

Zwarte zwanen in mediation

Kan mediation verbindingen leggen tussen chaos en orde? Hoeveel mediators erkennen dat hun 'mooiste' mediations een element van verrassing bevatten toen uit de chaos van het conflict een nieuwe orde tevoorschijn kwam die de weg naar de oplossing wees? Als daar wetenschappelijke duidingen voor zijn, kan onze beroepsgroep het principe dan gebruiken in mediations? Kunnen deze wetenschappelijke theorieën ook toegepast worden om mediation te promoten als middel om maatschappelijke winst te halen door het faciliteren van spontane ordening uit chaos? Een antwoord op die vragen zoekt Ebel Smidt in dit artikel rond de notie van de 'Zwarte Zwaan' als symbool voor het onbekende.¹

Door Ebel Smidt

Afgelopen jaren streken twee publiektrekkende zwarte zwanen neer. *The Black Swan* van regisseur Darren Aronovsky was een van de meest bezochte films van 2010. De regisseur vertaalde in deze film het thema van het Zwanenmeer van de onmogelijke maar echte liefde voor de witte zwaan naar een modern psychologisch gevecht. Een jonge danseres strijdt met zichzelf en haar dominante moeder en moet keuzes maken tussen ideaal en werkelijkheid, orde en chaos. Ook het boek *The Black Swan* van Nassim Taleb is een internationale hit.² De beurshandelaar, schrijver en wetenschapper Taleb houdt een warm pleidooi voor serieuzer en robuuster omgaan met onzekerheid, vooral met het onbekende dat door grote gevolgen het leven meer bepaalt dan het bekende.³ Taleb's langskomende 'Zwarte Zwaan' kan positieve of negatieve verrassingen brengen. Het doordenken van die boodschap raakt onze existentie en zeker onze verhouding tot conflicten en mediation.

Ideaal, werkelijkheid en verlangen

Het ballet het Zwanenmeer en de moderne film *The Black Swan* vertellen verhalen over hoe tragisch het verlangen naar het ideaal kan aflopen. Er zit een waarschuwing in en tegelijk voeden ze het verlangen. Die dualiteit draagt bij aan de status van topproducties. Toevallig of niet, regisseur Jos Thie liet deze zomer de Griekse mythe over het verlangen van Orfeus naar Euridice herleven in de omgeving van de vijver van Paleis Soestdijk. De liefde van de beroemde zanger Orfeus voor zijn vrouw, de nimf Euridice, is zo groot dat hij besluit zijn eigen leven te riskeren door af te dalen naar het dodenrijk nadat Euridice is overleden aan een adderbeet. De kunst weet in dit verhaal zelfs de heersers van de onderwereld te verleiden de natuurwetten even om te buigen, maar de goden hebben een voorwaarde. Orfeus mag niet omkijken naar zijn geliefde

voordat hij het zonlicht gezien heeft. Hij kan zijn verlangen niet de baas blijven en ziet zijn vrouw in de diepte van de onderwereld verdwijnen. Diep bedroefd wil hij van geen vrouw meer weten. Die houding wekt zoveel woede bij de nimfen op dat zij hem op een – goede of kwade – dag verscheuren. Dan mag hij voor eeuwig als schim over de Elysijsche velden dwalen met zijn geliefde. Ook de vrouw van Lot, de neef van Abraham die met hem naar Kanaän trok, kreeg een waarschuwing. Als je een belangrijke grens wilt oversteken moet je het verlangen om terug te kijken de baas blijven op straffe van eeuwig tot het verleden, het schimmige of het niet ter zake doende te behoren. Vrij vertaald naar de praktijk van de mediator: op beslissende momenten hebben de aarzelaars bij een oplossing de volle aandacht nodig. Het tweede schaap over de dam is net zo belangrijk – mogelijk zelfs belangrijker dan het eerste.⁴ Vooral bij groepsmediations is het goed om hier rekening mee te houden.

Negatieve en positieve Zwarte Zwanen

Nassim Taleb wordt wel gezien als de opvolger van grote wiskundige Mandelbrot, met wie hij nauw heeft samengewerkt. Mandelbrot, die in 2010 overleed, heeft een chaotische vorm van formeel onderwijs genoten vanwege de verhuizing van Polen naar Frankrijk en de oorlogsjaren daar. Naar eigen zeggen ontwikkelde hij daardoor een volstrekt onafhankelijke manier van denken en analyseren. Het vermogen tot onafhankelijk denken heeft Taleb ook in hoge mate. Hij kenmerkt zichzelf als hyperscepticus waar anderen lichtgelovig zijn en als lichtgelovig waar anderen hypersceptisch zijn. Als econometrist en filosoof is hij daardoor zeer kritisch tegenover gangbare statistische modellen en als beurshandelaar lijkt hij minstens gemiddeld te presteren. Als Libanees staatsburger heeft hij de intense Zwarte Zwaan van de burgeroorlog aan den

