

ce avem de câștigat de pe urma dezordinii

De la autorul bestsellerului
Lebăda Neagră

Antifragil



PROLOG

I. CUM SĂ IUBIM VÂNTUL

Vântul stinge lumânarea, dar intensifică focul.

La fel stau lucrurile și cu aleatoriul, cu incertitudinea, cu haosul: vrei să le folosești, nu să te ferești de ele. Vrei să fii focul și îți dorești să bată vântul. Iată cum îmi rezum atitudinea, deloc sfioasă, pe care o am față de aleatoriu și incertitudine.

Nu vrem doar să supraviețuim pur și simplu în fața incertitudinii, să scăpăm de ea ca prin urechile acului. Vrem să supraviețuim în fața incertitudinii și, pe deasupra – asemenea unora dintre cei mai duri și bătaioși stoici romani – să avem ultimul cuvânt. Problema este cum să domesticim, ba chiar să dominăm și să cucerim nevăzutul, opacul și inexplicabilul.

Cum?

II. ANTIFRAGILUL

Unele lucruri trag foloase de pe urma șocurilor; înfloresc și cresc când sunt expuse la volatilitate, la aleatoriu, la dezordine și la factori de stres și iubesc aventura, riscul și incertitudinea. Și totuși, în ciuda ubicuității fenomenului, nu există un termen pentru a desemna antonimul exact al lui „fragil“. Hai să-i zicem „antifragil“.

Antifragilitatea înseamnă mai mult decât rezistență sau robustețe. Rezistentul face față șocurilor și rămâne același; antifragilul devine mai bun. Această proprietate se află în spatele tuturor lucrurilor care s-au schimbat pe parcursul timpului: evoluție, cultură, idei, revoluții, sisteme politice, inovație tehnologică, succes cultural și economic, supraviețuire colectivă, rețete bune (cum ar fi supa de pui sau un biftec tartar cu un strop de coniac), ridicarea orașelor, sistemele juridice, pădurile ecuatoriale, rezistența bacteriilor și chiar și existența noastră ca specie pe această planetă. Tot antifragilitatea este aceea care determină granița dintre ceea ce este viu și organic (sau complex), să zicem corpul uman, și ceea ce este inert, obiectele, cum ar fi capsatorul de pe biroul tău.

Antifragilul iubește aleatoriul și incertitudinea, ceea ce înseamnă și că îi plac erorile, un anumit tip de erori, iar acest aspect este unul fundamental. Antifragilitatea are proprietatea singulară de a ne permite să-i facem față necunoscutului, să facem lucruri fără să le înțelegem – și încă să le facem și bine. Îngăduiți-mi să fiu mai agresiv: mulțumită antifragilității, suntem mult mai buni la făcut lucruri decât la gândit. Aș prefera să fiu bătut în cap și antifragil decât să fiu extraordinar de deștept și fragil, indiferent de context.

Este ușor să vedem lucrurile din jurul nostru ca pe un indicator al factorilor de stres și al volatilității: sistemele economice, spiritul, corpul, nutriția (diabetul și multe boli moderne similare par să fie asociate cu absența unui anumit nivel de aleatoriu din hrană și cu lipsa factorului stresant al foamei ocazionale). Există chiar și contracte financiare care sunt antifragile: acelea concepute explicit astfel încât să aibă de câștigat de pe urma volatilității pieței.

Antifragilitatea ne ajută să înțelegem mai bine fragilitatea, cam în același fel în care nu putem să ne ameliorăm sănătatea fără să reducem nivelul de boală ori să ne sporim bogăția fără să reducem pierderile. Antifragilitatea și fragilitatea sunt ca niște indicatori pe o linie gradată.

Non-predicția

Dacă pricepem mecanismele antifragilității, putem construi un ghid sistematic și cuprinzător pentru procesul luării de decizii *non-predictive* în condiții de incertitudine în afaceri, politică, medicină și în viață în general, adică oriunde precumpănește necunoscutul, în orice situație marcată de aleatoriu, imprevizibilitate, opacitate sau înțelegere incompletă a lucrurilor.

