elke keer als Heracles een van zijn koppen eraf sloeg er twee koppen teruggroeiden. Hydra was een beest dat sterker werd van aantasting. Het werd krachtiger en gevaarlijker als het schade leed. Daarom staat Hydra bij Taleb symbool voor antifragiliteit.<sup>28</sup> De kern van antifragiele systemen is dat ze leren van verstoring en dat ze door training beter met het onverwachte kunnen omgaan. Denk aan biologische systemen, zoals ons lichaam. Dat wordt sterker als het regelmatig op de proef wordt gesteld door bijvoorbeeld sporten, stressvolle situaties of intellectuele uitdagingen. Naarmate dit vaker gebeurt, worden we sterker als zich iets onverwachts voordoet. Of denk aan een complexe organisatie, zoals een constitutionele democratie. Die wordt sterker van de interne dynamiek en de uitdagingen van buiten.

Het is niet zo dat in een antifragiel systeem alles antifragiel is. Elementen die zelf fragiel zijn, kunnen gezamenlijk toch leiden tot een antifragiel systeem. Zo heeft een antifragiele economie baat bij de fragiliteit van een groot aantal start-ups en leidt de voortplantingsdrift van het sterfelijke individu tot grotere variëteit in de genenpoel van de biotoop. De vliegtuigindustrie heeft dit goed begrepen. Elk groot incident met een vliegtuig duidt op een fragiele eigenschap. De analyse van de onderliggende risico's wordt vertaald in nieuwe normen voor constructie, onderhoud en luchtverkeer. Daardoor wordt vliegen steeds antifragieler en dus veiliger. Kort gezegd draagt elke vliegtuigcrash bij aan de antifragiliteit van het systeem.

### **(Anti)fragiliteit en organisaties**

Het denken in Talebs boeken sluit aan bij het geluid dat we in organisatie- en verandkunde steeds vaker en harder horen: we zijn te ver aan het doorschieten in het neoliberale en individualiserende denken en organiseren. We kunnen daarom van Taleb veel leren over hoe we organisaties in de afgelopen jaren steeds fragieler hebben gemaakt. Volgens hem komt dat met name doordat we redundantie en optionaliteit uit organisaties wegorganiseren.

<sup>28</sup> Heracles slaagde er overigens uiteindelijk toch in Hydra te verslaan doordat hij de nek van het beest dichtschroeiende zodra er een kop vanaf was gehakt.

## Redundantie

Een systeem met redundante eigenschappen heeft capaciteiten die in een stabiele omstandigheid overbodig zijn, maar die als het (net even) anders loopt ingezet kunnen worden om functie en voortbestaan veilig te stellen. De natuur zit vol redundantie. Denk bijvoorbeeld aan het feit dat we twee longen en twee nieren hebben. Die overcapaciteit staat haaks op het efficiencydenken dat we vaak in organisaties zien: het denken dat ervan uitgaat dat overcapaciteit verspilling is en dat er één (beste) oplossing voor elk vraagstuk volstaat. Taleb maakt zich veelvuldig boos op ‘fragilistas’ die systemen zo bouwen dat ze alleen functioneren binnen de efficiënte condities die de ontwerper vooraf bedacht heeft. Hij spreekt vol dedain over de Sovjet-Harvardwaan. Lean is in de redenering van Taleb een riskante visie op bedrijfsvoering, omdat het focust op het reduceren van redundantie. Alle aanpakken waarin efficiencydenken doorschiet, zoals zware bezuinigingen, schaalvergroting en centralisatie, dragen in zijn ogen bij aan het fragiliseren, het steeds fragieler maken, van een systeem.

## Optionaliteit

Optionaliteit is het vermogen strategisch zo te manoeuvreren dat je altijd keuzemogelijkheden houdt. Het tegenovergestelde is de situatie waarin zich maar één oplossing voor je probleem voordoet. Dan sta je met je rug tegen de muur en heb je niets te kiezen.

