

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدل ها و تکنیک های تصمیم گیری

دکتر شهرام توفیقی

رئیس هیات مدیره انجمن علمی مدیریت سلامت ایران

گروه آینده نگری، نظریه پردازی و رصد کلان سلامت فرهنگستان علوم پزشکی ایران

معاونت پرستاری وزارت بهداشت – دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

۱۴۰۲۱۰۲۷

ذهن ورزی ۱: تصمیم بگیرید!

۱. فرض کنید لازم است برای انجام پروژه‌ای (۳ ساله) در سازمان از بانکی وام بگیرید. با توجه به شرایط سازمان تنها دو نوع وام به شما تعلق می‌گیرد. کدام یک از انواع وام را انتخاب می‌کنید؟

الف) بهره ۱۰ درصدی / بازپرداخت ۳ ساله / استراحت در سال اول

ب) بهره ۱۸ درصدی / بازپرداخت ۱ ساله / بدون استراحت

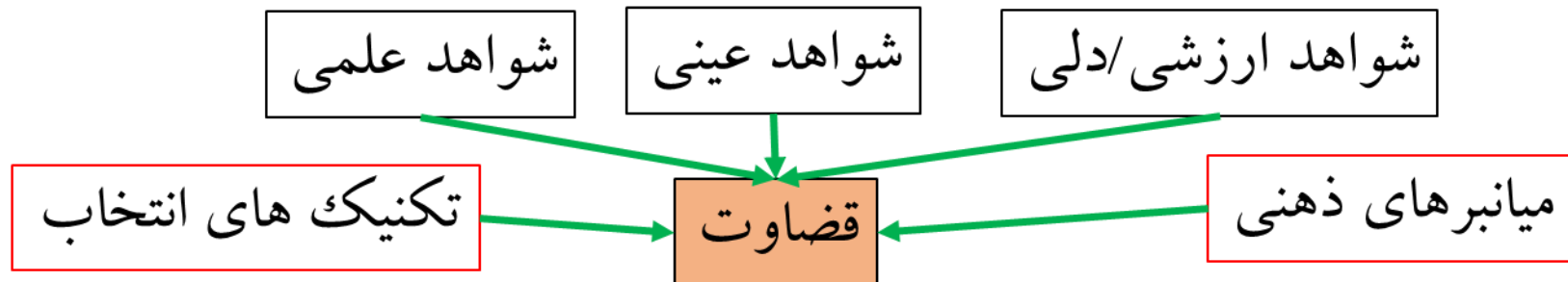
ذهن ورزی ۱: تصمیم بگیرید!

۲. شما مدیر واحد منابع انسانی هستید. در صورتی که به انتخاب بین دو فرد زیر مجبور باشید، کدام را برای پست مدیریت مالی سازمان خود انتخاب می‌کنید؟

الف) مرد / ۳۰ ساله / ۵ سال سابقه مرتبط / اخراج از شرکت قبلی به دلیل بی‌انضباطی / حقوق درخواستی ۳ میلیون تومان

ب) مرد / ۴۸ ساله / ۱۵ سال سابقه مرتبط / خروج از شرکت قبلی به دلیل ورشکستگی / حقوق درخواستی ۵ میلیون تومان

مهارت‌های تصمیم‌گیری



مدل

انتخاب

تصمیم‌گیری

از بین چند

گزینه اقدام

تصمیم

اجرا

هدف

مهارت‌های حل مساله

تعریف مساله
گردآوری شواهد
عوامل موثر بهتر شدن
نماگرهای موفقیت

فهرست راه‌حل‌های شناسایی شده

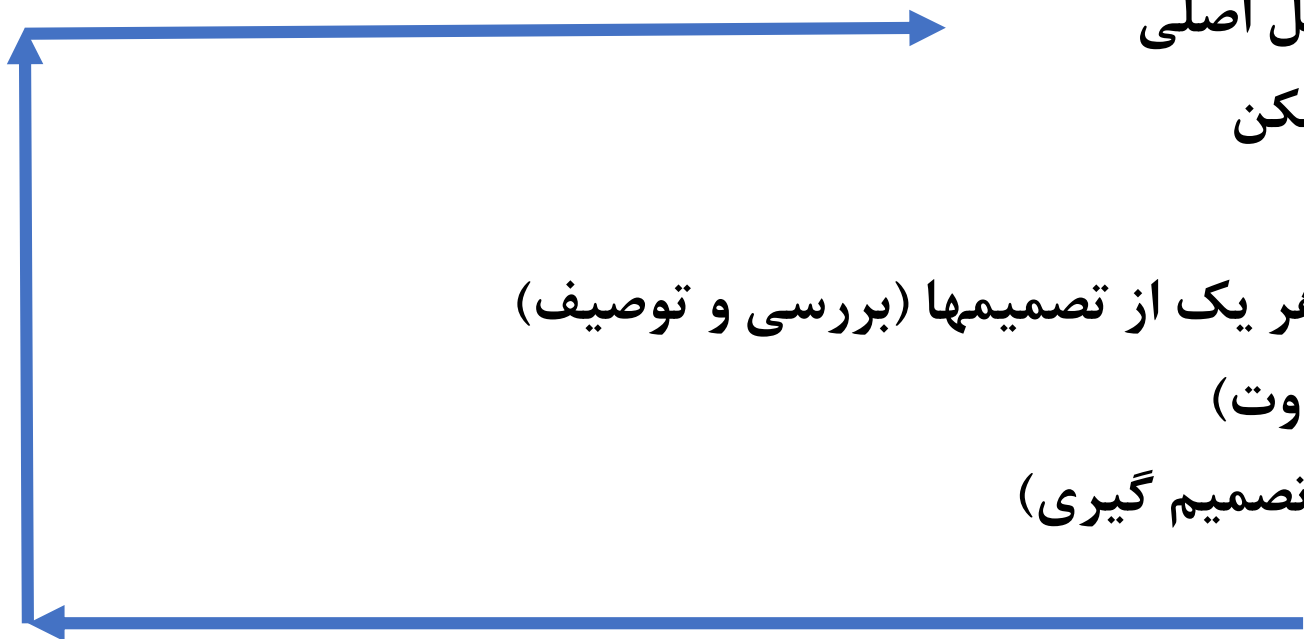
خلاقیت

شناسایی علل احتمالی
شناسایی عوامل بهبود
برنامه عملیاتی

فرآیند تصمیم‌گیری (مدل عقلایی)

