



راهکارهای کاهش سوگیری‌های شناختی به منظور ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مجلس شورای اسلامی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خدای بزرگ بخشایش همیشه بخشایند

بِسْمِ

شماره مسلسل: ۱۸۶۸۴
کد موضوعی: ۳۵۰



مرکز پژوهش‌های
مجلس شورای اسلامی

عنوان گزارش:

تاریخ انتشار:
۱۴۰۱/۱۰/۲۸

راهکارهای کاهش سوگیری‌های شناختی به منظور ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مجلس شورای اسلامی

نام دفتر:

مطالعات بنیادین حکمرانی (گروه ابزارهای حکمرانی)

مدیر مطالعه:

محمد عبدالحسین زاده

تهیه و تدوین کنندگان:

میکائیل نوروزی (مرکز رشد دانشگاه امام صادق «ع»)، محمد عبدالحسین زاده (دفتر مطالعات بنیادین حکمرانی)

ناظران علمی:

مهدی عبدالحمید، محمد مهدی مهربان هلان

صفحه آرا:

انسبه بهاء بزرگی

اظهار نظر کنندگان:

علیرضا نفیسی، سمیه زمانی (دفتر مطالعات سیاسی)، فهیمه غفرانی (دفتر مطالعات مدیریت)، روح‌اله مکارم
و حمیدرضا گرامی‌پور (دفتر مطالعات حقوقی)

واژه‌های کلیدی:

۱. حکمرانی رفتاری
۲. خط‌مشی‌گذاری رفتاری
۳. ابزارهای رفتاری
۴. سوگیری رفتاری
۵. اقتصاد رفتاری



فهرست مطالب

۶

چکیده

۷

خلاصه مدیریتی

۹

مقدمه

۱۰

بینش‌های رفتاری و تصمیم‌گیری

۱۰

مبانی بینش‌های رفتاری در خط‌مشی‌گذاری عمومی

۱۶

انواع سوگیری‌های شناختی رایج در تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران

۲۷

ارائه پیشنهادهایی جهت ارتقا کیفیت تصمیم‌گیری

۳۳

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

۳۵

منابع و مآخذ

فهرست جداول

۱۳

جدول ۱. مقایسه دو الگوی تصمیم‌گیری

سنتی و رفتاری

۱۵

جدول ۲. دو سیستم پردازشی مغز انسان

۲۲

جدول ۳. آثار چارچوب‌بندی در تحلیل

نمایندگان از تعطیلی عید فطر

۲۶

جدول ۴. جمع‌بندی انواع سوگیری‌های

فرایند تصمیم‌گیری

۳۱

جدول ۵. جمع‌بندی سوگیری‌های رایج

سیاست‌گذاران و راهبردهای مقابله با آن

فهرست اشکال

۱۲

شکل ۱. محدودیت‌های انسان در دیدگاه رفتاری

۱۸

شکل ۳. نمونه‌ای از اثرات رسانه در سیاست‌گذاری

۱۷

شکل ۲. انواع سوگیری سیاست‌گذاران و ارتباط میان

۲۱

شکل ۴. اثر چارچوب‌بندی در انتخاب سیاستمداران،

آنها

مدیران و دانشجویان



راهکارهای کاهش سوگیری‌های شناختی به منظور ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مجلس شورای اسلامی

چکیده

مقامات و سیاستگذاران جهت حل مسائل کلان باید تصمیمات فراوان و مهمی اتخاذ کنند. نمایندگان مجلس شورای اسلامی به‌عنوان یکی از تصمیم‌گیران مهم نظام حاکمیتی، همانند سایر افراد از سوگیری‌های شناختی و رفتاری در تصمیم‌گیری مصون نیستند و در معرض انواع خطاها قرار دارند و لازم است ضمن آگاهی از انواع سوگیری‌ها برای مواجهه با آنها توانمند و مجهز شوند. بینش‌های رفتاری عمدتاً جهت توانمندسازی افراد در انتخاب بهتر گزینه به کار می‌روند. به کارگیری بینش‌های رفتاری فرصت‌هایی برای تغییر رفتار تمام سازمان‌ها اعم از بخش عمومی و خصوصی ایجاد می‌کند. این بینش‌ها می‌تواند تأثیر بسزایی در بهبود ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در مجلس داشته باشد. مقامات باید بیش از پیش نسبت به سوگیری‌های رفتاری و شناختی و چرایی وقوع آنها آگاه شوند. خودآگاهی نسبت به این سوگیری‌ها کمک شایانی به افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و مصون ماندن از خطاها می‌کند. در گزارش حاضر ضمن معرفی و تشریح مهم‌ترین سوگیری‌های شناختی و رفتاری، سازوکارها و توصیه‌های کاربردی به منظور کاهش سوگیری‌های شناختی و ارتقای کیفیت اظهار نظرها و تصمیم‌های نمایندگان ارائه می‌شود.

خلاصه مدیریتی

امروزه بینش‌های رفتاری به‌طور گسترده‌ای نه تنها در بخش خصوصی بلکه در نهادهای حاکمیتی همچون دولت و مجلس هم مورد توجه قرار گرفته است و در جهت طراحی، بهبود و ارزیابی خط‌مشی‌ها، قوانین و خدمات با هدف اثرگذاری بیشتر بر عموم مردم و همچنین در راستای **بهبود تصمیم‌گیری مقامات و سیاستمداران** به کار می‌رود.

بینش‌های رفتاری سعی می‌کند با معرفی انواع میانبرهای ذهنی به تصمیم‌گیری شهودی افراد کمک کند و از طرفی با شناسایی خطاهای رایج انسان در تصمیم‌گیری، نوعی خودآگاهی نسبت به این سوگیری‌ها برای افراد ایجاد کند. مسئولان و سیاستمداران در امور خود همواره با تصمیم‌گیری مواجه‌اند و در این تصمیم‌گیری‌ها همانند سایر انسان‌ها از سوگیری‌های شناختی و رفتاری در تصمیم‌گیری مصون نیستند و در معرض انواع خطاها قرار دارند. **نمایندگان مجلس شورای اسلامی به‌عنوان یکی از نهادهای مهم در امر تصمیم‌گیری اولاً نیازمند آشنایی و خودآگاهی نسبت به انواع سوگیری‌های در معرض و احتمال در تصمیم‌گیری هستند و ثانیاً باید توانایی مواجهه با این خطاها و حل این دست مسائل را داشته باشد.**

در پژوهش حاضر که بخشی از آن مأخوذ از گزارش ارزشمند تیم بینش‌های رفتاری با عنوان Behavioural Government است، ابتدا مهم‌ترین سوگیری‌هایی که در هر یک از مراحل فرایند تصمیم‌گیری رخ می‌دهند معرفی شدند در ادامه نیز راهبردها و راهکارهایی برای مقابله با انواع سوگیری‌های شناختی بیان و تشریح شد. در یک تقسیم‌بندی می‌توان خطاهای شناختی را در سه مرحله تبیین کرد:

الف) مرحله توجه: مرحله‌ای که اطلاعات و ایده‌ها وارد دستور کار تصمیم‌گیران می‌شود. در این مرحله سه خطای عمده وجود دارد:

۱. **اختصاص توجه:** دولت‌ها با توجه به اینکه با مسائل زیادی سروکار دارند، امکان دارد هر راه‌حلی را که به‌آسانی به ذهن می‌آید، انتخاب کنند و گسترش آرام و پنهان مسائل را متوجه نشوند. برای حل این سوگیری، سرمایه‌گذاری بلندمدت در حوزه‌هایی که در حال حاضر توجه کمی را به خود جلب کرده، اما در آینده بیشتر جلب توجه می‌کند می‌تواند مورد توجه باشد. همچنین ایجاد شبکه‌های بیرونی دانشگاهی قدرتمند جهت بررسی مسائل و ارائه بینش‌های لازم نیز می‌تواند برای رفع این سوگیری مؤثر باشد.