Este mult mai ușor să ne dăm seama dacă ceva este fragil decât să estimăm ocurența unei întâmplări care l-ar putea avaria. Fragilitatea poate fi măsurată; riscul nu este măsurabil (cu excepția cazinourilor sau oamenilor care se cred

„experți în calculul riscurilor“). Avem în această idee o soluție pentru ceea ce am numit „problema Lebedei Negre“*, adică imposibilitatea de a calcula riscurile unor evenimente semnificative rare și de a le prognoza apariția. Sensibilitatea la daunele provocate de volatilitate este ușor de depistat, mai ușor decât prevederea întâmplării care ar putea cauza dauna. Așa că îți propun inversarea abordărilor curente pe care le avem despre predicție, pronostic și managementul riscului.

În cele ce urmează, îți propun câteva reguli pentru a te deplasa de la fragil spre antifragil în orice domeniu sau sferă de aplicare, prin reducerea fragilității sau prin valorificarea antifragilității. Aproape întotdeauna putem detecta antifragilitatea (și fragilitatea) folosind un test simplu de asimetrie: tot ceea ce obține mai multe avantaje decât dezavantaje de pe urma evenimentelor aleatorii (ori a anumitor șocuri) este antifragil; inversul este fragil.

Privarea de antifragilitate

Este crucial să înțelegem că, dacă antifragilitatea este proprietatea tuturor acelor sisteme naturale (și complexe) care au supraviețuit, atunci privarea acestor sisteme de volatilitate, aleatoriu și factori de stres le va fi dăunătoare. Acestea vor deveni mai slabe, vor muri sau vor sări în aer. Ne-am tot fragilizat economia, sănătatea, viața politică, educația, aproape totul, suprimând aleatoriul și volatilitatea. Exact așa cum o lună petrecută în pat (de preferință, cu o versiune neprescurtată a romanului *Război și pace* și cu acces la toate cele optzeci și șase de episoade din *Clanul Soprano*) duce la atrofierea mușchilor, la fel și sistemele complexe sunt slăbite, chiar ucise atunci când sunt private de factorii de stres. Mare parte din lumea noastră modernă și structurată ne-a vătămat cu strategii implementate de sus în jos și cu născociri (pe care în această carte le voi numi „iluzii de Harvard-sovietic“) care tocmai asta fac: insultă antifragilitatea sistemelor.

Iată tragedia modernității: la fel ca în cazul părinților nevrotici excesiv de protectivi, adeseori aceia care încearcă să ne ajute ne fac cel mai mare rău.

În timp ce tot ceea ce merge de sus în jos fragilizează și blochează antifragilitatea și creșterea, ceea ce pornește de jos în sus înfloarește când este supus la cantități adecvate de stres și dezordine. Însuși procesul descoperirii (sau al

* Autorul se referă la cartea lui anterioară, *Lebăda Neagră*, apărută în traducere la Curtea Veche Publishing în 2010, ediția a II-a. (N. red.)

inovației ori al progresului tehnologic) depinde mai mult de cârpăceala anti-fragilă, de asumarea riscului agresiv, decât de educația formală.

Avantaje pe spinarea altora

Și așa ajungem la cel mai mare factor fragilizator din societate (și cea mai mare sursă de crize), și anume evitarea riscului de „a ne pune pielea în joc”. Unii dintre noi devenim antifragili pe spinarea altora, obținând avantaje (sau câștiguri) din volatilitate, variații și dezordine și expunându-i pe ceilalți la riscurile neplăcute ale pierderilor ori daunei. Și această *antifragilitate cu prețul fragilității altora* este ascunsă. Dată fiind orbirea față de antifragilitatea de care suferă cercurile intelectuale de tip Harvard-sovietic, această asimetrie este arareori identificată și, până acum, nu a fost niciodată analizată. Mai mult, așa cum am descoperit pe parcursul crizei financiare care a debutat în 2008, aceste riscuri explozive pentru alții sunt camuflate cu ușurință din cauza creșterii în complexitate a instituțiilor moderne și a chestiunilor politice. În timp ce în trecut persoanele cu rang și statut social erau singurele care își asumau riscuri, care suportau consecințele negative pentru acțiunile lor – iar aceia care făceau asta de dragul altora erau eroi –, astăzi se petrece exact contrariul. Asistăm la ascensiunea unei noi clase de eroi negativi, mai precis de birocrăți, bancheri, membri ai AIV (Asociația Internațională a Vanitoșilor) care participă la întâlnirile de la Davos și de universitari cu prea multă putere, dar fără riscuri reale și/sau răspundere. Ei fac sistemul, iar cetățenii plătesc prețul.

