



نقصی در قضاوت انسان

دنیل کانمن
الیویه سیبونی
کاس آر. سانستین
ترجمهٔ محسن اسلامی

نویز

نقصی در قضاوت انسان

دنیل کانمن

الیویه سییونی

کاس آر. سانسستین

ترجمه محسن اسلامی

سرشناسه	:	کانمن، دنیل . Daniel, Kahneman
عنوان و نام پدید آور	:	نویز/ دنیل کانمن، الیویه سییونی، کاس آر. سانسستین، ترجمهٔ سید محسن اسلامی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	:	۴۰۰ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۹۱-۰
فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: NOISE, 2021
موضوع	:	قضاوت، تصمیم‌گیری، نویز
رده‌بندی کنگره	:	BF ۴۴۸
رده‌بندی دیویی	:	۱۵۳/۸۳
شماره کتاب‌شناسی ملی	:	۸۷۸۳۱۸۷

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.



مجوز ترجمه و نشر کتاب

نشر نوین، با گرفتن کپی‌رایت نسخه فارسی کتاب

Noise; A Flaw in Human Judgment

از **Daniel Kahneman** و آژانس ادبی ایشان، **Brockman Inc**،

اقدام به انتشار کتاب با نام «نویز؛ نقصی در قضاوت انسان» کرده است.

عنوان	:	نویز
مؤلف	:	دنیل کانمن، الیویه سییونی، کاس آر. سانسستین
مترجم	:	محسن اسلامی
ویراستار	:	نازنین برادران
نمونه‌خوان	:	فاطمه یزدانی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۱، اول، ۳۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۹۱-۰
قیمت	:	۱۳۵,۰۰۰ تومان


تعهد ما به پایداری محیط‌زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص تولید کتاب است.

کتاب‌های نشر نوین نیز بر روی این کاغذها چاپ می‌شوند تا علاوه بر ساختن تجربه‌ی خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم، گامی برای حفظ محیط‌زیست برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

برای نوگا، اری و گیلی - د.ک.

برای فانتین و للیا - ا.س.

برای سامانتا - ک.ر.س.

...

برای مجید و مریم سادات - م.ا.

فهرست

مقدمه ۱۱

بخش یک: در جست‌وجوی نويز ۱۹

فصل ۱: جرم و مجازات نويزی ۲۱

فصل ۲: سیستم نويزدار ۳۱

فصل ۳: تصميم‌های تک‌۴۱

بخش دو: ذهن شما ابزار اندازه‌گیری است ۴۷

فصل ۴: امور قضاوتی ۵۱

فصل ۵: اندازه‌گیری خطا ۶۳

فصل ۶: تحليل نويز ۷۷

فصل ۷: نويز موقعیتی ۸۷

فصل ۸: گروه‌ها چگونه باعث افزایش نويز می‌شوند ۱۰۱

بخش سه: نويز در قضاوت‌های پيش‌گويانه ۱۱۵

فصل ۹: قضاوت‌ها و مدل‌ها ۱۱۹

فصل ۱۰: قواعد بی‌نويز ۱۳۱

فصل ۱۱: جهل عینی ۱۴۵

فصل ۱۲: درهٔ امور نرمال ۱۵۵

بخش چهار: چگونه نويز ايجاد می‌شود ۱۶۵

فصل ۱۳: میانبرهای ذهنی، سوگیری‌ها، و نويز ۱۶۷

فصل ۱۴: عملیات همانندسازی ۱۸۱

فصل ۱۵: مقیاس‌ها ۱۹۱

فصل ۱۶: الگوها ۲۰۳

فصل ۱۷: منشأهای نويز ۲۱۳

بخش پنج: بهبود قضاوت ۲۲۳

فصل ۱۸: قضاوت‌کننده‌های بهتر برای قضاوت‌های بهتر ۲۲۷

فصل ۱۹: سوگیری‌زدایی و بهداشت تصمیم ۲۳۹

فصل ۲۰: ترتیب‌دهی اطلاعات در پزشکی قانونی ۲۴۹

فصل ۲۱: گزینش و تجمیع در پیش‌بینی ۲۶۳

فصل ۲۲: خطوط راهنما در پزشکی ۲۷۷

فصل ۲۳: تعیین مقیاس برای امتیازدهی به عملکرد ۲۹۱

فصل ۲۴: ساختاردهی در فرایند استخدام ۳۰۳

فصل ۲۵: پروتکل سنجش‌های میانی ۳۱۵

بخش شش: نويز بهينه ۳۲۷

فصل ۲۶: هزینه‌های کاهش نويز ۳۳۱

فصل ۲۷: شأن انسانی ۳۴۱

فصل ۲۸: قاعده یا استاندارد؟ ۳۵۱

مرور و نتیجه‌گیری (نويز را جدی بگیریم ۳۶۳)

مؤخره ۳۷۹

پیوست الف) نحوه اجرای نويزرسی ۳۸۱

پیوست ب) چک‌لیست برای ناظر تصمیم ۳۸۷

پیوست ج) اصلاح پیش‌بینی‌ها ۳۹۱

سپاسگزاری ۳۹۵

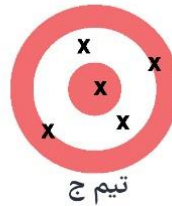
درباره نویسندگان ۳۹۷

یادداشت‌ها ۳۹۹

مقدمه

دو نوع خطا

فرض کنید چهار تیم به سالن تیراندازی رفته‌اند. تیم‌ها پنج‌نفره‌اند و هر تیم یک تفنگ دارد. هر نفر هم یک بار شلیک می‌کند. شکل ۱ نتایج تیراندازی آن‌هاست.



شکل ۱: چهار تیم

در جهان ایده‌آل، همه شلیک‌ها به قلب هدف می‌خورند.

وضع تیم الف تقریباً همین‌طور است. همه شلیک‌های این تیم در اطراف هدف خورده‌اند و به الگوی بی‌نقص نزدیک‌اند.

در مورد تیم ب می‌گوییم که دچار سوگیری است، چون شلیک‌های این تیم به طور نظام‌مندی از هدف دورند. همان‌طور که در شکل می‌بینید، سوگیری آن‌ها نوعی ثبات دارد

که به پیش‌بینی کمک می‌کند. اگر قرار می‌شد یکی از اعضای تیم ب دوباره شلیک کند، شرط می‌بستیم که تیرش به همان حدود پنج شلیک قبل می‌خورد. به علاوه، ثباتی که در سوگیری هست به یک توضیح علی دامن می‌زند: شاید نشانه‌گیر تفنگ این تیم کج شده باشد.

اما به تیم ج می‌گوییم نویزی^۱ چون شلیک‌هایشان خیلی پراکنده^۲ است. به نظر نمی‌رسد سوگیری خاصی داشته باشند، چون گلوله‌ها تقریباً به جاهای مختلف اصابت کرده‌اند. اگر قرار بود یکی از اعضا دوباره شلیک کند، نمی‌دانستیم احتمالاً تیرش به کجا می‌خورد. به علاوه، فرضیه خاصی هم به نظرمان نمی‌رسد که عملکرد تیم ج را توضیح دهد. می‌دانیم اعضای این تیم ضعیف تیراندازی کرده‌اند، ولی نمی‌دانیم چرا این قدر نویزی هستند.

تیم د هم دچار سوگیری است و هم نویز دارد. شلیک‌های آن‌ها مثل تیم ب، به طور نظام‌مندی نسبت به هدف خطا دارد، از سوی دیگر شلیک‌هایشان مثل تیم ج بسیار پراکنده است.

اما این کتاب درباره تیراندازی و هدف‌گیری نیست. موضوع ما خطای انسانی است. سوگیری و نویز - انحراف نظام‌مند و پراکندگی تصادفی - مؤلفه‌های مختلف خطا هستند. تصویر سیبل‌های بالا تفاوت این دو را نشان می‌دهند.^[۱]

تیراندازی استعاره‌ای است از این واقعیت که قضاوت^۳ انسان در معرض چه چالش‌هایی قرار دارد، مخصوصاً وقتی افراد از طرف سازمان‌ها تصمیم‌های مختلفی می‌گیرند. در این موقعیت‌ها، همان دو نوع خطایی را می‌بینیم که در شکل ۱ توصیف شده‌اند. بعضی قضاوت‌ها سوگیرانه‌اند؛ یعنی به نحو نظام‌مندی از هدف فاصله دارند. بعضی قضاوت‌ها هم نویزی هستند؛ یعنی افرادی که قرار است به اتفاق نظر برسند، عملاً به دیدگاه‌های بسیار مختلفی در اطراف هدف می‌رسند. متأسفانه بیشتر سازمان‌ها هم دستخوش سوگیری هستند و هم نویز.

^۱ «نویز» اصطلاح کلیدی این کتاب است. اتفاقاً کلمه «نویز» در زبان فارسی جای خودش را باز کرده است؛ گاهی صدا یا تصویر «نویز» دارد و صاف نیست، یعنی صداها و تصاویری به ما می‌رسد که نباید و چیزهایی که باید نمی‌رسد. در ترجمه، «نویز» و «نویزی» (نویزدار) به همین صورت استفاده خواهند شد. بعد از چند صفحه می‌بینیم که همین معادل‌ها بهتر از سایر گزینه‌هایی مثل «پرش»، «تلاطم»، «هیاهو»، «پارازیت» و غیره‌اند. به علاوه، طی فصل‌های پیش‌رو تفاوت‌های نویز و سوگیری هم به مرور روشن‌تر می‌شود - م.

^۲ Scattered

^۳ «قضاوت» (judgment) یا «حکم» معنایی بسیار عام دارد. وقتی باید تصمیم بگیریم یا با وضعیتی مواجه می‌شویم یا به موضوعی فکر می‌کنیم، در ذهنمان راجع به آن نوعی قضاوت می‌کنیم یا قضاوتی در ذهنمان شکل می‌گیرد. این کار ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه و عمدی یا غیرعمدی باشد. این کاربرد از کلمه «قضاوت» با مواردی مثل «مرا قضاوت نکن» دقیقاً یکسان نیست. در ادامه نویسندگان منظورشان از «قضاوت» را بیشتر توضیح می‌دهند - م.

شکل ۲ تفاوت مهمی بین سوگیری و نویز را نشان می‌دهد. نمایی که در شکل ۲ می‌بینید به این شرح است: پشت سیبل‌هایی را می‌بینید که تیم‌ها به آن‌ها شلیک کرده‌اند و مرکز هدف در آن‌ها مشخص نیست [و در نتیجه] نخواهید دانست که تیم‌ها کجای سیبل را هدف گرفته‌اند.

X
X
X

تیم ب

X X
X X

تیم الف

X
X X
X X

تیم د

X X
X
X X

تیم ج

شکل ۲: نگاهی از پشت سیبل

نمی‌توانید با نگاه کردن به پشت سیبل بگویید از بین تیم الف و ب کدام نزدیک‌تر به هدف زده‌اند. ولی با یک نگاه می‌فهمید که تیم‌های ج و د دچار نویز هستند و تیم‌های الف و ب این مشکل را ندارند. در واقع الان هم به اندازه آنچه در شکل ۱ دیدید متوجه پراکندگی می‌شوید. ویژگی عام نویز همین است که حتی وقتی هیچ چیزی درباره هدف یا سوگیری نمی‌دانید، می‌توانید وجود نویز را تشخیص دهید و آن را اندازه بگیرید.

