

Spis treści

Wprowadzenie. Dwa rodzaje błędów	13
CZĘŚĆ PIERWSZA. JAK ZNALEZĆ SZUM	21
1. Zbrodnia i zaszumiona kara	23
Jak zmniejszyć szum w wyrokach	28
Jak mówić o szumie w orzecznictwie karnym	33
2. Szum w systemie	34
Loteria będąca źródłem szumu	35
Audyty szumu ujawniają istnienie szumu systemowego	37
Niepożądane rozbieżności a pożądana różnorodność	39
Złudzenie jednomysłności	42
Jak mówić o szumie systemowym w firmie ubezpieczeniowej	46
3. Decyzje wyjątkowe	47
Decyzje wyjątkowe a decyzje powtarzalne	48
Szum w decyzjach wyjątkowych	49
Kontrolowanie szumu w decyzjach wyjątkowych	51
Jak mówić o decyzjach wyjątkowych	52
CZĘŚĆ DRUGA. TWÓJ UMYŚŁ TO INSTRUMENT POMIAROWY.	53
4. Kwestie osądu	57
Doświadczenie osądu: przykład	58
Co jest celem osądu: sygnał wewnętrzny	61
Jak oceniamy osady: produkt i proces	64
Osady oceniające	66
Dlaczego szum jest problemem	67
Szum — niepożądany, ale mierzalny	68
Jak mówić o fachowych osądach	69
5. Mierzenie błędu	70
Czy firma GoodSell powinna zmniejszyć szum?	71

Średnia kwadratów	74
Równania błędu	78
Koszt szumu	83
Jak mówić o równaniu błędu	85
6. Analiza szumu	86
Audyt szumu w orzecznictwie karnym	86
Sprawiedliwe wyroki	88
Loteria sądowa	89
Niektórzy sędziowie są surowi: szum poziomowy	91
Sędziowie się różnią: szum prawidłowościowy	92
Części składowe szumu	96
Jak mówić o analizie szumu	97
7. Szum sytuacyjny	98
Druga loteria	99
Mierzenie szumu sytuacyjnego	100
Jedna osoba to już tłum	102
Źródła szumu sytuacyjnego	105
Ocena rozmiarów szumu sytuacyjnego	110
Szum sytuacyjny — przyczyny wewnętrzne	111
Jak mówić o szumie sytuacyjnym	114
8. Jak grupy wzmacniają szum	115
Szum w muzyce	116
Nie tylko ściągnięcia utworów	118
Kaskady	121
Polaryzacja grupy	125
Jak mówić o decyzjach grupowych	129
CZĘŚĆ TRZECIA. SZUM W OSĄDACH PROGNOSTYCZNYCH	131
9. Osądy i modele	134
Osąd czy formuła?	135
Meehl: Optymalny model jest lepszy od ciebie	137
Goldberg: Model ciebie będzie lepszy od ciebie	140
Jak mówić o osądach i modelach	147
10. Reguły wolne od szumu	148
Więcej prostoty: solidne i piękne	149
Jeszcze więcej prostoty: proste reguły	152
Większa złożoność: ku uczeniu się maszynowemu	155

Przykład: lepsze decyzje o zwolnieniach za kaucją	156
Dlaczego nie korzystamy częściej z reguł?	160
Jak mówić o regułach i algorytmach	163
11. Obiektywna niewiedza	164
Obiektywna niewiedza	165
Nadmierna pewność siebie medialnych ekspertów	168
Kiepskie osądy ludzkie i niewiele lepsze modele	170
Negowanie niewiedzy	172
Jak mówić o obiektywnej niewiedzy	175
12. Dolina normalności	176
Przewidywanie kolei życiowych	177
Rozumienie a przewidywanie	180
Myślenie przyczynowe	182
Rozumienie w dolinie normalności	184
Spojrzenie od wewnątrz i z zewnątrz	186
Jak mówić o granicach rozumienia	188
CZĘŚĆ CZWARTA. JAK POWSTAJE SZUM	189
13. Heurystyki, błędy poznawcze, tendencyjność oraz szum	191
Diagnozowanie błędów poznawczych	192
Zastępowanie	195
Błąd przesądzenia	200
Nadmierna spójność	203
Błędy poznawcze powodują szum	205
Jak mówić o heurystykach, błędach poznawczych, tendencyjności i szumie	208
14. Operacja dopasowywania	209
Dopasowywanie i spójność	209
Dopasowywanie intensywności	211
Błąd w dopasowywaniu prognoz	212
Szum przy dopasowywaniu, czyli ograniczenia osądów bezwzględnych	217
Jak mówić o dopasowywaniu	221
15. Skale	222
Hipoteza oburzenia	226
Szum w skalach	228
Dolary i kotwice	231
Jak mówić o roli skal pomiarowych	236