Begrippen

Zwarte Zwaan: symbool voor het onbekende. Een echte Zwarte Zwaan voldoet volgens Taleb aan drie criteria: een zeldzame gebeurtenis, die grote gevolgen heeft en pas achteraf door onechte profeten voorspelbaar gemaakt wordt. Een Zwarte Zwaan kan positieve of negatieve gevolgen hebben. Bij Taleb is het begrippenpaar witte en Zwarte Zwanen een neutrale tegenstelling tussen het bekende en het onbekende. De zwarte zwaan wordt in de westelijke wereld ook geassocieerd met het slechte, zoals in het Zwanenmeer. De zwarte zwaan (Cygnus atratus) kwam oorspronkelijk alleen voor in Australië en Nieuw-Zeeland.

Mediocristan: het domein van de werkelijkheid waarin het typisch gemiddelde overheerst, de geschiedenis kruipt en opschaling niet bestaat.

Extremistan: in dit domein van de werkelijkheid bestaat geen typisch element - het meest kleine en meest grote zijn de beste benadering ervan -, maakt de geschiedenis sprongen en is opschaling essentieel.

Robuustheid: verwijst naar de context van robuuste besluitvormingsmethoden en kan gelezen worden als een combinatie van kracht, moed en zorgvuldigheid.

lijve ondervonden. De oorlog in zijn geboorteland deed hem vertrekken naar de Verenigde Staten.

Voorbeelden van positieve Zwarte Zwanen zijn de ontwikkeling van de computer, het internet, de laser en de ontdekking van de werking van penicilline. Voorbeelden van negatieve Zwarte Zwanen zijn de wereldoorlogen in de vorige eeuw, Fukushima, de aanval op het World Trade Center in New York en de aanslagen in Oslo en op Utöya. De laatste voorbeelden maken duidelijk dat het niet altijd gaat over algemeen geldende feiten voor iedereen op aarde: natuurlijk waren de aanslagen voor de beramers van de acties geen Zwarte Zwaan. Het boek *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable* behandelt de stelling dat de onbekende *Black Swans* een grotere invloed hebben op de persoonlijke en maatschappelijke geschiedenis dan de witte zwanen en dat we dit telkens ontkennen. We denken goed te zitten binnen witte zwanenmodellen, die het bekende beschrijven, maar onze complexe samenleving vereist juist dat we meer rekening houden met de Zwarte Zwanen. In positieve en in negatieve zin. De positieve Zwarte Zwanen kunnen we faciliteren, op de negatieve kunnen we minstens voorbereid zijn waardoor ze grijzer worden. Taleb stelt dat we het belang van het onbekende voortdurend onderschatten en dat we ons voor de gek laten houden door wat we wel weten. Zijn metafoor daarvoor is de bibliotheek met 30.000 boeken van Umberto Eco. Bij het gemiddelde ego roept dit bezit bewondering op over zoveel kennis. De

eigenlijke betekenis ervan is echter een antibibliotheek: des te meer boeken een mens gelezen heeft, des te meer besef heeft diezelfde mens van het belang van de kennis in de boeken die hij of zij niet gelezen heeft en van kennis die niet in boeken staat. Taleb ziet zijn eigen rol als de sceptische empirist of de antigeleerde, die de wereld voor het gemak indeelt in een domein van Mediocristan en Extremistan (zie kader). De bekende Bell-curve die een ideale waarschijnlijkheidsverdeling aangeeft, noemt Taleb de *GIF, the Greatest Intellectual Fraud*. Het punt dat Taleb maakt is dat het belang van het Mediocristandomein of -rijk consequent overschat wordt en dat van Extremistan onderschat. Voor een primitieve samenleving is dat niet zo erg, maar onze kwetsbare geglobaliseerde samenleving kan zich dat niet permitteren.

Taleb gaat uitvoerig in op het feit dat we niet in staat zijn tot voorspellen. Taleb citeert de Amerikaanse Cruijff, de beroemde honkbalspeler Yogi Berra: 'Het is moeilijk voorspellingen te doen, vooral over de toekomst' en 'De toekomst is niet meer wat het was'.