این ویژگی عام برای اهداف ما در این کتاب بسیار مهم است، چون بسیاری از نتیجه‌گیری‌هایمان بر اساس قضاوت‌هایی است که پاسخ درست آن‌ها معلوم نشده یا حتی غیرقابل شناخت‌اند. وقتی پزشک‌ها راجع به یک بیمار واحد تشخیص‌های مختلفی ارائه می‌دهند، می‌توانیم بی‌آنکه منشأ مشکلات بیمار را بدانیم اختلاف این پزشک‌ها را مطالعه کنیم. وقتی تهیه‌کنندگان فیلم وضع فروش یک فیلم را تخمین می‌زنند، می‌توانیم بی‌ثباتی^۱ پاسخ‌های آن‌ها را بررسی کنیم، هرچند ندانیم در نهایت فیلم چقدر فروخته یا اصلاً به مرحله ساخت رسیده است یا نه. برای آنکه تنوع و اختلاف قضاوت‌ها در یک مورد مشخص را اندازه

¹ Variability

بگیریم، لازم نیست بدانیم در آن موضوع حق با چه کسی است. کافی است به پشت سیبل نگاه کنیم تا بتوانیم نویز را اندازه بگیریم.

برای آنکه خطا در قضاوت را بفهمیم، لازم است هم سوگیری و هم نویز را بشناسیم. همان‌طور که خواهیم دید، گاهی نویز [نسبت به سوگیری] مشکل بزرگ‌تری است. اما در مباحث عمومی راجع به خطای انسانی و در سازمان‌های سرتاسر جهان به‌ندرت به وجود نویز توجه می‌شود. گل سرسبد مجالس سوگیری است. نویز معمولاً حاشیه‌ای است و در صحنه اصلی حضور ندارد. هزاران مقاله علمی و ده‌ها کتاب پرمخاطب درباره سوگیری بحث کرده‌اند، اما تعداد خیلی کمی از آن‌ها حتی اشاره‌ای به نویز داشته‌اند. هدف ما از نگارش این کتاب تعدیل این اوضاع است.

مقدار نویز در تصمیم‌های جهان واقعی به‌طرز شرم‌آوری زیاد است. این چند مثال را در نظر بگیرید؛ در این نمونه‌ها شاهد مقدار نگران‌کننده‌ای از نویز هستیم، آن هم در موقعیت‌هایی که دقت بسیار مهم است:

- پزشکی نویز دارد. پزشکان با معاینه یک بیمار مشخص، قضاوت‌های مختلفی ارائه می‌کنند که آیا بیمار دچار سرطان پوست، سرطان پستان، بیماری قلبی، سیل، ذات‌الریه، افسردگی و مشکلات پزشکی دیگر است یا نه. به طور خاص، نویز در روان‌پزشکی بسیار زیاد است. درست است که در این حوزه قضاوت شخصی مهم است، اما در بعضی حوزه‌هایی که شاید انتظار نمی‌رود هم نویز قابل‌توجهی را مشاهده می‌کنیم؛ مثلاً در تحلیل عکس‌های رادیولوژی.
- تصمیم درباره سرپرستی کودکان نویز دارد.^[۱۲] کارشناسان نهادهای حمایتی باید بررسی کنند که آیا کودکان مورد نظر آن‌ها در معرض سوءاستفاده هستند یا نه و اگر این‌طور است، آن‌ها را به پرورشگاه منتقل کنند یا نه. این سیستم نویزی است، چون با مقایسه مدیران معلوم می‌شود بعضی از آن‌ها با احتمال بیشتری کودکان را به پرورشگاه می‌فرستند. سال‌ها بعد، آن کودکان باقبالی که به دست این مدیران سخت‌گیر به پرورشگاه سپرده شده‌اند عملکرد ضعیفی در زندگی دارند: نرخ بیشتر بزهکاری، نرخ بیشتر زایمان در سنین پایین و درآمد پایین‌تر.
- پیش‌بینی‌ها نویز دارند. پیش‌بینی‌کننده‌های حرفه‌ای درباره احتمال فروش محصول جدید، رشد نرخ بیکاری، ورشکستگی کمپانی‌های نابه‌سامان و تقریباً درباره هر موضوع

^۱ «سیستم» و «نظام» هر دو معادل «system» هستند - م.

دیگری، پیش‌بینی‌هایی بسیار متفاوت ارائه می‌دهند. آن‌ها نه فقط با یکدیگر بلکه با خودشان هم اختلاف نظر دارند؛ مثلاً وقتی در دو روز مختلف از برنامه‌نویسان پرسیدند برای تکمیل فلان کار چقدر زمان نیاز است، زمان مورد نیاز اعلام‌شده به طور میانگین ۷۱٪ تفاوت داشت.^[۳]

- تصمیم دربارهٔ پناهندگی نويز در د.د.^[۴] در ایالات متحده، پذیرش درخواست پناهندگی پناه‌جوها به چیزی مثل بخت‌آزمایی شبیه است. در یک تحقیق، تعدادی درخواست را به طور تصادفی انتخاب کردند و به قاضی‌های مختلفی دادند. معلوم شد یک قاضی ۵٪ از درخواست‌ها را تأیید کرده است و قاضی دیگر ۸۸٪. عنوان این تحقیق به‌اندازهٔ کافی گویاست: «رولت پناهندگی.» (رولت‌های زیادی را خواهیم دید!)^۱
- تصمیم‌های /استخدامی نويز دارند.^[۵] کسانی که مصاحبهٔ شغلی انجام می‌دهند دربارهٔ افراد واحد به ارزیابی‌های بسیار متفاوتی می‌رسند. امتیاز عملکرد کارکنان هم بسیار متفاوت است و بیش از آنکه به سنجش عملکرد آن‌ها ربط داشته باشد، به این بستگی دارد که چه کسی مسئول سنجش آن‌هاست.
- تصمیم‌ها دربارهٔ قرار وثیقه نويز دارند. این‌که متهم را به قرار وثیقه آزاد کنند یا مدت انتظار برای دادگاه را هم در زندان باشد، تا حدی به هویت قاضی مسئول پرونده بستگی دارد. بعضی قاضی‌ها ملایمت بیشتری نشان می‌دهند. همچنین در مواردی که متهم ریسک بالای فرار یا ارتکاب مجدد جرم داشته باشد، اختلاف میان قضات چشمگیر است.
- علوم پزشکی قانونی^۲ نويز در د.د. این‌طور به ما یاد داده‌اند که فکر کنیم تشخیص هویت بر اساس اثر انگشت خطاناپذیر است. اما کسانی که اثر انگشت را بررسی می‌کنند گاهی در این تصمیم که آیا اثر یافت‌شده در صحنهٔ جرم متعلق به مظنون است یا نه اختلاف دارند. نه فقط متخصصان با یکدیگر اختلاف نظر دارند، بلکه گاهی اگر یک اثر انگشت واحد را در موقعیت‌های مختلف به متخصصی بدهیم، تصمیم‌های ناسازگاری می‌گیرد. مستندات نشان می‌دهند که در سایر رشته‌های پزشکی قانونی و حتی تحلیل دی.ان.ای. هم بی‌ثباتی مشابهی وجود دارد.
- تصمیم‌ها دربارهٔ ثبت اختراع نويز دارند. مؤلفان یک تحقیق پیشرو دربارهٔ تقاضاهای ثبت اختراع بر وجود نويز در این حوزه تأکید دارند: «قبول یا رد اختراع توسط سازمان

^۱ «رولت» یک بازی شانسی است - م.

مسئول به نحو قابل توجهی به این بستگی دارد که تقاضای مربوطه تصادفاً در اختيار چه ارزیابانی قرار بگیرد.» به وضوح این بی‌ثباتی از لحاظ انصاف و بی‌طرفی ایراد دارد. همه این موقعیت‌های نويزی فقط نوک یک کوه یخ بزرگ‌اند. به هر وجهی از قضاوت انسانی که نگاه کنید احتمالاً نويز را می‌بینید. برای آنکه کیفیت قضاوت‌های خود را بهتر کنیم باید هم بر سوگیری غلبه کنیم و هم بر نويز.

این کتاب شش بخش دارد: در بخش یک، تفاوت‌های میان نويز و سوگیری را بررسی می‌کنیم و نشان می‌دهیم که هم سازمان‌های خصوصی و هم سازمان‌های عمومی می‌توانند نويزی باشند و گاهی مقدار نويز در آن‌ها حیرت‌آور است. برای درک بهتر مسئله، در ابتدا قضاوت را در دو حوزه بررسی می‌کنیم: نخست مربوط به کیفردهی قضایی (و بنابراین در بخش عمومی)، دوم مربوط به بیمه (و بنابراین در بخش خصوصی). در نگاه اول، به نظر می‌رسد این دو حوزه بی‌نهایت با هم تفاوت دارند. اما وقتی توجه خود را به نويز جلب می‌کنیم، اشتراک آن‌ها بسیار است. برای آنکه این مطلب را نشان دهیم ایده نويزی^۲ را طرح می‌کنیم؛ نويزی برای آن است که مقدار اختلاف نظر متخصصان یک سازمان راجع به موارد یکسان را اندازه بگیرد.

در بخش دو، به کندوکاو در سرشت قضاوت انسانی و چگونگی سنجش میزان دقت و خطای آن می‌پردازیم. قضاوت در معرض سوگیری و نويز است. از این رو، رابطه متناظر مهم بین نقش این دو نوع خطا را توصیف می‌کنیم. نويز موقعیتی عبارت است از بی‌ثباتی در قضاوت شخص یا گروه یکسان درباره موارد یکسان در موقعیت‌های متفاوت. در بحث‌های گروهی شاهد حجم عجیبی از نويز هستیم. این حجم متأثر از عوامل به‌ظاهر بی‌ربطی است، مثل این که چه کسی اول صحبت کند.

بخش سه نگاهی عمیق‌تر به نوعی از قضاوت می‌اندازد که درباره آن تحقیقات گسترده‌ای انجام شده است: قضاوت پیش‌گويانه^۳. در این بخش، به بررسی این موضوع می‌پردازیم که در پیش‌گویی، قاعده‌ها، فرمول‌ها و الگوریتم‌ها چه مزیتی بر انسان دارند: بر خلاف باور عامه، این موضوع به خاطر بصیرت برتر قاعده‌ها نیست، بلکه به سبب بی‌نويزی آن‌هاست. درباره

^۱ Crinimal sentencing

^۲ «نويزی» حالت کوتاه‌تر «بازرسی نويز» (noise audit) است - م.

^۳ Predictive judgments: گاه گفته می‌شود که «پیش‌بینی» (forcasting) و «پیش‌گویی» (predicting) گرچه شبیه‌اند، یکسان نیستند؛ اولی بر حسب شواهد انجام می‌شود و دومی لزوماً بر حسب شواهد نیست. اما همیشه چنین نیست و همه نویسندگان انگلیسی لزوماً چنین تفاوتی را مد نظر ندارند. در معادل‌گذاری، گاهی با هدف استفاده از اصطلاحات رایج این تمایز لحاظ نشده است - م.

عاملی بحث می‌کنیم که در نهایت کیفیت قضاوت‌های پیش‌گویانه را محدود می‌کند - یعنی جهل عینی^۱ از آینده- و این که چگونه این محدودیت دست به دست نويز می‌دهد تا کیفیت پیش‌گویی را پایین بیاورد. سپس پرسشی را پیش می‌کشیم که لابد تا آن موقع از خودتان پرسیده‌اید: اگر نويز تا این حد شایع است، چرا تا الان متوجهش نشده بودید؟

بخش چهار نگاهی به روان‌شناسی انسان دارد. در این راستا، علل اصلی نويز را توضیح می‌دهیم که شامل چنین مواردی است: تفاوت‌های بین‌فردی که ناشی از عوامل مختلفی مانند شخصیت و سبک‌های شناختی است، بی‌ثباتی فردی در وزن‌دهی به ملاحظات مختلف و استفاده متفاوت افراد از مقیاس‌های واحد. به این سؤال می‌پردازیم که چرا مردم از نويز غفلت می‌کنند و چرا اغلب از رویدادها یا قضاوت‌هایی متعجب می‌شوند که امکان پیش‌بینی آن را نداشته‌اند.