În nicio perioadă istorică nu s-a întâmplat ca atât de mulți neasumători-de-riscuri, adică persoane care nu se expun personal, să exercite un control atât de mare.

Regula etică de bază este următoarea: să nu dobândești antifragilitate cu prețul fragilității altora.

III. ANTIDOTUL LA LEBĂDA NEAGRĂ

Vreau să trăiesc fericit într-o lume pe care n-o înțeleg.

Lebedele Negre (cu majusculă) sunt evenimente la scară mare, imprevizibile și neregulate, cu consecințe masive, neprevăzute de un anumit observator; o astfel de persoană, care nu prevede, este numită în general „curcan” atunci când este și surprinsă, și vătămată de aceste evenimente. Consider că cea mai mare parte a istoriei este rezultatul unor întâmplări de tip Lebăda Neagră.

Tocmai de aceea ne interesează reglajul fin al înțelegerii pe care o avem despre obișnuit și, prin urmare, elaborăm modele, teorii sau reprezentări care nu au cum să depisteze ori să măsoare posibilitatea unor astfel de șocuri.

Lebedele Negre ne deturneză gândurile, făcându-ne să avem senzația că gândurile „oarecum“ sau „aproape“ le-am prevăzut, pentru că sunt explicabile retrospectiv. Din cauza iluziei că ar fi predictibile, nu realizăm impactul acestor Lebede în viața noastră. Viața este cu mult mai labirintică decât ne arată memoria; gândirea noastră transformă istoria într-o chestie netedă și liniară, care ne face să subestimăm aleatoriul. Iar atunci când îl vedem, ne temem de el și reacționăm în mod exagerat. Din cauza acestei frici și a acestei obsesii pentru ordine, unele sisteme umane, sfâșiind invizibilul sau logica nu prea vizibilă a lucrurilor, tind să se expună la vătămarea provocată de Lebedele Negre și nu beneficiază aproape niciodată de pe urma lor. Când cauți ordine, capeți o pseudoordine; nu obții o cotă de ordine și control decât atunci când accepți aleatoriul.

Sistemele complexe sunt pline de interdependențe, greu de detectat, și de reacții neliniare. „Neliniar“ se referă la faptul că, atunci când, să spunem, dublezi doza unui medicament sau numărul de angajați dintr-o fabrică, nu obții dublul efectului inițial, ci mai degrabă mai mult sau mai puțin decât dublul. Două weekenduri petrecute în Philadelphia nu sunt de două ori mai plăcute decât unul singur; am testat eu însumi acest lucru. Dacă ar fi să reprezentăm acest efect într-un sistem de coordonate, atunci nu am obține un grafic în formă de linie dreaptă („liniar“), ci mai degrabă o curbă. Într-un astfel de mediu, asocierile cauzale simple sunt deplasate; este greu să vezi cum funcționează lucrurile dacă te uiți la fiecare componentă în parte.

Sistemele complexe realizate de om tind să dezvolte cascade și serii care descresc, ba chiar elimină predictibilitatea și cauzează evenimente supradimensionate. Așa că, da, lumea poate evolua din punctul de vedere al cunoștințelor tehnologice, dar, în mod paradoxal, asta face lucrurile mult mai impredictibile. Rolul Lebedelor Negre este în creștere din motive care au de-a face cu expansiunea artificialului, cu îndepărtarea de modelele ancestrale și naturale și cu pierderea în robustețe din cauza complicațiilor prezente în proiectarea tuturor lucrurilor. Mai mult decât atât: suntem victimele unei boli noi, pe care o voi numi „neomanie“ în cartea de față, care ne face să construim un „progres“ de tip Lebădă Neagră, adică sisteme vulnerabile.

