

## ✕ ВСТУП

Якщо ви щодня ухвалюєте рішення, пов'язані з високими ризиками, то книжка Насіма Ніколаса Талеба «Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті» запропонує вам абсолютно новий погляд на проблему випадковостей. Ви побачите, що рідкісні несподівані події («Чорні лебеді») можуть пояснити майже все, що відбувається у світі: моду, успіх ідей та релігій, динаміку історичних подій і навіть деталі нашого особистого життя.

Якщо ви економіст, бізнесмен, фінансист, маркетолог чи політик, то ця книжка допоможе вам сформувати інший підхід до аналізу вже відомих фактів, розширити розуміння суті аналізу та прогнозування. Ви усвідомите, що переоцінювали раціональні пояснення даних про минуле та бачили закономірності там, де їх немає. Ви навчитеся жити у стані невизначеності та бути відкритим до появи щасливих випадковостей.

## ✕ ЩО ТАКЕ «ЧОРНИЙ ЛЕБІДЬ»?

«Чорний лебідь» — це аномальна подія, яка має величезний вплив. Це завжди несподіваний інцидент, але ми схильні вигадувати пояснення тому, що сталося, описуючи його як зрозуміле та передбачуване. Я називаю це ретроспективною передбачуваністю. Логіка «Чорного лебедя» така: те, чого ви не знаєте, значно важливіше за те, що ви знаєте. «Чорні лебеді» приходять у світ саме тому, що на них ніхто не чекав.

*Візьмімо теракти вересня 2001 року: якби таку небезпеку можна було передбачити заздалегідь, то атака б не відбулася. Навколо веж ВТЦ баражували б винищувачі, у літаках були б установлені куленепробивні двері. Ваше знання вже нічого не варте, якщо ворог знає, що ви це знаєте.*

*До відкриття Австралії жителі Старого Світу були впевнені, що всі лебеді — білі.*

Зверніть увагу: після події ви починаєте пророкувати можливість інших катаклізмів у тій же сфері, з якої щойно вилетів «Чорний лебідь», але не в інших сферах.

Після краху фондового ринку 1987 року половина американських трейдерів із жахом очікувала наближення кожного наступного жовтня, забувши про те, що у першій кризи попередника не було.

Ми схильні хвилюватися постфактум. Наївне спостереження у минулому ми сприймаємо як щось остаточне та показове для майбутнього. Це причина нашої нездатності зрозуміти «Чорного лебедя».

У вересні 2006 року фонд «Амарант» втратив близько 7 мільярдів доларів за кілька днів. Це найбільша втрата у трейдерській практиці. Незадовго до цього компанія публічно заявила, що інвестори не мають підстав для занепокоєння, оскільки у них працюють дванадцять ризик-менеджерів — людей, які використовують моделі минулого для передбачення ймовірних повторень подібної події.

*Робити ставки на невідоме дуже вигідно: здебільшого під час програшу втрати малі, а під час виграшу прибуток величезний.*

Ми майже не здатні робити прогнози в середовищі, яке перенасичене «Чорними лебедями». Нам слід пристосуватися до існування «Чорних лебедів», а не намагатися їх передбачити. Ми багато чого досягнемо, якщо зосередимося на тому, чого не знаємо, тобто на антизнанні. Крім того, можна налаштуватися на виловлювання щасливих «Чорних лебедів» (тих, що дають позитивний ефект), за можливості йдучи їм назустріч.

Майже всі важливі відкриття та технічні винаходи — це зовсім не результат стратегічного планування, а всього-на-всього «Чорні лебеді». Учені та бізнесмени мають менше покладатися на планування: здатність імпровізувати допомагає не упустити шанс, який трапився. Вільний ринок працює тому, що дає людині змогу зловити удачу на шляху азартних спроб і помилок, а не отримати її як нагороду

за старанність. Тому експериментуйте по максимуму, намагаючись зловити якнайбільше «Чорних лебедів».

*Те, що відомо мільйонам, не дає вам реальних переваг.*

## ✕ ЦІННІСТЬ НЕВІДОМОГО

### Відносність знання

Ми занадто зосереджені на відомому, оскільки схильні вивчати подробиці, а не всю картину загалом, тому отримуємо хибний урок із подій. Ми не хочемо визнати існування подій, які силою своєї внутрішньої динаміки виштовхуються за межі передбачуваного. Наша свідомість влаштована так, що ми не усвідомлюємо правила, ми сприймаємо лише факти. Метаправила (наприклад, правило, що ми схильні не усвідомлювати правила) засвоюються погано.

Після Першої світової війни французи збудували стіну укріплень уздовж лінії німецького фронту, щоб запобігти повторному вторгненню, але Гітлер просто її обійшов. Французи виявилися занадто старанними учнями історії. Дбаючи про власну безпеку, вони перемудрили з конкретними заходами.

Поворотні події не обов'язково відбуваються миттєво. Деякі з історичних зрушень тривають десятиліттями, як, наприклад, винайдення комп'ютерів. Цей винахід надзвичайно сильно вплинув на суспільство, але входив він у наше життя поступово і непомітно. Важливо розглядати те, що відбувається, у відносному, а не в абсолютному часовому вимірі: землетруси тривають лічені хвилини, трагедія 11 вересня 2001 року тривала кілька годин, але історичні зміни та технологічні перевороти — це такі «Чорні лебеді», на які можуть піти десятиліття.

### Навчання задля навчання

Оскільки ми не в змозі позбутися проблеми, нам потрібно глибше в неї зануритися. Це не надскладне завдання, і наші зусилля можуть бути

винагороджені сторицею. Розглянемо основні омани, що впливають із нашої неувважності до «Чорного лебедя»:

- омана підтвердження (ми вихоплюємо сегменти із загальної картини побаченого та шляхом їх узагальнення робимо висновки про те, що зосталося поза нашою увагою);
- викривлення наративу: ми віримо в історії, які задовольняють нашу пристрасть до чітких схем;
- ми поводимося так, ніби «Чорного лебедя» не існує; до істини нас наближають негативні, а не підтверджені приклади;
- проблема прихованих свідчень: те, що ми бачимо, може виявитися не всім, що є у світі;
- ми «тунелюємо», тобто зосереджуємося на кількох чітко окреслених зонах невизначеності, на надто вузькому колі «Чорних лебедів», причому ігноруємо ті, про існування яких не так уже й легко здогадатися.

## Проблема доказів

Віра в докази увійшла до наших звичок і до нашої свідомості, але вона часто буває небезпечно помилковою. Даний нам природою ментальний механізм спонукає шукати свідчення, що підтверджують наші уявлення про минуле і навколишній світ. Свідчення легко знайти, особливо за наявності відповідних інструментів. Ви просто добираєте факти, що відповідають вашій теорії, і вважаєте їх доказами. Цей механізм я називаю наївним емпіризмом.

Дипломат продемонструє вам свої «досягнення», а не те, в чому він не досяг успіху. Математики спробують переконати вас, що їхня наука потрібна суспільству. Вони посилаються на ті випадки, коли математика справді виявилася корисною, а не на ті, коли час і гроші були витрачені марно.

*Іноді тисяча днів не доведе вашу правоту, але один день легко може довести вашу неправоту.*

Цей наївний емпіризм можна оминати. Низка аргументованих фактів не обов'язково є доказом. Помилково виводити загальне правило