



Invited Article: Business Risk Perspectives บทความรับเชิญ: มุมมองความเสี่ยงในโลกธุรกิจ

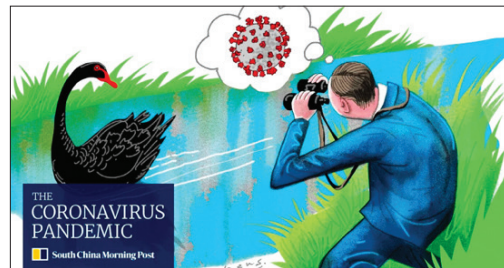
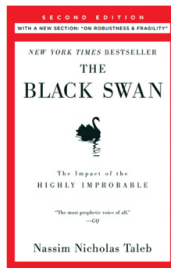
ทง พิทยะ*

ประดิษฐ์ วรรณรัตน์**

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย***

การประกอบธุรกิจย่อมมีโอกาสเผชิญกับวิกฤติได้ตลอดเวลา และที่น่าสนใจ นักวิชาการนิยมตั้งชื่อความเสี่ยงตามสัตว์ประเภทต่างๆ เช่น “หงส์สีดำ” “แรดสีเทา” “กวางหนารถ” หรือ “เสือขาว” เป็นต้น

เริ่มจากปรากฏการณ์หงส์สีดำ หรือ Black Swan ซึ่งสะท้อนถึงการเกิดขึ้นของปัญหาที่คาดไม่ถึงหรือเกินวิสัยที่จะมีใครคาดเดาได้ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า “ไม่มีทางจะรู้เรื่องที่ไม่รู้” (Unknown Unknowns) ทำให้ความร้ายแรงของปัญหาที่ไม่มีทางคิดเลยว่าจะเกิดขึ้นได้ จึงมักสร้างความเสียหายได้อย่างมหาศาล



ทำไมจึงต้องเปรียบเป็นหงส์สีดำ ก็เพราะว่าหงส์ดำพลิกความเชื่อของชาวยุโรปที่มั่นใจว่าหงส์ทุกตัวในโลกนี้ต้องเป็นสีขาว แต่หารู้ไม่ว่าในทวีปออสเตรเลียที่อยู่ห่างไกลออกไปนั้น มีหงส์ที่เป็นสีดำ!!! จึงเป็นเรื่องยากที่จะมีใครในยุโรปสามารถคาดการณ์หรือมีแนวคิดซนดข้ามทวีปและข้ามมหาสมุทรไปล่วงรู้ว่าหงส์มีโอกาสที่จะเป็นได้ทั้งสีขาวและสีดำ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากที่มนุษย์จะมีความสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาสำคัญๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น การแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัสที่ทำให้ทุกประเทศในโลกตกอยู่ในปัญหาเดียวกันมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 2 ปี

นอกจากเรื่องหงส์ ยังมีปรากฏการณ์ที่เรียกชื่อว่า แรดสีเทาหรือ Grey Rhino ที่หมายถึงปัญหาที่รับรู้ได้ (Known Knowns) อีกทั้งอาจมีสัญญาณเตือนมาเป็นระยะๆ แล้วก็ตาม แต่น่าแปลกใจตรงที่ไม่มีใครคิดจะทำอะไรเพื่อแก้ไข ทำให้ปัญหานั้นเมื่อเกิดขึ้นสามารถส่งผลเสียหายได้อย่างมหาศาลเช่นกัน ดังนั้นจึงย้อนกลับมาดูว่าโดยทั่วไปเราคิดว่าแรดมีเพียง 2 สี คือ สีดำ หรือไม่มีสีขาว แต่ในข้อเท็จจริงที่เห็นด้วยตากลับกลายเป็นว่า แรดดำก็ไม่ได้เป็นสีดำ ขณะที่แรดขาว

* ศาสตราจารย์ ดร.

** รองศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

*** ศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



ก็ไม่ได้เป็นสีขาว แต่แรดทุกตัวแท้จริงแล้วน่าจะเป็นสีเทาๆ แต่กลับไม่มีใครสนใจที่จะหาคำตอบว่าทำไมมันจึงถูกแบ่งสีเป็นดำหรือขาวเช่นนั้น ซึ่งก็คล้ายกับเค้กลางของปัญหาที่ทุกคนอาจเคยรับรู้หรือมองเห็นแต่กลับไม่มีการสนใจที่จะหาคำตอบหรือหาทางแก้ปัญหาย่างจริงจัง ทำให้แรดหรือปัญหาที่เคยอยู่ไกลออกไป ใช้เวลาที่คนปล่อยปละละเลย เป็นโอกาสเดินเข้ามาใกล้มนุษย์จนถึงจุดที่สามารถทำร้ายหรือสร้างความเสียหายกับชีวิตหรือทรัพย์สินได้ หรือทำให้ภัยพิบัติมีความรุนแรงเกินกว่าจะรับมือได้ ตัวอย่างเช่น ภาวะโลกร้อนที่มักถูกเชื่อมโยงเป็นสาเหตุของน้ำท่วมใหญ่ ซึ่งก่อนที่จะเกิดน้ำจะท่วมได้นั้น ปัญหาที่น่าจะอยู่ที่ยังมีการทำลายสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง หรือปัญหาน้ำท่วมเมืองก็อยู่ที่ปริมาณขยะล้นคลอง อุปกรณ์และระบบการระบายน้ำต่างๆ ที่สามารถเตรียมการได้ล่วงหน้า หรือกระทั่งการแพร่ระบาดของไวรัสสายพันธุ์ที่ต่างก็เคยได้รับการเตือนว่าจะกลายเป็นภัยใหญ่ ซึ่งหากไม่มีการเตรียมการรับมือ ก็จะเป็นภัยพิบัติไปทั่วโลก



ที่น่ากังวลคือ ปรากฏการณ์แรดสีเทาก็ไม่ต่างจากตัวแรดที่เรามองเห็นแล้วแต่คิดว่ายังอยู่ไกลออกไป โดยหารู้ไม่ว่าแรดเป็นสัตว์ที่มีความสามารถวิ่งเร็วประมาณ 65 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ทำให้ปัญหาอาจเกิดขึ้นได้เร็วมากในช่วงที่เราเผลอข้ามปัญหาหรือตกอยู่ในความประมาท

	เรารู้	เราไม่รู้
คนอื่นรู้	<p>เปิดเผย (Open)</p>	<p>จุดบอด (Blind Spot)</p>
คนอื่นไม่รู้	<p>ปกปิด (Hidden)</p>	<p>ไม่มีใครรู้ (Unknown)</p>

ตารางนี้ใช้แนวคิดการวางผังแบบหน้าต่างโจฮารี ซึ่งเป็นแนวคิดทางจิตวิทยา โดยมีแกนแนวตั้งคือคนอื่น และแกนแนวนอนคือเรา ที่จะ “รู้” หรือ “ไม่รู้” ปัญหา โดยที่ปรากฏการณ์แรดสีเทาเป็นจุดบอดที่เราไม่รู้ทั้งๆ ที่ควรจะรู้ เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด (Technological Disruption) ขณะที่หงส์ดำเป็นเรื่องที่สุดวิสัยที่ใครจะรับรู้ได้





		Impact			
		Medium	High	Very High	
Likelihood	Very High				} Grey Rhinos
	High				
	Medium				} Black Swans
	Low				



จากภาพ จะเห็นความแตกต่างระหว่างแรดสีเทา กับหงส์สีดำ ตรงที่แม้ทั้งคู่จะมีผลกระทบที่รุนแรง (High Impact) แต่ปัญหาแบบหงส์สีดำเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น (Low Likelihood)



นอกจากนี้ ปรากฏการณ์แรดสีเทายังมีความคล้ายกับสำนวน “ช้างที่อยู่ในห้อง” (The Elephant in the Room) กล่าวคือ ทุกคนเห็นปัญหาที่มีความชัดเจน แต่ไม่มีใครสักคนอยากจะเข้าไปจัดการ หากเป็นเรื่องในองค์กร ก็อาจเข้าทำนอง ไม่มีใครอยากเข้าไปเกี่ยวข้อง กลัว (หรือขี้เกียจ) ที่ต้องไปรับผิดชอบ ฯลฯ ทำให้ปัญหาส่งผลเสียหายกับองค์กรได้ในภายหลัง

ตัวอย่างปัญหาแบบแรดสีเทา

ระดับสังคม

1. นโยบายการคลังที่ไม่รอบคอบ
2. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศ
3. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
4. ปัญหาสิ่งแวดล้อม

ระดับองค์กร

1. ปริมาณสินค้าขายไม่ออก
2. แผนการตลาดเชิงรับ
3. การส่งมอบสินค้าล่าช้า
4. EBITD 10%