بخش پنج به بررسی این پرسش عملی می‌پردازد که چگونه می‌توانید قضاوت خود را بهتر کنید و مانع از خطا شوید (خوانندگان که بیش از هر چیز به کاربردهای عملی کاهش نويز علاقه دارند، می‌توانند از مطالب بخش‌های سه و چهار راجع به چالش‌های پیش‌گویی و روان‌شناسی قضاوت عبور کنند و مستقیم به سراغ این بخش بروند.) به این ترتیب، تلاش‌ها برای مقابله با نويز در عرصه پزشکی، کسب‌وکار، آموزش، حکمرانی و غیره را می‌کاویم. تحت عنوان *بهداشت تصمیم‌چندین تکنیک کاهش نويز* را معرفی می‌کنیم. به بررسی پنج تحقیق موردکاوانه در حوزه‌هایی می‌پردازیم که درباره وجود نويز مستندات زیادی دارند و افراد برای کاهش نويز در آن حوزه‌ها تلاش وافر و پایداری داشته‌اند؛ میزان موفقیت و شکست این تلاش‌ها متفاوت است و همین مطلب هم برای ما درس‌هایی به همراه دارد. موردکاوی‌ها عبارت‌اند از تشخیص‌های پزشکی غیرقابل اعتماد، امتیازدهی به عملکرد، علوم پزشکی قانونی و به طور کلی پیش‌بینی. در نهایت، سیستمی پیشنهاد می‌دهیم که اسم آن را *پروتکل سنجش‌های میانی*^۲ گذاشته‌ایم: رویکردی چند منظوره برای ارزیابی گزینه‌ها که چندین اقدام کلیدی سلامت تصمیم را در بر می‌گیرد و می‌خواهد قضاوت‌هایی بی‌نويزتر و قابل اعتمادتر تولید کند.

چه سطحی از نويز به‌جاست؟ بخش شش به این پرسش می‌پردازد. شاید خلاف شهود به نظر بیاید، ولی سطح مناسب نويز صفر نیست. در بعضی حوزه‌ها حذف کامل نويز شدنی نیست و در حوزه‌های دیگر این کار بسیار پرهزینه است. درعین‌حال، حوزه‌های دیگری هستند

¹ objective ignorance

² mediating assessments protocol

که تلاش برای کاهش نويز در آن‌ها به قيمت بعضی ارزش‌های ديگر تمام می‌شود؛ برای مثال، تلاش برای حذف نويز می‌تواند روحیهٔ افراد را تضعيف کند و باعث شود احساس کنند با آن‌ها مثل چرخ‌دنده‌های یک ماشين برخورد می‌شود. وقتی الگوریتم‌ها بخشی از پاسخ هستند، انواع و اقسام اشکالاتی پيش می‌آیند که در اینجا بعضی از آن‌ها را طرح می‌کنيم. [اما] همچنان، مقدار فعلی نويز قابل قبول نیست. ما سازمان‌های خصوصی و عمومی را ترغيب می‌کنيم که نويزرسی کنند و با جدیتی بی‌مانند برای کاهش نويز تلاش کنند. در این صورت، می‌توانند بی‌عدالتی گسترده را کاهش دهند و به این ترتیب در بسیاری از حوزه‌ها از هزینه‌ها بکاهند.

ما چنین سودایی در سر داریم و بنابراین هر فصل را با چند پیشنهاد مختصر در قالب نقل‌قول به پایان می‌بريم. می‌توانید از این جملات به همین صورت استفاده کنید یا آن‌ها را متناسب با موضوعاتی که برایتان مهم‌اند تغییر دهید؛ اعم از سلامت، ایمنی، آموزش، پول، کار، سرگرمی و غیره. فهم مسئلهٔ نويز و تلاش برای حل آن کاری در حال پیشرفت و کوششی جمعی است. همهٔ ما این فرصت را داریم که در این کار مشارکت کنیم. کتاب حاضر به این امید نوشته شده است که بتوانيم این فرصت‌ها را غنيمت بشماريم.

بخش یک

در جست و جوی نويز

مجازات کاملاً متفاوت برای افرادی که به اتهام مشابهی محکوم شده‌اند، قابل قبول نیست؛ مثلاً یکی به پنج سال حبس محکوم شود و دیگری آزادی مشروط بگیرد. با این حال، در اغلب اوقات چنین اتفاقاتی می‌افتد. تردیدی نیست که سیستم قضایی دچار سوگیری هم هست، اما تمرکز ما در فصل ۱ بر نويز خواهد بود و به طور خاص به این موضوع خواهیم پرداخت که چطور قاضی مشهوری متوجه این موضوع شد و آن را شرم‌آور دانست و مبارزاتی علیه آن به راه انداخت که به معنایی جهان را تغییر داد (گرچه نه به حد کافی). این ماجرا دربارهٔ ایالات متحده است، اما تردید نداریم که ماجراهای مشابهی در سایر کشورها نیز وجود دارد (و خواهد داشت). احتمالاً مشکل نويز در بعضی از این کشورها از ایالات متحده هم بدتر است. تا حدی به این خاطر از مثال کیفردهی استفاده می‌کنیم که نشان دهیم نويز می‌تواند موجب بی‌عدالتی‌های بزرگی شود.

کیفردهی قضایی به طور خاص موضوعی دراماتیک است، اما بخش خصوصی را هم مد نظر داریم که آن هم موضوع پرمخاطره‌ای است. برای شرح این مطلب در فصل ۲ سراغ یک شرکت بزرگ بیمه می‌رویم. در آنجا بیمه‌گر به تعیین حق بیمهٔ مشتریان بالقوه می‌پردازد و کارشناس تعیین خسارت باید دربارهٔ مبلغ خسارت حکم کند. احتمالاً پیش‌بینی شما این است که چنین کارهایی ساده و مکانیکی‌اند و کارشناسان مختلف تقریباً به اعداد و ارقام مشابهی می‌رسند. ما آزمایشی به‌دقت طراحی شده‌ای - به‌عنوان نويزرسی - اجرا کردیم تا این پیش‌بینی را محک بزنیم. متوجه شدیم که نويز زیاد هزینهٔ مالی هنگفتی را به شرکت تحمیل می‌کند. از این مثال استفاده می‌کنیم تا نشان دهیم نويز می‌تواند باعث ضررهای اقتصادی بزرگی شود.

هر دوی این مثال‌ها شامل مطالعاتی دربارهٔ افراد زیادی است که در موارد بسیاری قضاوت می‌کنند. اما بسیاری از قضاوت‌های مهم تک^۱ هستند و تکرار نمی‌شوند: چطور به یک فرصت تجاری ظاهراً بی‌نظیر واکنش نشان دهیم، خط تولید محصولی کاملاً جدید را راه‌اندازی کنیم یا نه، در مقابل همه‌گیری بیماری چه کنیم، کسی را که با معیارهای استاندارد هم‌خوانی ندارد استخدام کنیم یا نه. آیا در تصمیم راجع به موقعیت‌های منحصربه‌فردی مانند این‌ها هم نويز وجود دارد؟ وسوسه می‌شویم که فکر کنیم این موارد نويز ندارند. بالأخره نويز یعنی بی‌ثباتی ناخواسته؛ چگونه ممکن است در تک‌تصمیم‌ها شاهد بی‌ثباتی باشیم؟ در فصل ۳ سعی می‌کنیم به این پرسش پاسخ دهیم. قضاوت شما حتی در موقعیتی منحصربه‌فرد و تک، یکی از میان انبوه امکان‌هاست. در آنجا نیز شاهد نويز بسیاری هستیم.

مضمون حاصل از این سه فصل را می‌توان در یک جمله خلاصه کرد و آن هم از مضامین اصلی کتاب است: هر جا قضاوت باشد، نويز هم هست. حتی بیشتر از آنچه فکر می‌کنید. بیايد شروع کنیم تا ببینیم چقدر.

¹ Singular

فصل ۱

جرم و مجازات نویری

فرض کنید کسی به جرمی مثل خرده‌دزدی، حمل هرویین، آزار، یا سرقت مسلحانه محکوم شده است. احتمالاً چه مجازاتی در انتظار اوست؟

پاسخ نباید به این ربطی داشته باشد که تصادفاً پرونده در اختیار کدام قاضی قرار می‌گیرد یا تیم ورزشی این شهر در مسابقهٔ دیروز برده یا باخته است. خیلی شرم‌آور است که سه آدم مشابه که به جرم یکسانی محکوم شده‌اند مجازات‌های کاملاً متفاوتی بگیرند: یکی آزادی مشروط، دیگری دو سال حبس و آن یکی ده سال حبس. و این امر شرم‌آور در بسیاری از کشورها دیده می‌شود، نه فقط در گذشتهٔ دور، بلکه در حال حاضر.

از دیرباز، در سرتاسر جهان، قاضی‌ها در تصمیم‌گیری راجع به مجازات مناسب از «مصلحت‌سنجی»^۱ استفاده کرده‌اند. متخصصان بسیاری از کشورها این مصلحت‌سنجی را می‌ستایند و آن را عادلانه و انسانی می‌دانند. این افراد تأکید می‌کنند که عوامل زیادی در احکام جزایی دخیل است و افزون بر جرم، باید شخصیت متهم و شرایط او را در نظر گرفت. به این ترتیب، مجازات متناسب با فرد به روال جاری تبدیل شد. اگر قواعد مشخصی دست قاضی را می‌بست، با مجرمان به‌شکلی غیرانسانی برخورد می‌شد؛ دیگر نمی‌شد آن‌ها را افراد منحصربه‌فردی دانست که استحقاق آن را دارند که به جزئیات خاص شرایطشان توجه شود. در

^۱ در اینجا منظور از «مصلحت‌سنجی» (discretion) آن است که قاضی صرفاً به قواعد و قوانین تکیه نکند، بلکه به صلاحدید خود جزئیات مربوط به هر فرد و پرونده را دخالت بدهد. به عبارتی، انگار که قواعد حقوقی به تنهایی برای احکام عادلانه کافی نباشند و اگر قاضی حق داشته باشد که صلاحدید یا مصلحت‌سنجی خود را دخالت دهد نتایج به عدالت نزدیک‌ترند. در ادامه نویسندگان این تल्ली را ارزیابی و نقد می‌کنند -م.

نظر خيلى‌ها اصل ايدۀ رويۀ عادلانۀ^۱ قانون نيازمند همين مصلحت‌سنجى قضايى است.

در دهۀ ۱۹۷۰، اشتياق جهانى به مصلحت‌سنجى قضايى كم كم شروع به فروپاشى كرد. اين اتفاق يك دليل ساده داشت: شواهد چشم‌گير مبنى بر وجود نويز. در سال ۱۹۷۳، قاضى مشهورى به نام ماروين فرانكل^۲ توجه عموم را به اين مسئله جلب كرد. فرانكل قبل از آنكه قاضى شود مدافع آزادى بيان و حامى پرشور حقوق بشر بود و كمك كرد كميتۀ وكلاى حقوق بشر^۳ تاسيس شود (اين سازمان امروزه با نام *اول حقوق بشر* شناخته مى‌شود).

فرانكل مى‌توانست تندخو باشد. او از وجود نويز در حوزه عدالت كيفرى خشمگين بود و انگيزه‌اش را اين‌طور توصيف مى‌كرد:^[۱]

اگر يك فرد متهم به سرقت از بانك فدرال محكوم شود، مى‌تواند حداكثر تا ۲۵ سال حبس بگيرد. اين يعنى چيزى بين ۰ تا ۲۵ سال. ديرى نگذشت تا بفهمم اين كه چه عددى تعيين شود كمتر به خود پرونده و شخص متهم بستگى دارد و بيشتر به شخص قاضى - يعنى ديدگاه‌ها، تمايلات و سوگيرى‌هايش - مربوط است. لذا متهم واحد در پروندۀ واحد ممكن است مجازات كاملاً متفاوتى بگيرد و اين بستگى به قاضى پرونده دارد.

