

خلاصه کتاب

نویز

نویسنده: دانیل کانمن

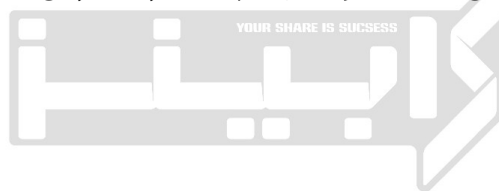
خلاصه شده توسط: رضا زارعی

تهیه شده توسط تیم آموزشی رایبیز



می‌کند یا یک دماسنج، دما را نشان می‌دهد، یک قاضی نیز حکم زندان را بر اساس یک مقیاس تعیین می‌کند، یا یک ارزیاب بیمه، ارزش یک خطر مالی را به دلار محاسبه می‌کند. حتی تشخیص‌های پزشکی، مانند "سرطان پیشرفته"، قضاوت‌هایی هستند که یک ارزش را بر روی یک مقیاس تعیین می‌کنند. هدف از هر اندازه‌گیری، دقت و به حداقل رساندن خطاست. اما در قضاوت انسانی، خطاهای ناشی از سوگیری و نویز همیشه وجود دارند.

برای تجربه چگونگی تأثیر نویز و سوگیری بر خطا، نویسندگان از خواننده دعوت می‌کنند که یک بازی ساده انجام دهد: پنج دور ۱۰ ثانیه‌ای را بدون نگاه کردن به ساعت، زمان‌بندی کند. نتایج نشان می‌دهد که زمان‌بندی‌ها دقیقاً ۱۰ ثانیه نیستند و در یک محدوده قابل توجهی نوسان دارند. این نوسان، نمونه‌ای از نویز است که ناشی از عدم توانایی در تکرار دقیق یک عمل است. اگر میانگین زمان‌بندی‌ها با ۱۰ ثانیه تفاوت داشته باشد، آنگاه سوگیری وجود دارد. انحراف معیار در اینجا، معیاری برای نویز در قضاوت‌هاست. این پدیده تعجب‌آور نیست، زیرا نویز در فیزیولوژی و روان‌شناسی جهانی است. هیچ دو نخود در یک غلاف کاملاً یکسان نیستند و حتی در یک فرد، ضربان قلب، فشار خون یا حرکات بدن همیشه کاملاً یکسان نیستند.



قضاوت به عنوان اندازه‌گیری

همانند تیراندازی به هدف، یا اندازه‌گیری وزن یک ذره، قضاوت‌های پیش‌بینی‌کننده نیز به دنبال رسیدن به یک "ارزش واقعی" هستند. نویز در قضاوت‌ها به معنای خطا است؛ وقتی دو قضاوت متفاوت درباره یک موضوع وجود دارد، نمی‌توانند هر دو کاملاً درست باشند. مانند ابزارهای اندازه‌گیری، برخی افراد در یک کار خاص خطای بیشتری نشان می‌دهند، شاید به دلیل کمبود مهارت یا آموزش. اما هیچ انسانی بی‌عیب و نقص نیست. بنابراین، باید خطاهای خود را درک و اندازه‌گیری کنیم.

کتاب به تفصیل به انواع قضاوت‌های حرفه‌ای و هدف آنها، نحوه اندازه‌گیری خطا و سهم نویز سیستمی در آن، و اجزای مختلف نویز می‌پردازد. "نویز موقعیت" (occasion noise)، به نوسان در قضاوت‌های یک فرد یا گروه درباره یک مورد یکسان در موقعیت‌های مختلف اشاره دارد، که می‌تواند ناشی از عوامل به ظاهر بی‌ربط مانند این باشد که چه کسی اول صحبت می‌کند. در نهایت، گروه‌ها می‌توانند نویز را در قضاوت‌ها تشدید کنند. نتیجه کلی این است که ذهن انسان، مانند یک ابزار اندازه‌گیری، هم سوگیرانه است و هم پرنویز.

مسائل قضاوت

این کتاب در مورد قضاوت‌های حرفه‌ای به معنای گسترده است و فرض را بر این می‌گذارد که هر کسی که چنین قضاوتی می‌کند، صلاحیت لازم را دارد و قصد دارد آن را درست انجام دهد. اما خود مفهوم قضاوت، اعتراف تلویحی به این نکته است که هرگز نمی‌توانید کاملاً مطمئن باشید که یک قضاوت درست است. عبارت‌هایی مانند "مسئله قضاوت" یا "قضاوت احتیاج به داوری دارد" به موقعیت‌هایی اشاره دارد که در مورد پاسخ، عدم قطعیت وجود دارد و ما امکان اختلاف نظر افراد معقول و باصلاحیت را می‌پذیریم. اما حدی برای میزان اختلاف نظر مجاز وجود دارد. در واقع، کلمه "قضاوت" عمدتاً در جایی استفاده می‌شود که مردم معتقدند باید با هم توافق کنند. مسائل قضاوت با مسائل "عقیده" یا "سلیقه" متفاوتند، که در آنها اختلافات حل نشده کاملاً قابل قبول است. مدیران شرکت بیمه، از نتیجه ممیزی نويز شوکه شدند، اما اگر ارزیابان خسارت بر سر مزایای نسبی گروه "بیتلز" و "رولینگ استونز" یا "ماهی قزل‌آلا" و "ماهی تن" اختلاف نظر شدیدی داشتند، مشکلی نداشتند.

