



Productivity Forum

ดร.นพดล ร่มโพธิ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

nopadol@tbs.tu.ac.th

ความลำเอียงในการตัดสินใจ

ในปัจจุบันนี้เราจะเห็นว่ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นอย่างมากมายในสังคมของไทยถึงแม้ว่าจะมีความพยายามให้การสร้างความปรองดองให้เกิดขึ้น แต่ก็มักจะไม่เป็นผลสำเร็จเนื่องจากแต่ละฝ่ายก็มี Hidden Agenda หรือความต้องการอื่นแอบแฝงอยู่จึงทำให้ไม่ยอมรับฟังเหตุผลของฝ่ายตรงกันข้าม หรือหากรับฟังก็จะได้ไม่น่ากลับไปคิดวิเคราะห์ เนื่องจากมีการตั้งแง่ไว้ก่อนแล้วว่าเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายตรงข้ามวางไว้ เพื่อขุดหลุมล่อให้ตกลงไป จึงทำให้ไม่ว่าข้อความหรือเหตุผลใดที่นำเสนอมานั้นไม่ได้ถูกนำมาพิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ มีความเป็นเหตุเป็นผลหรือไม่ และก็นำไปสู่ความวุ่นวายที่ไม่รู้จักเนื่องจากต่างฝ่ายต่างต้องการเอาชนะและมีความเป็นตัวตนสูง จึงอาจจะรู้สึกอับอายหากต้องยอมรับว่าตัวเองเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ต่อเหตุผลที่ฝ่ายตรงข้ามยกขึ้นมา ซึ่งการแก้ไขในเรื่องนี้ก็คงต้องกระทำในส่วนของสำนึกของแต่ละบุคคล เพื่อให้เปิดใจกว้างและมีความเป็นธรรมในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง และแน่นอนว่าคงต้องใช้ระยะเวลาที่นานพอสมควรในการให้ความรู้และกระตุ้นให้มีการเปิดใจรับฟังความแตกต่าง โดยยึดหลักเหตุและผลที่ถูกต้อง

Productivity Forum

อย่างไรก็ตามความลำเอียงในการตัดสินใจนั้นไม่ได้เกิดจากอคติส่วนบุคคลเสมอไป หลายครั้งความลำเอียงนั้น อาจเกิดจากการพิจารณาข้อมูลแต่เพียงด้านเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงข้อมูลในด้านกลับกัน บทความนี้จึงต้องการที่จะเสนอแนวคิดในการลดความลำเอียงจากการพิจารณาจากข้อมูลแต่เพียงด้านเดียวลง รวมทั้งสรุปที่มาของความลำเอียงในรูปแบบนี้ลง เพื่ออย่างน้อยจะได้มีส่วนช่วยลดความขัดแย้งในเรื่องต่าง ๆ ลงได้ในสังคม

เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น ผู้เขียนจึงขอยกตัวอย่างจากข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเพื่อให้ไม่เป็นเรื่องที่เครียดเกินไปนัก ผู้เขียนจึงขอยกตัวอย่างการแข่งขันฟุตบอลอังกฤษซึ่งเป็นที่ยอมรับในกลุ่มของคนไทยมากพอสมควร ทั้งนี้เนื่องจากค่าสถิติทางฟุตบอลมีจำนวนมากและสามารถนำมาวิเคราะห์ในรายละเอียดและชี้ให้เห็นถึงประเด็นต่าง ๆ ได้ชัดเจน