فرانكل در حمايت از استدلال خود هيچ نوع تحليل آمارى ارائه نداد. اما حكايت‌هاى تأثيرگذارى را مطرح كرد كه تفاوت‌هاى ناموجه در برخورد با افراد مشابه را نشان مى‌داد. دو مرد، هر دو بدون سوءسابقۀ كيفرى، به وصول چك جعلى به ترتيب به مبالغ ۵۸.۴۰ و ۳۵.۲۰ دلار متهم شده بودند. حكم مرد اول ۱۵ سال حبس بود و حكم مرد دوم ۳۰ روز. براى اقدام‌هاى مشابه اختلاس، مردى به ۱۱۷ روز حبس محكوم شد و ديگرى به ۲۰ سال. فرانكل به چنين مواردى اشاره مى‌كرد تا به تعبير خودش «قدرت تقريباً بي‌نظارت و فراگير»^[۲] قاضى‌هاى فدرال را محكوم كند، چرا كه موجب «ارتكاب روزانۀ ظلم‌هاى خودسرانه» مى‌شود^[۳] و او معتقد بود چنين وضعى در «حكومت قانون، نه انسان» پذيرفتنى نيست.^[۴]

فرانكل اين ظلم‌هاى خودسرانه را «تبعيض» مى‌ناميد و از كنگره مى‌خواست به آن پايان دهند. منظور او از اين تعبير عمدتاً نويز بوده است؛ بي‌ثباتى توجيه‌ناپذير در كيفردهى. اما او

¹ Due process

² Marvin Frankel

³ Lawyers' Committee for Human Rights

⁴ Human Rights First

نگران سوگیری هم بود که در قالب نایکسانی^۱ نژادی و اجتماعی-اقتصادی بروز می‌یافت. فرانکل برای مبارزه با هر دوی آن‌ها، یعنی نويز و سوگیری، به این سمت گرایش داشت که تفاوت در برخورد با متهمان کیفری روا نیست مگر آنکه بتوان تفاوت‌ها را «توجیه»^۲ کرد، آن هم بر اساس آزمون‌هایی که فرموله‌کردن و به‌کار بردن آن‌ها با عینیت کافی شدنی است تا تضمین شود که نتایج چیزی بیش از اوامر قائم به فرد این یا آن مسئول، قاضی و غیره هستند. (تعبیر «اوامر قائم به فرد»^۳ کمی غریب است؛ منظور فرانکل دستورات شخصی است.)^[۵] افزون بر همه آن‌ها، فرانکل در حمایت از کاهش نويز این‌گونه استدلال می‌کرد: «شرح یا چک‌لیست تفصیلی عواملی که می‌توانند - در صورت امکان - نوعی درجه‌بندی عددی یا عینی داشته باشند.»^[۶]

فرانکل در اوایل دهه ۱۹۷۰ می‌نوشت؛ بنابراین دفاع او از «جایگزینی انسان با ماشین» چندان پیش نرفت.^[۷] اما به‌شکل فوق‌العاده‌ای تا این نقطه آمده است. او معتقد بود: «حکمرانی قانون مستلزم دسته‌ای از قواعد غیرشخصی است که فراسوی مرزها به کار بسته شود و هم شامل قاضی‌ها شود و هم دیگران.» او صریحاً به سود استفاده از «کامپیوتر برای کمک به تفکر صحیح در کیفردهی» استدلال می‌کرد. همچنین توصیه می‌کرد کمیته‌ای برای کیفردهی ایجاد شود.^[۸]

کتاب فرانکل، نه فقط در ایالات متحده بلکه در تمام دنیا، به یکی از تأثیرگذارترین‌های تاریخ حقوق کیفری تبدیل شد. اما صوری^۴ نبودنش، تا حدی ضعف آن به حساب می‌آمد. بسیار کوبنده اما امپرسیونیستی [و فاقد جزئیات] بود. بلافاصله کسانی برای آزمودن واقعیت نويز کار او را ادامه دادند و کوشیدند سطح نويز را در کیفردهی قضایی بررسی کنند.

یکی از اولین مطالعات کلان‌مقیاس از این نوع در سال ۱۹۷۴ به‌مدیریت خود قاضی

¹ Disparity

^۲ «توجیه‌کردن» (to justify) به معنای مدلل کردن یا دلیل آوردن است. گاهی در گفت‌وگوهای عمومی «توجیه» به معنایی منفی به کار می‌رود و مثلاً می‌گویند: «الکی توجیه نکن!» ولی در معنای فنی، «توجیه» مثبت است. دانشمندان به طور خاص و افراد به طور کلی سعی می‌کنند نظراتشان را توجیه کنند. به همین ترتیب، در صورتی نظری را می‌پذیریم که موجه باشد، یعنی دلایل خوبی برای آن داشته باشیم - م.

³ Idiosyncratic ukases

^۴ منظور از «صوری» (formal) چیزی است که در قالب قواعد مشخص بیان شود. بدین ترتیب، «صوری» به «کفی» نزدیک است، یعنی چیزی که به نحوی در قالب اعداد و ارقام دربیاید. اما «صوری» عام‌تر از «کفی» است. برای مثال، بعضی از مغالطه‌های منطقی صوری هستند، به این معنا که آن مغالطه را می‌توان صرفاً با توجه به صورت استدلال (یعنی با توجه به ساختار جملات و فارغ از موضوع) توضیح و تشخیص داد. در مقابل، «غیرصوری» (informal) را هم داریم، یعنی چیزی که صوری نیست. برای مثال، تحقیقی که به حد کافی صوری نیست چندان در پی صورت‌بندی یا استفاده از ابزارهای کمی نبوده است - م.

فرانکل انجام شد. از پنجاه قاضی در حوزه‌های مختلف خواستند برای متهمان پرونده‌های فرضی حکم صادر کنند. یافته اصلی این بود که «عدم اجماع امری عادی است»^[۹] و تنوع مجازات «چشمگیر» است.^[۱۰] فروشنده هروئین می‌تواند از یک تا ده سال به زندان محکوم شود و این بسته به نظر قاضی است.^[۱۱] مجازات سارق بانک از پنج تا هجده سال حبس است.^[۱۲] در این تحقیق معلوم شد که در پرونده اخاذی ممکن است از حکم سنگین بیست سال حبس و ۶۵ هزار دلار جریمه نقدی تا سه سال حبس بدون جریمه نقدی تغییر کند.^[۱۳] از همه این‌ها عجیب‌تر آنکه در شانزده مورد از بیست پرونده اصلاً وحدت نظری در کار نبود که حبس به‌جاست یا نه.

مطالعات دیگری نیز از پی این تحقیق انجام گرفت و همه متوجه همین سطح شگفت‌آور نويز شدند. برای مثال، در ۱۹۷۷ ویلیام آستین و تامس ویلیامز از چهل وهفت قاضی نظرسنجی کردند و از ایشان خواستند راجع به پنج پرونده یکسان نظر بدهند. همه پرونده‌ها شامل جرایم سطح پایین بودند.^[۱۴] همه توصیفات پرونده‌ها شامل اطلاعات برگرفته از قاضی‌ها در کيفردهی واقعی بود، اعم از اتهام، شهادت‌ها، سوءسابقه کيفری (در صورت وجود)، پس‌زمینه اجتماعی و شواهد مربوط به شخصیت. یافته اصلی «ناپکسانی اساسی» بود. برای مثال، در پرونده‌ای راجع به جیب‌بری، حکمی که قاضی‌ها توصیه کرده بودند از پنج سال حبس در زندان تا صرفاً سی روز حبس (به‌همراه جریمه نقدی ۱۰۰ دلاری) تنوع داشت. در پرونده‌ای مربوط به حمل ماریجوانا بعضی قاضی‌ها حکم حبس را توصیه کرده بودند، دیگران آزادی مشروط را.

در سال ۱۹۸۱، تحقیق بسیار بزرگ‌تری انجام شد که در آن ۲۰۸ قاضی فدرال شرکت داشتند و شانزده پرونده فرضی یکسان به آن‌ها ارائه شد.^[۱۵] یافته‌های اصلی تحقیق مبهوت‌کننده‌اند:

فقط در ۳ مورد از ۱۶ پرونده راجع به حکم حبس در زندان وحدت نظر وجود داشت. حتی وقتی بیشتر قضات اتفاق نظر داشتند که حکم حبس در زندان به‌جاست، تفاوت بسیاری درباره مدت حبس توصیه شده در کار بود. در یک پرونده فساد که میانگین حبس ۸.۵ سال بود، طولانی‌ترین مدت حبس ابد بود. در پرونده دیگری که میانگین حبس ۱.۱ سال بود، طولانی‌ترین حبسی که توصیه کرده بودند ۱۵ سال بود.

این تحقیقات مبتنی بر آزمایش‌های کاملاً کنترل‌شده بسیار گویا و روشن‌گرند، اما تردیدی نیست که درباره گستره نويز در جهان واقعی عدالت کيفری چندان چیزی نمی‌گویند. در مقایسه با این تحقیق‌ها که شرکت‌کننده‌ها شرح کنترل‌شده‌ای را دریافت می‌کنند، در جهان واقعی قاضی‌ها در معرض اطلاعات بسیار بیشتری هستند. البته بعضی از این اطلاعات به موضع ربط

دارند اما انبوهی از شواهد هم هست مبنی بر اینکه اطلاعات بی‌ربط، در قالب عوامل جزئی و به‌ظاهر تصادفی، می‌توانند تأثیرات بزرگی در نتیجه بگذارند. برای مثال، معلوم شده است احتمال بیشتری وجود دارد که قاضی‌ها در ابتدای صبح یا بعد از استراحت و تغذیه (در مقایسه با قبل از آن) حکم به آزادی مشروط بدهند. اگر قاضی گرسنه باشد، سخت‌گیرتر است.^[۱۶]

مطالعه‌ای روی هزاران حکم دادگاه اطفال نشان داده است که وقتی تیم فوتبال محلی در مسابقه آخر هفته باخته باشد، قاضی‌ها در اولین روز هفته احکام سخت‌تری صادر می‌کنند (و در باقی هفته نیز همین وضع با شدت کمتری برقرار است). متهمان سیاه‌پوست به نحو نامتناسبی این سخت‌گیری را متحمل می‌شوند.^[۱۷] مطالعه دیگری ۱.۵ میلیون حکم قضایی طی سه دهه را مد نظر قرار داد و به نحو مشابهی نتیجه گرفت که قاضی‌ها در روزهای بعد از شکست تیم فوتبال محلی (در مقایسه با روزهای پس از برد) سخت‌گیرترند.^[۱۸]

تحقیقی روی شش میلیون حکم از سوی قضات فرانسه طی دوازده سال نشان داد که قاضی‌ها در روز تولد متهمان ملایمت بیشتری نشان می‌دهند.^[۱۹] (گمان می‌کنیم قاضی‌ها در روز تولد خودشان هم ملایمت بیشتری داشته باشند، اما تا جایی که می‌دانیم این فرضیه آزموده نشده است.) حتی گاهی امور بی‌ربطی مثل دمای هوا می‌تواند بر قاضی تأثیر بگذارد.^[۲۰] مرور ۲۰۷ هزار حکم دادگاه مهاجرت طی چهار سال نشان داده یکی از تأثیرات عمده، تغییرات دمایی روزانه بوده است؛ وقتی هوا گرم است، احتمال کمتری هست که افراد پناهندگی بگیرند. اگر در کشورتان تحت آزار سیاسی هستید و می‌خواهید به جای دیگری پناهنده شوید، باید امیدوار باشید و حتی دعا کنید که روز استماع دادگاه هوا خنک باشد.