هنگام تصمیم‌گیری عقلانی برای هر سناریو، بطور صریح یا بطور ضمنی ۷ گام طی می‌شود. پس از اجرای تصمیم دوباره از گام ۱ کار شروع می‌شود:

1. تشخیص و تعیین مشکل اصلی
2. احصای راه‌حل‌های ممکن
3. انتخاب معیار سنجش
4. تعیین نتایج حاصل از هر یک از تصمیم‌ها (بررسی و توصیف)
5. ارزیابی راه‌حل‌ها (قضاوت)
6. انتخاب راه‌حل اصلح (تصمیم‌گیری)
7. اجرای آزمایشی



نکته اول: این پیشفرض‌هایی که گفته شد، تقریبا غیر ممکن است! چه باید کرد؟

دو نوع سیستم تصمیم‌گیری شناسایی شده است:

سیستم ۱: نظام **شهودی**، که نوعا سریع، خودکار، بدون زحمت، پوشیده، و همراه با **احساسات** است. این چیزی است که در زندگی روزانه ما **مکرر اتفاق می‌افتد**.

سیستم ۲: نظام **استدلالی**، که کندتر، آگاهانه‌تر، پرزحمت، آشکار، و همراه با منطق و معمولا **روش‌های ریاضی** است. این چیزی است که **منطقا تجویز می‌شود که اتفاق بیفتد**.

تصمیم گیری شهودی و استدلالی

آنچه در عمل برای همگان اتفاق می افتد این است که بر حسب موضوع مورد تصمیم و موقعیت زمانی و مکانی، از یکی از دو سیستم و یا ترکیبی از دو سیستم شهودی (۱) و عقلایی (۲) استفاده می کنند.

همگان و به ویژه مدیران باید یاد بگیرند در هر موقعیت بخصوص:

- کی باید شهودی (سیستم ۱) و
- کی باید عقلایی (سیستم ۲)

تصمیم بگیرند.

سیستم فکر کردن و تصمیم گیری در شرایط شتابزدگی و مشغول بودن ذهن؟

هرچه افراد گرفتارتر و شتاب زده تر باشند، مسایل بیشتری در ذهن خواهند داشت

به نظر شما این افراد

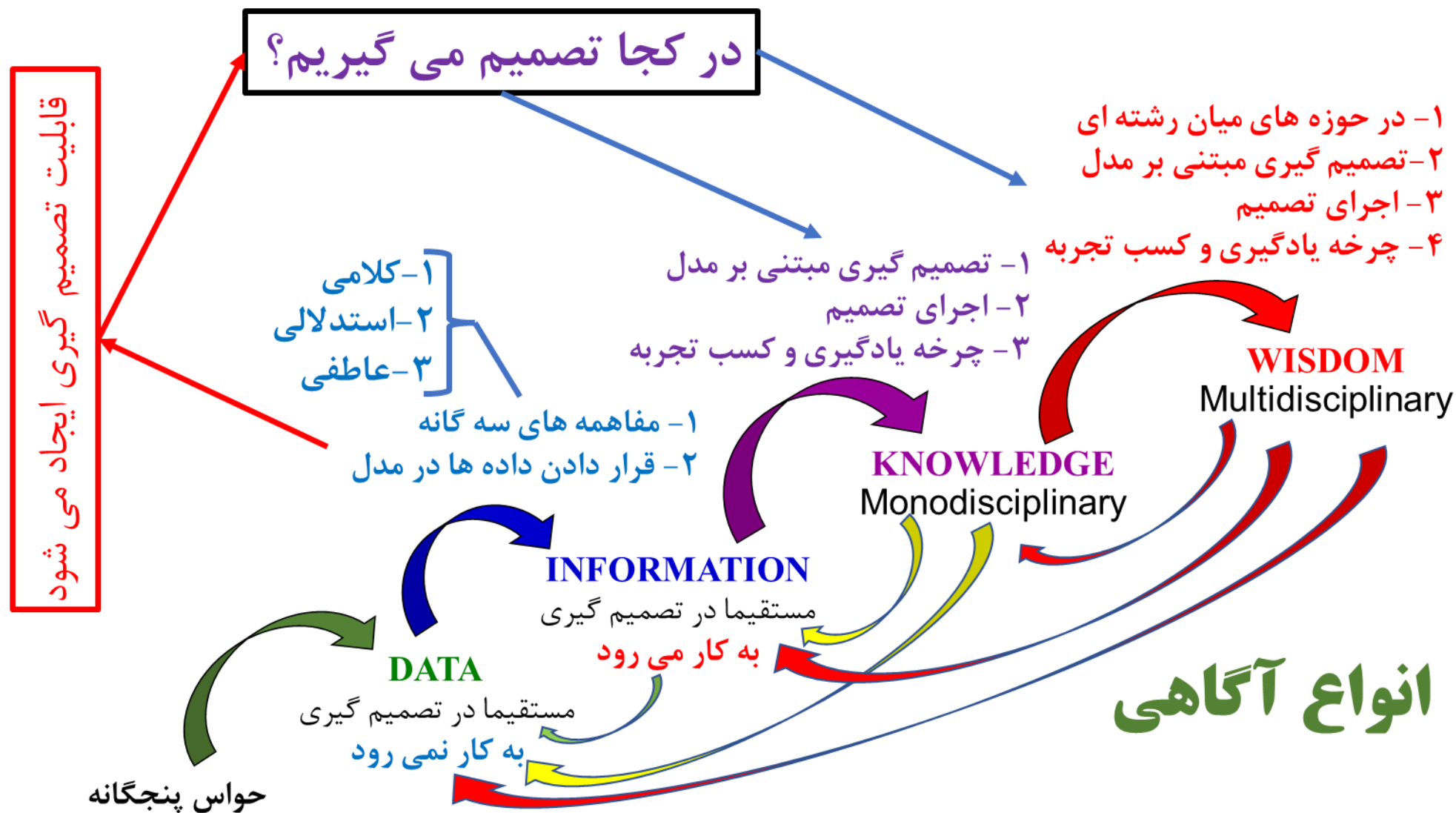
از کدام سیستم فکر کردن و تصمیم گیری بیشتر استفاده می کنند؟