۲. **خطای تأیید:** اثر نگران‌کننده این خطا این است که باعث می‌شود افراد کمتر بتوانند به‌طور نقادانه اطلاعاتی که مخالف باورهایشان است را تحلیل کنند. برنامه‌ریزی پیشین و تفکر در مورد «نقاط شکست» که

امکان ارزیابی مجدد واقعی گزینه‌ها را فراهم می‌کند و شواهد محور بودن راه‌حل‌ها جهت اتخاذ تصمیمات سیاسی و در معرض عموم قرار دادن آن به‌طور شفاف از جمله راهکارهایی است که برای حل این سوگیری شناختی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

۳. **اثرات چارچوب‌بندی:** در این سوگیری شناختی تأکید می‌شود که نحوه ارائه یک مسئله، نه مفاهیم اصلی آن، می‌تواند تعیین کند که آیا آن باید مورد توجه قرار گیرد یا خیر و اینکه چگونه تفسیر شود. راهکارهایی که برای مقابله با این خطای شناختی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد شامل به کارگیری تکنیک‌های چارچوب‌بندی مجدد شامل ادغام، اتصال مجدد، تطبیق و ترکیب چارچوب‌هاست.

ب) اندیشیدن: یعنی چگونه ایده‌های خط‌مشی توسط دولت بحث و بهبود می‌یابد. در این مرحله نیز سه خطای عمده رخ می‌دهد:

۱. **تقویت گروهی:** براساس این سوگیری، افراد خودسانسوری می‌کنند و طبق نظر اکثریت رأی می‌دهند و اظهار عقیده می‌کنند. راهکارهایی از جمله ایجاد بسترهای مختلف جهت عرضه دیدگاه‌های متنوع، افزایش تنوع تیم‌ها از نظر نژاد، جنسیت و وضعیت اجتماعی - اقتصادی و ایجاد بسترهای جایگزین مثل جلسات کارگاهی به جای جلسات مرسوم با سیاستگذاران می‌تواند برای مقابله با این سوگیری شناختی مورد استفاده قرار گیرد.

۲. **توهم شباهت:** براساس این سوگیری، افراد تصور می‌کنند که مردم هم شبیه آنان فکر می‌کنند و همچنین سیاستگذاران در اینکه مردم به چه میزان یک خط‌مشی را می‌فهمند و از آن استقبال می‌کنند تخمین بیش از حد می‌زنند. در نظر گرفتن سناریوهای سود صفر، گفتگو و مصاحبه با گروه‌های مختلف در جامعه و استفاده از شیوه‌های ساختاری مختلف جهت کمک به سیاستگذاران برای فهم انطباق مفروضاتشان با افکار عمومی از جمله راهکارهایی است که برای حل این سوگیری شناختی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

۳. **مخالفت میان گروهی:** هویت و سازگاری با گروه باعث می‌شود که افراد نظرات گروه‌های دیگر را با وجود درست بودن اشتباه در نظر بگیرند. راهکار مؤثر برای مقابله با این سوگیری این است که تعدادی از افراد تیم خط‌مشی اقدام به ایجاد تیم مشترک قرمز کنند که وظیفه تذکر نقاط ضعف و پیشنهاد‌های مناسب را دارند.



به موضوع جلسه تهیه کرد و از نمایندگان درخواست کرد تا هر یک به صورت فردی، نظرات خود را فارغ از نظرات دیگران بیان کنند.

■ ناظر به هر طرح مهم در مجلس، حتماً نظرات مردم و افکار عمومی سنجش شود تا نمایندگان اسیر دیدگاه‌های خود نشوند و میزان اختلاف دیدگاه‌های خود با مردم را مشاهده کنند. چنین اشرافی بر نگاه‌های عموم مردم از طریق مصاحبه‌های خبری، پیمایش‌های افکار عمومی، گفتگوهای مستقیم، رویدادهای مشورتی و... منجر می‌شود که فرضیات نمایندگان با افکار عمومی منطبق شود و یک قانون به صورت انضمامی و واقعی تر تصویب و سپس اجرا شود.

■ یکی از مهم‌ترین اقداماتی که احتمال رخ دادن سوگیری تأیید را به نحو چشمگیری کاهش می‌دهد، شواهد محور بودن راه حل‌هاست. تا حدی فلسفه وجودی شواهد، جلوگیری از توجه به منافع حزبی، سیاست‌زدگی، سوگیری در تصمیم‌است و این اطمینان را حاصل می‌کند که یک خط‌مشی و قانون، نظرات یا ترجیحات شخصی خط‌مشی‌گذاران نیست.

■ به رغم پیشنهادهای فوق، برطرف کردن این سوگیری‌ها و نیل به یک تصمیم صحیح، بیش از هر چیز نیازمند یک خود آگاهی و توجه است. برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی برای نمایندگان و تهیه جزوات و بروشور و... به این آگاهی کمک فراوانی می‌کند. مضاف بر این، حضور مشاورینی در مجلس جهت تذکر و مشورت در تصمیمات مهم، در کاهش این سوگیری‌ها نقش پررنگی خواهد داشت.

ج) اجرا: یعنی چگونه مقاصد یک خط‌مشی به یک اقدام ترجمه می‌شود. در این مرحله نیز دو خطای عمده صورت می‌گیرد:

۱. **توهم کنترل:** افراد تمایل دارند که کنترل خودشان بر رویدادها را خیلی زیاد ببینند. در حالی که وقایع اجتماعی ناشی از عوامل مختلف و ناشناس است. ایجاد سازوکارهایی جهت باز خورد و انطباق با برنامه اجرایی و استفاده از شبیه‌سازی‌ها برای به چالش کشیدن مفروضات افراد در مورد توهم کنترل راهکارهایی است که در جهت کاهش سوگیری توهم کنترل می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

۲. **خطای خوش بینی:** یعنی افراد تمایل دارند توانمندی‌های خود، کیفیت برنامه‌هایشان و احتمال موفقیت در آینده را دست بالا بگیرند و این در مواردی منجر می‌شود افراد تصمیمات نامطمئن داشته باشند. اجرای تکنیک «پیش مرگ»، طراحی آزمایش و انجام تغییرات در اجرای خط‌مشی، به کارگیری دو تخمین و تشکیل کلاس‌های آموزشی از جمله راهکارهایی است که می‌تواند برای مقابله با این سوگیری شناختی مورد استفاده قرار گیرد.