Als je bijvoorbeeld als organisatie kiest voor geïntegreerde bedrijfssoftware van een specifieke leverancier kom je gaandeweg in de situatie dat je bij storingen of noodzakelijke uitbreiding nog uitsluitend terecht kunt bij die ene leverancier. Je wordt er volledig van afhankelijk. Als je gekozen zou hebben voor een reeks van verschillende pakketten en verschillende leveranciers zou je misschien meer tijd en geld kwijt zijn geweest aan ingewikkelde koppelingen tussen die systemen, maar bij uitbreiding of storing zou je wel wat te kiezen (optionaliteit) hebben.

In het dagelijks leven lijkt een hele generatie voor zijn sociale netwerk aangewezen te zijn op Facebook. Er zijn mensen die weliswaar gevaren zien in het kennismonopolie van Facebook, maar er niet mee durven stoppen omdat ze dan afgesloten zouden raken van hun (eigen) netwerk. In wat voor een soort organisaties zien we gebrek aan redundantie en optionaliteit ontstaan? Vaak wordt dat zichtbaar in de volgende organisatiekenmerken.

- ♦ Het gaat om organisaties die sterk centraal gestuurd zijn, vanuit de filosofie dat die centrale sturing control mogelijk maakt en zo optimalisatie en efficiency oplevert.
- ♦ Strategische sturing is toekomstgericht en rationeel, waarbij wat voor de toekomst noodzakelijk en wenselijk is, voortkomt uit theorie, extrapolatie van het heden of ‘wat de burens doen’. Plannen komen zelden voort uit wat lokaal nodig is.
- ♦ De focus is gericht op regelsturing, uniformiteit en control. Daarmee ontstaat het beeld van een strak gestuurde, efficiënte en eenduidige organisatie, maar wordt ook de mogelijkheid voor ‘knutselen’ en alternatieven bedenken voor vraagstukken weggenomen. Ook het vermogen om lokaal te reageren op verstoringen en onverwachte gebeurtenissen wordt ingeperkt.

- ♦ Fouten en foutjes verstoren de werkprocessen, en dus wordt er geprobeerd om zo foutloos mogelijk te werken en zo strak mogelijk te sturen op vastgestelde normen, procedures en processen. Daarmee wordt het leren (ervaren, reflecteren, experimenteren) voorbehouden aan degenen die de normen, procedures en werkprocessen bepalen. Het inzicht en het leer- vermogen van uitvoerenden worden hieraan ondergeschikt gemaakt.
- ♦ Onverwachte gebeurtenissen kunnen door een gebrek aan redundantie en sterke sturing op efficiency niet worden opgevangen.
- ♦ Veranderplannen zijn groot, veelomvattend en geankerd in een toekomstambitie of een prototype.

Als je naar de genoemde eigenschappen kijkt, dan is daarin de ‘rationaliserings’-trend van de afgelopen jaren te herkennen. Hiermee is veel natuurlijk gegroeide stevigheid in organisatie-systemen stukgemaakt. De gevolgen ervan zijn zichtbaar in bijvoorbeeld de doorgeschoten administratieve bureaucratie in onder meer de zorg, het onderwijs en de politie, en in het controidenken en de verantwoordingsdrift van overheden. Niet voor niets worden termen als ‘terug naar de bedoeling’ en het onderscheiden van leef- en systeemwereld veel gebruikt in organisaties.