نکته دوم: اثر طیف قطعیت در تصمیم گیری

در کدام یک از این حالت ها تصمیم گیری **شهودی** و
در کدام یک تصمیم گیری **استدلالی** انجام می شود؟



نظریه تجویزی اطلاعات بر اساس مدل نلسون - توفیقی



توانایی های که مدل به دست می دهد

۱- توصیف دقیق وضعیت موجود (چون عوامل و متغیرهای موثر را می شناسیم)

۲- بیان چرایی وضعیت موجود (چون رابطه بین عوامل و متغیرها را می دانیم - از گذشته تا امروز)

۳- پیش بینی پیامدها در آینده (چون مقدار عوامل متغیرهای امروز را **می دانیم** - از امروز تا آینده)

۴- برنامه ریزی هوشمند (عوامل و متغیرهای امروز را **می سازیم** - از امروز تا آینده)

۵- پایش و ارزشیابی و کنترل موثر (چون عوامل و متغیرهای گلوگاهی موثر و زمان و نوع و شدت اثر را می شناسیم).

مراحل تصمیم گیری IDEAL

1. شناسایی و تعریف مساله Identify

2. انتخاب بهترین راه حل Develop

3. اجرای راه حل Execute

4. ارزشیابی اثرات راه حل Assess

5. یادگیری و تجربه آموزی Learn

مرحله اول: تکنیک های «شناسایی مسأله»

1. تکنیک نقشه مانع

2. تکنیک ایفای نقش

تکنیک «شناسایی مسأله»: ۱ – "نقشه مانع"

1. اهداف خود را بنویسید. چیزهایی را که تمایل دارید در صورت موفق شدن به آنها دست یابید، لیست کنید.
2. در نقطه مقابل اهداف، وضعیت فعلی را بنویسید.
3. در **فاصله بین این دو**، موانعی را که باعث می شود تا به اهداف خود نرسید، لیست کنید.



تکنیک شناسایی «مسأله»: ۲ – " ایفای نقش "

با همکارانتان سه گروه تشکیل دهید:

- یک گروه نقش **مشتری** بر عهده بگیرند،
- یک گروه نقش **همکارانتان** را بازی کنند،
- یک گروه **ناظر و بهره بردار** باشند.

گروه مشتری مشکلات را با شدت بیان کنند، گروه همکاران از وضعیت موجود دفاع کنند، گروه ناظر بی طرفانه داستان را نوشته و تحلیل کنند و درس ها را بیاموزند.

سه تکنیک برای «شناسایی علل ایجاد مسأله»

1. شش همراه مفید
2. نمودار علت و معلول
3. تعریف مساله دانکر

تکنیک شناسایی «علل ایجاد مسأله»: ۱- روش شش همراه مفید

مسأله و علل بوجود آمدن آن را باز کنید تا به علت ریشه‌ای مشکل پی ببرید.