ปรากฏการณ์ที่น่าสนใจอีกประการคือ “กวางที่ประจันอยู่หน้ารถ” หรือ Deer in the Headlights เป็นการเปรียบเทียบจากพฤติกรรมของกวางที่เมื่อบังเอิญเดินตัดหน้ารถยนต์ที่กำลังวิ่งผ่านมา โดยแทนที่เจ้ากวางจะรีบวิ่งหลบออกไป แต่กลับกลายเป็นว่ากวางจะมีพฤติกรรมยืนนิ่งและจ้องไปยังแสงไฟหน้ารถที่ส่องสว่างจ้า ทำให้เกิดอาการตาพร่าและอาจถูกรถชนตายได้ จึงเปรียบคล้ายกับคนที่อยู่ในสภาวะคับขันที่ไม่อาจคิดวิเคราะห์เหตุผลหรือหาทางแก้ปัญหา เพราะถูกความกลัวและความตกใจเข้าครอบงำ



สำหรับสัตว์ที่ถูกนำมาเปรียบเทียบกับอีกตัวคือ นกกระจอกเทศ ที่อาศัยอยู่ในทะเลทราย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีโอกาสเกิดพายุทรายและมีภัยอันตราย แต่ด้วยความวิตกกังวลถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น ทำให้นกกระจอกเทศทำพฤติกรรมเอาศีรษะซุกลงใต้พื้นทราย เพื่อให้ทรายกลบหน้าและจะได้ไม่ต้องมองเห็นพายุ ทำนองว่า ถ้า “ไม่เห็นคือไม่มี” หรือถ้า “ไม่เห็นก็ไม่ต้องกลัว” แต่นั่นไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหา เพราะปัญหาหรือพายุก็ยังคงพัดกระหน่ำ แดมยังไม่ได้รับการแก้ปัญหาใดๆ มีเพียงสิ่งเดียวที่นกกระจอกเทศได้รับในตอนนั้นคือ แค่มองไม่ต้องรับรู้ปัญหา ซึ่งในกาลต่อมาอาจทำให้ปัญหาสะสมและยากเกินจะแก้ไข

จากการเปรียบเทียบดังกล่าวข้างต้น ยังมีปรากฏการณ์เสือขาว (Snow Leopard) ซึ่งเป็นปัญหาที่แอบซ่อนหรือพรางตัว ทำให้ยากในการมองเห็น แต่หากเกิดขึ้นจะส่งผลเสียหายได้ องค์กรจึงควรต้องทำการวิจัยเพื่อจะมีโอกาสคาดการณ์ได้ถึงปัญหา ขณะที่ปรากฏการณ์แรดสีเทาเป็นปัญหาที่เห็นๆ อยู่ แต่กลับถูกมองข้าม ทำให้เกิดผลเสียอย่างที่ไม่ควรเป็น ซึ่งแตกต่างจากปัญหาแบบหงส์สีดำที่เป็นปัญหาคาดไม่ถึงหรือไม่คิดว่าจะเกิดขึ้น ทำให้องค์กรรับมือไม่ทัน และเมื่อถึงจุดนั้น หากทำตัวเป็นกวางหน้ารถ ก็เท่ากับหมดปัญญาจะแก้ปัญหาเพราะมัวแต่ตกใจแบบทำอะไรไม่ถูก

บทความนี้หวังว่าจะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารองค์กรที่มีโอกาสจะต้องเผชิญกับปัญหาในการบริหาร หากแต่มีการเตรียมความพร้อม ติดตามข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ อย่างเท่าทัน ก็เชื่อได้ว่าปัญหาใดๆ ก็อาจไม่ใหญ่เกินกว่าจะแก้ไขได้





References

- <https://www.neugroup.com/risk-managers-who-seek-gray-rhinos-and-dont-call-them-black-swans/>
- <https://www.awa.asn.au/resources/latest-news/business/assets-and-operations/a-perspective-on-the-impact-of-covid-19-on-australias-supply-chain>
- <https://blogs.cfainstitute.org/investor/2017/10/23/do-gray-rhinos-pose-a-greater-threat-than-black-swans/>
- <https://wisdomproject.substack.com/p/of-black-swans-and-grey-rhinos>
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/elephant-in-the-room-making-a-culture-transformation-stick-with-symbolic-actions>
- <https://www.economist.com/the-world-ahead/2020/11/17/was-the-pandemic-a-grey-rhino-or-a-black-swan>