มีการกล่าวขานกันอย่างกว้างขวางถึงความไม่ยุติธรรมในการตัดสินกีฬาในประเภทต่าง ๆ เช่น มวยไทยในโอลิมปิก หรือความผิดพลาดของกรรมการฟุตบอลในนัดต่าง ๆ โดยเฉพาะในการเจอกันของทีมใหญ่ ๆ และส่วนใหญ่แล้วข้อวิจารณ์ก็มักจะมาจากผู้ที่เป็นแฟนบอลของทีมที่พ่ายแพ้ในการแข่งขันครั้งนั้น ๆ โดยข้อวิพากษ์วิจารณ์ที่เป็นที่ยอมรับใช้กันคือกรรมการลำเอียงตัดสินเข้าข้างผู้ชนะ ให้ใบแดงที่ไม่เหมาะสม ใหลูกโทษทั้ง ๆ ที่จริง ๆ ไม่ควรได้ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นนั้น สิ่งที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์นั้นก็เป็นความจริง หลังจากได้ดูภาพซ้ำต่าง ๆ แล้ว ก็เห็นว่าหลายครั้งกรรมการก็ตัดสินใจผิดพลาดดังที่ได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์จริง ๆ แต่การวิจารณ์มักจะไม่จบลงแค่ที่กรรมการตัดสินผิดพลาดในการแข่งขันนัดนั้นเท่านั้น แต่หลายครั้งมีการเลยเถิดไปถึงกับการกล่าวว่า “มีการซื้อกรรมการ” หรือ “กรรมการลำเอียงทุกนัด” คำกล่าวนี้มักจะมีข้อมูลสถิติมายืนยันว่าเห็นไหมว่า “ทีมนี้มักจะได้จุดโทษเสมอ ได้มา 3-4 เกมติดกันแล้ว” หรือ “ถ้าเล่นในบ้านทีมนี้ทีไร ทีมตรงข้ามไม่เสียจุดโทษก็ต้องโดนไล่ออก คอยดูสิ”

เพื่อให้เห็นความลำเอียงในการพิจารณาตัวเลขที่ว่านั้น ผู้เขียนจึงขอใช้ตัวเลขมาประกอบการอธิบาย เพื่อให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสมมุติว่ากรรมการมีความสามารถในการตัดสินได้ถูกต้อง 90% โดยที่ไม่มีความลำเอียงใด ๆ ซึ่งตัวเลขนี้ต้องถือว่าสูงมาก เนื่องจากคงจะเป็นการยากที่จะให้กรรมการซึ่งเป็นมนุษย์ธรรมดาคนหนึ่งสามารถตัดสินใจในทุกจังหวะของเกมได้ 100% เต็ม โดยหลักการในการตัดสินของกรรมการก็เหมือนกับการตัดสินของศาลยุติธรรมคือหากไม่มีหลักฐานเพียงพอก็ต้องถือว่าผู้นั้นไม่มีความผิด จนกว่าจะมีการพิสูจน์ว่ามีหลักฐานเพียงพอจึงถือว่ามีความผิดและโดนทำโทษ

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นผู้เขียนขอใช้ตัวเลขเพื่อประกอบการอธิบายดังต่อไปนี้

สมมุติว่าในการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีกฤดูกาลหนึ่ง ทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด มีโอกาสในการสร้างสรรค์เกมเพื่อบุกเข้าใส่คู่แข่งแต่ถูกสกัดอย่างรุนแรงหรือสกัดในกรอบเขตโทษซึ่งเป็น “โอกาส” ที่จะได้ใบแดงหรือลูกจุดโทษจำนวนทั้งสิ้น 1,000 ครั้ง โดยใน 1,000 ครั้งนี้ ทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด เรียกใบแดงหรือได้ลูกจุดโทษ 500 ครั้ง ไม่ได้จุดโทษ/ใบแดง 500 ครั้ง อย่างไรก็ตามใน 1,000 ครั้งนี้ เป็นลูกที่ควรเป็นลูกจุดโทษหรือควรได้ใบแดง 500 ครั้ง และไม่สมควรเป็นลูกจุดโทษหรือได้ใบแดง 500 ครั้ง ดังนั้นหากกรรมการเป็นคนที่มีความแม่นยำในระดับ 100% (ซึ่งคงไม่มีในโลกนี้) สิ่งที่เกิดขึ้นควรจะเป็นไปตามตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1: การได้ใบแดง/จุดโทษในกรณีที่กรรมการมีความถูกต้อง 100%

	ควรได้ใบแดง/จุดโทษ	ไม่ควรได้ใบแดง/จุดโทษ	จำนวนทั้งหมด
กรรมการให้ใบแดง/จุดโทษ	500	0	500
กรรมการไม่ให้ใบแดง/จุดโทษ	0	500	500
จำนวนทั้งหมด	500	500	1,000

อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตามไปแล้วว่ากรรมการเป็นมนุษย์ธรรมดา ดังนั้นความผิดพลาดจึงเกิดขึ้นได้ หากคิดว่าคุณภาพของกรรมการระดับพรีเมียร์ลีกอยู่ระดับที่ 90% ตัวเลขต่าง ๆ จากตารางข้างต้น อาจจะเปลี่ยนไปดังแสดงในตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2: การได้ใบแดง/จุดโทษในกรณีที่กรรมการมีความถูกต้อง 90%