Un aspect iritant al problemei Lebedei Negre – de fapt, un punct central și totodată neînțeles în mare măsură – este acela că șansele evenimentelor rare sunt pur și simplu imposibil de calculat. Știm mult mai puține despre inundațiile petrecute o dată la o sută de ani decât despre inundațiile survenite la cinci ani;

eroarea statistică se mărește când vine vorba despre probabilități mici. *Cu cât mai rar este evenimentul, cu atât este mai puțin depistabil și cu atât mai puțin știm cât de frecvent survine.* Și totuși, cu cât mai rar este evenimentul, cu atât au devenit mai siguri pe sine „oamenii de știință“ implicați în predicție, statistică și utilizarea programului PowerPoint în conferințe, cu ecuații pe fond multicolor.

Ne este de mare ajutor faptul că Mama Natură – mulțumită antifragilității ei – este cel mai bun expert în evenimente rare și, totodată, cel mai bun manager al Lebedelor Negre; în miliardele de ani de existență, natura a izbutit să ajungă până în stadiul actual fără prea multe instrucțiuni de conducere și control din partea vreunui director educat în Ivy League și numit în funcție de către un comitet de examinare. Antifragilitatea nu este doar antidotul la Lebăda Neagră; înțelegerea ei ne ajută să ne temem mai puțin la nivel intelectual atunci când trebuie să acceptăm rolul acestor evenimente ca necesare pentru istorie, tehnologie, cunoaștere, adică pentru orice.

Robustul nu este destul de robust

Să ne gândim că Mama Natură nu este doar „sigură“. Este agresivă, distrugând și înlocuind, selectând și regroupând. Când vine vorba de întâmplări aleatorii, calitatea de „robust“ nu este îndeajuns de bună. Pe termen lung, totul se năruie la cea mai mică vulnerabilitate, dată fiind cruzimea timpului. Și totuși, planeta noastră există probabil de vreo patru miliarde de ani și, după toate aparențele, motivul nu poate fi doar robustețea: pentru ca o crăpătură să nu sfârșească prin a zdrobi sistemul, ai nevoie de o robustețe perfectă. Dată fiind imposibilitatea de a obține robustețea perfectă, avem nevoie de un mecanism prin care sistemul să se regenereze continuu, mai degrabă *folosind* evenimentele aleatorii, șocurile impredictibile, factorii de stres și volatilitatea decât *să sufere* de pe urma acestora.

Pe termen lung, antifragilul câștigă din erorile de predicție. Dacă ducem această idee până la ultimele sale consecințe, atunci lucrurile care câștigă de pe urma aleatoriului ar trebui să domine astăzi lumea, pe când lucrurile care sunt afectate de ea ar trebui să fi dispărut. Ei bine, se vede că lucrurile nu stau așa. Avem iluzia că lumea funcționează mulțumită planurilor programate, cercetării universitare și fondurilor birocratice, însă există dovezi convingătoare – foarte convingătoare – care demonstrează că această idee este o iluzie, pe care eu o numesc „prelegeri despre zbor ținute păsărilor“. Tehnologia este rezultatul antifragilității, exploatat de aceia care își asumă riscuri în forma improvizației,

a metodei de învățare prin încercări și greșeli, cu proiecte susținute de tocilari care se limitează la jocurile de culise. Inginerii și inventatorii sunt aceia care dezvoltă lucrurile, în timp ce academicienii scriu cărți de istorie; va trebui să ne rafinăm modul în care interpretăm creșterea, inovația și multe asemenea lucruri.

Despre măsurabilitatea lucrurilor (a unora dintre ele)

Fragilitatea este destul de măsurabilă, pe când riscul nu, în special acela asociat cu evenimentele rare.*

