

نویز:

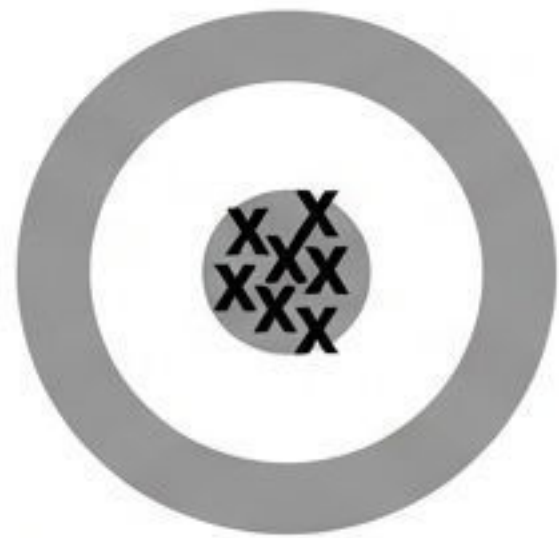
نویز: نقصی در قضاوت انسان



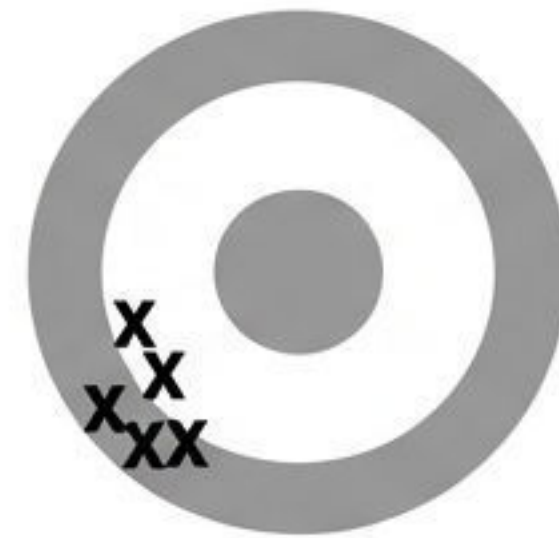
خلاصه‌ای کاربردی از شاهکار دانیل کانمن، الیویه سیبونی و کاس سانستین

تصور کنید دو پزشک با دیدن یک بیمار مشابه، تشخیص‌های کاملاً متفاوتی می‌دهند، یا دو قاضی برای جرمی یکسان، احکام متضادی صادر می‌کنند. این تفاوت «سوگیری» نیست؛ این «نویز» است. خطایی نامرئی که سازمان‌ها را میلیاردها دلار متضرر می‌کند.

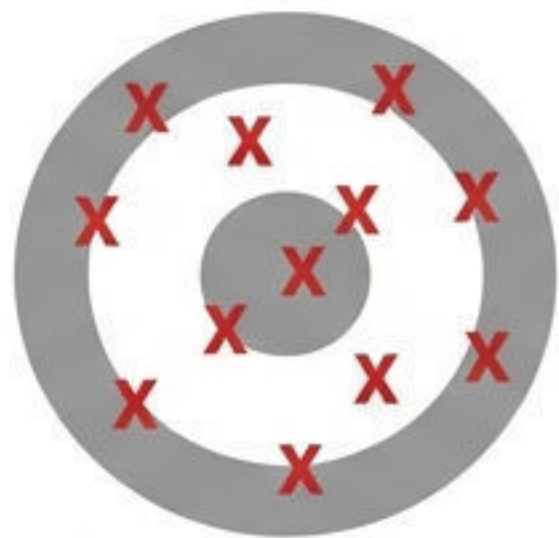
تفاوت حیاتی: سوگیری (Bias) در برابر نویز (Noise)



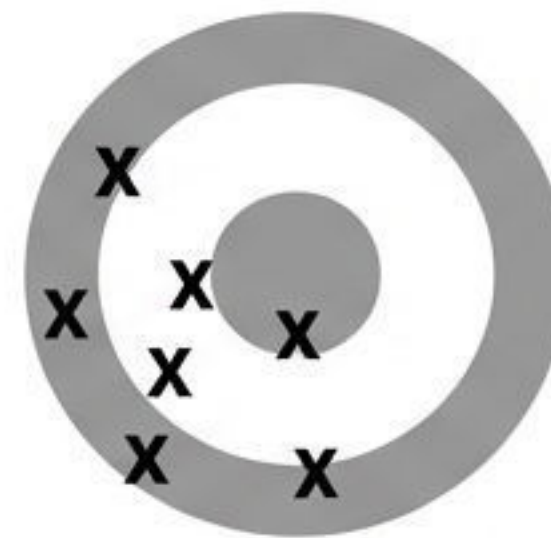
تیم A: دقیق (Accuracy)



تیم B: دارای سوگیری (Biased)



تیم C: دارای نویز (Noisy)



تیم D: دارای سوگیری و نویز (Complex Error)

سوگیری یعنی میانگین قضاوت‌ها اشتباه است (تیم B). نویز یعنی قضاوت‌ها پراکنده هستند (تیم C).
جهان بر سوگیری تمرکز دارد، اما نویز قاتل خاموش دقت است.