	ควรได้ใบแดง/จุดโทษ	ไม่ควรได้ใบแดง/จุดโทษ	จำนวนทั้งหมด
กรรมการให้ใบแดง/จุดโทษ	450	50	500
กรรมการไม่ให้ใบแดง/จุดโทษ	50	450	500
จำนวนทั้งหมด	500	500	1,000

จะเห็นว่ากรรมการทำความผิดพลาดใน 2 รูปแบบคือ

(1) ให้ใบแดง/จุดโทษทั้งที่ไม่ควรให้ 50 ครั้งจากโอกาสทั้งหมด 1,000 ครั้ง (5%) เราเรียกความผิดพลาดแบบนี้ว่าความผิดพลาดประเภทที่ 1 (Type I Error) ซึ่งผู้ที่เรียนวิชาสถิติคงรู้จักกันเป็นอย่างดี ก็คือการปฏิเสธสมมติฐานที่ถูกต้องแล้ว จึงทำให้เกิดการลงโทษคนที่ไม่มีผิด

(2) ไม่ให้ใบแดง/จุดโทษทั้ง ๆ ที่ควรให้ 50 ครั้งจากโอกาสทั้งหมด 1,000 ครั้ง (5%) เราเรียกความผิดพลาดแบบนี้ว่าความผิดพลาดประเภทที่ 2 (Type II Error) ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานทั้ง ๆ ที่สมมติฐานนั้นไม่ถูกต้อง หรือเป็นการละเลยการทำโทษนักฟุตบอลที่ผิดนั่นเอง

ถึงแม้ว่ากรรมการของพรีเมียร์ลีกจะทำความผิดพลาดทั้ง 2 รูปแบบจำนวนเท่า ๆ กัน และผิดพลาดเพียงแค่ 10% เท่านั้น แต่ความผิดพลาดประเภทที่ 1 เท่านั้นที่ฝ่ายตรงข้ามที่แพ้การแข่งขันมักจะหยิบยกมาเป็นประเด็นโจมตีว่าเห็นไหมมีตั้ง 50 ครั้งที่ทีมชนะได้ใบแดงและจุดโทษทั้ง ๆ ที่ไม่ควรจะได้ สิ่งนี้เองเป็นความลำเอียงที่อาจจะเกิดจากความไม่ตั้งใจของผู้วิพากษ์วิจารณ์โดยปราศจากการพิจารณาถึงอีก 50 ครั้งของทีมนั้นควรได้จุดโทษแล้วไม่ได้เช่นกัน ซึ่งการวิพากษ์วิจารณ์นี้คงเป็นเรื่องที่ถูกต้องถ้าเป็นการวิจารณ์ว่า “ในการแข่งขันครั้งนี้ กรรมการทำการตัดสินผิดพลาดในรูปแบบที่ 1 หรือ 2” แต่การจะเลยไปสรุปว่าทีมนี้ทีมนี้ซื้อกรรมการนั้นจำเป็นที่จะต้องได้รับการพิสูจน์มากกว่าการมองข้อมูลแต่เพียงด้านเดียวหรือมองความผิดพลาดของกรรมการในรูปแบบเดียว

