



КОГДА ЧЕРНЫЕ ЛЕБЕДИ СТАНОВЯТСЯ БЕЛЫМИ?

RISK DOCTOR © ОКТЯБРЬ 2010, Доктор Дэвид Хиллсон NonFARM, Почетный член PMI

david@risk-doctor.com

Новый термин стал популярным среди людей, когда они говорят о рисках, в том числе и среди специалистов по рискам. Словосочетание «Черный лебедь» пришло из названия книги, написанной в 2007 году Николасом Насимом Талебом (Nicholas Nassim Taleb). Книга называлась «Черный лебедь: Под знаком непредсказуемости». К сожалению, большинство людей используют термин не так, как в изначальном определении Талеба. В обычных разговорах «Черные лебеди» - события с очень низкой вероятностью и очень высоким потенциальным влиянием. Кажется, что они никогда не произойдут, но, если они все же происходят, эффект поистине огромен. Талеб же в своей книге приписывает Черным лебедям три свойства: они являются неожиданными и непредсказуемыми, их эффект очень значителен, и они кажутся очевидными после того, как произошли.

Идея возникновения термина заключается в том, что в Западном мире несколько столетий назад было распространено мнение, что все лебеди белые. Все похожие птицы другого цвета по определению не могли быть лебедями. Когда исследователи достигли Австралии в 1697 году и обнаружили настоящих лебедей черного цвета, в свете новых обстоятельств общеизвестные факты пришлось подкорректировать. В сегодняшнем мире Черные лебеди меняют правила и создают новые принципы. Примерами могут служить падение Берлинской стены и террористическая атака США 11 сентября 2001, взлет Google и недавний финансовый кризис.

События или обстоятельства с ничтожной вероятностью и очень высоким влиянием фактически являются только рисками, и с ними можно и нужно работать в рамках обычного процесса управления рисками. Не имеет никакого смысла называть их специальным термином «Черные лебеди».

Другое популярное использование термина «Черный лебедь» связано с описанием «неизвестных неизвестностей», то есть вещей, о которых мы не знаем, но при этом не подозреваем о нашем неведении. Это уже близко к правде, но не совсем. В действительности «неизвестные неизвестности» можно разделить на два типа, один из которых будет настоящим Черным лебедем, а другой – нет.

1. Первая группа – это «неизвестные, но познаваемые неизвестности». Существуют неопределенные события, о которых мы сейчас не знаем, но могли бы знать. Вот где может помочь процесс управления рисками благодаря идентификации, исследованию и обучению. Целью здесь является выявление тех неопределенностей, о которых можно узнать, и здесь эффективен стандартный подход к управлению рисками. Это не Черные лебеди, поскольку мы могли бы узнать о них, будь наши процессы выявления рисков лучше.
2. Вторая группа – «неизвестные, и непознаваемые неизвестности». С ними значительно сложнее иметь дело, так как по определению мы не можем о них узнать до тех пор, пока они не произойдут. Это и есть настоящие Черные лебеди, появление которых невозможно предугадать даже с помощью самого лучшего процесса управления рисками. Управление рисками не может здесь помочь, поскольку оно нацелено только на те неопределенности, которые можно предвидеть заблаговременно и к которым можно подготовиться и действовать упреждающе.

Если мы не можем использовать процесс управления рисками для предварительного обнаружения Черных лебедей, существует ли что-то другое, что может здесь пригодиться? На уровне стратегии, непрерывность бизнеса – это то, что может помочь нам с «неизвестными и непознаваемыми неизвестностями». Этот подход выявляет уязвимые области и позволяет удостовериться, что у нас есть запас прочности и гибкости для того, чтобы справиться с воздействием любого неопределенного события. Непрерывность бизнеса также позволяет распознать ранние признаки или триггеры событий, которые говорят нам об отклонениях от нормы. Наконец мы можем использовать мониторинг среды для обнаружения потенциальных Черных лебедей до того, как они атакуют. Можно использовать этот метод на всех уровнях организации, включая проекты и программы, или в операционной деятельности, тогда это будет называться «непрерывностью в масштабе организации».

Концепция Черных лебедей готовит нас к неожиданным событиям. Даже в определенности есть неопределенность, и мы знаем, что все сферы жизни (и профессиональная, и личная) будут продолжать преподносить нам сюрпризы. Стоит осторожно употреблять этот термин, чтобы не «замылить» его неправильным использованием или ленью. Если мы ошибочно считаем все риски с очень низкой вероятностью и очень высоким влиянием Черными лебедями, мы остаемся в неведении относительно существования настоящих Черных лебедей. В свою очередь это делает нас не подозревающими о том, насколько мы уязвимы к действительно неизвестным неизвестностям.