نویز در همه جا حضور دارد: بیشتر از آنچه فکر می‌کنید



پزشکی

پزشکان مختلف با بررسی یک بیمار یکسان، تشخیص‌های متفاوتی درباره سرطان و بیماری قلبی می‌دهند. حتی یک پزشک در صبح و عصر نظرات متفاوتی دارد.



عدالت کیفری

برای جرمی یکسان، یک قاضی ۵ سال زندان می‌برد و دیگری حکم آزادی می‌دهد. زندگی متهمان به «لاتاری» انتخاب قاضی وابسته است.



کسب‌وکار

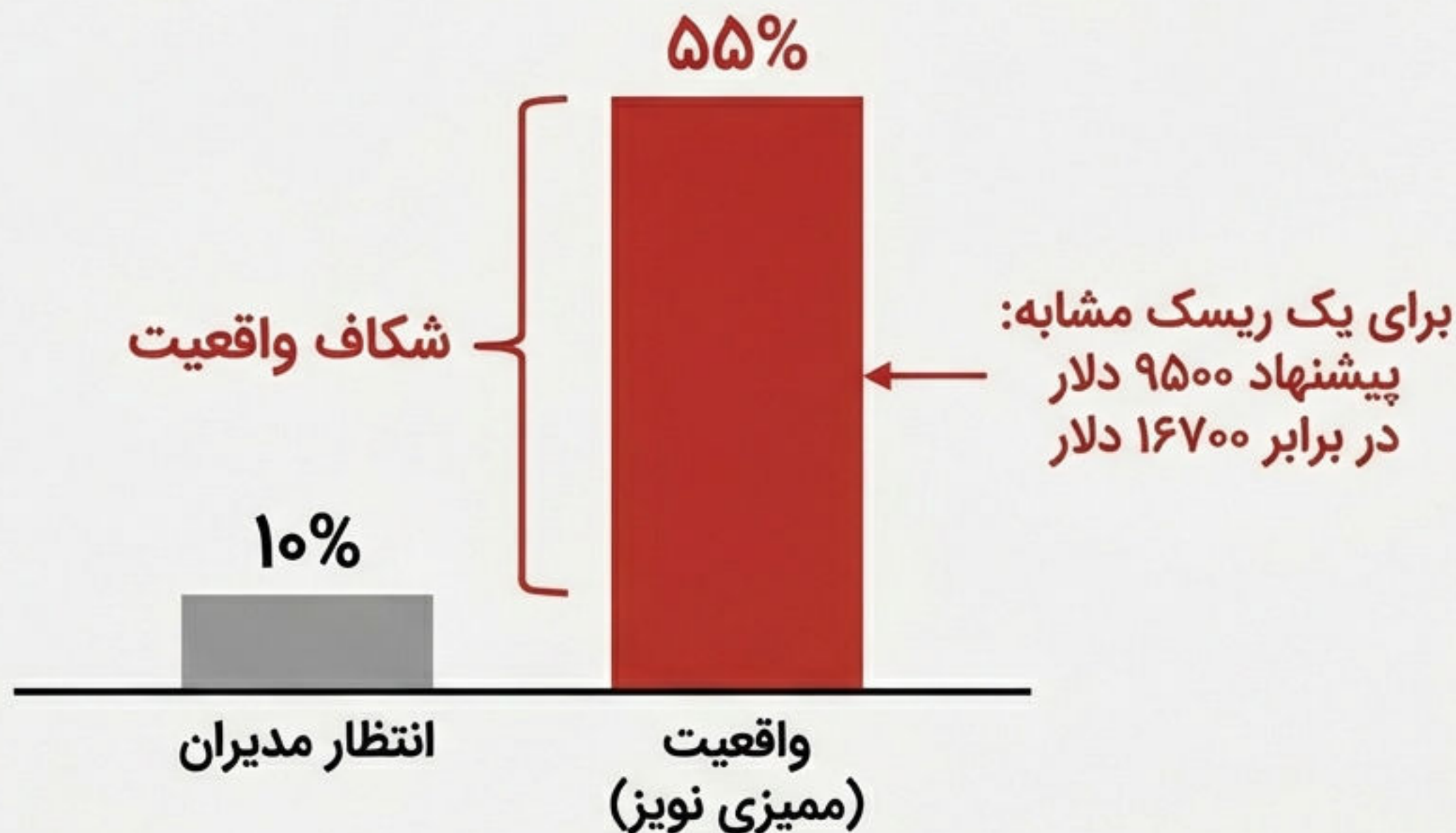
تخمین‌های مدیران برای زمان تکمیل پروژه تا ۷۱٪ اختلاف دارد. صاحب‌کنندگان استخدامی نظرات کاملاً متضادی درباره یک داوطلب واحد دارند.

