

„Czarne łabędzie”

Teoria „czarnych łabędzi”

Jednym z problemów, przed którym stają analitycy, są wydarzenia i procesy niespodziewane, stanowiące zaskoczenie, bardzo często wywołujące uczucie bezradności i nieprzygotowania do reagowania na nie. Nassim Nicolas Taleb nazwał je „czarnymi łabędziami”²⁹⁸.

Zgodnie z jego definicją są to zjawiska nietypowe, ponieważ wykraczają poza domenę naszych zwykłych oczekiwań, jako że żaden element przeszłości nie wskazuje dokładnie na możliwość jego zaistnienia. „Czarne łabędzie” zatem to coś, czego nie wiemy, fakty niespodziewane. Wywierają one zwykle znaczący wpływ na rzeczywistość i zdarzają się coraz częściej, bowiem świat jest coraz bardziej skomplikowany, a wydarzenia, które śledzimy i analizujemy, przestały występować zgodnie z dotychczasową logiką. Należą one zatem do – jak to określa Taleb – świata antywiedzy. To coś, czego nie wiemy.

„Niemożność przewidywania nietypowych zdarzeń oznacza, że nie potrafimy przewidzieć historii, to one bowiem wywierają ogromny wpływ na rozwój sytuacji [...] nie rozumiejąc łańcucha przyczynowo-skutkowego między obraną strategią a podejmowanymi działaniami, poprzez swoją agresywną ignorancję możemy z łatwością wywołać czarne łabędzie”²⁹⁹.

Dzieje się tak ponieważ dlatego, że tradycyjnie analizujemy fakty, a nie reguły (zasady), a w dzisiejszym świecie jest coraz więcej pętli sprzężenia zwrotnego, przez co określone zdarzenia stają się przyczyną kolejnych zdarzeń. Kluczowe staje się rozpoznanie łańcucha przyczynowo-skutkowego, a z tym mamy właśnie największy problem.

²⁹⁸ N. Taleb, *op. cit.*, s. 22–23.

²⁹⁹ *Ibidem*, s. 28–29.

Taleb wprowadza także pojęcie Mandelbrotowskich „szarych łabędzi”, przez które rozumie taką kategorię „czarnych łabędzi”, które jesteśmy w stanie w pewnym stopniu uwzględnić w naszych rozważaniach – trzęsienia ziemi, bestsellery wydawnicze, krachy giełdowe, chociaż nie potrafimy w pełni opisać ich właściwości ani dokonać stosownych obliczeń³⁰⁰.

Zdaniem Taleba działamy zatem w warunkach „nieprzejrzystości epistemicznej”, czyli w sytuacji, w której określone kwestie obdarzamy atrybutem przypadkowości z braku pełnych informacji na określonym poziomie rozumowania. Z perspektywy funkcjonalnej jest to nie do odróżnienia od rzeczywistej przypadkowości³⁰¹.

Problem postawiony przez Taleba nie jest nowy, choć trzeba przyznać, że jego teoria jest dobrze udokumentowana. Tradycyjnie taką sytuację nazywano w opracowaniach dotyczących teorii analizy informacji problemem „analizy w sytuacji braku wystarczającej ilości danych”, nakazując analitykom, by szukali „tego, czego nie ma”³⁰², a uświadomienie sobie, że istnieje konieczność takich poszukiwań intelektualnych, nazwano „świadomością informacyjną”³⁰³.

W tych ramach mieści się także koncepcja zwana „nieznane nieznane”, od słów sekretarza obrony USA Donalda Rumsfelda wypowiedzianych podczas briefingu prasowego w 2002 r. Rumsfeld stwierdził wówczas, że „mamy znane wiadome. Rzeczy, o których wiemy, że je wiemy. Wiemy również, że istnieją znane niewiadome. Innymi słowy, wiemy, że są pewne rzeczy, których nie wiemy. Ale są również nieznane niewiadome – takie, o których nie wiemy, że ich nie wiemy”³⁰⁴.

Oczywiście nie sekretarz obrony był twórcą tej zasady. Była ona stosowana w analizach National Security Agency³⁰⁵ oraz przywoływana w pracach naukowych dotyczących zarządzania w warunkach niepewności³⁰⁶.

³⁰⁰ *Ibidem*, s. 668.

³⁰¹ *Ibidem*, s. 669.

³⁰² Zob. T. Aleksandrowicz, *Analiza informacji w administracji...*, s. 59, 105–107.

³⁰³ Zob. np. A.P. Garvin, R. Berkman, *The Art of Being Well Informed. What You Need to Know to Gain The Winning Edge in Business*, New York 1996, s. 25.

³⁰⁴ Rumsfeld stwierdził: *Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns—the ones we don't know we don't know. And if one looks throughout the history of our country and other free countries, it is the latter category that tend to be the difficult ones*, <https://archive.defense.gov/Transcripts/Transcript.aspx?TranscriptID=2636>, dostęp: 21.10.2019 r.

