

KSIĄŻKA, KTÓRĄ POLECAM

Walentyna Trzcińska¹

Czarne łabędzie, czyli śniadanie w Ekstremistanie

Streszczenie: Autorka omawia książkę N.N. Taleba Czarny Łabędź: jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem. Czarne Łabędzie to koncepcja Taleba, wydarzenia o bardzo niskim prawdopodobieństwie, które powoduje ich ignorowanie w prognozach, wywierają za to bardzo silny wpływ na rzeczywistość. Ludzie mają skłonność do racjonalizowania ich wystąpienia już po fakcie. Wskazano przyczyny, dla których Czarne Łabędzie umykają przewidywaniu.

Słowa kluczowe: Czarny Łabędź, prawdopodobieństwo, zarządzanie ryzykiem

Abstract: The author discusses a book written by N. N. Taleb, *The Black Swan: the impact of the highly improbable*. Black Swans events are events of very low probability (thus ignored before they happen) but high influence; humans tend to find simplistic explanations after they happen. The reasons for not predicting such events have been described.

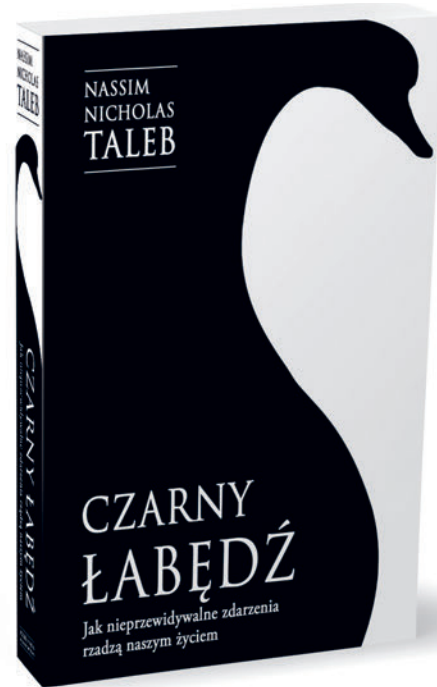
Keywords: black swan, probability, risk management

Wiele lat temu miałam możliwość odwiedzenia elektrowni jądrowej w budowie. Przewodnik z dumą opowiadał, jak odporna będzie konstrukcja — projektując ją, przewidziano nawet tak nieprawdopodobne zagrożenia, jak uderzenie przez samolot. Działo się to długo przed atakiem na World Trade Center (dalej jako: WTC); taranowanie budowli statkiem powietrznym wydawało się nieprawdopodobne, wypadek tego rodzaju również, ale jako że lubię pięknie zorganizowane przedsięwzięcia, podziwiałam, że ktoś nawet takie niebezpieczeństwo przewidział i uwzględnił w projekcie. Elektrownia jednak w końcu nie została ukończona. Budowę przerwało zdarzenie jeszcze bardziej zaskakujące niż samobójczy atak z powietrza, a mianowicie polityczny i gospodarczy krach bloku wschodniego.

I właśnie zdarzeniami o prawdopodobieństwie tak znikomym, że ignorowanym, ale o dramatycznych skutkach, zajmuje się książka, którą tym razem chciałabym polecić: *Czarny Łabędź: jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem* Nassima Nicholasa Taleba².

¹ Walentyna Trzcińska — autorka jest emerytowaną policjantką. Pracuje w Instytucie Nauk Społecznych Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie. Zajmuje się szeroko rozumianą tematyką organizacji i zarządzania, a zwłaszcza problematyką zachowań w organizacji, a także zagadnieniami nowoczesnych technologii nauczania. Brała udział w pracach międzynarodowego zespołu tworzącego edukacyjną grę komputerową doskonalącą umiejętności uczestników misji pokojowych *Gaming for Peace*.
Kontakt z autorką za pośrednictwem redakcji.

² N.N. Taleb, *Czarny Łabędź: jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Poznań 2020.