هر جا که «قضاوت» هست، «نویز» هم هست.

توهم توافق: مطالعه موردی شرکت بیمه

مدیران یک شرکت بیمه بزرگ معتقد بودند که کارشناسان آن‌ها در قیمت‌گذاری بیمه‌نامه‌ها حداکثر ۱۰٪ اختلاف نظر دارند.

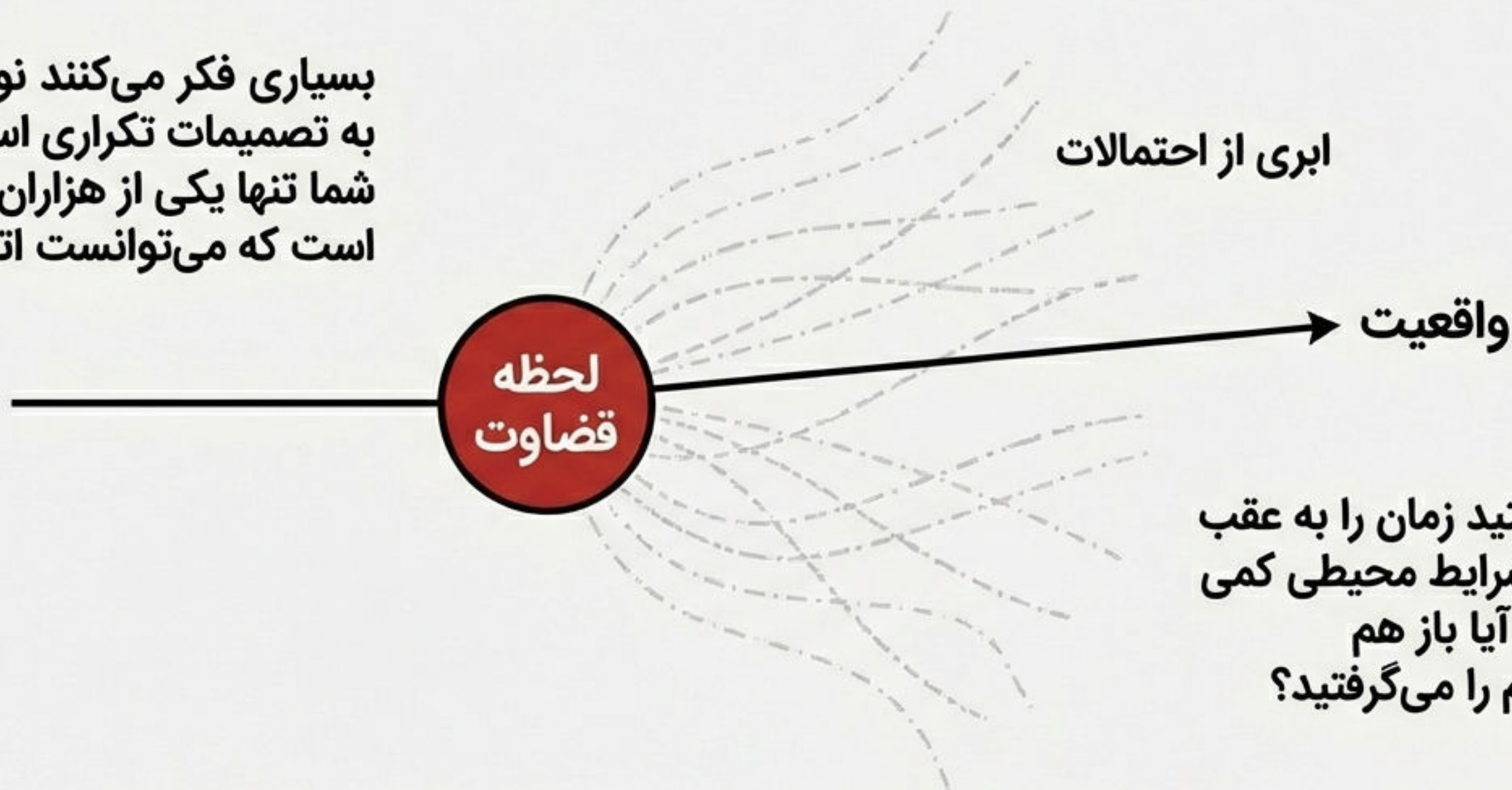
اما واقعیت شوکه‌کننده بود.