Am susținut că putem să estimăm – ba chiar să măsurăm – fragilitatea și antifragilitatea, dar că nu putem calcula riscurile și probabilitatea șocurilor și evenimentelor rare, indiferent de cât de sofisticați am deveni. Managementul riscului, așa cum este practicat, reprezintă studiul unui eveniment care va avea loc în viitor; numai economiștii sau alți lunatici pot să susțină – împotriva experienței – că „măsoară” frecvența acestor evenimente rare, iar aceia care îi ascultă sunt niște fraieri pentru că experiența și trecutul infirmă acest tip de pretenții. Însă fragilitatea și antifragilitatea fac parte din proprietățile curente ale unui obiect, fie acesta o măsuță de cafea, o companie, o industrie, o țară, un sistem politic. Putem să detectăm fragilitatea, să o vedem, în multe cazuri chiar să o măsurăm – sau cel puțin să măsurăm fragilitatea comparativă cu o marjă redusă de eroare –, pe când compararea gradelor de risc s-a dovedit (până acum) nedemnă de încredere. Nu putem spune cu temeinicie că un anumit eveniment sau șoc îndepărtat în timp este mai probabil decât altul (decât dacă ne place să ne amăgim singuri), însă putem afirma cu mult mai multă siguranță de sine că un obiect sau o structură este mai fragilă decât alta în eventualitatea producerii unui anumit eveniment. Poți spune cu ușurință că bunica ta este mai fragilă la schimbările bruște de temperatură decât tine, că o oarecare dictatură militară este mai fragilă decât Elveția în cazul unei schimbări politice, că o bancă este mai fragilă decât alta în cazul în care ar surveni o criză sau că o clădire modernă construită prost este mai fragilă decât Catedrala din Chartres în cazul unui cutremur de pământ. Și – ceea ce este crucial – poți chiar și să enunți o predicție despre care dintre ele va rezista mai mult.

În locul discuției despre risc (care este și predictivă, și de papă-lapte), eu recomand noțiunea de fragilitate, care nu este predictivă și care, spre deosebire

* În afara cazinourilor și a unor arii strict delimitate, precum situațiile și lucrurile generate de oameni.

de risc, beneficiază de un termen interesant care îi poate descrie opusul funcțional, și anume conceptul curajos de antifragilitate.

Pentru măsurarea antifragilității există o rețetă universală, folosind o regulă compactă și simplificată care ne îngăduie să o identificăm în diverse domenii, de la sănătate până la edificarea societăților.

Eu însumi am exploatat în mod inconștient antifragilitatea în viața practică și am respins-o în mod conștient, mai cu seamă în viața intelectuală.

Fragilistul

Ideea pe care o propun este să evităm interferența cu lucrurile pe care nu le înțelegem. Ei bine, unii oameni sunt înclinați să facă exact inversul. Fragilistul aparține acelei categorii de persoane, îmbrăcate de obicei în costum și cravată, inclusiv vinerea, care îți ascultă glumele cu o solemnitate glacială și care tind să aibă probleme cu spatele încă din tinerețe din cauza statului la birou, a călătoriilor cu avionul și a studierii ziarelor. Astfel de persoane se implică adeseori într-un ritual straniu, ceva care în mod obișnuit se numește „ședință“. În afară de aceste trăsături, ele cred din oficiu că lucrurile pe care nu le văd nu există sau că ceea ce nu înțeleg nu există. În esență, tind să confunde necunoscutul cu inexistentul.

Fragilistul crede în *iluzia Harvard-sovietic*, supraestimând (neștiințific) valoarea cunoștințelor științifice. Din cauza acestei iluzii, el este ceea ce se numește „raționalist naiv“ sau „raționalizator“, alături pur și simplu „raționalist“, în sensul că își imaginează că *rațiunile* aflate în spatele lucrurilor îi sunt accesibile în mod automat. Să nu confundăm raționalizarea cu raționalul; cele două sunt aproape întotdeauna antonime perfecte. Cu excepția fizicii și domeniilor complexe în general, rațiunile din spatele lucrurilor au tendința de a fi mai puțin evidente pentru noi, și cu atât mai puțin pentru fragilist. Însă această însușire a lucrurilor naturale de a nu se prezenta amănunțit într-un manual al utilizatorului nu este, din păcate, un impediment prea mare: unii fragiliști se adună laolaltă ca să scrie ei înșiși manualul utilizatorului, grație definiției pe care i-o dau „științei“.

Așadar, mulțumită fragilistului, cultura modernă și-a sporit opacitatea, tot mai mare, în fața misteriosului și impenetrabilului din viață, în fața a ceea ce Nietzsche numea „dionisiac“.

Sau, ca să-l traducem pe Nietzsche într-o vernaculară de Brooklyn, mai puțin poetică, dar nu mai puțin pătrunzătoare, avem de-a face cu ceea ce Tony Grăsanul, personaj din această carte, numește un „joc de fraieri“.