³⁰⁵ *Notabene* Rumsfeld wspomina o tym w swoich pamiętnikach, zob. *idem, Known and Unknown: A Memoir*, New York 2011, s. xiii–xiv.

³⁰⁶ Zob. np. H. Courtney, J. Kirkland, P. Viguier, *Managing Uncertainty. Strategy Under Uncertainty*, „Harvard Business Review”, November–December 1997, <https://hbr.org/1997/11/strategy-under-uncertainty>, dostęp: 23.10.2019 r.

Koncepcja „nieznane nieznane” znalazła swoje rozwinięcie w pracach socjologów. Christopher Daase i Oliver Kessler, zgadzając się z podstawową tezą Rumsfelda, stwierdzają, że rama kognitywna dla praktyki politycznej może być zdeterminowana związkiem pomiędzy tym, *co wiemy*, tym *czego nie wiemy* i tym *czego wiedzieć nie możemy*. Do tej triady badacze dodają jeszcze jedną kategorię, mianowicie to *czego nie chcemy wiedzieć*³⁰⁷. W tym kontekście nie od rzeczy będzie przytoczyć odpowiedź jednego z byłych szefów brytyjskiej Secret Intelligence Service (MI6) na pytanie historyka Christophera Andrew co tak naprawdę jest podstawowym obowiązkiem szefa wywiadu; indagowany odparł lakonicznie: mówić premierowi to, czego ten nie chce wiedzieć³⁰⁸.

Reasumując, można zatem stwierdzić, że „czarny łabędź” to coś, o czym nie wiemy, że istnieje, a nawet nie przypuszczamy, że istnieć może. Pojawienie się „czarnego łabędzia” jest zatem dla nas zaskoczeniem, a sam fakt możliwości pojawienia się go stanowi nie tylko o nieprzewidywalności, lecz także o niepewności, w jakiej przychodzi nam działać i planować swoje działania na przyszłość.

„Czarne łabędzie” w analizie strategicznej

Teoria Taleba bez wątpienia znajduje zastosowanie w analizie strategicznej. Jak już wspomniano, dzisiejszy świat jest nie tylko złożony i skomplikowany, ale przede wszystkim charakteryzuje się niepewnością. Stare paradygmaty nie pełnią już swoich funkcji porządkowania informacji o otaczającej nas rzeczywistości, tworzenia pewnego wzorca, według którego oceniamy świat i jesteśmy w stanie odróżnić rzeczy istotne od mniej istotnych. Proces odchodzenia w przeszłość dotychczasowych paradygmatów został dostrzeżony już w latach dziewięćdziesiątych XX w.³⁰⁹. W opracowaniach teoretycznych i metodologicznych dotyczących analizy informacji podkreśla się, że brak paradygmatów nie pozwala na formułowanie założeń. Każdą nową informację staramy się podświadomie dostosować do istniejącego paradygmatu, a ponadto przyjmujemy – świadomie lub nie – tzw. założenia ukryte, których nie weryfikujemy, uznając je za swoisty

³⁰⁷ Ch. Daase, O. Kessler, *Knowns and Unknowns in the „War on Terror”: Uncertainty and the Political Construction of Danger*, „Security Dialogue”, December 2007, vol. 38, no. 4, s. 411–434.

³⁰⁸ Ch. Andrew, *Twenty – First Century Intelligence in Long – Term Perspective*, maszynopis wielokrotnie w posiadaniu autora.

³⁰⁹ Zob. np. A.E. Goodman, *Shifting Paradigms, and Shifting Gears: A Perspective on Why There Is No Post – Cold War Agenda*, „Intelligence and National Security”, October 1995, vol. 10, no. 4, s. 3–9.

aksjomat³¹⁰. W tym kontekście za oczywiste uznać należy, że odwoływanie się do nieadekwatnych już paradygmatów prowadzi do przyjęcia błędnych założeń i tym samym błędnych wniosków.

Nie można pracować zatem bez paradygmatów. Z jednej strony możemy otwarcie formułować teorie lub tworzyć modele określonego wycinka rzeczywistości i świadomie kierować się nimi w swoim postępowaniu. Z drugiej strony możemy założyć, że będziemy uwzględniać wyłącznie gołe fakty, odrębnie traktując każdy przypadek tak, jak na to zasługuje. Głęboko w naszych umysłach tkwią jednak ukryte założenia, stronnicze tendencje i uprzedzenia, oceny znaczenia konkretnych faktów, nieuwzględnianie poszczególnych faktów w naszym rozumowaniu jako nieistotnych, bowiem niemieszczących się w naszym postrzeganiu świata, zdeterminowanym właśnie przez określony paradygmat. To, co nie mieści się w paradygmacie, jest przez nas w procesie rozumowania odrzucane³¹¹.