این نويز سالانه صدها ميليون دلار به شرکت ضرر می‌زند، بدون اینکه کسی متوجه شود.

تصمیمات منحصر به فرد: آیا تصمیم شما تکرار پذیر است؟

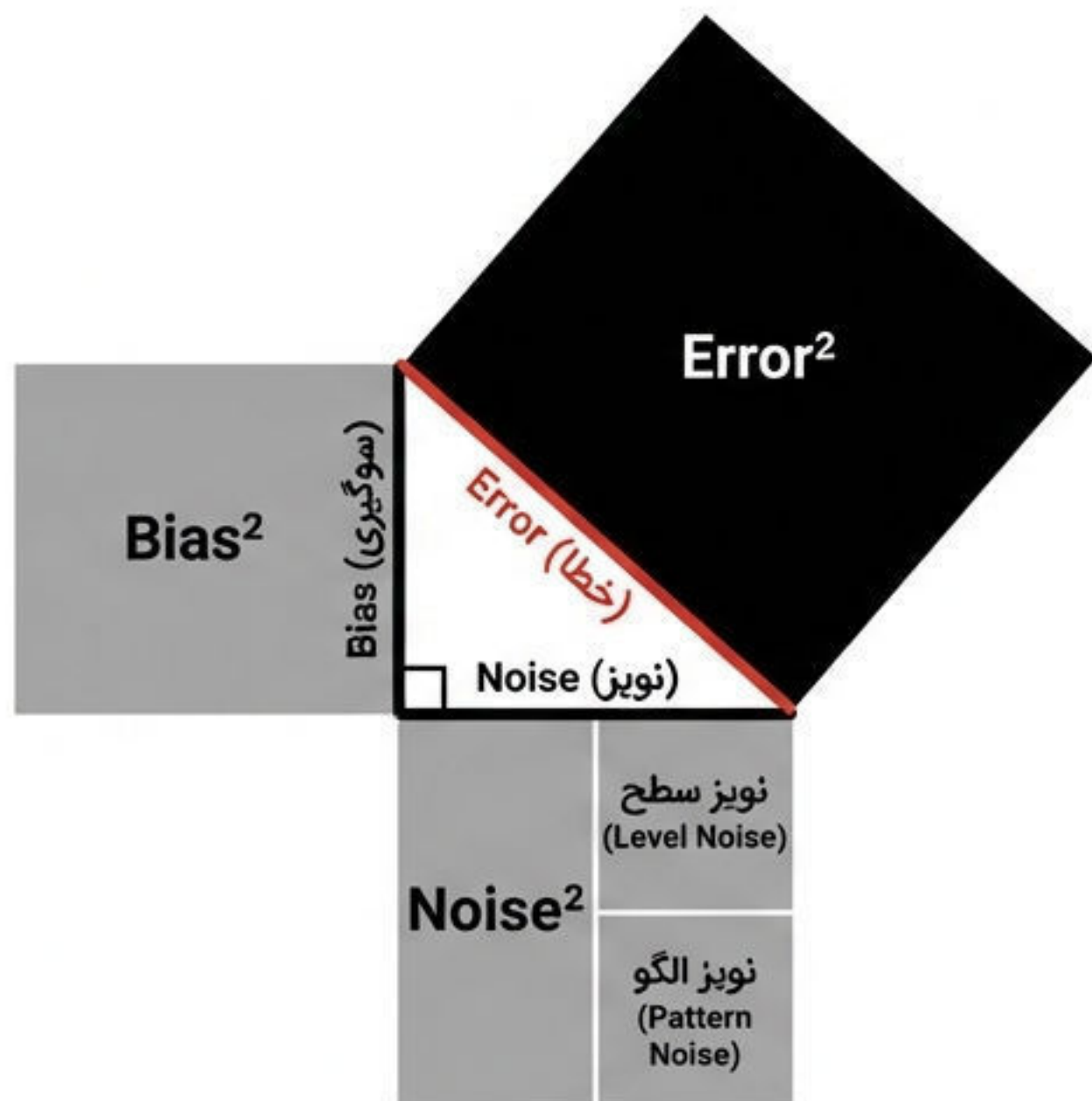
بسیاری فکر می کنند نويز فقط مربوط به تصمیمات تکراری است. اما تصمیم شما تنها یکی از هزاران احتمالی است است که می توانست اتفاق بیفتد.