1. چی What

2. چه مکانی Where

3. چه زمانی When

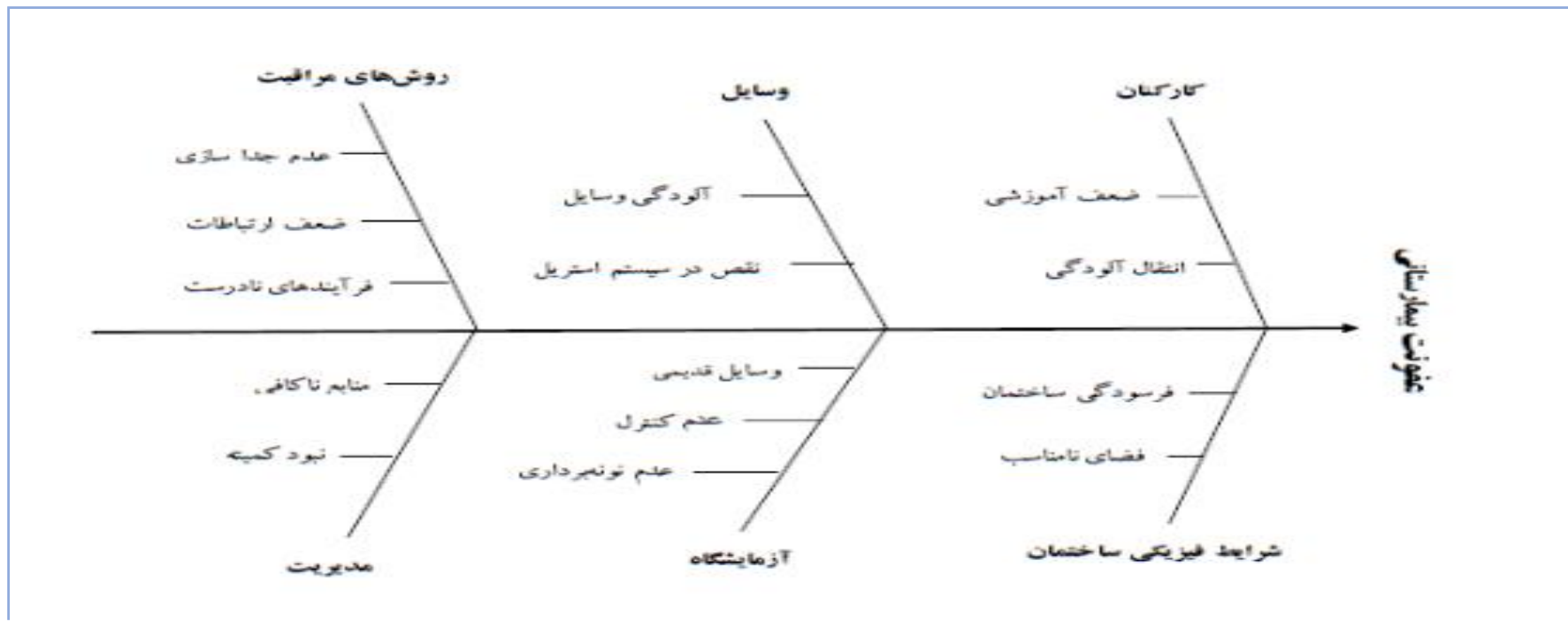
4. چه کسی Who

5. چرا Why

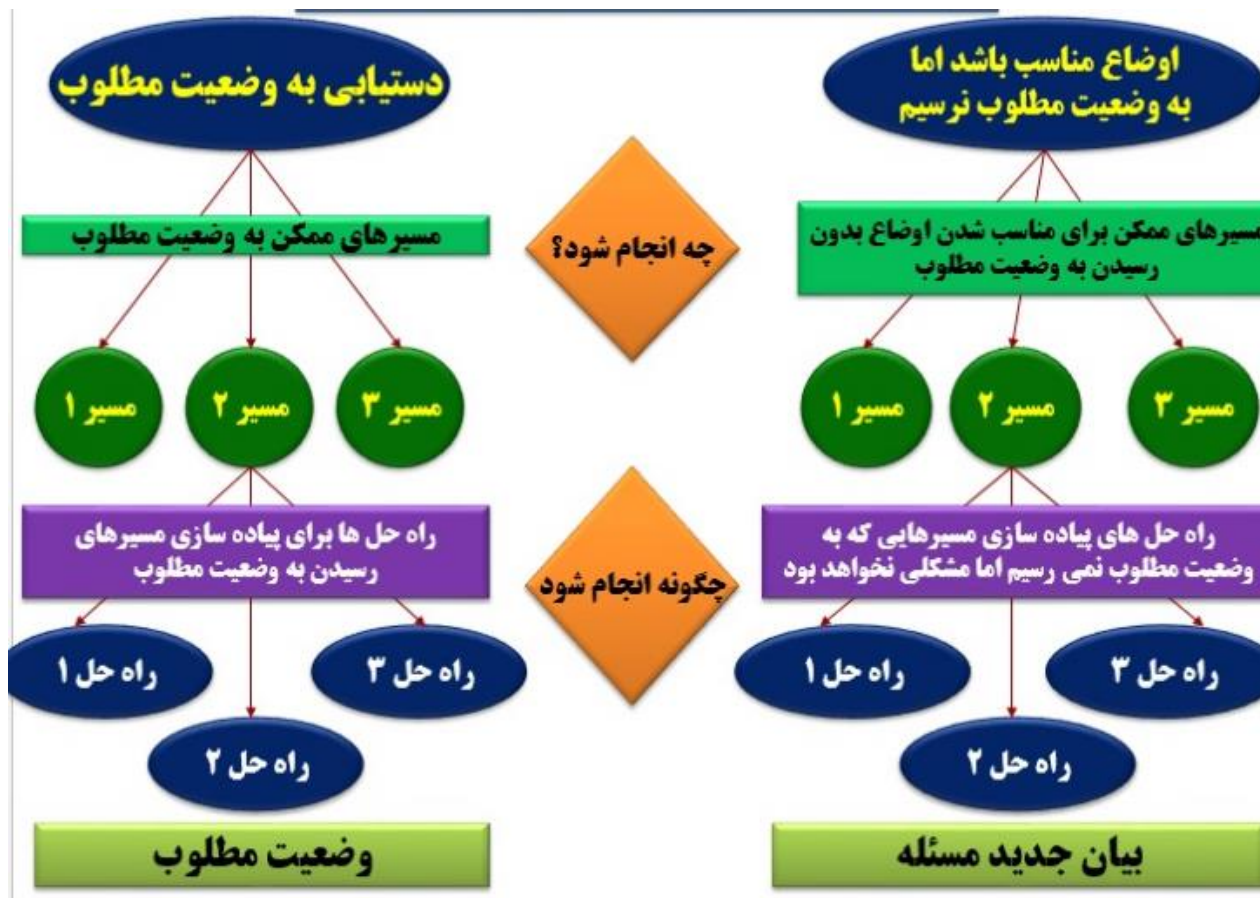
6. چگونه How

تکنیک شناسایی «علل ایجاد مسأله»: ۲- نمودار علت و معلول

عوامل به وجود آورنده مشکل شناسایی و علل اصلی مشخص و به شکل استخوان ماهی نشان داده می‌شوند. در شاخه‌ها فرایندهای کاری، سیستم‌ها، تجهیزات، کارکنان، مدیریت، مواد مصرفی و محیط کاری (یا هر عامل دیگری که مهم می‌دانید) بنویسید.



تکنیک شناسایی «علل ایجاد مسئله»: ۳- تعریف مسئله دانکر



مرحله دوم: تکنیک های «شناسایی راه حل»

1. تکنیک ترسیم نقشه ذهنی Mind Mapping
2. تکنیک بارش افکار Brain storming ، تکنیک نوشتن افکار Brain writing

تکنیک «شناسایی راه حل»: ۱- تکنیک "بارش افکار"

1. انتخاب یک گروه: حداقل ۵ نفر و حداکثر ۱۰ نفر
2. انتخاب یک **راهبر** تیم برای اداره و پیشبرد جلسات
3. تشویق اعضا به بیان نظرات خود
4. هیچ اندیشه‌ای را **نباید انتقاد** کرد.
5. سعی شود **حداکثر نظرات** جمع آوری شود.
6. بررسی نظرات و ادغام نظرات مشابه
7. ارزیابی نهایی نظرات
8. انتخاب بهترین راه کار

تکنیک «شناسایی راه حل»: ۲- تکنیک "نوشتن افکار"

1. ابتدا مشکل به وضوح برای اعضا تشریح می شود تا همه به طور کامل آن را درک کرده باشند.
2. مشکل روی یک کاغذ نوشته می شود.
3. نفر اول ۳ دقیقه به حل مشکل فکر می کند و ۳ راه کار در زیر مشکل می نویسد. سپس برگه را به نفر بغل دستی خود می دهد و آن فرد ۳ دقیقه وقت دارد تا ۳ راه کار به لیست اضافه کند و این کار همچنان ادامه خواهد یافت.