کاهش نویر در کیفردهی

استدلال‌های فرانکل و یافته‌های تجربی مؤید آن در دهه ۱۹۷۰ مورد توجه ادوارد ایم. کیندی -برادر رئیس‌جمهور فقید، جان اف. کیندی، و یکی از تأثیرگذارترین اعضای سنای آمریکا- قرار گرفت. حیرت و هراس وجود کندی را فرا گرفت. در همان سال ۱۹۷۵، او لایحه اصلاحات کیفردهی را ارائه کرد، اما به جایی نرسید. اما کندی آدم سرسختی بود. او سال‌های پی‌درپی با اشاره به شواهد موجود بر تصویب آن لایحه پافشاری می‌کرد. در سال ۱۹۸۴ تلاشش به ثمر نشست. کنگره در پاسخ به شواهد مبتنی بر بی‌ثباتی ناموجه، مصوبه اصلاحات کیفردهی ۱۹۸۴ را وضع کرد.

هدف قانون جدید این بود که با کاهش «[حق] مصلحت‌سنجی، این بی‌نظارتی که قضات و مسئولان آزادی‌های مشروط به واسطه قانون در تعیین و اجرای احکام کیفری در اختیار

دارند» نویز سیستم را کاهش دهد.^[۲۱] به طور خاص، اعضای کنگره به نایکسانی‌های کیفردهی «به طور ناموجهی گسترده» ارجاع می‌دادند و به یافته‌هایی استناد می‌کردند که نشان می‌داد در منطقه نیویورک، مجازات برای پرونده‌های واقعی یکسان می‌توانست از سه تا بیست سال حبس متغیر باشد.^[۲۲] همان‌طور که قاضی فرانکل توصیه کرده بود، کمیته کیفردهی ایالات متحده^۱ ایجاد شد. کار اصلی کمیته واضح بود: تعیین خطوط راهنمای کیفردهی که بنا بود اجباری باشند و گستره محدودی برای احکام کیفری مشخص کنند.

در سال بعد، کمیته مذکور خطوط راهنمایی را تعیین کرد که اساس آن‌ها عمدتاً بر میانگین احکام حاصل از تحلیل موارد مشابه در ده‌هزار پرونده واقعی بود. استیون بربر^۲، قاضی دیوان عالی که در این فرایند بسیار دخیل بود، با اشاره به اختلاف نظر لاینحل در کمیته از به‌کار بردن تصمیم‌های سابق دفاع می‌کرد: «چرا کمیته به‌جای رجوع به قضاوت‌های گذشته، این کار را نکرد که بنشیند و واقعاً در پی تعیین مجازات معقول برآید؟ پاسخ کوتاه این است: نمی‌توانستیم. نمی‌توانستیم چون در هر طرف استدلال‌های خوبی در جهات مخالف می‌بینیم ... سعی کنید همه جرایم موجود را برحسب استحقاق مجازاتی رتبه‌بندی کنید ... سپس نتایج کار دوستانان را جمع کنید و ببینید آیا هماهنگ هستند؟ به شما می‌گویم که این‌طور نیست.»^[۲۳]

قاضی بر مبنای خطوط راهنما، برای تعیین حکم کیفری باید دو عامل را در نظر بگیرد: جرم و تاریخچه کیفری متهم. برای هر جرم، بسته به این‌که چقدر جدی باشد، یکی از چهل‌وسه «سطح جنایت»^۳ تعیین شده است. تاریخچه کیفری متهم بیش از هر چیز به تعداد و شدت محکومیت‌های قبلی او مربوط می‌شود. اگر جرم و تاریخچه کیفری را کنار هم بگذاریم، خطوط راهنما گستره نسبتاً محدودی از کیفردهی را مشخص می‌کند که حداکثر می‌تواند شش ماه یا ۲۵٪ بیشتر از حداقل مجازات باشد. قاضی مجاز است با استناد به آنچه به‌نظرش شرایط تشدیدکننده یا تخفیف‌دهنده (یا به اصطلاح فنی) کیفیت مشدده یا مخففه^۴ می‌آید از این محدوده خارج شود، اما این کار باید در دادگاه تجدیدنظر توجیه شود.^[۲۴]

اگرچه خطوط راهنمای مذکور الزامی‌اند، اما چندان سفت‌وسخت نیستند و از چیزی که مد نظر قاضی فرانکل بود بسیار فاصله دارند. این خطوط، فضای مانور بسیاری به قاضی‌ها

¹ US Sentencing Commission

² Stephen Breyer

³ Offence level

⁴ aggravating or mitigating circumstances

می‌دهد. با این حال، مطالعات متعددی با استفاده از انواع روش‌ها و با تمرکز بر دوره‌های تاریخی مختلف، نتیجه یکسانی را نشان دادند: خطوط راهنما نوپز را کم می‌کنند. به بیان فنی، خطوط راهنما «موجب کاهش خالص بی‌ثباتی در حکم می‌شوند که می‌توان آن را به هویت تصادفی قاضی نسبت داد».^[۲۵]

دقیق‌ترین پژوهش در این باره از سوی خود کمیته انجام شد.^[۲۶] در این تحقیق احکام کیفری پرونده‌های سرقت بانک، توزیع کوکابین، هرویین و اختلاس از بانک در سال ۱۹۸۵ (قبل از آنکه خطوط راهنما اجرایی شوند)، با احکام کیفری صادره بین ۱۹ ژانویه ۱۹۸۹ تا ۳۰ سپتامبر ۱۹۹۰ مقایسه شدند. بر اساس خطوط راهنمای کیفردهی، مجرمان با توجه به عوامل مرتبط با مجازات جفت شدند. برای هر جرم، بی‌ثباتی در بین قضاوت‌های دوره پس از اجرایی شدن مصوبه اصلاحات کیفردهی بسیار کمتر شده بود.

بر اساس مطالعه‌ای دیگر، تفاوت مورد انتظار در طول مدت مجازات بین قضاوت در سال‌های ۱۹۸۶ و ۱۹۸۷ معادل ۱۷٪ یا ۴.۹ ماه بود. این مقدار بین سال‌های ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۳ به ۱۱٪ یا ۳.۹ ماه کاهش یافت.^[۲۷] مطالعه مستقل دیگری که دوره‌های مختلف را پوشش می‌داد، راجع به توفیق در کاهش نایکسانی در میان قضاوت (به معنای تفاوت‌ها در میانگین حکم کیفری قاضی‌ها در مورد مجموعه پرونده‌های مشابه) به نتیجه مشابهی رسید.^[۲۸]

به‌رغم این یافته‌ها، خطوط راهنما با طوفانی از انتقادها مواجه شد. کسانی، از جمله بسیاری از قاضی‌ها، فکر می‌کردند بعضی از حکم‌های کیفری بیش از حد سنگین است - نکته‌ای در مورد سوگیری، نه نوپز. برای اهداف ما، جالب‌ترین اشکالی که قاضی‌های متعددی آن را مطرح کردند این بود که خطوط راهنما بسیار ناعادلانه است، چون مانع از آن می‌شود که قاضی جزئیات خاص هر پرونده را به حد کافی در نظر بگیرد. بهای کاهش نوپز این است که تصمیم‌گیری به‌طرزی ناپذیرفتنی مکانیکی باشد. کیت استیث^۱ (استاد حقوق دانشگاه ییل) و حوزه کابرانس^۲ (قاضی فدرال) نوشتند «کور بودن لازم نیست، بلکه بینایی نیاز است و انصاف» و «فقط در صورتی می‌توان در قضاوت به این‌ها رسید که پیچیدگی تک‌تک پرونده‌ها در نظر گرفته شود».^[۲۹]

این اشکال باعث شد خطوط راهنما با چالش‌های شدیدی مواجه شود که بعضی بر مبنای حقوق بودند و بعضی بر اساس سیاست‌گذاری. این چالش‌ها به نتیجه نرسیدند تا این‌که به‌دلایلی فنی و کاملاً نامربوط به نزاعی که در اینجا خلاصه کردیم، دیوان عالی در سال ۲۰۰۵ خطوط راهنما را لغو کرد.^[۳۰] در نتیجه این حکم، خطوط راهنما [از آن به بعد] صرفاً نقش

¹ Kate Stith

² José Cabranes

مشورتي داشتند. بيشتر قاضي‌هاي فدرال بعد از اين تصميم ديوان عالي به طرز قابل توجهي بسيار خرسندتر بودند. ۷۵٪ نظام مشورتي را ترجيح مي‌دادند و فقط ۳٪ فكر مي‌کردند نظام الزامي بهتر بوده است.^[۳۱]

تغيير خطوط راهنما از حالت الزامي به مشورتي چه تاثيراتي داشته است؟ كريستال ينگ^۱ (استاد حقوق دانشگاه هاروارد) درباره اين پرسش تحقيق کرده است. کار او نه بر اساس آزمون يا نظرسنجي، بلکه بر اساس تعداد زيادي از داده‌ها راجع به احكام كيفري واقعي، از جمله نزديک به چهارصد هزار متهم كيفري، بوده است. يافته اصلي او اين است که بعد از سال ۲۰۰۵، از جهات مختلف نايکساني‌هاي بين قضات به نحو قابل ملاحظه‌اي افزايش يافته است.^[۳۲] زماني که خطوط راهنما الزام بود، متهماني که از سوي قاضي نسبتاً سخت‌گيري محاکمه مي‌شدند ۲۰۸ ماه بيشتر از زماني حکم مي‌گرفتند که يک قاضي معمولي حکم مي‌داد. وقتي خطوط راهنما صرفاً مشورتي شد، نايکساني دو برابر شد. ينگ مي‌نويسد «يافته‌ها [ي] به نگراني‌هاي عمده‌اي راجع به انصاف و بي‌طرفي دامن مي‌زنند، چون هويت قاضي مسئول پرونده نقش قابل توجهي در عدم برخورد يکسان با متهمان محکوم به جرايم يکسان دارد» - و به اين ترتيب او يادآور قاضي فرانکل در چهل سال پيش است.

پس از آنکه خطوط راهنما مشورتي شد، احتمال بيشتري داشت که قاضي بر اساس ارزش‌هاي شخصي خود درباره کيفردهي حکم بدهد. خطوط راهنماي الزامي هم سويگيري و هم نويز را کاهش مي‌دهند. بعد از تصميم ديوان عالي، نايکساني ميان احكام كيفري متهمان آفريقايي-آمريکايي در مقايسه با افراد سفيدپوست متهم به جرايم يکسان به نحو چشمگيري افزايش يافت. هم‌زمان، قاضي‌هاي زن در مقايسه با مردها با احتمال بيشتري از مصلحت‌سنجي افزايش يافته خود در جهت ملايمت در حکم استفاده مي‌کردند. همين مطلب درباره قاضي‌هاي منتصب از سوي رؤساي جمهور دموکرات نيز صدق مي‌کند.

سه سال پس از فوت فرانکل در سال ۲۰۰۲، لغو خطوط راهنماي الزامي باعث بازگشت به چيزي شد که کابوس او بود: قانون بدون نظم.



ماجرای نبرد قاضي فرانکل براي خطوط راهنماي کيفردهي نگاه گذراني به چندين مطلب اصلي به دست مي‌دهد که در اين کتاب به آن‌ها مي‌پردازيم: نخست، قضاوت دشوار است، چون جهان جای پيچيدگي و عدم قطعيت است. در حوزه قضايي پيچيدگي واضح است و در

¹ Crystal Yang

بسیاری از دیگر موقعیت‌های مستلزم قضاوت حرفه‌ای نیز همین وضع برقرار است. اجمالاً این موقعیت‌ها شامل قضاوت‌های پزشکان، پرستاران، وکلا، مهندسان، معلمان، معماران، تهیه‌کنندگان هالیوود، اعضای کمیته‌های استخدام، ناشران کتاب، انواع مدیران شرکت‌ها و مدیران تیم‌های ورزشی است. هرگاه قضاوت در میان باشد، گریزی از اختلاف نظر نیست.