Określenia „czarny łabędź” od czasów starożytnego Rzymu używano jako poetyckiego synonimu rzeczy niemożliwej, baśniowej anomalii, wszystkim było bowiem wiadomo, że dorosłe łabędzie zawsze mają białe upierzenie. Pogląd ów zmieniło odkrycie Australii. Okazało się bowiem, że na tym kontynencie żyje gatunek łabędzia czarnego. Teza dotycząca barwy łabędzi, oparta na tysiącach lat obserwacji miliardów w sumie ptaków, została obalona przez jedno spostrzeżenie.

N.N. Taleb używa historii z łabędziami do zilustrowania ograniczeń procesu wnioskowania opartego na obserwacjach czy doświadczeniach, wykazania kruchości naszej wiedzy, a także — do podważenia niezupełnie uzasadnionej pewności siebie, jaką ludzie przejawiają, próbując zarządzać ryzykiem³. Zwraca uwagę na fakt, że żyjemy jakby w dwóch nachodzących na siebie rzeczywistościach. W pierwszej, którą nazywa platońską (albo Przeciętnostanem), świat jest przewidywalny. Na podstawie tego, co było, można wnioskować o tym, co będzie, pojęcia są jednoznacznie zdefiniowane, uporządkowane i przejrzyste, a najbardziej prawdopodobne są wartości średnie, czyli przeciętne. W drugiej — zwanej przezeń Ekstremistanem, goszczą Czarne Łabędzie (autor nalega na pisanie terminu z dużej litery). Określeniem tym nazywa zdarzenia (zarówno

³ Inna metafora, która posługuje się w tym celu Taleb, dotyczy indyka hodowanego na Dzień Dziękczynienia. Indyk karmiony jest codziennie i na tej podstawie z każdym dniem rośnie jego przekonanie, że jest dla człowieka kimś ważnym. Aż któregoś dnia człowiek zamiast z ziarnem, przychodzi z nożem...

destrukcyjne, jak i mające pozytywny wydźwięk), mające trzy następujące cechy:

- są nietypowe, czyli żaden element przeszłości nie wskazuje wyraźnie na możliwość ich zaistnienia;
- wywierają drastyczny wpływ na rzeczywistość
- mimo braku typowości, po ich pojawieniu się nasz mózg próbuje uzasadniać ich wystąpienie, czyli sprowadzić je do świata przewidywalnego (platońskiego).

Oczywiście nie dające się przewidzieć Czarne Łabędzie zmieniające losy świata nie są nowym zjawiskiem, Taleb widzi ich przejawy już w schyłku epoki kamienia łupanego (choć na przykład dinozaury mogłyby sugerować dużo wcześniejsze datowanie). Od początku ery przemysłowej, wraz ze wzrostem złożoności świata, stają się one jednak coraz częstsze, a w niektórych obszarach (na przykład w kwestii cen, kursów walut czy papierów wartościowych) już wręcz zdominowały sytuację. Niestety, opisywana książka nie podaje rad, jak powstrzymać poszerzający swój zasięg Ekstremistan (wydaje się to niemożliwe), ani nawet jak dostosować się do niego (po części zajmują się tym następne dzieła autora)⁴. Skupia się głównie na analizie przyczyn powodujących naszą skłonność do ignorowania tych zjawisk, przynajmniej do momentu, gdy postawią nasze życie na głowie.

Pierwsze źródło naszej ślepoty na Czarne Łabędzie Taleb przypisuje preferowaniu przez ludzki mózg przyswajania konkretno, a nie ogólnych zasad. Gardzimy tym, co abstrakcyjne. Prawdopodobnie dzieje się tak, gdyż myślenie oznacza wydatkowanie energii i pochłanianie czasu, a my dążymy do oszczędzania za wszelką cenę obu zasobów. Przez tysiąclecia okoliczności wymagały od *homo sapiens* nie dywagowania, ale szybkiej reakcji, by schwytać sobie śniadanie czy nie stać się śniadaniem dla kogoś innego. Skutkiem ubocznym takiego funkcjonowania jest jednak brak szerszej refleksji, i co za tym idzie, mniej sprawne radzenie sobie ze zmianami.