تکنیک «شناسایی راه حل»:

۳- "ماتریس استاندارد اولویت بندی راه حل ها"

ارزیابی راه کارها و بررسی نتایج مثبت و منفی راه کارها:

❖ قابلیت اجرا

❖ هزینه اجرا

❖ زمان مورد نیاز برای اجرا

❖ مقبولیت اجتماعی

راه کارها	قابلیت اجرا	هزینه اجرا	زمان اجرا	مقبولیت	امتیاز
۱	۵	۴	۴	۳	۱۶
۲	۴	۵	۵	۵	۱۹
۳	۳	۴	۳	۴	۱۴
۴	۳	۵	۲	۳	۱۳
۵	۲	۳	۳	۴	۱۲

مرحله چهارم: ارزشیابی نتایج حاصل از اجرای راه حل

1. بررسی مجدد داده‌های عملکردی و پیامدها پس از یک مدت مناسب ببینیم آیا راه کار موثر واقع شد.
2. اگر باز مشکل ادامه داشت، به مرحله قبل بر می‌گردیم و راه کار دیگری امتحان می‌کنیم.
3. اگر مسأله کمتر شد به مرحله بعد خواهیم رفت.

مرحله پنجم: یادگیری

- چگونه تجارب موفق شما از اجرای راه حل در سازمان
- پایدار
 - نهادینه و عادت
 - استاندارد سازی
 - فراگیر
 - فرهنگ سازمانی می شود.
- همزمان با برنامه ریزی، ضوابط، شاخص ها و شناسنامه شاخص های ارزیابی تدوین می شود.
- اقدامات ارزیابی از اولین ساعت اجرای برنامه بصورت formative شروع شده و ارزیابی نهایی یا summative در انتهای دوره انجام می شود.

پرسشنامه شماره ۱

ردیف	سوال	کاملاً موافقم	نسبتاً موافقم	نسبتاً مخالفم	کاملاً مخالفم
۱	قبل از انجام هر تصمیمی، مایلیم تمام حقایق را بدانم، حتی اگر مدت زیادی طول بکشد.				
۲	چیزهایی که به آنها عادت کرده‌ام، بهتر از چیزهای جدید است.				
۳	یک کار و زندگی معمولی بر کار و زندگی پر از تغییر ارجحیت دارد.				
۴	ترجیح می‌دهم کارها را به روش معمولی انجام دهم تا اینکه بخواهم دنبال روش خاص و خارق‌العاده‌ای برای آن باشم.				
۵	به کار منظم و جاافتاده که در آن غالب مسائل پیش‌بینی شده است، علاقه‌مندم. اتفاقات غیرمنتظره مرا به هم می‌ریزد.				
۶	کارها را باید به شیوه‌های آزمون شده انجام داد.				
۷	فعالیت‌های آشنا را بر فعالیت‌های ناآشنا ترجیح می‌دهم.				
۸	کار یکنواخت در مکان آرام را به کار پویا در مکان پر از تغییر ترجیح می‌دهم.				
۹	در آینده‌ی هر فرد، خیلی چیزها به شانس خوب یا بد بستگی دارد.				
۱۰	در موقعیت‌هایی که جواب روشنی وجود ندارد، بی‌طاقت یا عصبی می‌شوم.				
۱۱	یک شغل خوب شغلی است که مکان، نوع کار و نحوه‌ی انجام آن روشن باشد.				

در پرسشنامه شماره ۱، به هر یک از گزینه‌ها بر اساس مقیاس زیر امتیاز داده می‌شود:

کاملاً موافقم	نسبتاً موافقم	نسبتاً مخالفم	کاملاً مخالفم
۱	۲	۳	۴

موضوع	بسیار پایین	پایین	بالا	بسیار بالا
تحمل ابهام	(۱۱-۱۸)	(۱۹-۲۲)	(۲۳-۲۶)	(۲۷-۴۴)

پرسشنامه شماره ۲

ردیف	سوال	کاملاً موافقم	نسبتاً موافقم	نسبتاً مخالفم	کاملاً مخالفم
۱	هنگام تصمیم‌گیری به بینش فردی (حس درونی) خود توجه می‌کنم.				
۲	هنگام تصمیم‌گیری، اینکه احساس کنم تصمیم من درست است برایم مهم‌تر است تا اینکه دلیل منطقی برای درست بودن آن داشته باشم.				
۳	بیشتر تصمیمات را نمی‌توان با روش‌های کاملاً منطقی و نظام‌مند اتخاذ نمود.				
۴	در هنگام تصمیم‌گیری به قوه تخیل و ادراک درونی خود تکیه می‌کنم.				
۵	عموماً به احساس درونی خود اعتماد دارم.				
۶	معمولاً در برخورد با حوادث و اتفاقات، دنبال راه‌های جدید و خلاقانه می‌گردم.				
۷	حتی تصمیم‌گیری‌های اضطراری من نیازمند تفکر کاملاً دقیق است.				
۸	در شرایط بحرانی و کاملاً مبهم تا جای ممکن بر مبنای منطق و بررسی‌های بیشتر و دقیق‌تر تصمیم‌گیری می‌کنم.				
۹	هنگام تصمیم‌گیری تمایل دارم با دقت راهکارها و گزینه‌های مختلف را بررسی و بهترین را انتخاب کنم				

در پرسشنامه شماره ۲، به هر یک از گزینه‌ها بر اساس مقیاس زیر امتیاز داده می‌شود:
سوالات ۱ الی ۶:

کاملاً موافقم	نسبتاً موافقم	نسبتاً مخالفم	کاملاً مخالفم
۱	۲	۳	۴

سوالات ۷ الی ۹:

کاملاً موافقم	نسبتاً موافقم	نسبتاً مخالفم	کاملاً مخالفم
۴	۳	۲	۱

مجموع امتیازات:

موضوع	بسیار شهودی	نسبتاً شهودی	نسبتاً عقلایی	بسیار عقلایی
تفکر عقلایی/شهودی	(۹-۱۵)	(۱۶-۱۸)	(۱۹-۲۱)	(۲۲-۳۶)