Zitten we dan met de handen in het haar? Gelukkig zijn er de grijze zwanen van Extremistan. De onbekende extreme gebeurtenis zal altijd onbekend zijn, maar door de structuur van de gepasseerde Zwarte Zwanen te onderzoeken kunnen we een algemeen idee krijgen over de mogelijkheid van hun verschijnen. In dat proces gaat Taleb te rade bij Mandelbrot. Het minste wat we kunnen doen is er mentaal op voorbereid zijn zodat we geen sukkels zijn als het gebeurt. Taleb verklaart zich nader als iemand die uitgaat van het half en half in praktische zin: natuurlijk laat hij zich leiden door een combinatie van handelen in Extremistan en Mediocristan. Zijn filosofische aard komt boven door te wijzen op twee wijsheden. Eén: dat het missen van een trein alleen pijnlijk is als je je ervoor gehaast hebt. Je kunt dan besluiten om je niet te haasten. Zo kun je ook besluiten om rekening te houden met Zwarte Zwanen, door de positieve te faciliteren en de gevolgen van mogelijke negatieve te bedenken. Twee: het feit dat u en ik

Anekdote over The Black Swan

Het moment voor vertrek van Schiphol is ideaal om nog even te kijken wat er internationaal aan populaire literatuur wordt aangeboden. Zo schafte ik *The Black Swan* aan voor een werkreis naar Egypte in augustus 2010. Tijdens de reis bleken de thema's in het boek herhaaldelijk een rol te spelen in zakelijke en persoonlijke ontmoetingen. Met twintig jaar werkervaring in Egypte inclusief 5,5 jaar er wonen dacht ik de samenleving redelijk te kennen. Maar in februari 2011 heb ik toe moeten geven dat de Egyptische revolutie zich als een zwarte zwaan voltrok. Het antwoord op de vraag of deze positief of negatief is laat nog even op zich wachten.

leven is een voorbeeld van een hopelijk positief ervaren Zwarte Zwaan gegeven de waarschijnlijkheid dat de geschiedenis anders had kunnen lopen.

Toepasbaar?

De eerste druk van *The Black Swan* verscheen in 2007 voor de bankencrisis, die Taleb overigens niet onder de Zwarte Zwanen schaaft maar eerder een correctie vindt op een systeem dat gebaseerd is op verkeerde aannames. Zo is ook de eurocrisis geen Zwarte Zwaan. In de tweede editie heeft hij een lang essay toegevoegd waarin hij een poging doet het paard te laten

belangrijkste dijkkring in West-Nederland – nr. 13 – komen voort uit het begrijpen van het belang van Extremistan en robuuste werkvormen om ermee om te gaan.⁷

Fractals

Taleb kijkt anders naar de werkelijkheid dan de gemiddelde wetenschapper. Zijn leermeester en inspirator de wiskundige Mandelbrot deed dat ook. Hij vertaalde de gelijkenis van patronen op micro- en macroniveau van bijvoorbeeld aderen en rivieren, zandkorrels en bergen in de wiskundige theorie van de fractals. Fractals maken onder andere computersimulaties zo

Chaos en orde kunnen zowel belemmerende als stimulerende situaties zijn

drinken nadat hij het naar de bron gebracht heeft in de eerste druk. De titel van dit essay geeft de reikwijdte van zijn betoog aan: ‘Over robuustheid en kwetsbaarheid (letterlijk breekbaarheid), diepere filosofische en empirische reflecties’. De parallelle werelden van Mediocristan en Extremistan worden verder verkend. Het resultaat bestaat uit negen regels die de robuustheid rond echte Zwarte Zwanen vergroten:

1. Respecteer tijd en intrinsieke, vaak niet voor de hand liggende (nondemonstratieve) kennis.
2. Vermijd optimalisaties, leer overvloedigheid te waarderen.
3. Vermijd de voorspelling van opbrengsten met een kleine waarschijnlijkheid.
4. Pas op voor het atypische van onbekende gebeurtenissen. Stresstests zijn gebaseerd op het verleden en kunnen bedriegen.
5. Pas op voor het morele gevaar van bonussen.
6. Vermijd het gebruik van risicostatistieken zoals standaarddeviatie, etc. als het gaat om zwarte zwanen.
7. Positieve of negatieve Zwarte Zwaan? Let op niet bevooroordeeld te zijn ten gunste van de positieve Zwarte Zwaan.
8. Verwar de afwezigheid van schommelingen of golven niet met de afwezigheid van risico's.
9. Wees op je hoede voor risicogetallen.