Woningcorporaties kregen van de overheid eind vorig eeuw een grotere verantwoordelijkheid toebedeeld dan alleen – zoals van oudsher – zorg dragen voor sociale huisvesting. Sociaal ondernemerschap was het motto in een tijdperk van marktwerking, privatisering en deregulering. Omdat corporaties kapitaalintensive bedrijven zijn, waren de mogelijkheden groot. Het ondernemerschap kreeg lokaal verschillend gestalte. Sommige corporaties verbreedden hun aandachtsgebied van een goede woning naar een vitale wijk, andere zagen hun taak in het bouwen voor een hele wooncarrière van sociale woningbouw tot koopvilla en weer andere kozen voor enorme schaalvergroting. Daarin werden successen geboekt en fouten gemaakt. Een serie grote uitglijders bracht de sector in zwaar weer. De aanschaf van een oud stoomschip als onderdeel van de ambitie een achterstandswijk op te peppen, liep compleet uit de hand door verborgen kosten. Een megagrote corporatie belegde vermogen in verkeerde producten. Een bestuurder snapte niet dat een Maserati rijden een verkeerd signaal is. Dit zijn stuk voor stuk fragiliserende keuzen binnen een sector die daarvoor behoorlijk antifragiel opereerde.

Na een parlementaire enquête besloot het Rijk dat corporaties terug moesten naar hun kerntaak: alleen bouwen en beheren in de sociale huursector. Daarnaast werd een verhuurdersheffing ingesteld die een aanslag deed op de investeringsruimte van corporaties. Dit zijn fragiliserende maatregelen, omdat fors werd gesnoeid in redundantie en optionaliteit van corporaties. Vanuit het oogpunt van risicobeperking en verantwoording waren het oppervlakkig gezien verstandige besluiten. Vanuit het idee dat een woningcorporatie een sociale functie heeft en uit oogpunt van de werking van de woningmarkt als geheel waren ze fragiliserend, omdat de corporaties die functies alleen door middel van verhuur in het onderste segment mochten vervullen. In een tijd waarin de participatiesamenleving een feit werd, werd een deel van het systeem, de corporaties, een stuk fragieler gemaakt door ze een aantal opties te ontnemen.

Inmiddels blijkt de commerciële markt het gat van de vrije-sector huurwoningen niet te hebben gevuld, met als gevolg dat de doorstroming op de woningmarkt zodanig achterblijft dat er een groot tekort aan sociale huurwoningen ontstaat. De woningmarkt als geheel stagneert.

### 35.3 Streetwise handelen

Gelukkig bestaan heel veel systemen uit slimme olifantenpaadjes die mensen in organisaties in staat stellen tot streetwise handelen, wat organisaties toch weer een tikje minder fragiel maakt dan wellicht gebeurd zou zijn zonder deze eigenschap.

Taleb vindt dat theorie zwaar overschat wordt als richtsnoer voor het handelen. In *Antifragiel* zet hij uiteen hoezeer (wetenschappelijke) theorie en niet in de praktijk geankerde idealen vaak tekortschieten. Puttend uit zijn eigen geschiedenis als beurshandelaar geeft hij als voorbeeld hoe economen, psychologen en andere wetenschappers heel precies het gedrag van de beurs en de handelaren bestuderen, daar modellen van maken om die vervolgens te gebruiken als studiestof voor... precies, beurshandelaren! Het is alsof ornithologen uitgebreid bestuderen hoe het komt dat vogels kunnen vliegen, om daarmee vervolgens vogels vliegles te geven. Theorie is volgens Taleb maar een heel beperkt handvat voor de dagelijkse praktijk. Het is ook niet toevallig dat hoogleraren in de organisatiekunde, leiderschap of marketing niet zomaar goede managers zijn en omgekeerd.

De praktijk kenmerkt zich niet door theorie, maar door de gehanteerde heuristische en andere door de praktijk gevormde gedragsregels. Heuristische of vuistregels zijn beproefde handigheidjes in denken of handelen. Het zijn vaak intuïtieve oplossingsstrategieën die we in specifieke situaties toepassen. Ze zijn door ervaring ontstaan en helpen ons om in concrete situaties snel een aanpak te vinden. Als je bijvoorbeeld je sleutels niet kunt terugvinden, is een handige heuristiek vaak om je af te vragen waar en wanneer je ze het laatst gebruikte. Dat heuristiekje beperkt je zoekgebied. Taleb noemt dit streetwise: je context zo goed kennen, zo goed weten hoe het er werkt dat je op grond daarvan goede inschattingen kunt maken van wat er nodig is en hoe te handelen. In een lokale context is een streetwise inschatting meestal veel meer waard dan (een goede) theorie, aldus Taleb.