تجربه قضاوت و انسجام ذهنی

برای درک بهتر تجربه قضاوت، کتاب از خواننده می‌خواهد تا قضاوت خود را در مورد کاندیدای فرضی مدیرعاملی به نام "مایکل گامباردی" انجام دهد و احتمال موفقیت او را در دو سال آینده ارزیابی کند. اطلاعات ارائه شده درباره گامباردی انبوه و متناقض است: او باهوش و باانرژی است اما خودخواه و تندخو. خواننده باید برای تشکیل یک تصویر منسجم از او تلاش کند و بر برخی جزئیات تمرکز و برخی دیگر را نادیده بگیرد. این فرآیند، ویژگی‌های مهم قضاوت را روشن می‌کند: توجه انتخابی، یکپارچه‌سازی غیررسمی سرنخ‌ها، و تبدیل یک برداشت کلی به یک عدد در مقیاس احتمالات. از آنجایی که هر یک از این مراحل، نوساناتی را در پی دارد، تعجب‌آور نیست که در پاسخ‌ها به پرونده گامباردی، نويز زیادی وجود داشته باشد. وقتی ۱۱۵ دانشجوی MBA این پرونده را ارزیابی کردند، تخمین‌های آنها از احتمال موفقیت گامباردی از ۱۰ تا ۹۵ متغیر بود؛ این میزان نويز بسیار زیاد است.

این تمرین همچنین دو نوع نويز را نشان می‌دهد: نوسان قضاوت‌ها در آزمایش زمان‌بندی، "نويز درون-فردی" (within-person variability) است، در حالی که نوسان در قضاوت‌های پرونده گامباردی، "نويز بین-فردی" (between-person variability) است. بسیاری از قضاوت‌های حرفه‌ای، از جمله قضاوت درباره گامباردی، قابل تأیید نیستند؛ یعنی حتی اگر نتیجه واقعی مشخص شود، نمی‌توان قضاوت

احتمالی اولیه را کاملاً درست یا غلط دانست. با این حال، قابلیت تأیید، تجربه قضاوت را تغییر نمی‌دهد. هدف قضاوت، دستیابی به یک "سیگنال داخلی" از تکمیل قضاوت است، یعنی احساس انسجام و تناسب بین شواهد و قضاوت نهایی. این سیگنال داخلی، مستقل از نتیجه واقعی، برای قضاوت‌کننده حس "درست بودن" را ایجاد می‌کند.

قضاوت‌های ارزشی و هزینه نويز

علاوه بر قضاوت‌های پیش‌بینی‌کننده، "قضاوت‌های ارزشی" نیز وجود دارند که به دنبال تطبیق یک حکم با شدت جرم هستند، مانند تعیین مجازات برای یک تبهکار. این قضاوت‌ها نیز، مانند قضاوت‌های پیش‌بینی‌کننده، انتظار محدودی از عدم توافق را در بر دارند. در سیستمی که قضاوت قابل تعویض هستند و به صورت نیمه تصادفی انتخاب می‌شوند، اختلافات زیاد بر سر یک پرونده یکسان، انتظارات از عدالت و سازگاری را نقض می‌کند. نويز در قضاوت‌های ارزشی، مانند دادن نمرات بسیار متفاوت به یک مقاله یا تشخیص‌های ایمنی مختلف به یک رستوران، به اعتبار سیستم آسیب می‌رساند. در حالی که نويز در قضاوت‌های پیش‌بینی‌کننده همیشه نشان‌دهنده نقص است، نويز در قضاوت‌های ارزشی از طریق نقض عدالت و سازگاری، مشکل‌ساز می‌شود. برای اندازه‌گیری نويز، تنها به قضاوت‌های متعدد در مورد یک مشکل نیاز داریم، بدون اینکه نیازی به دانستن "ارزش واقعی" آن باشد. نويز در همه‌جا وجود دارد و قابل اندازه‌گیری است و پس از اندازه‌گیری، اغلب می‌توان آن را کاهش داد.

بخش سوم: ذهن شما یک ابزار اندازه‌گیری است

در این بخش، کتاب به بررسی عمیق‌تر رابطه میان سوگیری، نويز و خطای کلی در قضاوت‌های انسانی می‌پردازد. نویسندگان این بخش را با بیان این موضوع آغاز می‌کنند که یک سوگیری ثابت می‌تواند منجر به خطاهای پرهزینه شود. اگر ترازویی همیشه وزن شما را بیشتر نشان دهد، یا مدیری همیشه زمان اتمام پروژه‌ها را دست‌کم بگیرد، خطاهای متعددی رخ خواهد داد. به همین ترتیب، نويز نیز می‌تواند خطاهای پرهزینه‌ای ایجاد کند. اگر مدیری همیشه زمان پروژه‌ها را نصف یا دو برابر تخمین بزند، گفتن اینکه او "به طور متوسط" درست می‌گوید، کمکی نمی‌کند، زیرا خطاها با هم جمع می‌شوند، نه اینکه یکدیگر را خنثی کنند.

اندازه‌گیری خطا: میانگین مربعات خطا (MSE)