หลายคนอาจจะมีความเคลือบแคลงใจว่าทำไมทีมอย่างแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด จึงได้รับจุดโทษหรือเรียกใบแดงจากฝ่ายตรงข้ามได้มากกว่าทีมอื่น ๆ กรรมการมีความลำเอียงให้กับทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด เป็นพิเศษหรือไม่ หรือแม้แต่ผู้จัดการทีมคนเก่าของทีมคู่แข่ง เช่น ทีมลิเวอร์พูล ยังกล่าวว่าอาจจะเกิดจากการที่ว่าทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด มีตัวแทนเป็นคณะกรรมการในสมาคมฟุตบอลอังกฤษ คำถามนี้หากจะพิจารณาโดยใช้ข้อมูลในตารางที่ 2 ประกอบแล้ว ก็คงพบว่าเรานับ “จำนวนความผิดพลาดประเภทที่ 1” เท่านั้น ดังนั้นจำนวนนี้มันจึงมากขึ้นสำหรับทีมที่สร้างโอกาสได้มากขึ้นตาม ดังตารางที่ 2 ข้างต้น ทีมอื่น ๆ อาจสร้างโอกาสได้เพียงแค่ 20% เมื่อเทียบกับทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด (หรือ 200 ครั้งต่อฤดูกาล) ดังนั้นโอกาสที่ทีมอื่นจะได้รับจุดโทษหรือเรียกใบแดงที่ไม่สมควรได้จึงมีค่าเพียง 10 ครั้งต่อฤดูกาลเท่านั้น และจะดูน้อยมากเมื่อเทียบกับทีมอย่างแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ซึ่งสร้างโอกาสได้มากถึง 1,000 ครั้งต่อฤดูกาล นอกจากนี้ผู้วิจารณ์ยังอาจจะไม่ได้มองด้วยว่าโอกาสที่ทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ดควรจะได้จุดโทษ/ใบแดงแต่ไม่ได้ก็มากเช่นกัน แต่มันจะเป็นประเด็นที่ไม่เป็นข่าวหรือถูกมองข้ามไป หรือจะสังเกตเห็นว่าเป็นประเด็นว่าทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ดได้จุดโทษหรือใบแดงที่ไม่สมควรได้มักจะไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักเมื่อทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ดไปแข่งขันกับทีมระดับสุดยอดของยุโรป เช่น ทีมบาร์เซโลน่า ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลง่าย ๆ ว่าทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ดแทบไม่มีโอกาสได้บุกเข้าไปในกรอบเขตโทษของทีมบาร์เซโลน่าได้เลย โอกาสที่จะได้จุดโทษ/ใบแดงที่ไม่สมควรได้จึงลดต่ำลงตามไปด้วย หรือหากสงสัยลองตอบคำถามนี้ครับว่าทำไมทีมอย่างลิเวอร์พูลถึงได้ถูกโทษมากกว่าทีมเล็ก ๆ หลาย ๆ ทีม เป็นเพราะทีมลิเวอร์พูลโง่หรือซื้อกรรมการหรือ เหตุผลหลักง่าย ๆ คือก็ทีมลิเวอร์พูลได้เล่นเกมรุกมากกว่าทีมเล็ก ๆ เหล่านั้น ซึ่งเกือบทุกนัดต้องตกเป็นทีมรับและแทบไม่ได้มีโอกาสที่จะบุกเลย ทีมเล็ก ๆ เหล่านั้นจึงมีโอกาสที่จะได้จุดโทษน้อยกว่าลิเวอร์พูลนั่นเอง แต่เมื่อเอาลิเวอร์พูลมา

Productivity Forum

เทียบกับทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด มุมมองเหล่านี้จะถูกบดบังไปจากอคติต่าง ๆ หากนำสถิติมาดูก็จะพบว่าจำนวนโอกาสในการทำประตูที่ทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ดได้สร้างนั้น มันมีจำนวนมากกว่่าทีมลิเวอร์พูล และตามหลักของความน่าจะเป็นมันก็ทำให้โอกาสการได้จุดโทษมากขึ้น (หรือโอกาสการเสียจุดโทษน้อยลง) นั่นเอง

เพื่อเป็นการยืนยัน ผู้เขียนได้นำข้อมูลจาก Website Debatable Decision (<http://www.debatabledecisions.com>) ซึ่งได้ทำการรวบรวมสถิติเกี่ยวกับการตัดสินที่ผิดพลาดและนำไปสู่ผลของคะแนนที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีกในฤดูกาล 2011-2012 ดังแสดงในรูปที่ 1 ดังต่อไปนี้

DECISIONS TABLE								
Team	P	F	A	F	A	F	A	TOT
Stoke	38	13	6	15	3	28	9	19
Bolton	38	7	3	9	5	16	8	8
Newcastle	38	8	4	7	6	15	10	5
QPR	38	5	4	6	2	11	6	5
Fulham	38	7	1	1	2	8	3	5
A. Villa	38	5	6	8	3	13	9	4
Wolves	38	5	6	8	3	13	9	4
Sunderland	38	7	4	5	5	12	9	3
Tottenham	38	9	4	6	11	15	15	0
Svansea	38	3	6	4	2	7	8	-1
Wigan	38	5	9	5	3	10	12	-2
Blackburn	38	5	6	3	4	8	10	-2
Man Utd	38	7	8	5	7	12	15	-3
WBA	38	6	9	7	8	13	17	-4
Man City	38	3	3	5	9	8	12	-4
Norwich	38	5	7	7	10	12	17	-5
Chelsea	38	5	6	5	9	10	15	-5
Everton	38	1	5	4	6	5	11	-6
Liverpool	38	6	10	5	11	11	21	-10
Arsenal	38	4	8	3	10	7	18	-11