Toepassing van deze principes in mijn eigen projecten werkt prettig. Het leidt tot snellere besluitvorming en goed rekening houden met bezwaarmakers. In het werkveld van internationaal waterbeheer ontstaat een groep professionals die robuustere besluitvorming goed uit kan werken.⁵ Als Nederland mogen we internationaal trots zijn op het advies van de commissie Veerman op het gebied van nieuwe Deltawerken en het proces er naartoe als een voorbeeld van robuust werken.⁶ Het politieke proces erna krijgt noodzakelijkerwijs ook Mediocristantrekken. Ook de waarschuwingen van prins Willem Alexander als voorzitter van de nationale watercommissie voor de gevolgen van een onverwachte doorbraak van de

mooi en zijn een revolutie in de wiskunde. Natuurlijke vormen blijken veel beter te simuleren met een verwijzing naar zichzelf – een soort cirkelredenering – dan met klassieke objectieve losstaande vormen als driehoeken, cirkels en dergelijke.

Mandelbrot noemde het principe van feedback zelfsimilariteit of zelfgelijkenis en vond een simpele formule die werkt: een eigenschap verwijst naar zichzelf in het kwadraat plus een constante: $z \rightarrow z^2 + c$. Bijna net zo simpel als Einsteins $E=mc^2$ (energie = massa maal lichtsnelheid in het kwadraat). Fractals kan je het beste zien om de schoonheid ervan te ervaren, bijvoorbeeld in de BBC-film *The Secret life of Chaos*.⁸ Niet voor niets besteedt deze film ruime aandacht aan Mandelbrot. Zijn anders kijken en ontdekken van nieuwe wetmatigheden in het ontstaan van vormen helpt grip te krijgen op het rijpend besef in de bètawereld dat chaos en orde twee kanten van dezelfde medaille zijn. Het werk van Mandelbrot zet zich onder andere voort in een nog diepgaander vernieuwing van het exacte denken door Stephen Wolfram.⁹ Sociale en exacte wetenschappen zullen daardoor nog meer van elkaar kunnen gaan leren. Patroonherkenning en richtinggevoel, gaat het richting chaos of orde, zijn daarbij essentieel.

En dan komen we terug bij mediation, omdat het daar immers gaat om conflictveroorzakende patronen te laten plaatsmaken voor communicatie die samenwerking bevordert. Chaos en orde kunnen daarbij zowel belemmerende als stimulerende situaties zijn, twee kanten van dezelfde medaille van het systeem waarin een conflict is ontstaan. Complexiteit, flexibiliteit en spontaan opkomende nieuwe ordeningen zijn verbindende begrippen tussen chaos en orde. In de organisatie van de rechtsorde zullen overheden daar steeds meer rekening mee moeten houden anders erodeert het maatschappelijke draagvlak voor die orde.¹⁰ Mediation speelt daarin een belangrijke rol omdat het instrument erop gericht is de emergentie van nieuwe spontane ordeningen te faciliteren. Hoedt u als mediator echter te allen tijde voor de negatieve zwarte zwanen en koester de positieve als tekenen van de nieuwe ordening.

Zwarte Zwanen en mediation

Er zijn minstens vier niveaus waarop Zwarte Zwanen een rol kunnen spelen in mediation.

1. Het conflict is zelf een Zwarte Zwaan. Het kan het zijn voor een van de partijen of voor allemaal. Het waterconflict in het Midden-Oosten is vooral een witte zwaan vanwege de voorspelbare schaarste aan water. Bij twee echtelieden die door het verlies van een kind elkaar niet meer begrijpen komen in de beleving zelfs meerdere Zwarte Zwanen langs die reacties oproepen die voor beide mensen volstrekt onbekend zijn. In de regel hebben we te maken met een negatieve Zwarte Zwaan als bron van het conflict. Positieve Zwarte Zwanen kunnen ook een bron van conflict zijn uiteraard. Te denken valt aan financiële meevallers, onverwachte maatschappelijke successen en dergelijke. Een voorzichtige schatting op basis van eigen praktijk en algemeen inzicht – de *expert judgement* – levert een niet verwaarloosbaar percentage, tussen 10 en 25 procent, mediations op waarbij de Zwarte Zwaan bij de oorzaak van het conflict een rol speelt. In dergelijke zaken heeft kennis van de omgang met Zwarte Zwanen nut.
2. In de verkenningsfase kan er een Zwarte Zwaan landen in de vorm van onbekende feiten of emoties. Vanwege de conflictsituatie zal de nadruk waarschijnlijk liggen op negatieve Zwarte Zwanen. Het is aan de mediator in deze fase om erop te letten dat de positieve Zwarte Zwanen niet over het hoofd gezien worden. De mediator checkt ook herhaaldelijk of er nog zwarte zwanen aan de horizon van het conflict vliegen die nog niet durven te landen.
3. In de oplossingsfase keert het tij ten gunste van de positieve Zwarte Zwanen, zonder overigens de negatieve uit het oog te verliezen. De mediator wil wel eens te graag naar een oplossing toe werken. De kracht van de processen die Mediocristan regeren dienen ook niet onderschat te worden. Een arbeidsmediation waar partijen tot verrassende oplossingen kwamen en ook een tijd enthousiast aan werkten, bleek later tenietgedaan door een achtergrond van de alledaagse cultuur waarin te weinig ruimte was voor niet-conventionele oplossingen.
4. In de naleving en monitoring van een overeenkomst kunnen onverwachte positieve of negatieve gebeurtenissen de aard van de Zwarte Zwaan hebben. De manier van ermee omgaan zal bepalen of het conflict of de oplossing zich verdiept.