برخی از پیشنهادهای توصیه‌های سیاستی برای کاهش سوگیری‌های شناختی در مجلس شورای اسلامی و ارتقای تصمیم‌گیری در این نهاد به شرح زیر عبارتند از:

■ در جلسات کمیسیون‌های مجلس و صحن علنی می‌توان با بهره‌گیری از ظرفیت بستر فضای مجازی، قبل و بعد از جلسات فرم‌هایی ناظر

مقدمه

تصمیم‌گیری از اجزای لاینفک و اساسی و به تعبیری جوهره همه فعالیت‌های خط‌مشی عمومی است و نقش اساسی و برجسته‌ای در سطوح عالی و کلان مدیریتی کشور دارد. علوم مختلف در راستای عمق‌بخشی و بهبود دانش تصمیم‌گیری تلاش کرده و در این راستا رویکردهای مختلفی مطرح شده است. از جمله علمی که در ارتقا و بهبود تصمیم‌گیری نقش آفرینی بسزایی دارند، علوم رفتاری است. وقوع انقلاب شناختی و توسعه روان‌شناسی اجتماعی بر پایه تحقیقات تجربی که در مورد الگوی تفکر، تصمیم و رفتار انسان صورت گرفته، فصل نویی را برای گستره‌ای از علوم اجتماعی که به بررسی و تحول تصمیمات و رفتار انسان می‌پردازند، رقم زده است. این تحولات با تعمق در فرایندهای شناختی ذهن و مؤلفه‌های رفتاری انسان توانسته است به بصیرت‌های جدید و متفاوتی نسبت به رویکرد عقلایی رایج دست یابد و با استفاده از الگوهای واقع‌بینانه، افراد را نسبت به سوگیری‌های مغفول در تصمیم‌گیری آگاه کند. اندیشمندانی همچون هربرت سایمون با طرح مفهوم «عقلانیت محدود» (Simon, 1957, 1978) تورسکی و کانمن با طرح مفهوم «میانبرهای ذهنی» (Tversky & Kahneman, 1974) و ریچارد تیلر با ارائه سازه‌های مفهومی «معماری انتخاب» و «تلنگر» (Thaler, 2008) تلاش داشتند تا رویکردی واقع‌بینانه‌تر و ضمناً دقیق‌تر از تصمیم و قضاوت انسانی ارائه دهند. این نگاه جدید در بسیاری از کشورهای دنیا مورد توجه قرار گرفته و موجب شده دولت‌ها نگرش واقعی‌تری نسبت به رفتار انسان در مقایسه با گذشته داشته باشند. این بینش‌ها می‌تواند تأثیر بسزایی در بهبود و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در مجلس داشته باشد. لذا در این گزارش پس از بحث از ضرورت به کارگیری بینش‌های رفتاری در تصمیم‌گیری، به مبانی الگوی رفتاری تصمیم‌گیری پرداخته می‌شود. سپس به این مهم پرداخته می‌شود که مهم‌ترین سوگیری و خطاهای تصمیم‌گیری کدامند، چگونه اتفاق می‌افتند و با چه تکنیک‌ها و راهبردهایی حل خواهند شد.



بینش‌های رفتاری و تصمیم‌گیری

می‌گیرند و در طراحی آن از آزمایش‌ها و تکنیک‌های استنتاج علمی در خط‌مشی‌گذاری عمومی استفاده می‌شود (OECD, 2017؛ John, 2018). بینش‌های رفتاری عمدتاً جهت توانمندسازی افراد در انتخاب بهتر گزینه به کار می‌روند. به کارگیری بینش‌های رفتاری فرصت‌هایی برای تغییر رفتار تمام سازمان‌ها اعم از بخش عمومی و خصوصی ایجاد می‌کند. این بینش‌ها در تلنگر به رهبرها، طراحی خط‌مشی‌های سازمانی و طراحی رویه‌های اثرگذار بر رفتار در محیط کار به کار می‌روند (OECD, 2017). امروزه مداخله‌سیاستی و تصمیمی که به‌طور مستقیم از بینش‌های رفتاری الهام گرفته و مبتنی بر اصول پژوهش‌های رفتاری طراحی شده باشد خط‌مشی رفتاری^۱ نامیده می‌شود (Galizzi, 2014). بینش‌های رفتاری در تمام مراحل تعریف مسئله، تدوین خط‌مشی، اجرا و ارزیابی آن و همچنین به‌عنوان ابزار خوبی برای جمع‌آوری داده‌ها از طریق آزمایش‌ها جهت درک عوامل مؤثر بر اجرا و ارزشیابی به کار می‌رود (OECD, 2019).

مبانی بینش‌های رفتاری در خط‌مشی‌گذاری عمومی

به همه اطلاعات مرتبط با تصمیم دسترسی دارند، همه اطلاعات قابل تحلیل‌اند و افراد به‌طور کامل قادرند اطلاعات را به‌منظور دستیابی به سطح بهینه تصمیم، تحلیل کنند (آقانظری و دانش، ۱۳۹۱). همچنین این نظریه معتقد است که افراد در طول زمان عملکردهای پایداری دارند و زمانی که با مجموعه‌ای از انتخاب‌ها مواجه می‌شوند، از طریق مقایسه انتخاب‌های موجود بهترین تصمیم را شناسایی و در نهایت گزینه‌ای که بیشترین منفعت شخصی را دارد، انتخاب می‌کنند. در مجموع می‌توان گفت در این رویکرد انسان با ویژگی‌هایی همچون «عقلانیت نامحدود»، «نیروی اراده نامحدود»، «نفع شخصی بی‌پایان»، «دارنده و پردازنده اطلاعات کامل» و «آزادی در انتخاب» و همچنین دارا بودن صرف سیستم‌های استدلالی، در نظر گرفته می‌شود (رهبر و همکاران، ۱۳۹۳).

الگوی رفتاری تصمیم‌گیری

در مقابل، در مکتب اقتصاد رفتاری، انسان اقتصادی به‌صورت تمامیتی عقلایی زیر سؤال رفته است. دانشمندان اقتصاد رفتاری، نظریه انتخاب عقلایی را به چند دلیل مورد نقد قرار داده‌اند. دلیل نخست، محدودیت‌هایی است که فرد دارد. افراد غالباً باید در زمانی محدود و با اطلاعاتی کم تصمیم‌گیری کنند که این امر تجزیه و تحلیل هر یک از

مقامات و سیاستگذاران جهت حل مسائل کلان باید تصمیمات فراوان و مهمی اتخاذ کنند. به‌رغم اهمیت تصمیم‌گیری، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مردم غالباً براساس عوامل مختلف غیرعقلایی، وضعیت‌های احساسی که درگیر آنها بوده و عوامل پیرامونی تصمیم می‌گیرند (روگری، ۱۴۰۰؛ کاندگان، ۱۳۹۵؛ Thaler & Sunstein, 2008). به عبارتی تصمیمات انسان می‌تواند مشحون از خطاها و سوگیری‌ها باشند و کاملاً تحت تأثیر عوامل بیرونی اتخاذ شوند. با این توصیف، هدف بینش‌های رفتاری این است که از طریق مطالعه نظام‌مند رفتار انسان‌ها، نتایج عینی و موجهی در تبیین این رفتارها و انتخاب‌های غیرعقلایی و متناقض به‌دست آورد. این مطالعات محدود به سطح فرد نیست و ناظر به روابط میان فردی و درون گروه‌ها و یک جامعه نیز کاربرد دارد. بینش‌های رفتاری شامل گستره‌ای متنوع از علوم رفتاری و علوم اجتماعی شامل علوم تصمیم‌گیری، روان‌شناسی، علوم شناختی، علوم اعصاب، رفتار سازمانی و گروهی است که دولت‌ها با هدف بهبود خط‌مشی‌گذاری به کار

بنیان‌های نظری خط‌مشی رفتاری ریشه در اقتصاد رفتاری دارد. با شکل‌گیری دانش میان‌رشته‌ای اقتصاد رفتاری، باب ورود علوم رفتاری به عرصه سیاست‌گذاری باز شد و استفاده از علوم رفتاری جهت تغییر رفتار شهروندان و همچنین اصلاح تصمیم‌گیری خط‌مشی‌گذاران با تعریف مفهوم «تصمیم‌گیری رفتاری^۲» رایج شد. برای فهم دقیق تصمیم‌گیری رفتاری ابتدا به توضیح رویکرد سنتی در تصمیم‌گیری می‌پردازیم، سپس الگوی رفتاری را شرح می‌دهیم.