دوم، گسترهٔ این اختلاف نظرها بسیار بیش از چیزی است که انتظار داریم. بعضی افراد به اصل مصلحت‌سنجی قضایی اشکال می‌گیرند، اما تقریباً همه گسترهٔ نایکسانی‌های حاصل از آن را مردود می‌دانند. نویز سیستمی^۱، یعنی بی‌ثباتی ناخواسته در قضاوت‌هایی که در حالت آرمانی باید یکسان باشند، می‌تواند موجب بی‌عدالتی گسترده، هزینه‌های اقتصادی بالا و انواع و اقسام خطاهای دیگر شود.

سوم، می‌توان نویز را کاهش داد. رویکردی که فرانکل از آن حمایت می‌کرد و کمیتهٔ کیفردهی ایالات متحده آن را به کار بست -یعنی قواعد و خطوط راهنما- یکی از چندین رویکردی است که در کاهش نویز موفق است. رویکردهای دیگر برای سایر انواع قضاوت مناسب‌ترند. بعضی از روش‌های اتخاذشده برای کاهش نویز می‌توانند هم‌زمان سوگیری را هم کم کنند.

چهارم، تلاش‌ها برای کاهش نویز اغلب اعتراضاتی هم به دنبال دارند و با دشواری‌های جدی مواجه می‌شوند. باید به این مسائل هم پرداخت، وگرنه مبارزه علیه نویز شکست خواهد خورد.

در باب نویز در کیفردهی

«آزمایش‌ها نشان می‌دهند احکام کیفری مورد نظر قاضی‌ها در پرونده‌های یکسان، نایکسانی‌های اساسی دارند. این بی‌ثباتی نمی‌تواند منصفانه باشد. حکم کیفری متهم نباید به این ربط داشته باشد که پرونده برحسب تصادف در اختیار کدام قاضی قرار می‌گیرد.»

«احکام کیفری نباید به حس و حال^۲ قاضی در جلسهٔ استماع یا دمای هوا وابسته باشد.»

«یکی از راه‌ها برای پرداختن به این بحث خطوط راهنماست. اما خیلی‌ها از خطوط راهنما خوششان نمی‌آید چون خطوط راهنما مصلحت‌سنجی قضایی را محدود می‌کند، در حالی که شاید مصلحت‌سنجی برای تضمین انصاف و دقت لازم باشد. بالأخره، هر پرونده منحصر به فرد است؛ این‌طور نیست؟»

¹ System noise

² Mood

فصل ۲

سیستم نوین‌دار

مواجهه اولیه ما با نوین و آنچه ابتدا باعث علاقه‌مان به این موضوع شد، اصلاً به اندازه‌ای که در موضوع عدالت کیفری دیدیم دراماتیک نبود. در واقع، این مواجهه تصادفی بود؛ دو نفر از ما با شرکت مشاوره‌ای همکاری داشتند که به یک شرکت بیمه مشاوره می‌داد.

البته موضوع بیمه برای همه جالب نیست. اما یافته‌های ما نشان می‌دهند نوین چه مشکلات گسترده‌ای برای سازمان‌های انتفاعی ایجاد می‌کند که این به نوبه خود زمینه‌ساز ضررهای مالی بسیار ناشی از تصمیم‌های نوینی است. تجربه ما از شرکت بیمه کمک می‌کند توضیح دهیم چرا غالباً مشکل نوین به چشم نمی‌آید و درباره آن چه کار می‌توان کرد.

مدیران شرکت بیمه در حال سنجیدن ارزش بالقوه تلاش برای افزایش سازگاری^۱ - یعنی کاهش نوین- در قضاوت‌های افرادی بودند که از طرف شرکت تصمیم‌های مالی مهمی می‌گرفتند. همه اتفاق‌نظر داشتند که سازگاری مطلوب است. همه اتفاق‌نظر داشتند که نمی‌شود این قضاوت‌ها کاملاً سازگار [و منسجم] باشند، چون غیرصوری [و بدون قاعده] و تا حدی ذهنی‌اند. مقداری از نوین‌گریزناپذیر است.

اختلاف نظر وقتی آغاز شد که بحث به وسعت و گستردگی نوین رسید. مدیران تردید داشتند که نوین جزو مشکلات اساسی‌شان باشد. باین‌حال، به خاطر اعتبارشان، موافقت کردند تا با آزمایشی ساده که به آن نوین‌رسی می‌گوییم، جواب این سؤال را بیابیم. نتیجه آزمایش باعث حیرت آن‌ها شد. ضمن آنکه گزارش این کار توصیفی عالی از مسئله نوین شد.

¹ Consistency

قرع‌ای که موجب نويز است

خیلی از کارشناسان در شرکت‌های بزرگ اجازه دارند قضاوت‌هایی کنند که شرکت مقید به تبعیت از آن است. برای نمونه، این شرکت بیمه‌گرهای زیادی را استخدام می‌کند که حق بیمهٔ ریسک‌های مالی را برآورد می‌کنند، مثل بیمهٔ بانک در مقابل ضرر ناشی از کلاهبرداری یا سوءاستفادهٔ مالی کارکنان. همچنین شرکت بیمه تعداد زیادی کارشناس خسارت را در استخدام خود دارد و آن‌ها هزینهٔ خسارت‌های آتی را پیش‌بینی می‌کنند و در صورت بروز اختلاف با مدعی خواهان خسارت وارد مذاکره می‌شوند.

هر شعبهٔ بزرگ چندین بیمه‌گر با کفایت دارد. وقتی از شرکت برآورد هزینه می‌خواهند، هر کسی که تصادفاً حاضر باشد مسئولیت می‌یابد تا آن را آماده کند. در نتیجه، بیمه‌گر خاصی برآورد حق بیمه را تعیین می‌کند به‌قید قرعه انتخاب می‌شود.

رقم دقیق برآورد هزینه، پیامدهای قابل‌توجهی برای شرکت دارد. حق بیمهٔ بالا در صورتی که پذیرفته شود مزیت است، اما چنین حق بیمه‌ای ریسک از دست دادن مشتری را به همراه دارد. حق بیمهٔ پایین احتمال پذیرفته شدن بیشتری دارد، اما منفعت آن هم برای شرکت کمتر است. برای هر سطح ریسک، مبلغ گلدیلوکس^۱ وجود دارد که دقیقاً مناسب است - نه خیلی زیاد و نه خیلی کم - و احتمالش زیاد است که میانگین قضاوت گروه بزرگی از کارشناسان چندان از این رقم گلدیلوکس دور نباشد. مبلغی که از این رقم بالاتر یا پایین‌تر باشد هزینه‌بر است - به این ترتیب بی‌ثباتی قضاوت‌های نويزی به اصل موضوع آسیب می‌زند.

کار کارشناسان تعیین خسارت نیز بر وضع مالی شرکت تأثیر می‌گذارد. برای مثال، فرض کنید یک کارگر بیمه‌شده ادعا می‌کند که دست راستش در یک حادثهٔ صنعتی برای همیشه از کار افتاده است. کارشناس تعیین خسارت در این پرونده هم به همان شیوه‌ای انتخاب شده که بیمه‌گرها مأمور می‌شدند؛ یعنی صرفاً چون بر حسب تصادف حاضر بوده است. کارشناس واقعیات مربوط به پرونده را گردآوری می‌کند و تخمین می‌زند که در نهایت چه هزینه‌ای برای شرکت دارد. سپس همین کارشناس وارد مذاکره با نمایندهٔ مدعی خسارت می‌شود تا در عین آنکه شرکت را از پرداخت‌های اضافی حفظ می‌کند، تضمین کند مدعی مزایای تعهدشده در بیمه‌نامه را دریافت خواهد کرد.

تخمین اولیه مهم است چون هدف ضمنی کارشناس را در مذاکرات آتی با مدعی تعیین می‌کند، ضمن این‌که شرکت بیمه قانوناً موظف است هزینهٔ پیش‌بینی‌شدهٔ هر دعوی خسارت را

^۱ Goldilocks. اصل گلدیلوکس یا اصل مقدار درست و حد تعادلی -م.

بپردازد. دوباره، در اينجا از منظر شرکت رقمی گلدیلاکسی در کار است. اطمینانی وجود ندارد که توافق حاصل شود، چون مدعی وکیلی دارد و اگر مبلغ پیشنهادی ناچیز باشد ممکن است تصمیم بگیرد که در دادگاه اقامه دعوی کند. از آن طرف، مبلغ بیش از حد سخاوتمندانه هم ممکن است باعث شود کارشناس تعیین خسارت مجبور شود با مطالبات احمقانه بعدی هم موافقت کند. قضاوت کارشناس برای شرکت مهم است - و برای مدعی خسارت از آن هم مهمتر است.

ما از کلمه «قرعه» استفاده می‌کنیم تا بر نقش شانس در انتخاب بیمه‌گر یا کارشناس تعیین خسارت تأکید کنیم. در عملکرد عادی شرکت، پرونده در اختیار یک کارشناس واحد قرار می‌گیرد و حتی کسی نمی‌داند اگر همکار دیگری برای آن کار انتخاب می‌شد چه رخ می‌داد.

البته قرعه جایگاه خودش را دارد و لزوماً ناعادلانه نیست. از قرعه‌های پذیرفتنی برای توزیع چیزهای «خوب» (مثل واحدهای درسی در بعضی دانشگاه‌ها) یا «بد» (مثل اعزام به خدمت در ارتش) استفاده می‌شود. قرعه هدفی را برآورده می‌کند. اما قرعه‌ای که ما درباره‌اش صحبت کردیم، هیچ چیزی را تخصیص نمی‌دهد و فقط باعث ایجاد عدم قطعیت می‌شود. شرکت بیمه‌ای را تصور کنید که بیمه‌گرهای آن نويز ندارند و حق بیمه بیهینه را تعیین می‌کنند، اما یک دستگاه شانس مداخله می‌کند و برآورد مبلغی را که مشتری می‌بیند تغییر می‌دهد. واضح است که این نوع قرعه هیچ توجیهی ندارد. به همین ترتیب، سیستمی که خروجی آن بسته به هویت شخصی است که برحسب تصادف انتخاب می‌شود تا قضاوت حرفه‌ای لازم را انجام بدهد، فاقد هرگونه توجیهی است.

نويزرسی، نويز سیستم را آشکار می‌کند

قرعه‌ای که یک قاضی خاص را برای تعیین حکم کیفری یا یک تیرانداز خاص را برای نمایندگی از تیم انتخاب می‌کند موجب بی‌ثباتی است، اما این بی‌ثباتی از نظر پنهان می‌ماند. نويزسنجی - همان‌طور که در مورد کیفردهی قاضی‌های فدرال انجام شد - راهی برای آشکارسازی نويز است. در این نوع بررسی، پرونده واحدی در اختیار افراد مختلف قرار می‌گیرد و به این ترتیب می‌توانیم بی‌ثباتی پاسخ‌های آن‌ها را ببینیم.

قضاوت‌های بیمه‌گرها و کارشناسان تعیین خسارت برای چنین کاری بسیار مناسب است، چون تصمیم‌های آن‌ها بر اساس اطلاعات مکتوب است. برای تدارک نويزرسی، مدیران شرکت شرح تفصیلی پنج نمونه گویا را برای هر گروه (بیمه‌گر و کارشناس خسارت) آماده کردند.^[۱] از کارکنان خواستند تا مستقل از یکدیگر، به ارزیابی دو یا سه نمونه بپردازند. به آن‌ها نگفته بودند

هدف از اين مطالعه سنجش بی‌ثباتی قضاوت‌هايشان است.