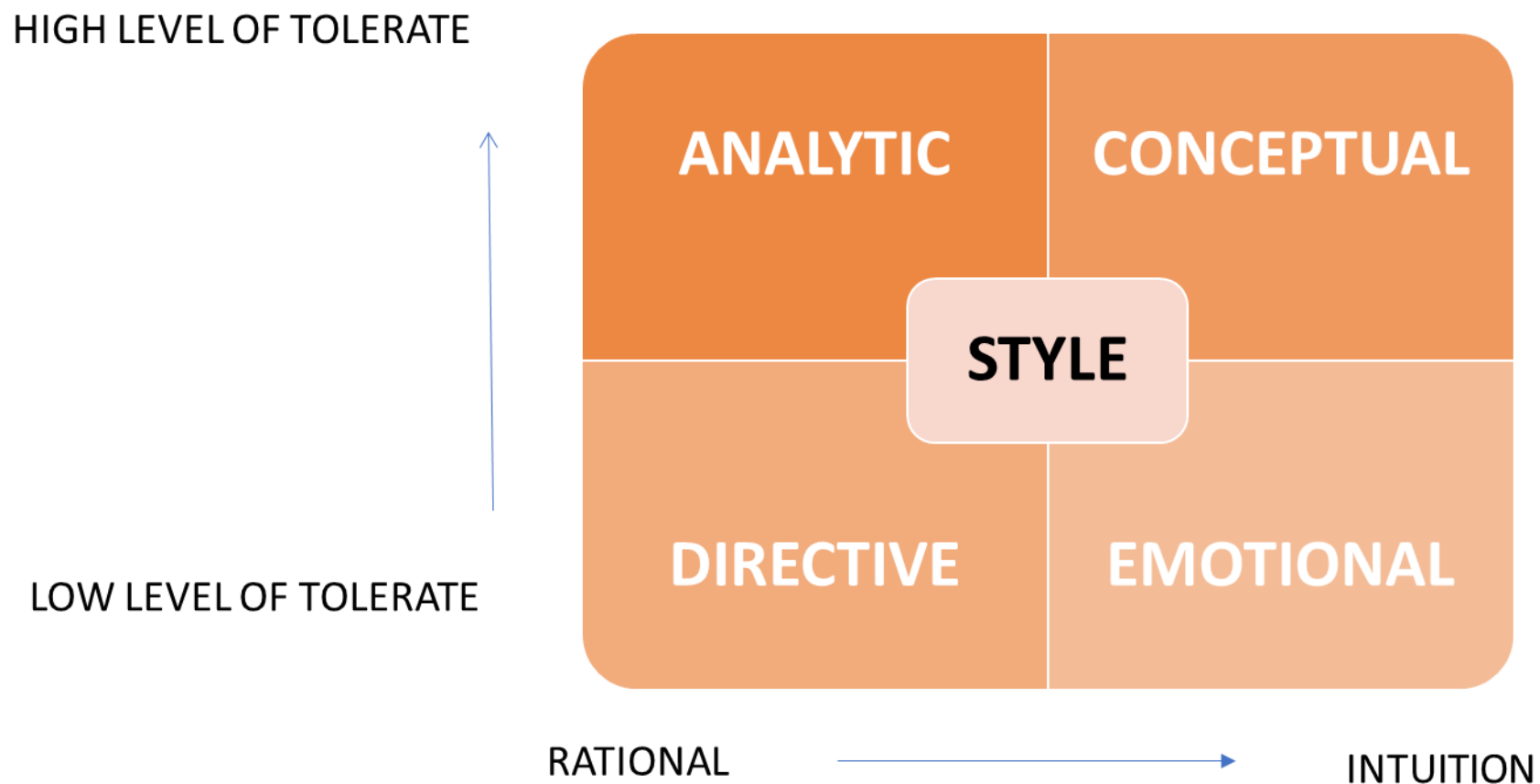
تصمیم گیری فردی در مقابل تصمیم گیری گروهی

وقتی **فرد** تصمیم می گیرد مسائل در ذهنش بحث و پخته می شود و نوشته ها بیشتر نقش برون ریزی ذهنی دارد.

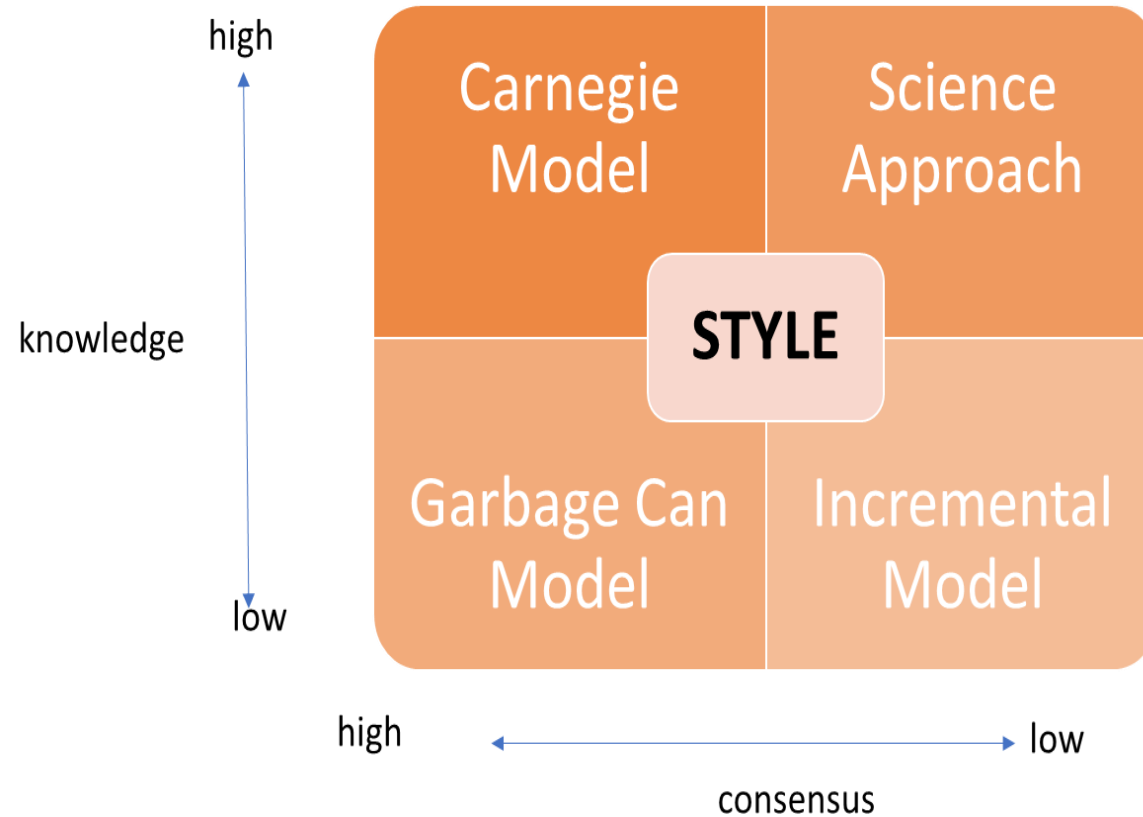
در تصمیم گیری **گروهی** چالش ها و مشکلاتی به تدریج شکل می گیرند:

1. برخی سعی می کنند نظر خود را از طریق **متقاعد سازی** به جمع بقبولانند
2. برخی سعی می کنند نظر خود را از طریق **قدرت و نفوذ** به جمع بقبولانند
3. بجای تصمیم گیری صرفا به **مذاکره** بپردازند
4. ممکنست **تفکر گروهی** شکل بگیرد

انتخاب مدل تصمیم گیری بر اساس ظرفیت تحمل ابهام و منطقی / شهودی بودن تصمیم گیران



انتخاب مدل تصمیم گیری براساس آگاهی و اجماع تصمیم گیران



چالش های مدیران در تصمیم گیری

Heuristics میانبرهای ذهنی

هیوریستیک ها یا میانبرهای ذهنی قضاوت سه دسته اصلی هستند:

۱- Availability Heuristic: میانبر همین الان وجود داشتن و تاثیر گذاشتن

۲- Representative Heuristic: میانبر نمایندهء رفتار یا ویژگی یا ... بودن

۳- Emotional Heuristic: میانبر عاطفی و احساسی

۱- میانبرهای ذهنی همین الان وجود داشتن و تاثیر گذاشتن

- بالا بودن میزان **تکرار**، یا
- بالا بودن میزان **احتمال** وقوع یک پدیده خاص، یا
- نزدیک بودن **زمان** وقوع یک پدیده، و نیز
- محرک احساسات یا **احساس برانگیز** بودن یک پدیده،
- موجب می شود پدیده بیشتر در «**حافظه دسترس پذیر**» قرار گیرد، و خیلی سریع به ذهن بیاید. در نتیجه روی تصمیم اثر آشکار و زیادی بگذارد.

۲- میانبرهای ذهنی نماینده گروه بودن

شبیه بودن برخی ویژگی های پدیده با **کلیشه** های ذهنی فرد تفکر کننده و تصمیم گیرنده، نوعی تداعی گری و نمایندگی را برای قرار دادن پدیده در **یک طبقه خاص** ایجاد می کند.

هرچند این هیوریستیک آثار خوبی دارد، لکن خطر اینست که حتی در صورت نداشتن اطلاعات کافی، فرد این کار را انجام می دهد.

۳- میانبرهای ذهنی عاطفی و احساسی

- بسیاری از قضاوت های ما بر حسب ارزیابی های هیجانی و احساساتی، که غالبا آگاهانه نیستند، انجام می شود.
- معمولا اینگونه قضاوت ها پیش از انجام تحلیل دقیق و کافی و بدون طی کردن فرآیند استدلال منطقی صورت می گیرد.
- در شرایطی که افراد خیلی گرفتار باشند و در تنگنای زمانی قرار داشته باشند، معمولا از این هیوریستیک بهره می برند.

سایر چالش های تصمیم گیری

- ۱- Framing and Reversal of Preferences چارچوب بندی و معکوس شدگی ترجیحات
- ۲- اثرات انگیزش و احساسات روی تصمیم گیری ها
- ۳- افزایش غیر منطقی تعهدات
- ۴- تصمیم های منصفانه و غیر منصفانه
- ۵- اشتباه های مکرر در سرمایه گذاری
- ۶- محدودیت های اخلاقی
- ۷- مذاکره عقلایی و ذهنیت مذاکره کنندگان
- ۸- Bounded Awareness آگاهی محدود

مهم:

- فرآیند تصمیم
- نتیجه تصمیم
- دو موضوع کاملاً متفاوت هستند:

تصمیم گیری خوب الزاماً منجر به نتیجه خوب نمی شود!

چالش ها شروع می شوند!

مادر همه سو گیری ها «بیش اطمینانی»

هیچ مشکلی در قضاوت و تصمیم گیری به اندازه بیش اطمینانی رواج ندارد و به اندازه آن زیانبار نیست.

بیش اطمینانی به سه شکل اساسی مورد مطالعه قرار گرفته است:

۱- بیش واضح بینی OVERPRECISION

۲- بیش تخمینی OVERSTIMATION

۳- خودممتاز بینی OVERPLACEMENT

۱- بیش واضح بینی

- مواردی را که مردم واضح می دانند فقط ۳۰ تا ۷۰ درصد پاسخ صحیح می دهند.
- مهمترین علت بیش واضح بینی فرار از حالت تنش ناشی از درست یا غلط بودن تصمیم است.
- بیش واضح بینی ما را بیش از حد به قضاوت هایمان مطمئن می کند، به همین دلیل معمولاً گرفتار خطاهایی می شویم که در اغلب موارد به خطا بودن آن حتی شک هم نکرده بودیم.
- عملاً هیچ نصیحتی را هم نمی پذیریم.

۲- بیش تخمینی

به چند شکل بروز می کند:

۱- خود مطلوب انگاری Self-enhancement

۲- توهم کنترل بر خود و محیط

۳- مغالطه برنامه ریزی، در زمان بندی پروژه ها و اتمام کارها اشتباه می کنند

۴- سوگیری خوش بینی optimism bias

۳- خود ممتاز بینی

خود را از جهاتی بهتر از دیگران می بینیم.

خود را بهتر از متوسط آدم ها می دانیم.

مثلا: کارآفرینان باور دارند بهتر از رقبایشان هستند و در شرایط نامطلوب باز هم به بازارهای جدید وارد می شوند.

تله های تصمیم گیری

ریشه تصمیمات بد را می توان عمدتا در نحوه شکل گیری این تصمیمات جستجو کرد:

- مسئله به روشنی **تعریف نشده**،
- راه حل ها و گزینه های جایگزین **مشخص نشده**،
- اطلاعات به طور صحیح **جمع آوری نشده** و
- مزایا و معایب به طور دقیق **ارزیابی نشده** است.

اما گاه مشکل در فرایند تصمیم گیری نیست بلکه در ذهنی است که تصمیم را می گیرد.