الگوی سنتی تصمیم‌گیری

در الگوی سنتی تصمیم‌گیری که ذیل مکتب اقتصاد کلاسیک تعریف می‌شود، انسان‌ها موجوداتی کاملاً عقلایی هستند، ظرفیت نامحدودی برای پردازش اطلاعات دارند و همواره در صدد بیشینه‌سازی سود خود هستند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۶). در این مکتب فرض اصلی در مورد انسان، انسان اقتصادی^۳ و نظریه غالب در آن، **نظریه انتخاب عقلایی^۴** است. براساس نظریه انتخاب عقلایی، افراد همیشه به‌نحو رفتار می‌کنند که اهداف شخصی، مطلوبیت‌ها و منافع خود را حداکثر کنند (تیموری و همکاران، ۱۳۹۶). در این نگاه چنین فرض می‌شود که تصمیمات انسان در حالتی ایستا و ثابت هستند (ترجیحات ثابت)، افراد

1. Behavioral Public Policy
2. Behavioral Decision Making
3. Homo Economicus
4. Rational Choice Theory

۱. بهینه‌سازی ناقص (ضعف در توجه و استدلال): انسان دیدگاه رفتاری برخلاف انسان دیدگاه عقلانی، هم محدودیت در توجه دارد همانند فراموشی، غفلت، حواس پرتی، رها کردن، ناتوانی در انجام چندوظیفه با هم، کوری نسبت به تغییر^۱، توهم تمرکز^۲. علاوه بر این، انسان در ظرفیت محاسبات ذهنی محدودیت دارد همانند نادیده گرفتن اطلاعات مربوطه، خطای نمونه‌برداری، خطای برنامه‌ریزی^۳، سردرگمی، تخمین بیش از حد و کمتر از حد، تکیه بیش از حد به قوانین اکتشافی و در نهایت اگر هم استدلال بیاورد خیلی اوقات ناشی از احساسات و احتمال است (Congdon, 2011؛ OECD, 2019).

۲. ترجیحات غیر استاندارد (ضعف در انتخاب): انسان دیدگاه رفتاری برخی اوقات ترجیحاتش وابسته به مرجع است مانند اثر مالکیت^۴، گریز از زیان^۵، حفظ وضعیت موجود^۶؛ برخی اوقات نیز ترجیحات ناشی از محیط دارد مانند ترجیحات ناشی از هنجارهای اجتماعی، چارچوب‌بندی^۷، نوع دوستی و ترجیحات میان‌فردی (Congdon, 2011).

۳. خودکنترلی محدود (ضعف در اراده): انسان دیدگاه رفتاری در زمینه اراده و خودکنترلی دچار محدودیت‌هایی مانند ناهماهنگی شناختی، خستگی ذهنی، عادت به امر (اعتیاد)، وسوسه و اغوا، تبلی و به تعویق انداختن است (Congdon, 2011؛ OECD, 2019).

گزینه‌ها با در نظر گرفتن تمام جزئیات را غیر ممکن می‌سازد. همچنین نظریه انتخاب عقلایی با وجود نقش اساسی زمینه و شرایط موقعیتی در فرایند تصمیم‌گیری (مانند برجسته بودن یک گزینه خاص)، چنین عواملی را در تحلیل فرایند تصمیم‌گیری وارد نمی‌کند (Ruggeri, 2019).

درواقع بینش اساسی اقتصاد رفتاری در مورد انسان این است که رفتار افراد نه با منطق کامل یک ابررایانه (که قادر است هزینه - فایده هر کنشی را تحلیل کند)، بلکه با مغز بسیار انسانی، اجتماعی، عاطفی و گاه لغزش‌پذیر هدایت می‌شود (نفیسی، ۱۳۹۵).

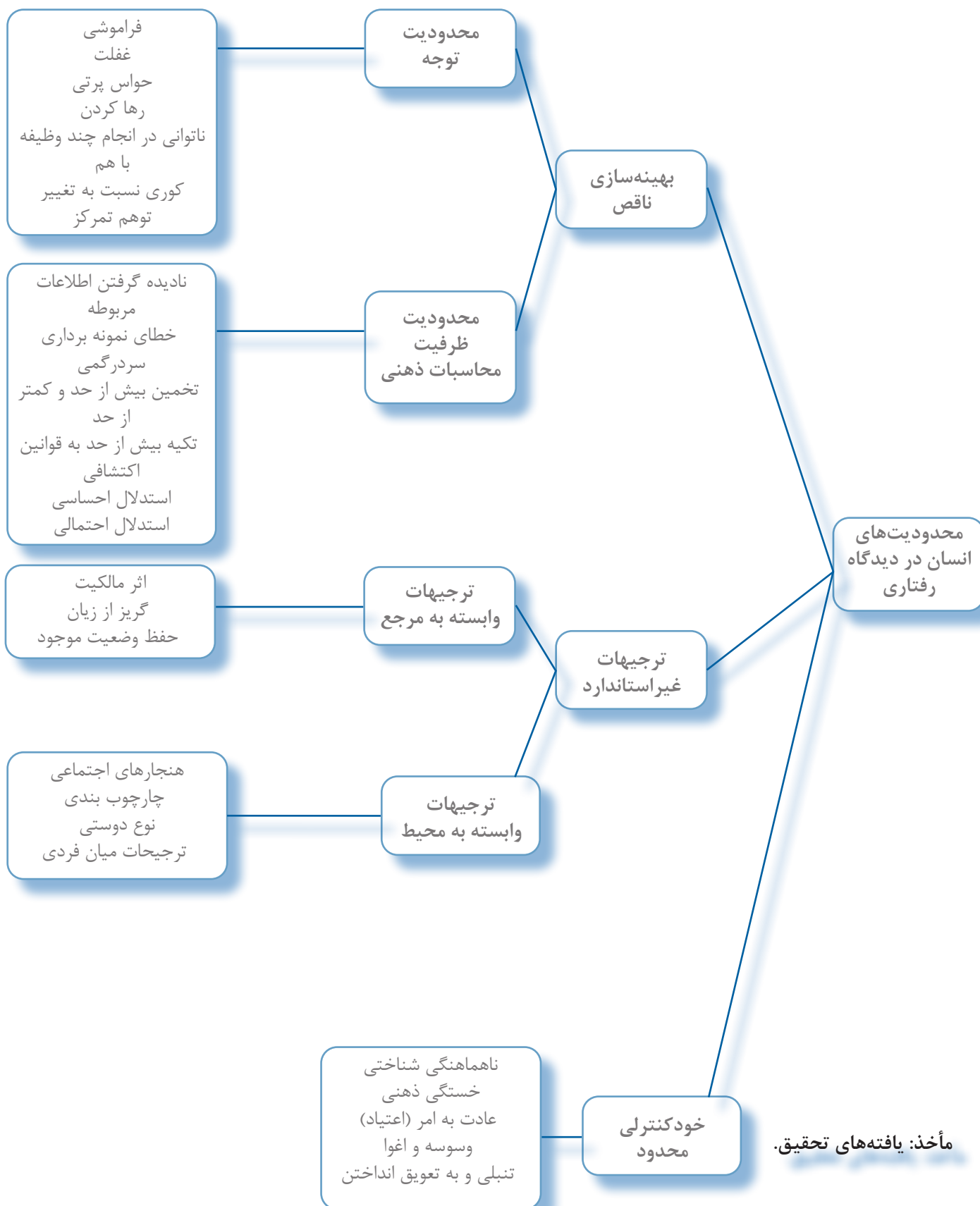
در این مکتب ادعا می‌شود که انسان در زمینه‌های مختلف دارای محدودیت است. در این نگاه انسان‌ها ظرفیت‌های فکری و ذهنی محدودی دارند و برای رفع این محدودیت‌ها به میانبرهای ذهنی متوسل می‌شوند (عقلانیت محدود)، انسان‌ها در برابر وسوسه‌ها خویشتن‌داری ندارند و به‌سختی به برنامه خاصی متعهد می‌مانند (خویشتن‌داری محدود)، افراد به انصاف و مراعات حال دیگران حساسیت نشان می‌دهند و برای بی‌انصافی‌ها حاضرند از نفع خود بگذرند یا به خود ضرر برسانند (خود منفعتی محدود) (Thaler, 2015).