اگر می توانستید زمان را به عقب برگردانید و شرایط محیطی کمی متفاوت بود، آیا باز هم همین تصمیم را می گرفتید؟

«قضاوت شما در یک موقعیت خاص، تنها یک برداشت از ابری از احتمالات است.»

معادله خطا: کالبدشکافی اشتباهات



$$Error^2 = Bias^2 + Noise^2$$

(مجدور خطا = مجذور سوگیری + مجذور نویز)

برای کاهش خطا، تنها حذف سوگیری کافی نیست. نویز (پراکندگی) وزن برابری در ایجاد خطا دارد.

نویز موقعیت (Occasion Noise): شما همیشه یک نفر نیستید



• قرعه‌کشی درونی (Internal Lottery):

* **خستگی و گرسنگی**: قضات قبل از ناهار سخت‌گیرتر هستند.

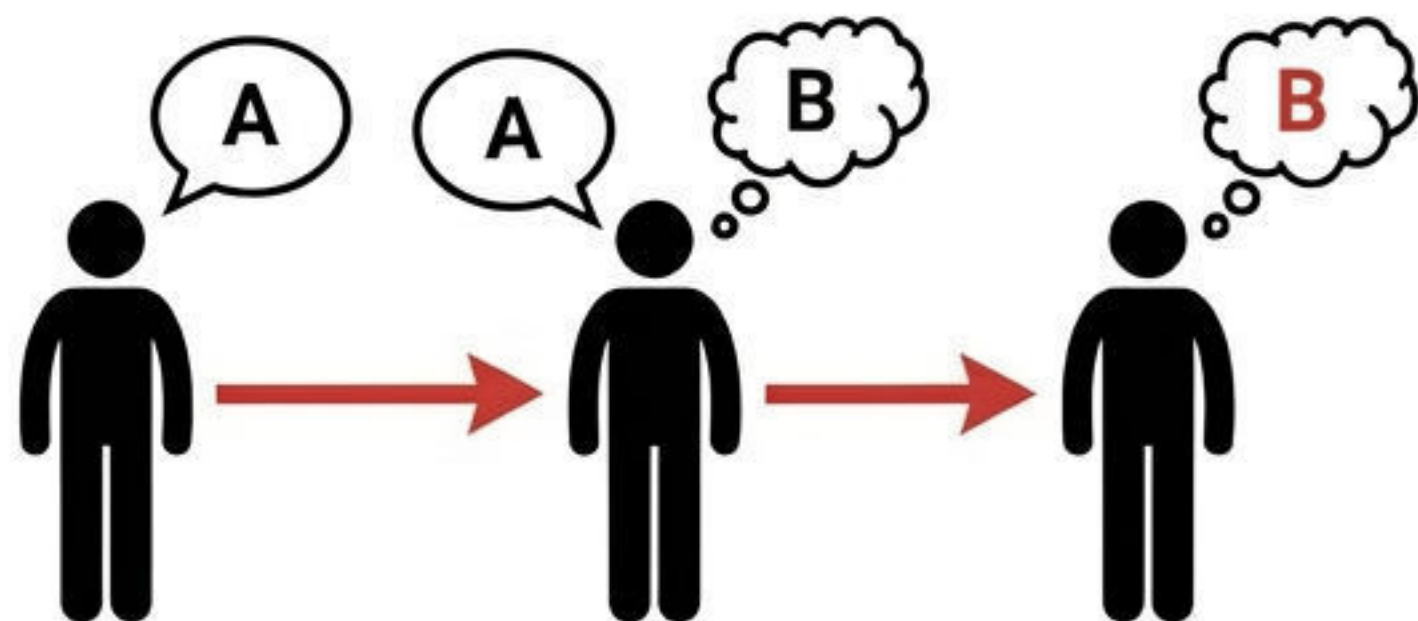
* **نتایج ورزشی**: باخت تیم فوتبال شهر باعث احکام سنگین‌تر در روز بعد می‌شود.

* **دما**: در روزهای گرم، احتمال پذیرش درخواست پناهندگی کاهش می‌یابد.

* **توالی**: اگر دو پرونده قبلی رد شده باشند، احتمال پذیرش سومی به‌طور ناخودآگاه بالا می‌رود.