Z tego punktu widzenia za podstawowy problem należy uznać proces zmiany paradygmatów – doczasowe są już nieadekwatne, nowe dopiero się kształtują. Możemy zaledwie dostrzegać ich załączki, a tak naprawdę jedynie domyślać się ich kształtu. To właśnie jest podstawową przyczyną niepewności, nieprzewidywalności, braku reguł i stabilności. Zastosowanie w praktyce teorii „czarnych łabędzi” pozwala w pewnej mierze uniknąć tych pułapek i związanego z nimi zaskoczenia nowymi faktami czy procesami.

Zastosowanie tej teorii pozwala na podjęcie próby uwzględnienia w analizie strategicznej nie tylko tego, co wiemy i zadawania pytań na temat tego, o czym wiemy, że nie wiemy, ale przede wszystkim świadomość, że istnieją takie kwestie, o których nic nie wiemy, a których pojawienie się może wywołać znaczące konsekwencje (analitycy amerykańscy nazywają je *game – changer*, co oznacza zmianę reguł gry).

Używając poetyki Taleba, rzecz w tym, aby zdawać sobie sprawę, że „czarne łabędzie” istnieją i starać się je odnaleźć, opisać oraz określić konsekwencje ich pojawienia się w taki sposób, aby w przyszłości uniknąć – tak dalece na ile jest to możliwe – zaskoczenia, redukując tym samym stan niepewności. Tworzymy zatem pewien paradoks: odkrywając „czarnego łabędzia”, sprawiamy, że traci on jeden ze swoich atrybutów – przestaje być czarny. Stanowi to odpowiednik efektu obserwatora w naukach społecznych. Sam fakt obserwacji wprowadza zmiany w obserwowanym obiekcie, bowiem z punktu widzenia obserwatora jego istnienie

³¹⁰ Zob. T. Aleksandrowicz, *Analiza informacji w administracji...*, s. 139–142.

³¹¹ Zob. na ten temat: K. Liedel, P. Piasecka, T. Aleksandrowicz, *Analiza informacji. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012, rozdział 6: *Naruszenia cyklu wywiadowczego*, szczególnie omówienie taksonomii zmiennych w analizie wywiadowczej, s. 106 i nast.

i związane z tym konsekwencje przestają być zaskoczeniem. Następuje redukcja stanu niepewności, choć – należy pamiętać – niepewność nigdy nie zostanie całkowicie wyeliminowana.

Podstawową trudnością, jaką napotykamy, decydując się na praktyczne wykorzystanie teorii Taleba, jest konieczność wyjścia poza ramy dotychczasowego paradygmatu. To zadanie bardzo trudne intelektualnie, bowiem paradygmat jest w pewnej mierze wykorzystywany intuicyjnie, nawet podświadomie, także w postaci niewyeksplikowanych założeń ukrytych. Ponadto, wyjście poza ramy dotychczasowego paradygmatu (który – jak wskazano wyżej – nie spełnia już w pełni swoich funkcji porządkujących) w sytuacji, w której nowy paradygmat znajduje się dopiero *in statu nascendi*, co grozi znalezieniem się w swoistej pustce epistemologicznej, brak jest bowiem wzorca, wedle którego będzie możliwe uporządkowanie analizowanych informacji i co szczególnie istotne – nowych reguł.

Z punktu widzenia zasad analizy systemowej można stwierdzić, że wykrycie „czarnego łabędzia” wymaga więc zastosowania drugiego stwierdzenia Gödla, bowiem na gruncie dotychczasowych paradygmatów „czarne łabędzie” pozostają niedostrzegalne aż do chwili, gdy pojawią się w sferze naszego poznania i będą pociągać za sobą rozmaite konsekwencje. Przypomina to poszukiwanie nowego paradygmatu w sytuacji, gdy dotychczasowy przestaje w wystarczającym stopniu pełnić swoje funkcje.

Pomimo takiego ryzyka wykorzystanie teorii Taleba w procesie analizy strategicznej jest niezbędne. Identyfikacja możliwości pojawienia się „czarnego łabędzia” pozwala bowiem nie tylko na redukcję nieprzejrzystości epistemologicznej, lecz przede wszystkim na zastosowanie techniki prognostycznej typu *what if*, a więc co stanie się, gdy „czarny łabędź” rozwinie skrzydła do lotu, jakie będą konsekwencje pojawienia się tego zjawiska. „Czarny łabędź” traci wówczas jeden ze swoich najistotniejszych atrybutów: nieprzewidywalność, niwelując tym samym efekt zaskoczenia.

„Czarne łabędzie”: katalog

Tworzenie katalogu „czarnych łabędzi” na potrzeby analizy strategicznej jest przedsięwzięciem trudnym już choćby z uwagi na ograniczenia, przed jakimi stajemy. To przede wszystkim brak informacji (a niekiedy i wiedzy fachowej pozwalającej daną informację prawidłowo ocenić, np. w sferze nowoczesnych technologii). To prawda, że w warunkach społeczeństwa informacyjnego bardzo trudno jest jakąś informację ukryć, jednak równie często napotykamy na barierę dezinformacji (celowego wprowadzenia w błąd) czy też barierę własnej niewiedzy.