Po drugie, zazwyczaj nie zwracamy uwagi na to, co się nie wydarzyło. Choć to stwierdzenie brzmi dziwacznie, ma głębsze znaczenie i odnosi się do zjawiska, które deformuje nasze widzenie działań prewencyjnych, a także prawdopodobieństwa zdarzeń czy ryzyka. Na podstawie tego, co się nie zdarzyło nie tworzymy planów ani zabezpieczeń. Na przykład, gdyby jeszcze przed atakiem na wieże WTC jakiś decydent w liniach lotniczych wziął pod uwagę możliwość uprowadzenia samolotu pasażerskiego i użycia go jako broni, i wprowadził nakaz oddzielania kabiny pilotów od pasażerów kuloodpornymi drzwiami wraz z surowym zakazem otwierania tych drzwi w czasie lotu, do ataku na WTC by nie doszło (w każdym razie nie wtedy i nie przy pomocy samolotów). Przy tym człowieka, który by zapobiegawczo wprowadził podobne reguły, późniejsze pokolenia pilotów nie postrzegająby jako bohatera, ratującego życie tysiącom ludzi, ale raczej jako marudę utrudniającego życie latającym załogom. Według tej samej zasady lekceważymy czy wręcz nie zauważamy negocjatorów, którzy zapobiegli wojnom, milionów ludzi, którym życie uratowało mycie rąk i milionów takich, których przed zachorowaniem uratowały szczepionki (za to widzimy pojedyncze osoby, które doznały powikłań

⁴ Zob. N. N. Taleb, *Antykruchość...*, wyd. cyt. (niestety, muszę ostrzec Czytelników, że nie są to wskazówki proste, oczywiste i łatwe we wdrażaniu, w dodatku te najbardziej konkretne dotyczą inwestowania w papiery wartościowe).

po szczepieniu lub przeziębili się podczas mycia). Zapobieganie to niewdzięczne zajęcie.

Po trzecie, jak zauważa Taleb, rzeczywistość można poznawać na dwa sposoby: albo badając ją na podstawie obserwowania zachowania w sytuacjach ekstremalnych (co on sam zdaje się preferować — i co na przykład ilustruje przysłowie „prawdziwych przyjaciół poznaje się w biedzie”), albo na podstawie analizy przypadków typowych. Przy drugim sposobie wykorzystuje się zazwyczaj rozkład normalny prawdopodobieństwa, który pomija duże odchylenia, jako że nie potrafi ich uwzględnić⁵. Naukowiec i jego czytelnicy uzyskują przez to złudne (według Taleba) przekonanie, że niepewność została poskromiona, gdyż wszystko przedstawiono w formie liczb, tablic i wykresów⁶.

Po czwarte, złudzenie, że rozumiemy więcej niż w rzeczywistości daje nam nadużywanie platońskiej wizji świata, czyli przekonania, że wszystko jest jednoznaczne i jednoznacznie definiowalne. W niektórych przypadkach takie podejście jest właściwe, ale tylko po fakcie dowiadujemy się, czy akurat w takiej sytuacji się znajdowaliśmy. Jak pisze Taleb, to właśnie w miejscu, gdzie platoński sposób myślenia wchodzi w kontakt z niechlujną rzeczywistością, gdzie przepaść między tym, co wiemy, a tym, co nam się wydaje, że wiemy, staje się niebezpiecznie głęboka, rodzą się Czarne Łabędzie. W sumie w świecie dominują⁷ nie zdarzenia znane i powtarzalne, jak się nam wydaje, ale skrajne, nieznanne i w świetle naszej wiedzy wysoce nieprawdopodobne. Choć to twierdzenie budzi we mnie, a zapewne i w szanownych Czytelnikach, niedowierzanie, to warto zastanowić się, kto z nas w styczniu 2022 r. przypuszczał, że miesiąc później nad Kijowem zaczną wybuchać rosyjskie rakiety, w Polsce pojawią się dwa miliony uchodźców i uchodźców, w kraj ruszą miliony dawek jodku potasu na wypadek wybuchu wojny nuklearnej, a ceny gazu (dla biznesu) wzrosną nawet o 900%?⁸