درواقع انسان یک موجود ایدئال نیست که تمام رفتارها و تصمیماتش بر اساس عقلانیت باشد بلکه او در اکثر اوقات یک انسان عادی است و تصمیمات نابخردانه‌ای اتخاذ می‌کند و رفتارهای ناپسندی بروز می‌دهد که ناشی از محدودیت‌های زیر است:

۱. **کوری نسبت به تغییرات:** اصطلاح کوری نسبت به تغییر به معنای دشواری حیرت‌آوری است که فرد مشاهده‌گر در توجه کردن به تغییرات بزرگ در صحنه‌های بصری دارد. افراد در یک لحظه، تنها می‌توانند بر موضوعات محدودی تمرکز کنند.
۲. **توهم تمرکز:** زمانی که فرد به یک جنبه از زندگی به‌طور بی‌جدومز اهمیت می‌دهد و بر این باور است که آن جنبه، حیاتی‌تر از آنچه واقعاً هست، می‌باشد.
۳. **خطای برنامه‌ریزی (Planning Fallacy):** افراد معمولاً بیش از حد توان خود مسئولیت قبول می‌کنند و یک برنامه‌ریزی ایدئال و کمالگرا برای خود انجام می‌دهند. در بسیاری از پروژه‌ها این خطا نمود دارد. یکی از عوامل این خطا کمال‌گرایی و نادیده گرفتن عوامل خارجی است.
۴. **اثر مالکیت (Endowment Effect):** افراد زمانی که مالک و صاحب یک چیزی می‌شوند و یا حتی نزدیک به مالکیت چیزی می‌شوند، تصور می‌کنند که ارزش و قیمت آن خیلی بیشتر از آن چیزی است که به‌خاطر آن پول داده‌اند. یعنی صرف مالکیت بر یک چیزی، ارزش آن پدیده را برای افراد بیشتر می‌کند.
۵. **گریز از زیان (Loss aversion):** افراد در تقابل سود و زیان، نسبت به زیان حساس‌ترند در مقایسه با سود. درواقع رنج از دست دادن، بیشتر از لذت به‌دست آوردن است. بدین معنا که اگر افراد مقداری از چیزی را از دست بدهند خیلی ناراحت می‌شوند، درحالی‌که اگر همان مقدار چیز را به‌دست آورند، به میزانی که ناراحت شدند، خوشحال نمی‌شوند.
۶. **حفظ وضعیت موجود (Status Quo Bias):** افراد اغلب درصدد حفظ و تثبیت استقلال موقعیت گروهی خود هستند و از تصمیماتی که تغییر ایجاد می‌کنند گریزان هستند و از آنها پرهیز می‌کنند. سوگیری حفظ وضع موجود افراد را ترغیب می‌کند چیدمان انتخاب‌ها و گزینه‌هایشان را به‌گونه‌ای انجام دهند تا منجر به انتخابی شود که شرایط و وضع موجود را تأیید کند. لذا افراد غالباً طبق گزینه‌های پیش‌فرض ارائه شده انتخاب می‌کنند.
۷. **اثرات چارچوب‌بندی (Framing):** افراد بسته به نوع جمله‌بندی و کاربرد واژه‌ها تصمیم‌های کاملاً متفاوتی می‌گیرند. نحوه ارائه یک مسئله، نه مفاهیم اصلی آن، می‌تواند تعیین کند که آیا آن مورد توجه قرار بگیرد یا خیر و اینکه چگونه تفسیر شود. مثلاً سیاستمداران و شهروندان احتمال بیشتری دارد تا گزینه‌های خط‌مشی ریسکی انتخاب کنند زمانی که در شرایطی که بگویند مرگ چند نفر می‌تواند پیشگیری شود. در مقایسه با زمانی که بگویند زندگی چند نفر ممکن است حفظ شود.



شکل ۱. محدودیت‌های انسان در دیدگاه رفتاری



جدول ۱. مقایسه دو الگوی تصمیم‌گیری سنتی و رفتاری

معیارها الگو	الگوی سنتی تصمیم‌گیری	الگوی رفتاری تصمیم‌گیری
مکتب	اقتصاد کلاسیک	اقتصاد رفتاری
نظریه	عقلانیت کامل	عقلانیت محدود
نوع نگاه به انسان	انسان اقتصادی	انسان عادی
ویژگی‌های مفروض در مورد انسان	نیروی اراده نامحدود نفع شخصی بی‌پایان ترجیحات ثابت دارنده و پردازنده اطلاعات کامل آزادی در انتخاب	خودکترلی محدود ترجیحات غیراستاندارد و پویا بهینه‌سازی ناقص محدودیت ظرفیت پردازش

جریان‌های فکری تصمیم‌گیری رفتاری

به لحاظ تاریخی در پاسخ به محدودیت‌های توصیفی اقتصاد کلاسیک در تبیین رفتار و انتخاب انسان، تلاش‌های زیادی جهت ارائه مدلی جایگزین که دانش اندک و ظرفیت‌های محدود شناختی انسان را نیز لحاظ کند، صورت گرفت. این تلاش‌ها به پدیدار شدن چند جریان فکری اصلی منجر شد و بدین ترتیب بنیان‌های دیدگاه‌های رفتاری در مطالعات تصمیم‌گیری و به تبع در خط‌مشی‌گذاری عمومی پایه‌ریزی شد. این چند جریان فکری عبارتند از:

۱. طرح مفهوم عقلانیت محدود از سوی سایمون (Simon, 1957, 1978)
 ۲. اقدامات کانمن و تورسکی بر میانبرهای ذهنی^۲ و سوگیری‌های شناختی^۳ که منجر به نظریه چشم‌انداز شد (Kahneman, Tversky & Kahneman, 1979; 2003, 1992)
 ۳. مفهوم میانبرهای سریع و صرفه‌جویانه ذهنی^۴ و عقلانیت مبتنی بر زیست‌بوم اجتماعی^۵ که از سوی گیگرنز مطرح شد (Gigerenzer & Goldstein, 1996)
 ۴. مفهوم معماری انتخاب تیلر (Thaler, 2008)
- در ادامه به شرح هر یک از این جریان‌ها می‌پردازیم.

عقلانیت محدود – هربرت سایمون

سایمون، از پیشگامان رویکرد رفتاری در تصمیم‌گیری، معتقد بود که افراد به جای اینکه در صدد «مطلوبیت حداکثری» باشند، بر اساس راه‌حل‌های «رضایت‌بخش» تصمیم می‌گیرند. او در مقابل «عقلانیت

