



### کی قوهای سیاه، سفید هستند؟

© October 2010, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

اصطلاح جدیدی میان متخصصین ریسک وقتی که می خواهند از ریسک صحبت کنند رایج شده است. عبارت "قوی سیاه" از عنوان کتابی که در سال 2007 توسط نیکولاس نسیم طالب (Nicholas Nassim Taleb) به نام "قوی سیاه: تاثیر شدید غیر محتمل" نوشته شد، گرفته شد. متأسفانه نحوه استفاده اکثر افراد از این اصطلاح با تعریف اصلی طالب متفاوت است. در محاورات عمومی رویداد قوی سیاه چیزی با احتمال وقوع بسیار پایین و تاثیر بالقوه ی بسیار بالاست. این رویداد به عنوان رویدادی که فکر می کنیم هرگز اتفاق نمی افتد ولی اگر اتفاق بیفتد به میزان زیادی ما را تحت تاثیر قرار خواهد داد، در نظر گرفته می شود. در مقابل، طالب در کتاب مذکور می گوید قوهای سیاه سه مشخصه دارند: غیر منتظره، غیر قابل پیش بینی و دور از نظر هستند، تاثیرات بسیار شدیدی دارند و پس از اینکه روی دادند آشکار می شوند.

این اصلاح از این ایده می آید که چند قران پیش در جهان غرب سفید بودن همه ی قوها یک واقعیت شناخته شده بود. پرندگان شبیه به قو که سیاه رنگ بودند به عنوان قو در نظر گرفته نمی شدند. سپس جهانگردان در سال 1697 به استرالیا سفر کردند و قوهای واقعی ای که سیاه رنگ بودند دیدند و در پرتو این مدرک و شاهد، واقعیت شناخته شده مجبور به تغییر شد. در جهان امروز قوهای سیاه قواعد را تغییر می دهند و الگوی جدیدی را ایجاد می کنند. نمونه هایی برای این موضوع می تواند فروریزی دیوار برلین، حملات تروریستی 11 سپتامبر در آمریکا، ارتقای گوگل (Google) و یا بحران مالی اخیر باشد.

رویدادها و شرایط با احتمال به شدت پایین و تاثیر به شدت بالا در واقع ریسک هستند و می توانند و باید توسط فرآیند عادی ریسک مهار شوند. دلیل خوبی برای قوی سیاه نامیدن آنها وجود ندارد.

استفاده دیگر اصطلاح قوی سیاه برای توضیح دادن "ناشناخته های ناشناخته" می باشد که چیزهایی هستند که ما نمی دانیم و اطلاعی نیز از جهلمان نداریم. این تقریباً درست است ولی نه کاملاً. در واقع ناشناخته های ناشناخته می توانند به دو نوع تقسیم شوند که یکی قوی سیاه درست است و دیگری نه.

1. نخستین گروه "ناشناخته اما ناشناخته های قابل شناسایی" هستند. اینها عدم قطعیت هایی هستند که در حال حاضر نمی دانیم اما می توانیم آنها را کشف کنیم. این جایی است که فرآیند ریسک می تواند از طریق شناسایی ریسک، اکتشاف و آموزش کمک کند. هدف نمودار کردن ناشناخته هایی است که می توانند شناخته شوند، به گونه ای که ما آنها را به شکل موثری از طریق استفاده از رویکرد مدیریت ریسک استاندارد بررسی کنیم. اینها نمی توانند قوهای سیاه نامیده شوند چرا که اگر فرآیندهای پیشگیرانه و اکتشافی ما بهتر بودند می توانستیم آنها را بشناسیم.

2. دومین گروه "ناشناخته اما ناشناخته های غیر قابل شناسایی" هستند. بررسی اینها بسیار مشکل تر است چرا که ما اساساً به هیچ وجه نمی توانیم آنها را کشف کنیم مگر اینکه روی دهند. اینها به درستی قوهای سیاه هستند که حتماً ما با بهترین فرآیندهای ریسک هم نمی توانیم آنها را پیش بینی کنیم. مدیریت ریسک اینجا هیچ کمکی نمی تواند بکند چرا که این فرآیند تنها عدم قطعیت هایی را هدف می گیرد که پیشاپیش قابل شناسایی باشند و بتوانیم برای رویارویی با آنها آماده باشیم و پیگیری شان کنیم.

اگر ما نتوانیم مدیریت ریسک را برای پیگیری پیشاپیش قوهای سیاه استفاده کنیم، کار دیگری برای انجام دادن داریم؟ در سطح استراتژیک، کسب و کار به طور مستمر می تواند ما را در بررسی "ناشناخته اما ناشناخته های غیر قابل شناسایی" کمک کند. این نگرش محیط های آسیب پذیر را شناسایی می کند و ما را مطمئن می کند که در حدی از انعطاف پذیری قرار داریم که می توانیم تاثیر [رویدادهای] غیرمنتظره را از هر کجا که بیایند مدیریت کنیم. همچنین کسب و کار، مداوم در حال جست و جو کردن نشانه های هشدار

---

دهنده یا رویدادهای نشان دهنده که تفاوت برخی چیزها با شرایط عادی را به ما گوشزد کند می باشد. در نهایت کسب و کار، از بررسی دقیق محیط برای کمک به کشف قوهای سیاه بالقوه پیش از اینکه آنها با ما برخورد کنند استفاده می کند. به کاربردن این روش در سطح دیگر سازمان شامل پروژه ها، طرح ها و سطوح عملیاتی و ایجاد یک نگرش "استمرار در سطح سازمان" نیز شدنی است.

قوی سیاه مفهومی ارزشمند است که ما را از منتظر بودن برای غیرمنتظره ها آگاه می کند. تنها قطعیت، عدم قطعیت است و ما می دانیم که به متعجب شدن در همه ی حیطه های زندگی چه شخصی و چه حرفه ای ادامه خواهیم داد. باید مراقب باشیم این اصطلاح را به شکل مناسبی استفاده کنیم و آن را با سستی کردن و یا استفاده ی نادرست ، رقیق نکنیم. اگر ما به اشتباه فکر کنیم که ریسک های با احتمال وقوع خیلی پایین و تاثیر خیلی بالا قوهای سیاه هستند، احتمالاً از وجود قوهای سیاه درست باز می مانیم. در نتیجه در ناآگاهی از اینکه چقدر در برابر ناشناخته های غیر قابل شناسایی واقعی آسیب پذیر هستیم رها خواهیم شد.