⁵ Rozkład normalny, nazywany przez Taleba WIO, czyli Wielkim Intelktualnym Oszustwem, w niektórych dziedzinach — przede wszystkim tam, gdzie badamy właściwości fizyczne — sprawdza się jednak całkiem dobrze. Gdy, powiedzmy, firma meblarska analizuje, w jakich rozmiarach produkować seryjnie łóżka, skupi się zapewne (ku zmartwieniu niektórych koszykarzy) na osobach mierzących do dwóch metrów, pomijając fakt, że najwyższy odnotowany człowiek świata liczył sobie 2,72 metra. Z drugiej strony rozkład normalny rzeczywiście nieszczególnie nadaje się do analizy atrybutów społecznych, w tym ekonomicznych. Analizując na przykład bogactwo ludzi trzeba by było pominąć, jako zbyt duże odchylenie od średniej, Elona Muska, Jeffa Bezosa i Billy'ego Gatesa. Z kolei uwzględnianie skrajności prowadzi do tego że np. średnie miesięczne wynagrodzenie brutto w Polsce w sierpniu 2022 r. obliczano na 6644,39 zł, sumę nieco denerwującą 20% wszystkich zatrudnionych, otrzymujących wynagrodzenie minimalne, czyli 3010 zł brutto miesięcznie (dane za: <[⁶ Muszę przyznać, że osobiście niekoniecznie bym lekceważyła poznanie ludzi w warunkach typowych. O kandydacie na męża wolalabym wiedzieć, czy spuszcza wodę w toalecie, a wchodząc do mieszkania wyciera buty, niż czy umie oskórować niedźwiedzia.](https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/budzet-domowy/jaka-jest-minimalna-pensja-w-2022-r-co-decyduje-o-jej-wzroscie/rjfg4s3>, 18 października 2022 r.) Takie niuanse statystyki.</p>
</div>
<div data-bbox=)

⁷ Nie chodzi o to, że zdarzają się częściej niż zdarzenia przewidywalne, ale o całkowitą siłę wpływu.

⁸ Mam nadzieję, że służby dysponujące danymi wywiadowczymi coś jednak sensownie przypuszczały. Z oczywistych przyczyn tego nie