Onze organisaties zijn antifragieler dan we denken. Ze beschikken over veel van die heuristieken en deze laten zich niet zo makkelijk verstoren door fragiliserende maatregelen. Wie kent niet het vermogen in organisaties om ondanks de reorganisatie de dingen te houden zoals ze waren? Of om, tegen de bureaucratiserende verdrukking in, wegen te vinden om cliënten te helpen, aan klantwensen te voldoen of je eigen werk een beetje leuk te houden? Dat is geen weerstand, maar het vermogen van een systeem zich niet al te zeer te laten verstoren door ingrepen van buiten- of bovenaf (Van Oss & Van 't Hek, 2008). We kunnen vanuit het maakbaar-



heidsdenken proberen om de organisatie te laten werken onder de condities die we in theorie of als ideaal bedacht hebben, maar een complex systeem heeft dankzij zijn heuristieken en het vermogen om dikwijls weer een uitweg te vinden een grote veerkracht – tegen het gewenste ontwerp in, dat weer wel.

De corporaties begrepen de boodschap: terug naar de kerntaak. Daarmee bleven opeens tal van maatschappelijke opgaven achter zonder duidelijke eigenaar. In de afgelopen decennia startten corporaties, in samenwerking met maatschappelijke partners, initiatieven om wijken leefbaarder te maken, zoals projecten op het gebied van samenlevingsopbouw, projectontwikkeling voor gemengde wijken en de bouw van goedkope huurwoningen in de vrije sector. Die initiatieven pasten heel goed in een participatiesamenleving, maar het subsysteem corporatie kon hiervoor nu geen verantwoordelijkheid meer nemen. De fragiliserende effecten van het rijksbeleid werden op lokaal niveau gedeeltelijk opgevangen door de anti-fragielere gemeenten. Gaandeweg paktten gemeenten en welzijnsorganisaties de vraagstukken in wijken op en sloten corporaties aan als participant, niet meer als initiatiefnemer. Ook zonder geld bleek er een mogelijkheid om de taak – op een andere plek en in een andere vorm – te organiseren.

### 35.4 Handvatten voor antifragiliteit

Huidige verandertrends zijn vaak gericht op het versterken van dat streetwise vermogen van de lokale gemeenschappen in het systeem. Of we het nu hebben over ruimte voor de professional om zijn werk weer goed te kunnen doen, over zelforganisatie, netwerk- of ketensamenwerking of over het versterken van het lerend vermogen van een systeem, in alle gevallen gaat het over het versterken van lokale gemeenschappen door optionaliteit te vergroten en hun vermogen te versterken om lokaal heuristieken – beste manieren van werken – te bouwen. Taleb geeft veel handvatten voor hoe je dat kunt doen.

#### **Redundantie**

Allereerst is er de al eerdergenoemde redundantie. Als je streetwise handelen, het lokaal bouwen van heuristieken en het antifragiel organiseren van (sub)systemen wilt stimuleren, dan hebben die (sub)systemen mogelijkheden nodig om te komen tot verschillende opties. Je organiseert redundantie door niet alles vast te zetten in taken, regels en procedures en door een diversiteit aan generalisten multidisciplinair met elkaar te laten samenwerken, maar ook door agenda's niet vol te proppen, ruimte te maken voor informele ontmoetingen, targets niet op het hoogst te zetten en productiviteitsuren niet op hun maximum. Redundantie ontstaat verder als er meerdere manieren van organiseren mogelijk zijn, afhankelijk van het type taak of opdracht.