کامل» که بازتاب‌دهنده یک انسان کاملاً عقلایی و منطقی بود که با اطلاعات کامل، دسترسی به همه اطلاعات و پردازش دقیق تصمیم می‌گرفت، مفهوم «عقلانیت محدود» را معرفی کرد که بیانگر انسانی بود با اطلاعات ناقص، دسترسی محدود به همه اطلاعات و قدرت پردازش ذهنی محدود. او مبتنی بر رویکرد عقلانیت محدود، بر این باور بود که افراد غالباً ساده عمل می‌کنند و واقعاً انتخاب‌هایی قطعی در نظر نمی‌گیرند، چرا که توانایی ذهنی آنها به قدری محدود است که نمی‌توانند گزینه‌ها را مقایسه و تصمیم بهینه‌ای اتخاذ کنند (Thaler, 2015). در عوض، افراد در تصمیمات خود از استدلال‌های شهودی و یا خواسته‌های لذت‌بخش خود پیروی می‌کنند (Kahneman, 2003). یک روی سکه یافته‌های وی این بود که انسان به شکل کامل تصمیم نگرفته و به همین دلیل تصمیمات وی دارای نقایصی است، اما روی دیگر یافته‌های او این بود که دولت‌ها می‌توانند با استفاده صحیح از این محدودیت‌ها در محاسبه‌گری و با استفاده از گستره عوامل مختلف در تصمیم، به معماری تصمیمات بپردازند، به نحوی که افراد را در جهت اتخاذ تصمیمات بهتر یاری رسانند. او در سال ۱۹۷۸ اصطلاح میانبرهای ذهنی را برای توصیف فنون شهودی در افراد (که بر اساس قاعده‌ای سرانگشتی یا شعور متعارف شکل می‌گیرد) به کار برد. او معتقد بود افراد نه تنها با به کارگیری این فنون می‌توانند به نحو سریع و اثربخشی تصمیم بگیرند، بلکه اکثر مواقع به نحو ناخودآگاه بدین نحو تصمیم می‌گیرند. در ۶۰ سال گذشته، مطالعه میانبرهای ذهنی در شاخه‌های مختلفی از دانش روان‌شناسی مورد توجه قرار گرفته است (Ruggeri, 2019).

1. Bounded Rationality
2. heuristics
3. Cognitive Bias
4. Fast and Frugal Heuristics
5. Ecological Rationality



سایه آن اطلاعات تحلیل می کند (Tversky & Kahneman, 1974). یکی از اثرات این میانبر تفکری، اثر اولین برخورد است. اثر اولین برخورد معتقد است، بخش مهمی از ادراک ما از سایر افراد و پدیده‌ها تحت تأثیر اولین برخورد است که با آنها داریم و معمولاً شناختی که در اولین برخورد شکل می‌گیرد به آسانی پاک نشده و در تحلیل اطلاعات بعدی بسیار مهم است.

هم‌زمان با تحقیقات در مورد میانبرهای ذهنی، کانمن و تورسکی نظریه چشم‌انداز را تدوین کردند (Tversky & Kahneman, 1979). این نظریه، مدلی توصیفی از تصمیم‌گیری انسان‌ها در شرایط خطر بود. ایده اصلی نظریه چشم‌انداز این است که انسان‌ها رابطه بین احتمال پیامدها و ارزش آنها را غیرخطی می‌بینند. انسان‌ها در عالم واقع فقط با احتمالات خود، پیامدها و نتایج را نمی‌سنجند، چرا که پیش‌فرض آنان براساس نظریه مطلوبیت انتظاری است. مطابق این نظریه، زمانی که عایدی حاصل از یک تصمیم صفر باشد، مطلوبیت یا ارزش آن تصمیم صفر خواهد بود، اما اگر عایدی یک تصمیم ۱۰۰ واحد پولی زیان داشته باشد، مطلوبیت آن تصمیم (منفی ۳۰) خواهد شد و اگر عایدی تصمیم منجر به ۱۰۰ واحد پولی سود شود، ارزش یا مطلوبیت تصمیم نزدیک (مثبت ۱۰) خواهد بود. بنابراین مطلوبیت ناشی از کاهش زیان برای تصمیم‌گیرنده، بیش از سه برابر کسب سود است. به عبارتی فرد سه برابر بیشتر ناراحت می‌شود، چار چوب‌بندی، سهم مهمی در نظریه چشم‌انداز دارد؛ وقتی ثمره و نتیجه یک تصمیم به‌عنوان یک ضرر و باخت در نظر گرفته می‌شود، نسبت به زمانی که همان میزان به‌عنوان سود محسوب می‌شود وزن سنگین‌تری دارد. در نتیجه، هنگامی که احتمال نتایج بسیار بالاست، افراد برای آنچه به‌دست می‌آورند خطرگریز بوده (و به‌نحوی محتاط عمل می‌کنند که حتماً جواب بگیرند) و در مقابل برای ضرر، خطرپذیر هستند. از طرفی زمانی که احتمال نتایج پایین است، برای سود کردن خطرپذیر بوده و برای فرار از ضرر، خطرگریز هستند (Tversky & Kahneman, 1992).

کانمن در ادامه تحقیقات خود الگویی از شناخت انسان مبتنی بر دو سیستم مختلف در ذهن ارائه کرد. او معتقد بود براساس این الگوی دووجهی می‌توان خطاها و اشتباهات تصمیم‌گیری در ذهن را توضیح داد. همان‌طور که در جدول زیر اشاره شده، او سیستم یک را با ویژگی‌هایی مانند پردازش سریع و اتوماتیک، تداعی‌گر، وابسته، تلویحی و عاطفی و سیستم دو را نیز به‌عنوان یک نوع پردازش کنترل شده، خودآگاه، کند، همراه با کوشش و نهایتاً قیاسی معرفی کرد (Kahneman, 2011). سیستم شهودی، یک مسئولیت عملکرد روزانه افراد را دارد (و مسئول خطاها و سوگیری‌هاست) مگر اینکه از روی توجه و عامدانه، عملکرد این سیستم از سوی استدلال سیستم دو لغو شود.

میانبرهای ذهنی و سوگیری‌های شناختی - کانمن و تورسکی

کانمن و تورسکی را می‌توان از رهبران اقتصاد رفتاری جدید نامید. این دو اندیشمند با انتشار مقاله معروف خود در سال ۱۹۷۴ تحت عنوان «قضاوت تحت شرایط عدم اطمینان: میانبرهای ذهنی، سوگیری‌ها» مدعی شدند که افراد در تصمیم‌گیری‌های خود از سه میانبر ذهنی شامل نمایندگی، دسترسی‌پذیری و لنگراندازی استفاده می‌کنند. مراد از میانبرهای ذهنی، قواعدی هستند که افراد برای قضاوت‌ها و تصمیمات سریع و اثربخش استفاده می‌کنند. در ادامه به اختصار به توضیح این سه میانبر ذهنی مهم می‌پردازیم.

۱. **نمایندگی**؛ مطابق این میانبر ذهنی، افراد به‌هنگام قضاوت در مورد یک موضوع، بر خصوصیات آن موضوع که مرتبط با کلیشه‌های ذهنی شکل گرفته پیشین آنهاست، توجه می‌کنند. این میانبر ناشی از این واقعیت است که افراد معمولاً موضوعات و تفکرات خود را طبقه‌بندی می‌کنند. این امر باعث می‌شود که افراد در مواجهه با یک موضوع جدید و ناشناخته که با طبقه‌بندی‌های پیشین آنان ناسازگار است، سعی کنند این پدیده را با طبقه‌بندی پیشین خود تطبیق دهند (Tversky & Kahneman, 1974). به‌عنوان مثال معمولاً زمانی که مدیران می‌خواهند موفقیت یا شکست یک محصول جدید را پیش‌بینی کنند، موفقیت آن محصول را برحسب موفقیت یا شکست کالای مشابه در گذشته، نتیجه می‌گیرند.

۲. **دسترسی‌پذیری**؛ براساس این میانبر ذهنی، هرچه آمدن اطلاعات به ذهن آسان‌تر باشد، اثر آن اطلاعات بر تصمیم و تحلیل اطلاعات بیشتر است. براین اساس، از آنجا که آخرین اطلاعاتی که به‌دست آورده‌ایم، در ذهن فعال‌تر و راحت‌تر به یاد می‌آید، افراد معمولاً از آخرین اطلاعاتی که با آنها کاری کرده‌اند، در تحلیل‌ها و تصمیمات خود استفاده می‌کنند (Tversky & Kahneman, 1974). اثر آخرین برخورد در ارزیابی کارکنان یکی از نمونه‌های این اصل میانبر ذهنی است. این اثر معتقد است اگر از یک مدیر بخواهند که کارمند خود را سریع ارزیابی کند، به‌جای اینکه به عملکرد یک سال گذشته آن کارمند توجه کند، در ذهن خود به آخرین برخوردهایی که با آن کارمند در هفته اخیر داشته مراجعه می‌کند و آن را مبنای ارزیابی خود قرار می‌دهد.