Warto dodać, że zainteresowanie naszego autora sprawami pewności/ niepewności można dużej części przypisywać jego osobistym doświadczeniom, co zresztą sam przyznaje. Urodzony w Libanie, dzieciństwo i lata szkolne spędził w kraju uchodzącym za stabilną oazę pokoju, rozsądku i dobrobytu, identyfikującym się jako państwo zeuropeizowane i przesiąknięte kulturą francuską. Tę idyllę nieoczekiwanie i gwałtownie zakończył wybuch wojny domowej, której właściwie nikt się wówczas nie spodziewał. Młody Taleb spędzał całe dnie w piwnicy domu dziadka (wieloletniego ministra i nawet wicepremiera), chroniąc się przed pociskami moździerzy; pochłaniał książki naukowe i sterty gazet (te ostatnie do momentu, gdy doszedł do wniosku, iż teksty pochodzące z różnych tytułów podobniejsze są do siebie nawzajem niż do rzeczywistości, co zniechęciło go do prasy), przystuchiwał się, jak dorośli nieudolnie próbują przewidzieć przyszłość (jak zauważył wspierając się czytana historyczną literaturą faktu, zazwyczaj popełniali powszechny dla krajów ogarniętych walkami błąd, polegający na wierze, że wojna zaraz się skończy), chadzał na pogrzeby szkolnych kolegów i obserwował, jak Liban z kraju śródziemnomorskiego staje się państwem Bliskiego Wschodu. Potem wyjechał na studia do Paryża (nauki przyrodnicze, a po latach doktorat z zarządzania) i USA (studia MBA); osiadł w Nowym Jorku, ale jako że wybrał sobie profesję polegającą na obrocie szczególnego rodzaju papierami wartościowymi, niepewność towarzyszyła mu dalej, choć tym razem udało mu się na niej (niepewności z towarzyszeniem ryzyka) zarobić, i to w stopniu pozwalającym na dalsze, już względnie spokojne życie, pracę naukową oraz czytanie i pisanie książek. Zastąpił też jako „jedyne człowiek, który przewidział kryzys finansowy lat 2007–2010”. I rzeczywiście, w wydanych przed kryzysem *Czarnych Łabędziach* nawet identyfikuje papiery wartościowe, od których później zaczął się kryzys. Nie bawi się w proroaka — charakteryzuje (jako zdecydowanie błędny) stosowany w ocenie ich ryzyka model, za który, skądinąd, jego autorzy

wiemy, aczkolwiek trzeba zaznaczyć, że Taleb wymienia analityków CIA (zaraz po teoretykach ekonomii, finansów i nauk społecznych) w grupie profesji najsilniej zaskakiwanych nieprzewidywalnością Czarnych Łabędzi.

w 1997 r. otrzymali „ekonomicznego Nobla”⁹. Przy okazji postuluje zniesienie tej nagrody, co uzasadnia argumentem, że zbyt często przydaje ona autorytetu mało wartościowym, a czasem wręcz błędnym i szkodliwym koncepcjom.

Jak pisze autor, zamiast naiwnie próbować przewidywać Czarne Łabędzie, należałoby zaakceptować fakt, że istnieją, wzmacniać naszą odporność na ewentualne tego typu zdarzenia o negatywnych aspektach, a także podchwytować te o skutkach pozytywnych, przewidywać je i wykorzystywać. One bowiem oznaczają nie tylko zagrożenie. To również dla organizacji szansa na sukces. Trzeba „jedynie” zauważyć ją, odważnie stosować metodę prób i błędów i maksymalnie wykorzystywać potencjał zjawiska, zanim zrobi to konkurencja (powszechnie znany Czarny Łabędź przestaje być sobą i przechodzi do „świata platońskiego”, więc wszyscy sięgają po jego rozwiązania). No i trzeba jednak mieć trochę szczęścia.

Taleb przytacza historię zasłyszaną podczas udziału w konferencji w Las Vegas. Kasyna są kuszącym celem dla różnego rodzaju przestępców, stosują więc wyrafinowane zabezpieczenia, chociażby w postaci niejawnego obserwowania graczy, co zmniejsza prawdopodobieństwo poniesienia strat. W rezultacie, szef kasyna — gospodarza opisywanej konferencji — zapytany, jakie wydarzenie w historii przyniosło kierowanej przezeń instytucji największe straty, wskazał... zaatakowanie tresera przez tygrysa, które miało miejsce podczas urozmaiacających graczom czas występów artystycznych. Nikt tego nie przewidział, nie zawarto nawet odpowiedniego ubezpieczenia i pech chciał — wydarzyło się.

Bibliografia

- N.N. Taleb, *Antykruchocność: jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy*, Poznań 2020.
- N.N. Taleb, *Czarny Łabędź: jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Poznań 2020.
- <<https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/budzet-domowy/jaka-jest-minimalna-pensja-w-2022-r-co-decyduje-o-jej-wzroscie/rjfg4s3>>, 18 października 2022 r.

⁹ A właściwie Nagrodę Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie nauk ekonomicznych.