รูปที่ 1: การนับจำนวนครั้งที่มีการตัดสินเป็นประโยชน์หรือเสียประโยชน์จากการแข่งขันฟุตบอล Premier League ฤดูกาล 2011-2012
ที่มา: <http://www.debatabledecisions.com/previous-seasons>

จากรูปที่ 1 นั้น P คือจำนวนนัดที่เล่น F (ตัวแรก) คือการตัดสินที่เป็นประโยชน์ต่อทีม (เป็นเจ้าบ้าน) A (ตัวแรก) คือการตัดสินที่เป็นโทษต่อทีม (เป็นเจ้าบ้าน) F (ตัวที่สอง) คือการตัดสินที่เป็นประโยชน์ต่อทีม (เป็นทีมเยือน) A (ตัวที่สอง) คือการตัดสินที่เป็นโทษต่อทีม (เป็นทีมเยือน) F (ตัวที่สาม) คือการตัดสินที่เป็นประโยชน์ต่อทีมทั้งหมด และ A (ตัวที่สาม) คือการตัดสินที่เป็นโทษกับทีมทั้งหมด และ TOT คือผลต่างของการตัดสินที่เป็นประโยชน์ต่อทีมหักออกด้วยการตัดสินที่เป็นโทษต่อทีม

จากรูปที่ 1 จะเห็นว่าทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ดที่มักจะถูกเป็นประเด็นว่าได้เปรียบจากการตัดสินจากกรรมการนั้น ไม่ได้อยู่ในลำดับต้น ๆ ของทีมที่ได้ประโยชน์จากการตัดสินเลย จะว่าไปแล้วยังเป็นทีมที่เสียประโยชน์มากกว่าจะได้ประโยชน์จากการตัดสินของกรรมการเสียด้วยซ้ำไป ส่วนทีมที่ได้ประโยชน์มากที่สุดกลับเป็นทีมอย่างสโตนี่ ซึ่งผลต่างของการได้ประโยชน์จากการตัดสินของกรรมการสูงถึง 19 ครั้งเลยทีเดียว แต่ก็เป็นเรื่องที่ไม่ค่อยมีคนกล่าวถึงมากนัก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าสโตนี่ไม่มีชื่อเสียงและเป็นทีมนิยม จึงไม่ได้เป็นประเด็นมากนักหากจะมีความผิดพลาดจากการตัดสินเกิดขึ้น และหากมีการนับคะแนนโดยใช้การตัดสินที่ถูกต้องนั้น ในฤดูกาล 2011-2012 นั้น ทีมที่จะได้แชมป์จะเป็นทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด โดยจะมีคะแนนมากกว่าทีม

แมนเชสเตอร์ ซิตี้ ที่ได้แชมป์ในสถานการณ์จริงถึง 5 คะแนนเลยทีเดียว และทีมอย่างลิเวอร์พูลก็จะขึ้นมาอยู่ในลำดับที่ 6 ในตารางแทนที่จะเป็นลำดับที่ 8 ทั้งนี้ข้อมูลที่น่ามาเสนอนี้มาจากการแข่งขันในฤดูกาล 2011-2012 เนื่องจากข้อมูลในฤดูกาล 2012-2013 ยังไม่เสร็จสิ้นในเวลาที่ยื่นบทความนี้ (ข้อมูลตารางคะแนนได้จาก <http://www.debatabledecisions.com/previous-seasons>)

ตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นตัวอย่างอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนหรือความลำเอียงในการตัดสินใจโดยขาดการวิเคราะห์โดยอ้างอิงจากข้อมูลจริง ซึ่งหากเกิดขึ้นในเรื่องอื่น ๆ นั้นอาจจะนำมาซึ่งความเสียหายหรือความแตกแยกต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นได้ในสังคม บทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพียงแค่อธิบายประเด็นในเรื่องความลำเอียงในการตัดสินใจให้เห็นและเพื่อเป็นการจุดประกายให้มีการวิเคราะห์วิจารณ์ อันจะนำไปสู่ความรู้และความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นได้ต่อไป