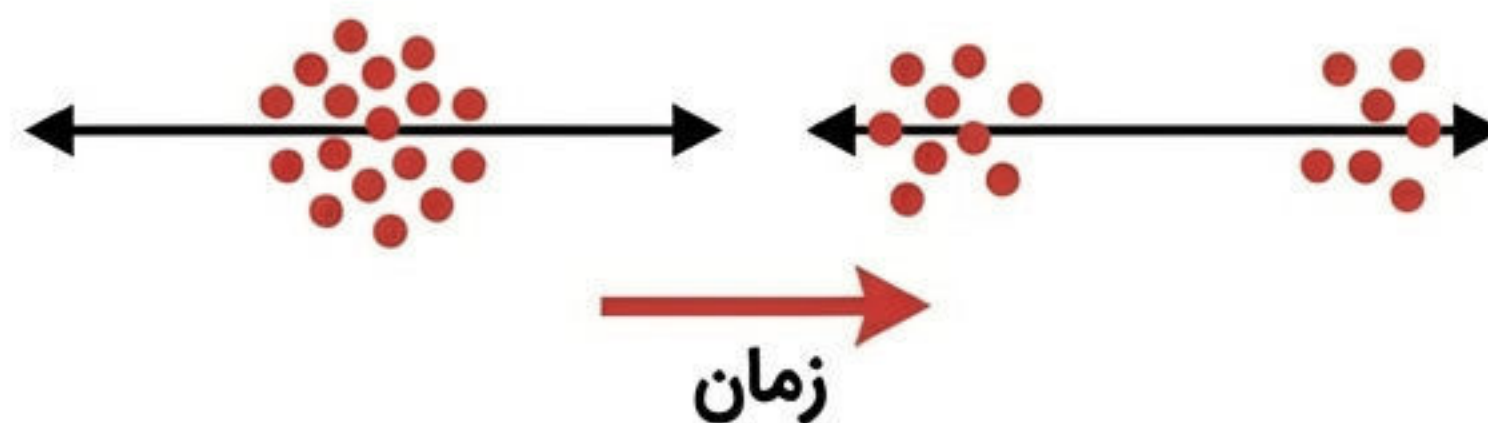
نویز گروهی: چرا شوراها همیشه عاقل نیستند

آبشار اطلاعاتی



آبشار اطلاعاتی (Informational Cascade):
افراد نظر نفر اول را تکرار می‌کنند، حتی اگر مخالف باشند.

قطبی شدن



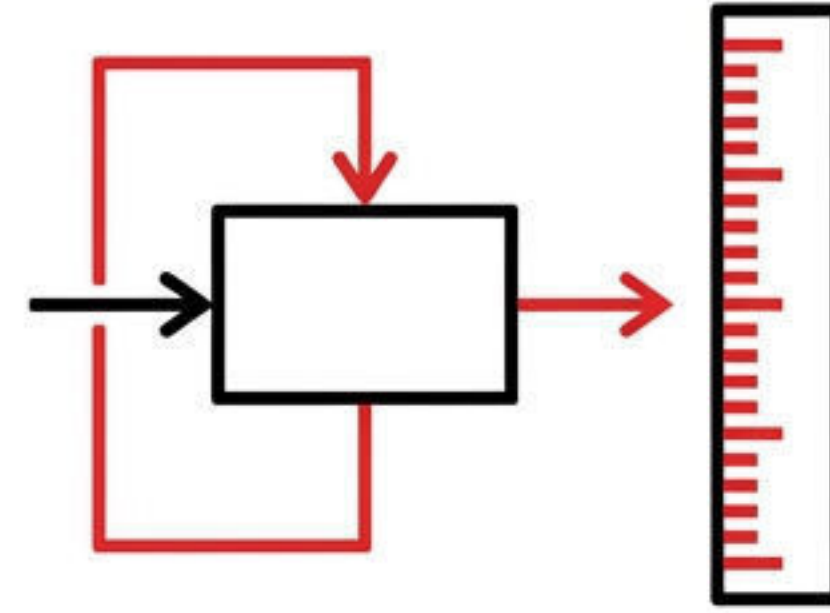
قطبی شدن (Polarization): گروه‌ها پس از بحث، به سمت نظرات افراطی‌تر از میانگین اولیه حرکت می‌کنند.

«تنوع نظرات» مفید است، اما «تنوع در قضاوت نهایی» خطاست.