### Contextueel en lokaal organiseren

Als een deel van het systeem fragiel is, is dat geen probleem. Zoals gezegd, van de verstoringen die daarin plaatsvinden, kan het systeem als geheel leren. Maar dat is alleen mogelijk als je een systeem zo vormgeeft dat het bestaat uit verschillende losjes gekoppelde, maar zelfstandige subsystemen. Op die manier kunnen beschadigingen in het ene deel geen kwaad voor andere delen. Het betekent ook dat beschadigingen niet koste wat kost voorkomen moeten worden, omdat daarmee het totale systeem fragieler kan worden. In de organisatie moet je daarom onderlinge afhankelijkheden organiseren daar waar ze nodig zijn, maar niet waar ze niet nodig zijn. Verder helpt het als je handelingsruimte voor de verschillende subsystemen organiseert, zodat ze elk vanuit hun eigen context kunnen reageren op gebeurtenissen in de omgeving.

### Hormese: het een beetje moeilijk maken helpt

Hormese is het vermogen om door de regelmatige inname van kleine hoeveelheden van een bepaalde giftige stof gaandeweg immuniteit tegen die stof op te bouwen. Taleb gebruikt dit als metafoer voor het vermogen van een systeem om sterker te worden. Het is volgens hem noodzakelijk om het systeem regelmatig bloot te stellen aan aantasting, ontregeling, uitdagingen. Daarvan wordt het systeem sterker, veerkrachtiger en beter in staat ook grotere uitdagingen het hoofd te bieden.

De organisatiekundige parallel is te vinden in het gegeven dat voor vernieuwing en verandering verstoring nodig is. We moeten ambiguïteit inbrengen, ongemak organiseren, om in de zone van naastgelegen ontwikkeling (Vygotsky) zoveel ongemak te voelen dat we leren (maar niet te veel om het leren te blokkeren).

### Skin in the game

Onder alle pompeuze, geestige, zijpaden bewandelende, briljante, barokke en cynische teksten van Taleb schuilt een visie op een betere, duurzamere wereld en een krachtige ethiek. De meest in het oog springende ethische norm is wat Taleb *skin in the game* noemt:<sup>29</sup> zijn voorstel om verantwoordelijken niet alleen te belonen voor succes, maar ook te laten boeten voor falen. Zijn analyse van bijvoorbeeld de bankencrisis uit 2007 is dat bankiers baat hadden bij het nemen van grote risico's. Als die risico's goed zouden uitpakken, verdienden de bankiers vermogens en als ze niet goed zouden uitpakken, verdienden zij iets kleinere vermogens. Die prikkel leidde tot het nemen van te grote risico's en tot fragilisering en uiteindelijk instorting van het financiële stelsel. Taleb verwacht dat het nemen van risico's heel anders zal zijn als er een balans is tussen wat je persoonlijk kunt winnen en verliezen met het nemen van risico. In familiebedrijven is men bijvoorbeeld veel voorzichtiger met het nemen van grote risico's, mede omdat het eigen vermogen in het geding is. Het is goed om onze organisatiesystemen eens op die manier te bekijken. Met *skin in the game* kan het in verandering veelgevraagde eigenaarschap immers makkelijker ontstaan dan zonder.

<sup>29</sup> *Skin in the game* is overigens ook de titel van het recent verschenen boek van Taleb.

### Knutselen

In antifragiele systemen worden veranderingen niet vanuit een ontwerp uitgerold, maar al knutselend gerealiseerd. Knutselen is het vermogen om tot oplossingen te komen voor vraagstukken door uit te proberen wat werkt en niet werkt. Het is letterlijk trial-and-error. Error betekent hier: mooi geprobeerd, veel geleerd, maar nooit meer gedaan. De succesvolle trials kunnen behouden blijven. Lokaal hebben teams ruimte voor dat knutselen nodig om te komen tot slimme, werkende oplossingen. De consequentie is wel dat er niet een one-size-fits-all-oplossing is. Je zult met verschil moeten kunnen omgaan in je organisatie als je knutselvaardigheden serieus neemt. Organisatieveranderingen zo inrichten dat de verandering door lokale gemeenschappen knutselend realiteit wordt, maakt het resultaat van je verandering antifragiel. De kans op blijvend resultaat is dan groter.