Pe scurt, fragilistul (din domeniu medical, economic, al planificării sociale) este persoana care te determină să te implicii în politici și acțiuni, toate artificiale, în care *beneficiile sunt mici și vizibile, iar efectele secundare sunt potențial grave și invizibile.*

Fragiliști există peste tot: fragilistul medical, care intervine în mod exagerat, negând abilitatea naturală a corpului de a se vindeca, și care îți dă medicamente cu efecte secundare care pot fi extrem de grave; fragilistul strategiilor (planificatorul social intervenționist), care confundă economia cu o mașină de spălat care are nevoie în permanență de reparații (realizate de el) și pe care până la urmă o strică; fragilistul psihiatru, care le dă medicamente copiilor ca să le „îmbunătățească” viața intelectuală și emoțională; mama sufocantă fragilistă, care își înscrie copiii la toate activitățile extrașcolare cu puțință; fragilistul financiar, care îi determină pe oameni să folosească scheme de „risc” care distrug sistemul bancar (după care le folosește din nou); fragilistul militar, care perturbă sisteme complexe; fragilistul care face previziuni și care te încurajează să îți asumi mai multe riscuri.*

Într-adevăr, discursului politic îi lipsește o țintă solidă. În discursurile, obiectivele și promisiunile lor, politicienii au în vedere scopuri mai timide („mobilitate”, „soliditate”), nu antifragilitatea, iar în acest proces înăbușă mecanismele creșterii și evoluției. Nu am ajuns unde suntem datorită plăpândeii noțiuni de mobilitate. Și, ce-i mai rău, n-am ajuns unde suntem astăzi datorită creatorilor de strategii politice, ci grație poftei de risc și erorilor săvârșite de o anumită categorie de oameni, pe care trebuie să-i încurajăm, să-i protejăm și să-i respectăm.

Atunci când simplul este mai sofisticat

În ciuda a ceea ce cred oamenii, un sistem complex nu necesită sisteme și reglementări complicate sau politici încâlcite. Cu cât mai simplu, cu atât mai bine. Complicațiile duc la înlănțuiri multiplicare de efecte neprevăzute. Din cauza opacității, o intervenție duce la consecințe neprevăzute, urmate de scuze despre aspectul „neprevăzut” al consecințelor; apoi se ajunge la o altă intervenție – pentru corectarea efectelor secundare –, care duce la o serie explozivă de reacții „neprevăzute” ramificate, fiecare mai rea decât precedenta.

* Hayek nu și-a dus ideea despre formarea organică a prețurilor în sfera riscului și a fragilității. Pentru Hayek, birocrații sunt ineficienți, nu fragiliști. Această discuție începe cu fragilitatea și antifragilitatea și ne conduce și la ideea formării organice a prețurilor.

Expert în domeniul riscului și al probabilităților în economie, autorul demonstrează că, așa cum organismul uman are de câștigat de pe urma stresului și tensiunii la care este supus uneori, tot așa multe lucruri beneficiază de pe urma dezordinii, volatilității, haosului și factorilor de stres.

Taleb face un tur de forță prin toate domeniile vieții pentru a identifica elementele care întăresc sistemele organice sau anorganice, făcându-le antifragile. Căci, spre deosebire de robustețe sau rezistență, antifragilul nu doar rezistă la șocuri, ci se îmbunătățește de pe urma lor. Tocmai de aceea, susține autorul, cunoașterea prin încercări și greșeli este mult mai bună decât cunoașterea academică. Și organismele care se călesc în focul provocărilor sunt mai puternice decât cele care se dezvoltă sub un „clopot de sticlă“.

Antifragil este un ghid care ne conduce printr-o lume pe care nu o înțelegem, dominată de obsesia umană pentru predictibil și siguranță. Erudit, spiritual și îndrăzneț, mesajul cărții este totodată și unul revoluționar: numai antifragilul va supraviețui.

O abundență uimitoare de revelații, anecdote, fraze bine șlefuite și apropouri provocatoare.

— **MATT RIDLEY,**
The Wall Street Journal

Antifragil mi-a schimbat felul în care văd lumea.

— **DANIEL KAHNEMAN,**
laureat al Premiului Nobel pentru Economie



curteaveche.ro

ISBN 978-606-44-0435-0



9 786064 404350

CURTEA  VECHÉ