مهمترین تله های تصمیم گیری

1. تله لنگر
2. تله حفظ وضع موجود
3. تله هزینه از دست رفته
4. تله جستجوی تایید
5. تله چارچوب سازی
6. تله اعتماد به نفس بیش از اندازه
7. تله احتیاط
8. تله تاخر در یادآوری

تله لنگر و گیر کردن روی یک نکته یا آگاهی!

افتادن در این دام موجب می شود که وزن بیش از اندازه ای به اولین اطلاعات دریافتی بدهیم و آن ها را مهمتر از اطلاعاتی که بعدها با آن مواجه می شویم قلمداد کنیم.

تله حفظ و چسبندگی به وضع موجود

در اثر این خطا ما به دنبال حفظ وضع موجود هستیم حتی اگر گزینه های بهتر دیگری وجود داشته باشد.

به اصطلاح به گونه ای به وضع موجود هر چند نامطلوب باشند با وجود سایر گزینه ها خومی کنیم و سعی در حفظ آن داریم.

تله "هزینه از دست رفته را چیکار کنیم؟"

به دنبال این خطا به خاطر زمان و بهایی که در گذشته صرف کار، رابطه، طرح و یا برنامه ای کرده ایم تمایل به ادامه یک اشتباه و رویه معیوب داریم.

مثلا مدیر سازمان تصمیم گرفته است که بخش‌های اداری را رنگ‌آمیزی کند. او رنگ نامناسبی را انتخاب و کار را شروع کرده است. علی‌رغم واکنش‌های منفی همگان، او به دلیل هزینه‌های انجام شده و مدت زمان صرف شده، بر ادامه کار اصرار می‌ورزد.

تله جستجوی تایید برای خودم!

معمولا وقتی با اطلاعاتی روبرو می شویم که با باورهایمان سازگار است، با آغوش باز می پذیریم.
معمولا اطلاعات را بدون نقادی می پذیریم.

به دو دلیل قربانی تله تایید می شویم: یکی شیوه بازیابی اطلاعات از حافظه (فرضیات قبلی مان را درست می دانیم، ایجاد حافظه دروغین)، دومی شیوه جستجوی اطلاعات (به دلیل محدودیت فرایند شناختی به صورت گزینشی اطلاعات را جستجو می کنیم).

تله چارچوب سازی ناکامل یا نادرست

وقتی مسئله را درست تعریف و تبیین نمی کنیم، ذهن به طور ناخودآگاه مسئله را تحریف شده تعریف می کند، این خطا در تصمیم گیری بسیار مهلك است.

تله اعتماد به نفس بیش از اندازه

به موجب این دام ما بیش از اندازه به صحت داده ها و دقت پیش بینی های خود تکیه می کنیم
و مفروضات خود را واقعیت می پنداریم و سخت بر آن ها **پافشاری** می کنیم.

تله احتیاط بیش از اندازه!

اگر در این این تله بیفتیم بیش از اندازه محتاط می شویم. این مسئله زمانی اتفاق می افتد که بیش از اندازه زمان خود را به ارزیابی وقایع مبهم احتمالی آینده اختصاص می دهیم و تمایل داریم ابعاد وقایع آینده برایمان صد در صد روشن شوند.

تله تاخر در یادآوری، آخرین های خانه خراب کن!

در اثر افتاد در این تله ما وزن بیش از اندازه ای به وقایع و رخدادهایی می دهیم که به عنوان آخرین وقایع در ذهن ما ضبط شده است، و وقایع قبلی و پیشین را چندان مورد توجه قرار نمی دهیم.

سایر نمونه‌ها و مواردی که ممکن است در آن سوگیری رخ دهد:

✓ قدرت اراده ما محدود است و به آن گرایش داریم که به **دغدغه‌های امروز** وزن بیشتری از دغدغه‌های فردا بدهیم

✓ معمولاً سعی می‌کنیم برآورد اولیه خود را در طول انجام کار یا پروژه مشخص، اثبات کنیم و گاهی چشم بر **واقعیت** می‌بندیم

✓ تخمین ما برای انجام کارهای **ساده معمولاً بیشتر از واقعیت** و برای کارهای **دشوار کمتر از واقعیت** است

سایر نمونه‌ها و مواردی که ممکن است در آن سوگیری رخ دهد:

✓ اکثر افراد **خود را** از میانگین جامعه در انجام امور ساده **بهتر** می‌بینند، اما در امور سخت باقی را توانمندتر پیش‌بینی می‌کنند

✓ رخدادهایی که **تجربه کرده‌ایم** را بیشتر از رخدادهایی که هنوز تجربه نکرده‌ایم **مهم** می‌شماریم.

✓ گاهی ما اطلاعاتی داریم و در قضاوت‌ها فرض می‌کنیم **دیگران هم این اطلاعات** را دارند.

✓ معمولاً اطلاعات را برای **تصمیم‌گیری‌ها محدود** می‌کنیم.

سایر نمونه‌ها و مواردی که ممکن است در آن سوگیری رخ دهد:

✓ هنگامی که بر یک موضوع تمرکز می‌کنیم **باقی موضوعات را در نظر نمی‌گیریم.**

✓ هنگامی که در گروه‌ها قرار می‌گیریم، تمرکز اصلی معطوف به مسائلی می‌شود که **مطلوب گروه هست** و از باقی مسائل موجود چشم‌پوشی می‌کنیم.

✓ گاهی تغییر نتایج به علت تغییر در رفتار طرف مقابل ماست، ولی ما در رفتار خود دنبال علت تغییر نتیجه می‌گردیم.

راهکارهای مقابله با سوگیری ها

1. ایده ها و عقاید خود را دائما زیر سوال برده و صحیح بودن فعلی آن ها را محک بزنید.
2. به دنبال شواهدی بگردید که نظر شما را تکذیب کنند.
3. احتمال موفقیت را منصفانه و براساس شواهد تخمین بزنید.
4. به این فکر کنید که شاید اشتباه می کنید.
5. یاد بگیرید کی احساسات تان را دنبال کنید و کی آنها را نادیده بگیرید.

سوال؟

نکته؟

پیشنهاد؟

سپاس از همراهی!

با سپاس

شاداب باشید.