### Toeval en mislukkingen horen erbij

Antifragiele systemen zijn niet volledig te beheersen vanuit de top, op basis van control en controle. In een antifragiel systeem ben je wel in charge, maar niet in control. Daarvoor is de autonomie van lokale gemeenschappen te groot (en dat wil je ook). Dit betekent dat toeval onderdeel is van organiseren. De darwinist Taleb realiseert zich dat de kern van de (uiterst antifragiele) evolutie bestaat uit toeval en selectie. Daarin past fragiliteit van onderdelen als het grotere geheel hiervan sterker wordt. Als je je organisatie helemaal vastzet in targets, planningen en rendementsafspraken, dan zijn toeval en mislukkingen kinken in de kabel en worden ze niet gebruikt om van te leren en groeien. Zorg daarom dat leren echt mag: juist mislukkingen zijn in antifragiele systemen ervaringen die het systeem helpen ontwikkelen. Ontneem je mensen en het systeem die mogelijkheid, dan wordt het fragiel.

Van een afstand kun je zien hoe de antifragiele woningcorporaties gefragiliseerd zijn door enkele overheidsbesluiten. Voor een deel zijn die besluiten genomen vanuit het verwijt dat corporatiebestuurders onvoldoende skin in the game hadden: de miljardenverliezen van Vestia en de Maserati-man gaven de besluiten een grote symboolwaarde. De gevolgen van de maatregelen zijn natuurlijk niet te voorzien ten tijde van de besluitvorming. In die zin is wat zich daarna afspeelt in hoge mate toeval. We zien echter ook dat de antifragiele samenleving als geheel oplossingen vindt voor de schade die door de eenzijdige maatregelen is aangericht. Gemeenten en maatschappelijk middenveld zoeken oplossingen in de sfeer van leefbaarheid van de woonomgeving, en de bouwsector pakt (veel trager) zijn verantwoordelijkheid op om de gaten in de woningmarkt te repareren. Dit is mogelijk door een zekere redundantie in de taakopvatting van lokale partijen en het optionele vermogen om op dat niveau nieuwe oplossingen te knutselen.

## Literatuur

- ◆ Oss, L. van & J. van 't Hek (2008). *ONveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.
- ◆ Oss, L. van & J. van 't Hek (2014). *Onderweg, pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- ◆ Taleb, N.N. (2004). *Misleid door toeval: Over de rol van geluk in economie en het leven*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- ◆ Taleb, N.N. (2009). *De zwarte zwaan: De impact van het hoogst onwaarschijnlijke*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- ◆ Taleb, N.N. (2010). *Over robuustheid: Nadere filosofische en empirische bespiegelingen over de zwarte zwaan*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- ◆ Taleb, N.N. (2012). *Antifragiel: Dingen die baat hebben bij wanorde*. Amsterdam: Nieuwezijds.

## Websites

- ◆ 'Nassim Taleb Talks Antifragile, Libertarianism, and Capitalism's Genius for Failure'. Geraadpleegd op 11 februari 2019 via <https://youtu.be/ehXxoUH1AIM>
- ◆ 'Nassim Taleb on Black Monday, Fed, Market Lessons'. Geraadpleegd op 11 februari 2019 via <https://youtu.be/C49cf9PPJfg>
- ◆ 'What People Are Not Getting about Trump'. Geraadpleegd op 11 februari 2019 via <https://youtu.be/kKWolbeiWio>
- ◆ 'Black Swans And Interventionistas...With Special Guest Nassim Nicholas Taleb'. Geraadpleegd op 11 februari 2019 via <https://youtu.be/vjVPQUv6xm4>
- ◆ 'Nassim Nicholas Taleb - The Predictability of Unpredictability'. Geraadpleegd op 11 februari 2019 via <https://youtu.be/goShuJ5Maz8>