پيش از آنکه به خواندن ادامه دهيد، شايد بخواهيد به پاسخ‌های خودتان در مورد پرسش‌های زیر فکر کنید: در یک شرکت بیمه که وضعیت بسامان و مناسی دارد، اگر برحسب تصادف دو بیمه‌گر یا کارشناس خسارت باصلاحیت را انتخاب کنید، انتظار دارید تخمین آن‌ها از پرونده‌های واحد تا چه حد متفاوت باشد؟ مشخصاً اختلاف دو تخمین بر حسب درصد میانگین آن‌ها چقدر خواهد بود؟

پاسخ تعدادی از مدیران شرکت را جویا شدیم و طی سال‌های بعد هم تخمین گستره وسیعی از افراد را در حرفه‌های مختلف جمع‌آوری کردیم. به‌طرز حیرت‌انگیزی یک پاسخ به‌وضوح محبوب‌تر از همه پاسخ‌های دیگر است. حدس بیشتر مدیران شرکت بیمه ۱۰٪ یا کمتر بود. وقتی از ۲۸ مدیرعامل و مدیر ارشد در صنایع مختلف پرسیدیم که انتظار دارند در میان قضاوت‌های تخصصی مشابه چه مقدار بی‌ثباتی بیابند، مجدداً پاسخ متوسط و پرنکرارترین پاسخ ۱۰٪ بود (و بعد از آن ۱۵٪ محبوب‌ترین بود). ۱۰٪ تفاوت به این معناست که برای مثال، یکی از دو بیمه‌گر حق بیمه را ۹۰۵۰۰ دلار تعیین کند و دیگری ۱۰۵۰۰ دلار. این اختلاف را نمی‌شود نادیده گرفت، اما در حدی است که می‌شود انتظار داشت سازمان با آن کنار بیاید.

اما نویزسنجی نشان از اختلافی بسیار بزرگ‌تر داشت. طبق بررسی ما، متوسط اختلاف در بیمه‌گری ۵۵٪ بود؛ حدود پنج‌برابر بیش از چیزی که اغلب افراد، از جمله مدیران شرکت، انتظار داشتند. این نتیجه به‌معنای آن است که مثلاً وقتی یک بیمه‌گر حق بیمه را ۹۰۵۰۰ دلار تعیین می‌کند، دیگری آن را ۱۰۵۰۰ تعیین نمی‌کند - بلکه برآوردش ۱۶۰۷۰۰ دلار است. در مورد کارشناسان تعیین خسارت، نسبت متوسط ۴۳٪ بود. تأکید می‌کنیم که این نتایج، متوسط‌ها هستند؛ یعنی در نیمی از موارد، اختلاف بین دو قضاوت از این هم بیشتر است.

مدیران بلافاصله پس از مشاهده نتایج نویزسنجی، متوجه شدند که این حجم نویز بیانگر مشکلی بسیار پرهزینه است. یکی از مدیران ارشد تخمین زد که هزینه سالانه نویز در بخش بیمه‌گری شرکت - شامل ضرر از دست دادن معامله به خاطر برآورد بالا و ضرر ناشی از قراردادهای زیر قیمت - صدها میلیون دلار است.

هیچ‌کس نمی‌توانست مشخص کند دقیقاً چقدر خطا (یا چقدر سوگیری) رخ می‌دهد، زیرا اصلاً نمی‌شد با اطمینان گفت که رقم گلدیلاکس در هر مورد چقدر است. اما بدون نیاز به اینکه بدانیم قلب هدف کجاست، می‌توانیم برای سنجیدن مقدار پراکندگی به پشت سیبل نگاه

کنیم و بفهمیم که بی‌ثباتی مشکل‌ساز شده است. داده‌ها نشان دادند مبلغی که به مشتری اعلام می‌شود به نحو آزرانده‌ای بسته به قرعه‌ای است که تعیین می‌کند کدام کارمند مسئول آن معامله باشد. حداقل ماجرا این است که اگر مشتریان بفهمند بدون رضایتشان در چنین قرعه‌ای شرکت کرده‌اند، اصلاً خوشحال نخواهند شد. به طور کلی، کسانی که با سازمان‌ها سروکار دارند، انتظار سیستمی را دارند که به طور قابل اعتمادی قضاوت‌های منسجم و سازگاری ارائه کند. توقع ندارند که سیستم نوین داشته باشد.

بی‌ثباتی ناخواسته در مقابل تنوع خواسته

یک ویژگی تعیین‌کننده نوین سیستمی، ناخواسته بودنش است و باید همین‌جا تأکید کنیم که بی‌ثباتی در قضاوت‌ها همیشه هم ناخواسته نیست.

امور ترجیحی یا سلیقه‌ای را در نظر بگیرید. اگر ده منتقد فیلم به تماشای یک فیلم واحد بنشینند، اگر ده مزه‌گر به نوشیدنی واحدی امتیاز بدهند یا اگر ده نفر رمان واحدی را بخوانند، انتظار نداریم که همه آن‌ها نظر یکسانی داشته باشند. تنوع سلیق مبارک است و انتظار آن را هم داریم. هیچ‌کس نمی‌خواهد در جهانی زندگی کند که همه خوشایندها و بدایندهای یکسان دارند (خب، البته تقریباً هیچ‌کس). اما در صورتی که سلیقه شخصی با قضاوت حرفه‌ای اشتباه گرفته شود به خطا می‌افتیم. اگر یک تهیه‌کننده فیلم تصمیم بگیرد که پروژه نامتعارفی را (مثلاً درباره فراز و فرود تلفن‌هایی که شماره‌گیر چرخشی دارند) جلو برد چون شخصاً از متن کار خوشش آمده است، در صورتی که هیچ‌کس دیگری آن را نپسندد، ممکن است مرتکب اشتباه بزرگی شده باشد.

همچنین در موقعیت‌های رقابتی که بهترین قضاوت‌ها پاداش می‌گیرند، بی‌ثباتی در قضاوت قابل انتظار و مبارک است. وقتی شرکت‌های مختلف (یا تیم‌های مختلف یک سازمان) به منظور یافتن راه‌حل‌های نوآورانه برای مشکل واحدی رقابت می‌کنند، نمی‌خواهیم همه بر رویکرد یکسانی متمرکز شوند. وقتی گروه‌های مختلف پژوهشگران سراغ مسئله‌ای علمی مثل ساخت واکسن می‌روند نیز همین وضعیت را داریم؛ حتماً می‌خواهیم که از زوایای مختلفی به موضوع بنگرند. حتی پیش‌بینی‌کننده‌ها نیز گاهی مثل بازیکنان رقیب رفتار می‌کنند. تحلیلگری که به درستی اعلام کند رکودی در راه است و هیچ‌کس دیگری انتظار آن را نداشته باشد، مطمئناً شهرتی برای خود دست‌وپا می‌کند. اما کسی که هیچ‌گاه از اجماع فاصله نمی‌گیرد ناشناخته می‌ماند. مجدداً، در چنین اوضاعی بی‌ثباتی در ایده‌ها و قضاوت‌ها مبارک است، چون بی‌ثباتی فقط اولین گام است. در مرحله دوم نتایج این قضاوت‌ها مقابل یکدیگر قرار می‌گیرند

و بهترين آن‌ها پيروز خواهد شد. درست مانند چيزی که در طبيعت اتفاق می‌افتد، در یک بازار هم انتخاب بدون بی‌ثباتی و تنوع ممکن نیست.

امور سلیقه‌ای و اوضاع رقابتي مسائل جالبی را دربارهٔ قضاوت پيش می‌کشند. اما تمرکز ما بر قضاوت‌هایی است که بی‌ثباتی در آن‌ها نامطلوب است. نويز سیستمی از مشکلات سیستم‌هاست، چون سازمان هستند نه بازار. وقتی معامله‌گران بورس ارزیابی متفاوتی از ارزش یک سهم دارند، بعضی از آن‌ها پولی به دست می‌آورند و بعضی نه. اختلاف نظر بازار را می‌سازد. اما اگر یکی از آن معامله‌گران برحسب تصادف انتخاب شده باشد تا از طرف شرکت سهم را ارزیابی کند و وقتی متوجه می‌شویم همکار او در همان شرکت ارزیابی بسیار متفاوتی از سهم ارائه خواهد کرد، آن‌گاه شرکت با نويز سیستمی مواجه است و این مشکل‌ساز است.

توصیف دقیقی از این موضوع وقتی رخ داد که یافته‌هایمان را به مدیران ارشد یک شرکت مدیریت سرمایه ارائه کردیم و آن‌ها را تشویق کردیم که به صورت آزمایشی نويزرسی کنند. آن‌ها از چهل‌ودو سرمایه‌گذار متبخر در شرکت خواستند ارزش منصفانهٔ سهمی را تخمین بزنند (یعنی قیمتی که در آن سرمایه‌گذاران نسبت به خرید یا فروش بی‌تفاوت‌اند). سرمایه‌گذاران اساس تحلیل خود را بر توصیف یک‌صفحه‌ای از آن کسب‌وکار گذاشتند؛ داده‌ها شامل سود و زیان، ترانزنامه، صورت‌حساب جریان نقدینگی طی سه سال اخیر و تخمین‌ها برای دو سال آینده بود. متوسط نويز که مشابه مورد شرکت بیمه سنجیده شد، ۴۱٪ بود. چنین اختلاف بزرگی میان سرمایه‌گذاران یک شرکت واحد با استفاده از روش‌های ارزش‌گذاری واحد اصلاً خبر خوبی نیست.

هرگاه شخص قضاوت‌کننده برحسب تصادف از میان جمعی که همگی باکفایت هستند انتخاب می‌شود - مانند آنچه در مورد شرکت مدیریت سرمایه، نظام عدالت‌کیفری و شرکت بیمه گفته شد - می‌بینیم نويز یک مشکل است. نويز سیستمی بیماری مهلك بسیاری از سازمان‌هاست: غالباً نوعی فرایند به کارگماشتن - که عملاً تصادفی است - تصمیم می‌گیرد که چه پزشکی در بیمارستان شما را معالجه کند، کدام قاضی در دادگاه دفاعیات شما را بشنود، کدام کارشناس ثبت اختراع درخواست شما را بررسی کند، کدام نمایندهٔ خدمات مشتریان شکایت شما را دریافت کند و الی آخر. بی‌ثباتی ناخواسته در این قضاوت‌ها می‌تواند به مشکلاتی اساسی منجر شود، از جمله ضرر مالی و بی‌عدالتی گسترده.

تصور غلط و پرتکراری دربارهٔ بی‌ثباتی ناخواسته در قضاوت‌ها هست که می‌گوید این موضوع اهمیتی ندارد، چرا که خطاهای تصادفی یکدیگر را خنثی می‌کنند. مطمئناً خطاهای مثبت و منفي قضاوت دربارهٔ یک مورد [واحد]، یکدیگر را خنثی می‌کنند و ما به طور مفصل بحث خواهیم کرد که چگونه می‌توان از این ویژگی برای کاهش نويز استفاده کرد. اما

سیستم‌های نوینی دربارهٔ یک مورد [واحد] چندین بار قضاوت نمی‌کنند. بلکه دربارهٔ موارد مختلف، قضاوت‌های نوینی انجام می‌دهند. اگر یک بیمه‌نامه بیش‌ازحد و دیگری کمتر از چیزی که باید قیمت‌گذاری شود، شاید در مجموع قیمت‌گذاری درست به نظر برسد، اما [در حقیقت] شرکت بیمه مرتکب دو خطای پرهزینه شده است. اگر از دو تبهکار که هر کدام باید پنج سال را در زندان بگذرانند، یکی سه سال حکم بگیرد و دیگری هفت سال، نمی‌توان گفت به طور میانگین عدالت اجرا شده است. در سیستم‌های نوینی خطاها یکدیگر را خنثی نمی‌کنند، بلکه انباشته می‌شوند.