16.	Prawidłowości	237
	Problemy: trudne i łatwe	238
	Szum prawidłowościowy: zjawisko stabilne czy przelotne?	240
	Analogia do osobowości	245
	Jak mówić o szumie prawidłowościowym	247
17.	Źródła szumu	248
	Części składowe szumu	248
	Mierzenie części składowych	251
	Wyjaśnianie błędów	256
	Szum jest statystyczny	258
	Jak mówić o źródłach szumu	259
CZĘŚĆ PIĄTA. JAK ULEPSZAĆ OSĄDY		261
18.	Lepsze osądy dzięki lepszym osobom	265
	Różnica między ekspertami a ekspertami na podstawie respektu	265
	Inteligencja	269
	Styl poznawczy	273
	Jak mówić o osobach lepszych w formułowaniu osądów	277
19.	Eliminowanie błędów poznawczych i higiena decyzyjna	278
	Redukowanie tendencyjności: po fakcie i zawczasu	278
	Ograniczenia w redukowaniu tendencyjności	281
	Obserwator decyzji	283
	Ograniczanie szumu: higiena decyzyjna	286
	Jak mówić o redukowaniu błędów poznawczych i higienie decyzyjnej	288
20.	Sekwencjonowanie informacji w kryminalistyce	289
	Odciski palców	290
	Szum sytuacyjny w analizie daktyloskopijnej	293
	Błąd potwierdzenia w kryminalistyce	294
	Pewien poziom szumu — ale jaki poziom błędu?	298
	Słuchanie szumu	301
	Sekwencjonowanie informacji	302
	Jak mówić o kontrolowaniu informacji	304
21.	Selekcja i agregacja w prognozowaniu	305
	Ulepszanie prognoz	306
	Good Judgment Project	309

	Nieustająca wersja beta	313
	Szum i tendencyjność w prognozowaniu	315
	Gdzie sprawdza się dobór i agregowanie osądów	319
	Jak mówić o doborze i agregowaniu	321
22.	Wytyczne w medycynie	322
	Horyzonty zagadnienia	324
	Mniej szumu w pracy lekarzy: wartość wytycznych	330
	Przygnębiający przypadek psychiatrii	334
	Jak mówić o wytycznych w medycynie	337
23.	Definiowanie skali przy ocenianiu wyników w pracy	338
	Zadanie wymagające osądu	339
	Jedna czwarta sygnału, trzy czwarte szumu	340
	Problem od dawna znany, ale nie rozwiązany	342
	Pochwała osądów relatywnych	344
	Rankingi — tak, wymuszanie — nie	346
	Co dalej?	348
	Jak mówić o określaniu skali	352
24.	Struktury w systemie rekrutacji	353
	Niebezpieczeństwa związane z rozmową o pracę	354
	Szum w rozmowach o pracę	356
	Psychologia osoby prowadzącej rozmowę	358
	Lepszy dobór pracowników dzięki strukturyzacji	361
	Jak mówić o strukturze w procesach rekrutacji	367
25.	Metoda analiz pośrednich (MAP)	368
	Pierwsze spotkanie. Uzgodnienie podejścia	369
	Druge spotkanie. Ustalenie analiz pośrednich	371
	Zespół transakcyjny	372
	Spotkanie decyzyjne	375
	Metoda analiz pośrednich a decyzje powtarzające się	378
	Co zmienia metoda analiz pośrednich	379
	Jak mówić o podejściu MAP	381
CZĘŚĆ SZÓSTA. OPTYMALNY POZIOM SZUMU		383
26.	Koszty ograniczania szumu	388
	Mniej szumu, więcej błędów?	390
	Algorytmy: wolne od szumu, ale tendencyjne	394
	Jak mówić o kosztach ograniczania szumu	397

27. Godność	399
Zmieniające się wartości	402
Naginanie reguł, obchodzenie zasad.	405
Odstraszanie i awersja do ryzyka.	406
Kreatywność, morale i nowe pomysły	407
Jak mówić o godności	410
28. Reguły czy standardy?	411
Podziały i niewiedza	413
Szeffowie i kontrolowanie podwładnych.	414
Powrót uciśnionych	417
Ramy.	419
Szum prawnie zakazany?	421
Jak mówić o regułach i standardach	423
PODSUMOWANIE I WNIOSKI. JAK POWAŻNIE PODEJŚĆ DO SZUMU	425
Osądy	425
Błędy: tendencyjność i шум	427
Mierzenie tendencyjności i szumu.	427
Szum jest problemem.	429
Rodzaje szumu	430
Psychologia osądów i szumu.	432
Niesłyszalny шум	434
Jak ograniczać шум (a także tendencyjność)	435
Ile powinno być szumu?	441
Epilog. Świat bardziej wolny od szumu	443
Załącznik A. Jak przeprowadzić audyt szumu	445
Załącznik B. Checklista obserwatora decyzji	453
Załącznik C. Korygowanie prognoz	457
Podziękowania	463
Przypisy	465
Indeks.	511
O autorach	517