نبرد انسان و الگوریتم: مزیت «بدون نویز» بودن



انسان
(پیچیده اما پر نویز)



الگوریتم/قانون
(ساده اما بدون نویز)

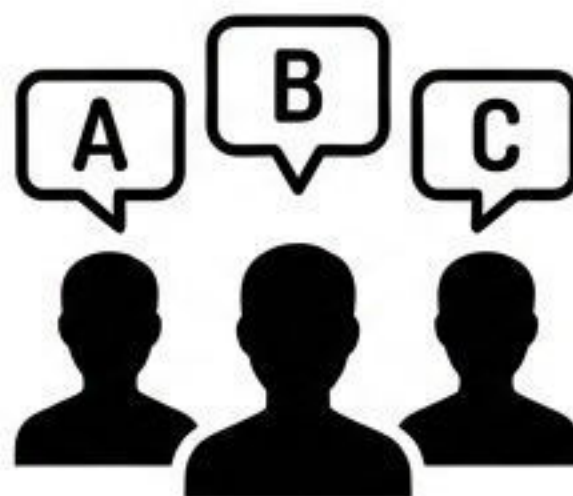
- الگوریتم‌ها لزوماً «باهوش‌تر» نیستند، بلکه «بدون نویز» هستند. اگر یک الگوریتم یک ورودی را دو بار ببیند، دقیقاً یک خروجی می‌دهد. انسان اما نویز دارد.
- حتی یک قانون ساده و ناقص، به دلیل ثبات رویه، اغلب دقیق‌تر از قضاوت متخصصان خبره عمل می‌کند.

راهکار اول: ممیزی نویز (Noise Audit)

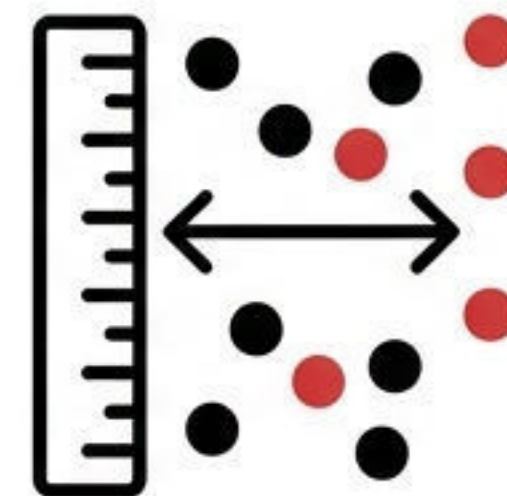
نمی‌توانید مشکلی را حل کنید که آن را نمی‌بینید.



۱. طراحی پرونده‌ها
انتخاب پرونده‌های واقعی
و استاندارد.



۲. قضاوت مستقل
دریافت نظر کارشناسان
بدون مشورت با هم.



۳. اندازه‌گیری اختلاف
محاسبه میزان پراکندگی
نظرات.

هدف: شکستن «توهم توافق». مدیران باید عمق فاجعه اختلاف نظر را ببینند.

راهکار دوم: بهداشت تصمیم‌گیری (Decision Hygiene)