توهم توافق

تحقیق گسترده‌ای که به چندین دههٔ قبل برمی‌گردد نوین در قضاوت حرفه‌ای را مستند کرده است. چون ما از این تحقیق مطلع بودیم، از نتیجهٔ نوینرسی در شرکت بیمه تعجب نکردیم، اما از واکنش مدیران آن متعجب شدیم: هیچ‌کس در شرکت انتظار نداشت این مقدار از نوین را ببینیم. هیچ‌کس اعتبار بررسی را زیر سؤال نبرد و هیچ‌کس ادعا نکرد که مقدار نوین مشاهده‌شده قابل قبول است. با این حال، [انگار] مسئلهٔ نوین - و هزینهٔ هنگفت آن - برای سازمان مشکل جدیدی به نظر می‌رسید. نوین مثل یک نشتی در زیرزمین بود؛ تحملش می‌کردند نه به این خاطر که قابل قبول انگاشته می‌شد، بلکه به این خاطر که مورد توجه قرار نگرفته بود.

چطور چنین چیزی ممکن است؟ چطور ممکن است افراد حرفه‌ای در یک نقش و در یک دفتر کار تا این حد با یکدیگر اختلاف داشته باشند، ولی متوجه آن نشوند؟ چطور ممکن است مدیران چنین چیزی را نبینند؛ چیزی که تهدیدی اساسی برای عملکرد و شهرت شرکتشان بود. متوجه شدیم که مسئلهٔ نوین سیستمی در سازمان‌ها از نظر دور می‌ماند و این بی‌توجهی رایج به نوین همان قدر جالب توجه است که شیوع آن. نوینرسی نشان می‌دهد کارشناسان خبره - و سازمان‌هایی که آن‌ها را استخدام می‌کنند - در عین حال که در قضاوت‌های حرفه‌ای هرروزهٔ خود اختلاف نظر دارند، دچار نوعی توهم توافق^۱ هستند.

برای درک این‌که چگونه توهم توافق ایجاد می‌شود، خود را در جایگاه یک بیمه‌گر در یک روز کاری معمولی قرار دهید. بیش از پنج سال سابقهٔ کار دارید، می‌دانید که همکارانتان به شما احترام می‌گذارند و شما نیز به آن‌ها علاقه دارید و احترام می‌گذارید. می‌دانید کارتان را بلدید. از

¹ The Illusion of Agreement

تحليل كامل ريسك‌هاى پيچيده‌اى كه پيش روى يك شركت مالى است، نتيجه مى‌گيريد كه حق بيمه ۲۰۰.۰۰۰ دلارى مناسب است. با مسئله سختى سروكله مى‌زنيد اما فرق خاصى با مسائلى ندارد كه هر روز به حل آن‌ها مى‌پردازيد.

حالا تصور كنيد همكاران به شما مى‌گويند كه شركت به آن‌ها نيز اطلاعات يكسانى داده است و آن‌ها هم ريسك‌هاى يكسانى را سنجيده‌اند. آيا مى‌توانستيد باور كنيد دست كم نصف آن‌ها حق بيمه را يا بيش از ۲۵۵.۰۰۰ دلار يا كمتر از ۱۴۵.۰۰۰ دلار تعيين کرده‌اند؟ پذيرش چنين چيزى سخت است. در واقع، گمان مى‌كنيم بيمه‌گرانى كه درباره نويزرسى شنيدند و اعتبار آن را هم پذيرفتند، هرگز حقيقتاً باور نكردند درباره شخص خودشان هم صدق مى‌كند! بيشتر ما اغلب با اين باور نسنجيده زندگى مى‌كنيم كه جهان اين‌طور به نظر مى‌رسد چون اين‌طور است. با يك گام كوچك به باور ديگرى مى‌رسيم: «ديگران جهان را بسيار شبیه به من مى‌بينند.» اين باورها كه *واقع‌گرایی ساده/نگارانه*^۱ ناميده مى‌شوند، براى دركى از واقعيت كه با ديگران در آن مشترك هستيم اساسى‌اند. به ندرت اين باورها را زير سؤال مى‌بريم. در هر لحظه يك تفسير واحد از جهان اطراف خود را مى‌گيريم و در حالت عادى براى توليد بديل‌هاى محتمل سعى و تلاش خاصى نمى‌كنيم. يك تفسير كافي است و آن را همچون تفسير درست تجربه مى‌كنيم. چنين نيست كه با تصور راه‌هاى بديل ديدن آنچه مى‌بينيم در زندگى پيش برويم.

در مورد قضاوت‌هاى حرفه‌اى، اين باور كه ديگران جهان را همان‌گونه مى‌بينند كه ما مى‌بينيم، هر روزه از راه‌هاى مختلف تقويت مى‌شود. نخست، ما و همكارانمان زبان مشترك و قواعد مشتركى در اين باره داريم كه چه ملاحظاتى بايد در تصميم‌گيرى لحاظ شوند. همچنين اين تجربه اطمينان‌بخش را داريم كه درباره پوچى قضاوت‌هاىي كه اين قواعد را نقض مى‌كنند اتفاق نظر داريم. گاه به‌گاه كه با اختلاف نظر با همكاران خود مواجه شويم، فكر مى‌كنيم كه اين اختلاف‌ها به خاطر لغزش‌هاى قضاوت همكاران است. فرصت خاصى پيدا نمى‌كنيم كه توجه كنيم قواعد مورد اتفاق ما مبهم‌اند؛ آن قواعد براى حذف بعضى احتمالات كافي هستند اما پاسخ ايجابى مشتركى را در خصوص موارد مشخص تعيين نمى‌كنند. مى‌توانيم به راحتى با همكاران خود روزگار بگذرانيم و اصلاً توجه نكنيم كه در واقع آن‌ها جهان را مانند ما نمى‌بينند. يكي از بيمه‌گرانى كه با او مصاحبه كرديم تجربه خود از كار كشته شدن در كارش را اين‌طور توصيف كرد: «وقتي تازه كار بودم، درباره سه چهارم پرونده‌ها با مافوق خودم بحث مى‌كردم ...

¹ Naïve realism

چند سال که گذشت، دیگر مجبور نبودم این کار را بکنم - الان دیگر متخصص محسوب می‌شوم ... به‌مرور زمان، اطمینانم به قضاوت خودم بیشتر و بیشتر شد.» این شخص، همانند بسیاری از ما، عمدتاً به واسطه استفاده از قضاوت خود اعتماد بیشتری به آن پیدا کرده است.

روانشناسی این فرایند را به‌خوبی می‌شناسیم. اطمینان، به واسطه تجربه شخصی قضاوت‌هایی تغذیه می‌شود که به‌مرور روان‌تر و راحت‌تر انجام می‌شوند و این تا حدی به سبب شباهت به قضاوت‌های گذشته درباره موارد مشابه است. به‌مرور زمان، همان‌طور که این بیمه‌گر آموخت با خود سابقش به اتفاق نظر برسد، اطمینان او به قضاوت‌هایش افزایش یافت. در او هیچ نشانه‌ای نبود که -بعد از دوره اولیه کارآموزی- یاد گرفته باشد با دیگران به اتفاق نظر برسد، یا بررسی کرده باشد تا چه حد با دیگران اتفاق نظر دارد، یا حتی تلاش کرده باشد از فعالیت همکاریانش فاصله نگیرد.

در مورد شرکت بیمه، توهم توافق فقط وقتی فرو ریخت که نوپزسی انجام شد. چطور تا آن موقع رهبران شرکت از مسئله نوپز آگاه نشده بودند؟ چندین پاسخ محتمل است، اما یکی از آن‌ها که به نظر می‌رسد نقش عمده‌ای در موقعیت‌های مختلف ایفا می‌کند صرفاً ناخوشایندی اختلاف نظر است. اغلب به نظر می‌رسد فرایندهای جاری علناً برای این طراحی شده‌اند که بسامد بروز اختلاف نظر واقعی را به حداقل برسانند و در صورت وقوع، آن را برطرف کنند.

نتان کانسل^۱، استاد روان‌شناسی دانشگاه مینسوتا و محقق پیشرو در حوزه پیش‌بینی عملکرد، ماجرابی را برای ما تعریف کرد که این مشکل را به تصویر می‌کشد. کانسل به بخش پذیرش یک مدرسه در زمینه فرایند تصمیم‌گیری‌شان کمک می‌کرد. ابتدا یک نفر پرونده متقاضی را می‌خواند و آن را همراه با امتیاز خودش به نفر دوم می‌داد تا او نیز به آن امتیاز بدهد. پیشنهاد کانسل این بود که -بنا به دلایلی که در طول این کتاب روشن خواهند شد- بهتر است امتیاز خواننده اول پنهان شود تا بر خواننده دوم تأثیر نگذارد. اما پاسخ مدرسه چنین بود: «ما قبلاً این کار را می‌کردیم، اما به قدری باعث اختلاف نظر می‌شد که به سیستم فعلی تغییر رویه دادیم.» مدرسه تنها سازمانی نیست که پرهیز از تعارض را دست‌کم به اندازه تصمیم‌گیری درست مهم می‌داند.

مکانیزم دیگری را در نظر بگیرید که شرکت‌های مختلفی به آن پناه می‌برند: کالبدشکافی قضاوت‌های نامعمول. کالبدشکافی به‌عنوان یک مکانیزم یادگیری مفید است. اما اگر واقعاً

¹ Nathan Kuncel

اشتباهی رخ داده باشد - به این معنا که قضاوت مورد نظر از هنجارهای حرفه‌ای بسیار دور شده باشد - بحث درباره آن چالش برانگیز نیست. متخصصان به سادگی نتیجه می‌گیرند که آن قضاوت بسیار از اجماع دور افتاده است. (شاید هم آن را به عنوان یک استثنای نادر کنار بگذارند.) تشخیص قضاوت بد بسیار ساده‌تر از تشخیص قضاوت خوب است. اما علنی کردن خطاهای فاحش و به حاشیه راندن همکاران بد به کارشناسان کمک نمی‌کند آگاه شوند که تا چه حد در قضاوت‌های عموماً پذیرفتنی خود اختلاف نظر دارند. برعکس، چه بسا اجماع سهل‌الوصول درباره قضاوت‌های بد حتی توهم توافق را تقویت هم بکند. نهایتاً درس اصلی راجع به شیوع نويز سیستمی را نمی‌آموزند.

امیدواریم به مرور با ما هم‌نظر شوید که نويز سیستمی مشکلی جدی است. وجود آن جای تعجب ندارد؛ نويز پیامد سرشت غیرصوری قضاوت است. با این حال، چنان که در طول کتاب خواهیم دید، وقتی یک سازمان نگاهی جدی به این موضوع می‌اندازد، تقریباً همیشه مقدار نويزی که مشاهده می‌شود شوکه‌کننده است. نتیجه‌گیری ما ساده است: هر جا قضاوت باشد، نويز هم هست؛ بیشتر از چیزی که فکرش را بکنید.

در باب نويز سیستمی در شرکت بیمه

«ما به کیفیت قضاوت کارشناسانی مثل بیمه‌گر، کارشناس تعیین خسارت و امثال آنها وابسته‌ایم. هر پرونده را به یک متخصص می‌سپاریم، اما با این فرض اشتباه پیش می‌رویم که هر متخصص دیگری هم باشد، قضاوت مشابهی خواهد داشت.»

«نويز سیستمی پنج برابر بیشتر از تصور ما یا حد قابل تحمل است. بدون نويزرسی راهی برای فهم این مطلب نداریم. نويزرسی توهم توافق را در هم شکست.»

«نويز سیستمی مشکلی جدی است: برای ما صدها میلیون دلار هزینه برمی‌دارد.»

«هر جا قضاوت باشد، نويز هم هست؛ بیشتر از چیزی که فکرش را بکنید.»

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد کتاب و سفارش نسخه کامل آن،

به سایت نشر نوین مراجعه کنید:

www.nashrenovin.ir