Slot

Enkele tientallen miljoenen euro's zijn jaarlijks te besparen in het Nederlandse overheidsapparaat door de inzet van mediation.^{11, 12} De toepassing van het denken van Nassim Taleb over Zwarte Zwanen en robuustheidsstrategieën biedt in dat kader extra kansen. Verdubbeling van de positieve effecten – *payoffs*

wordt dat genoemd in de economische wereld – in de publieke sector zou haalbaar moeten zijn, voor de private sector zal het minstens om dezelfde bedragen gaan. Nadere analyse hiervan is gewenst.

De film *The Black Swan* waarschuwt voor de zwaarte van de acceptatie van chaos en orde als twee kanten van een medaille, zeker als daar het morele oordeel van fout en goed overheen gegoten wordt. De moderne exacte wetenschap lijkt de wisselwerking tussen chaos en orde echter als nieuw paradigma te gaan accepteren. Dit botst met veel wat ons gewoon en lief is in de westerse wetenschapsgeschiedenis. Bij het bekijken van de film passeerden er bij mij beelden van de werkelijkheid buiten de bioscoop die met zijn negatieve Zwarte Zwanen minstens net zo rauw kan zijn als scènes in de film. Dat is een vorm van fractale zelfgelijkenis. Zo kan de mediator eveneens zelfgelijkende interventies plegen door de werkelijkheid transparant te maken en ruimte te zoeken waar partijen een systeemomslag kunnen realiseren. De mediator is de aandrager van informatie die deels in het systeem aanwezig is en deels van buiten komt en bruikbaar kan zijn in robuustheidsstrategieën richting oplossingen van conflicten. Zolang er verlangen is naar voortbestaan, welvaart en geluk zal er behoefte blijven aan bemiddelaars tussen chaos en orde.

Noten

- 1 Dank aan de boekenkring van mediators in Arnhem en omgeving die op 6 juni 2011 de gelegenheid gaf de eerste versie van deze gedachten uit te spreken.
- 2 Taleb, N.N. (2010). *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*.
- 3 Zie bijvoorbeeld en.wikipedia.org voor een definitie van robust decision making.
- 4 Zie bijvoorbeeld op ted.com Derek Sivers' *How to start a movement*.
- 5 Milly, P.C.D. et al. (2008) Stationarity is dead: whither water management? *Science* 319, p. 573-574.
- 6 Deltacommissie o.l.v. prof. dr. C.P. Veerman (2008). *Samen werken met water. Een land dat leeft, bouwt aan zijn toekomst*.
- 7 Traa, M. (2011). Watersnood 2.0. *HP/De Tijd*, 20 mei, p. 20-25.
- 8 Zie een filmpje op YouTube, zoek 'The secret life of chaos' en 'Mandelbrot'. Diep inzicht in fractals wordt ook gegeven in *Fractals - The colours of infinity*, ook te zien op YouTube.
- 9 Wolfram. S. (2002). *A new kind of science*. Zie www.wolframscience.com.
- 10 Brennkmeijer, A.F.M. (2005). Op de grens van rechtsorde en rechtschaos. *Ars Aequi Krom-recht Special* 54, p. 533-543.
- 11 Hupkes, C. en Hora Adema L. (2011). Conflicthantering bij de overheid – twee jaar later. *TC*, nr. 3, p. 6-10.
- 12 Smidt, E. (2009). Precedent of oplossing? *Milieu*, nr. 8, p. 36-37.



Ebel Smidt is NMI Gecertificeerd Mediator en zelfstandig adviseur (www.sgmediation.eu), gastonderzoeker aan de Technische Universiteit Delft en werkzaam in grensoverschrijdende water- en bodembeheerprojecten, onder andere in het Midden-Oosten, Nederland en Oost-Europa. Hij is bestuurslid en voorzitter van de Permanente Commissie Denktank van de Stichting Mediation in Milieu en Ruimtelijke Ordening.