۳. **لنگراندازی**؛ این سوگیری در تصمیم‌گیری از مهم‌ترین میانبرهای ذهنی مادر تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری است. لنگراندازی به این معناست که انسان در تحلیل‌ها و تصمیم‌های خود وزن بسیار زیادی برای اولین اطلاعاتی که به‌دست می‌آورد، قائل است و آن اطلاعات را مبنای قرار می‌دهد و معمولاً سایر اطلاعاتی که بعد به‌دست می‌آورد، در

1. Representativeness
2. Availability
- 3..Anchoring

جدول ۲. دو سیستم پردازشی مغز انسان

سیستم	یک (تأملی ^۱ ، تفکر منطقی)	دو (غیرارادی، شهودی)
ویژگی‌ها	کنترل‌شده	کنترل نشده
	کند و آرام	سریع
	خودآگاه	ناخودآگاه
	همراه با کوشش	بدون کوشش، خودکار
	قیاسی ^۲	عاطفی
نمونه‌های کاربردی	برای تصمیمات پیچیده	برای تصمیمات روزمره
	یادگیری زبان خارجی برنامه‌ریزی برای سفری ناشناخته محاسبه کالری غذاها	سخن‌گفتن به زبان مادری رانندگی کردن تمایل به کیک

Source: Thaler & Sunstein, 2008

می‌گرفتند. گرچه جریان فکری گیگرنزر بعدها از رویکرد اقتصاد رفتاری جدا و راه دیگری را رفت، با این حال همچنان این کار سهم ارزشمندی در رویکرد رفتاری جهت تصمیم دارد (Ruggeri, 2019).

گیگرنزر و همکارانش جهت مشخص کردن اینکه میانبرهای ذهنی در کدام محیط‌ها جوابگو هستند، چندین نظریه ارائه دادند. آنها معتقد بودند که پیچیدگی و ساختار یک محیط تصمیم‌گیری تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر کارایی میانبرهای ذهنی دارد. گیگرنزر در راستای تحقیقاتی که در مورد عقلانیت مبتنی بر زیست‌بوم انجام دادند، اصطلاح **جعبه ابزار تطبیقی**^۴ را معرفی کرد.

بر اساس این مفهوم، میانبرهای ذهنی می‌توانند در قالب بلوک‌های ساختمانی از هم جدا شوند و سپس دوباره جهت ایجاد یک ابزار مناسب در یک محیط دیگر، ساختاردهی مجدد شده و الگوی ذهنی جدیدی ایجاد کنند (Gigerenzer, 2008). بر این اساس، ذهن هر فرد با تعداد محدودی از بلوک‌های سازنده برای استدلال کار می‌کند که در شرایط مختلف برای استدلال شهودی ترکیب‌های مختلفی از این بلوک‌ها را استفاده می‌کند و شناخت خود را با شرایط خاص تطبیق می‌دهد.

عقلانیت مبتنی بر زیست‌بوم - گرد گیگرنزر

گرد گیگرنزر و همکارانش دیدگاهی جایگزین به جای مفهوم میانبرهای ذهنی ارائه کردند. گیگرنزر پیشنهاد کرد که افراد برای تصمیم‌گیری مطلوب، نیازی به تبعیت از اصول اقتصادی نئوکلاسیک ندارند (Gigerenzer, 2008).

با توجه به ماهیت عملکرد ذهن انسان، نگاه کانمن در میانبرهای ذهنی نسبت به رویکرد حداکثرسازی، پارافراتر گذاشته و عقلایی‌تر به انسان نگاه می‌کند. مفهوم میانبرهای ذهنی بیانگر بهترین استفاده ممکن انسان از توانایی‌های محدود خود در پردازش اطلاعات است (و نوعی عقلانیت فراتر از عقلانیت کلاسیک را برای انسان در نظر می‌گیرد).

گیگرنزر و همکارانش با استفاده از اصطلاح **عقلانیت مبتنی بر زیست‌بوم**^۲، تأکید داشتند که جهت دستیابی به تصمیمات بهینه، میانبرهای ذهنی باید در محیط مناسب استفاده شوند (Gigerenzer & Brighton, 2009). گیگرنزر و همکارانش میانبرهای ذهنی را سازوکارهایی تطبیقی، سریع و بهینه می‌دانند که باعث افزایش عملکرد انسان می‌شود. این فهم از میانبرها، برخلاف دیدگاه کانمن و تورسکی بود که میانبرهای ذهنی را به‌عنوان جایگزین ناقص استدلال عقلانی در نظر

1. Reflective
2. Deductive
3. Ecological Rationality
4. Adaptive Toolbox



معماری انتخاب - ریچارد تیلر

ریچارد تیلر از اندیشمندان برجسته در سیر شکل‌گیری اقتصاد رفتاری است و به نوعی به‌عنوان مبلغ کارهای کانمن و تورسکی شناخته می‌شود. او با عرضه دو کتاب «تلنگر» (۲۰۰۸) و «کج رفتاری» (۲۰۱۵) تحقیقات خود را عرضه کرد و با دریافت نوبل اقتصاد در سال ۲۰۱۷ تأثیر عمده‌ای در تقویت جریان اقتصاد رفتاری و جلب توجه دانشگاهیان و عموم مردم داشت. تیلر در سال ۲۰۰۸ با همراهی کاس سانستین، با کتاب خود تحت عنوان «تلنگر» توانست فرصت‌های در اختیار دولت‌ها را تشریح کند.

ایده اساسی او این بود که مردم به‌انحاء مختلف دچار انتخاب‌های غیربهبینه می‌شوند و دولت‌ها فرصت دارند تا از دانش و بینش خود در خصوص این خطاها استفاده و کمک کنند تا مردم واقعاً تصمیم‌های بهتری بگیرند. او با طرح مفهوم «معماری انتخاب» بر این باور بود که محیط و جزئیات کوچک و به‌ظاهر کم‌اهمیت، به‌طور فراوانی بر تصمیمات انسان اثر می‌گذارد و از سویی محیط خنثی و بدون جهت‌گیری وجود ندارد؛ از این رو معتقد بود باید محیط تصمیم‌گیری افراد را به‌نحوی معماری و طراحی کنیم که مردم بهترین تصمیم را بگیرند.