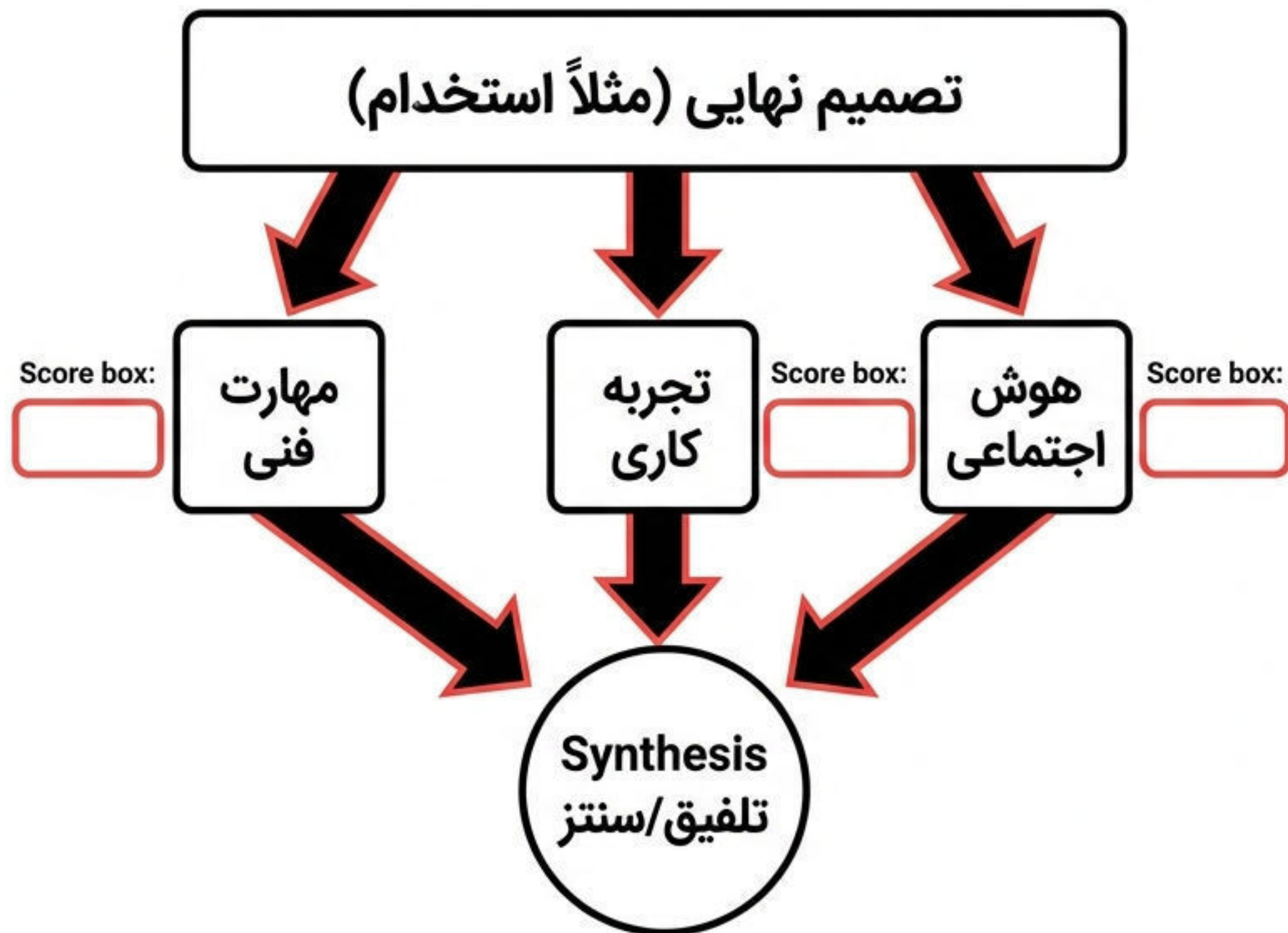


درست مانند شستن دست‌ها که از ورود میکروب‌های ناشناخته جلوگیری می‌کند، بهداشت تصمیم‌گیری از خطاهای نامرئی (نویز) پیشگیری می‌کند.

اصول

• 2. تفکر آماری: نگاه از بیرون	• 1. هدف دقت است، نه ابراز وجود
• 4. تجزیه مسئله به اجزای کوچکتر	• 3. استقلال در قضاوت اولیه

ابزار عملی: پروتکل ارزیابی‌های میانجی (MAP)



1. تجزیه شاخص‌ها: تصمیم را به ابعاد مشخص تقسیم کنید.



2. نمره‌دهی مستقل: به هر بُعد جداگانه نمره دهید.



3. قضاوت نهایی با تأخیر: تنها زمانی که تمام نمرات مشخص شد، تصمیم بگیرید.



جلوگیری از اثر هاله (Halo Effect)

دستورالعمل‌ها و چک‌لیست‌ها: دشمن نویز

دستورالعمل‌ها (Guidelines) با محدود کردن تفسیر شخصی، نویز را به شدت کاهش می‌دهند.



نمره آپگار (Apgar Score)

ارزیابی نوزاد با ۵ معیار مشخص به جای
«حس کلی» پزشک.

نتیجه: کاهش چشمگیر مرگ‌ومیر نوزادان.



دستورالعمل‌های قضایی

تعیین محدوده مشخص برای احکام (مثلاً
۲ تا ۴ سال) به جای آزادی عمل مطلق.

ممکن است حس کنید تبدیل به «ماشین» شده‌اند، اما این هزینه عدالت و دقت است.

نویز بهینه: آیا باید همه نویزها را حذف کرد؟

هزینه مالی: استخدام چندین نفر برای یک کار گران است.

کرامت انسانی: مردم نمی‌خواهند توسط الگوریتم قضاوت شوند.



تکامل: گاهی اختلاف نظر باعث پیشرفت ارزش‌های اخلاقی می‌شود.

با این حال، سطح فعلی نویز در سازمان‌ها «**رسواکننده**» است. هدف صفر نیست، اما باید **بسیار کمتر** از امروز باشد.

چک‌لیست نهایی: دنیایی کم‌نویزتر

- ✓ پذیرش: بپذیرید که سازمان شما پر از نویز است.
- ✓ ممیزی: عمق فاجعه را با یک ممیزی نویز اندازه بگیرید.
- ✓ بهداشت: از چک‌لیست‌ها و میانگین‌گیری مستقل استفاده کنید.
- ✓ جایگزینی: جایی که ممکن است، از الگوریتم‌ها و قوانین ساده استفاده کنید.



«جایی که قضاوت هست، نویز هم هست—و بیشتر از آن چیزی که فکر می‌کنید.»