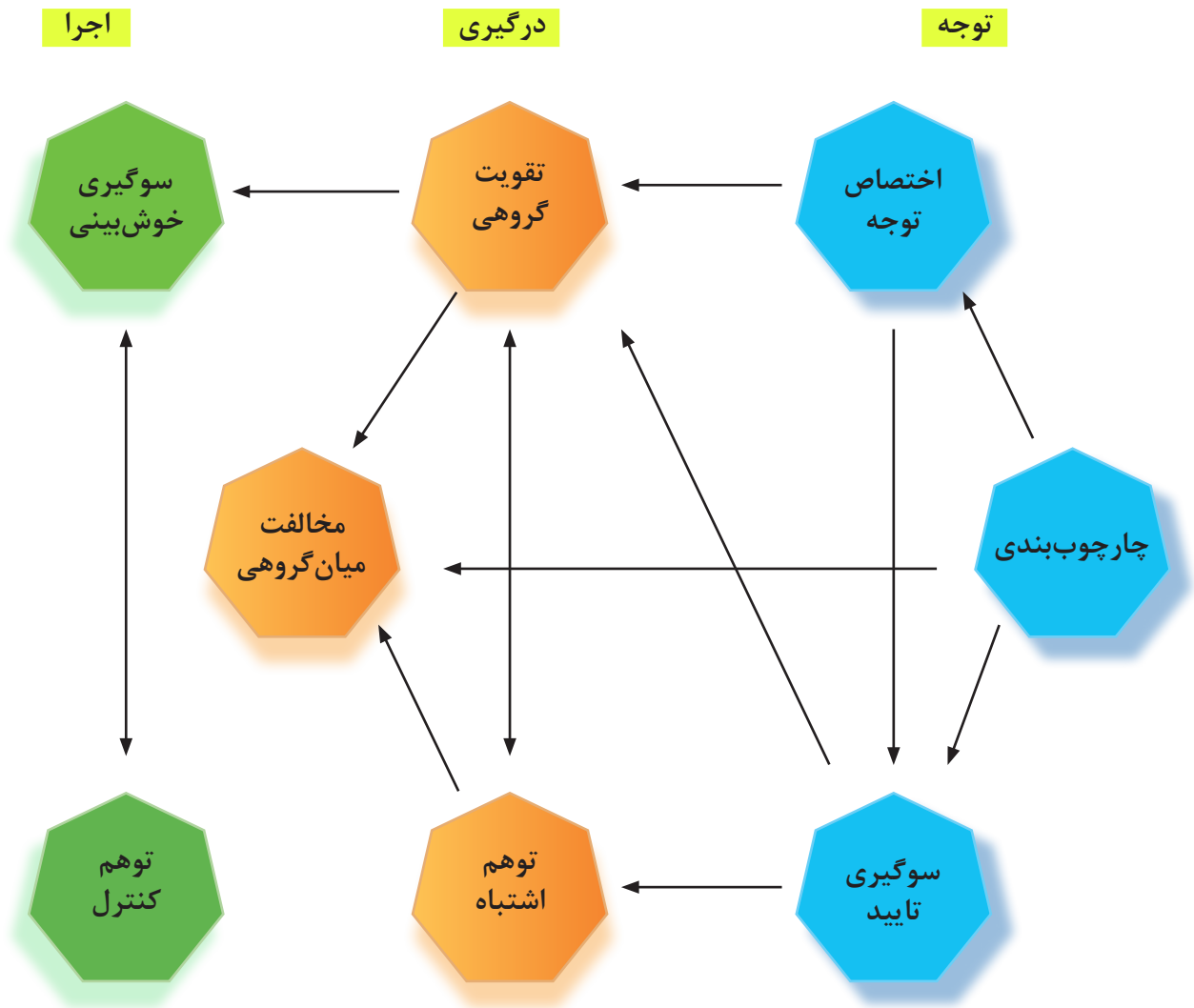
[انواع سوگیری‌های شناختی رایج در تصمیم‌گیری سیاستگذاران]

وجود دارد. جهت مقابله با این سوگیری‌ها و تهدیدات شناخت و توجه به این سوگیری‌ها بسیار کمک‌کننده است. در ادامه به توضیح مختصر مهم‌ترین سوگیری‌های شناختی و میانبرهای ذهنی می‌پردازیم که در سه فعالیت مرکزی سیاستگذاری و تصمیم‌گیری رایج است:

به‌کارگیری میانبرهای ذهنی و قواعد سرانگشتی در کنار فوایدی مانند تصمیم‌گیری آسان، سریع و به‌صرفه، آسیب‌های بالقوه‌ای نیز دارد. از آنجا که میانبرهای ذهنی ناشی از عملکرد سیستم یک انسان هستند، احتمال بروز انواع سوگیری شناختی و خطاهای ذهنی



شکل ۲. انواع سوگیری سیاستگذاران و ارتباط میان آنها



Source: BIT, 2018



سوگیری‌های ناظر به توجه^۱

مراد از مرحله توجه این است که اطلاعات و ایده‌ها چگونه وارد دستور کار سیاستگذاران و مقامات می‌شود. در این مرحله سه خطای عمده وجود دارد:

اختصاص توجه^۲

توجه امری جدایی‌ناپذیر از خط‌مشی و عرصه سیاسی است. توجه عموم می‌تواند به‌طور ناگهانی معطوف به موضوعات خاصی شود که نیازمند به یک پاسخ سیاسی دارد. علوم رفتاری از این تغییرات در توجه عموم مردم با عنوان «آبشار توجه^۳» یاد می‌کند (Anderson & Holt, 1997)؛ آبشارهای توجه می‌توانند با رویدادها برانگیخته شوند.

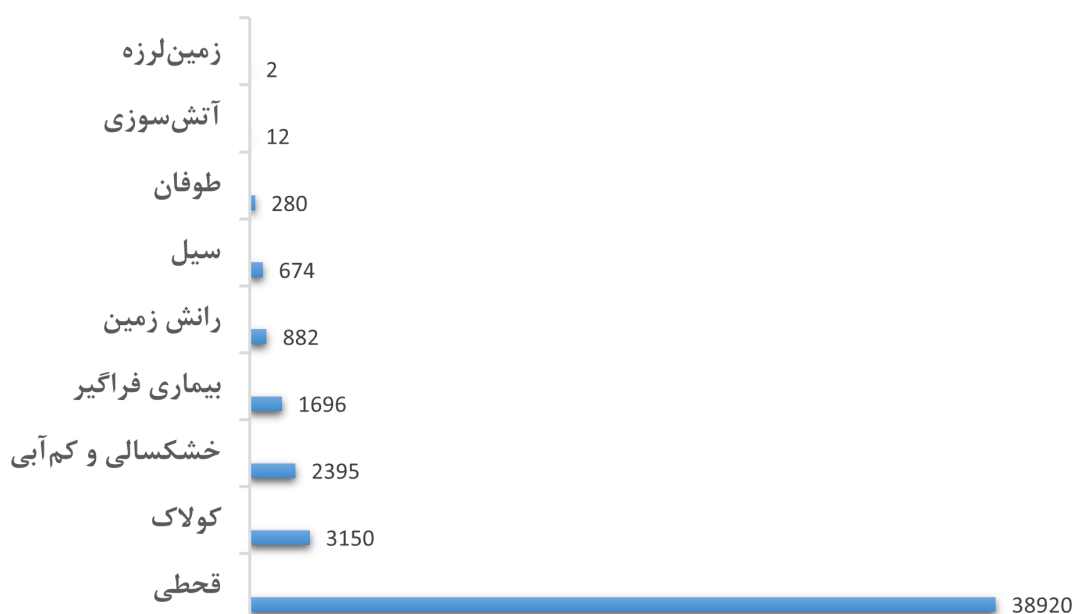
یکی از مسائلی که به تبع این سوگیری پیش می‌آید این است که مسائل قدرتمند و برجسته لزوماً فوری‌ترین یا مهم‌ترین مسائل (به‌معنای غیرسیاسی) در جامعه نیستند. این مسئله ناشی از «سوگیری

دسترس‌پذیری» است. مطابق این سوگیری، آن موضوع و مفهومی که راحت‌تر و سریع‌تر به ذهن بیاید و دسترس‌پذیری بالایی دارد، معمولاً منشأ تصمیم‌گیری است. برای مثال، فردی که به‌تازگی اخبار سقوط هواپیما را دیده باشد، تصور می‌کند سفرهای هواپیما در مقایسه با ماشین خطرناک‌تر است، در حالی که تصادفات ماشین به‌قدری معمول است که به‌ندرت پوشش رسانه‌ای را به خود جلب می‌کند.

سوگیری دسترس‌پذیری خیلی از اوقات توجه رسانه‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این باره در یک مطالعه‌ای میزان پوشش خبری تلویزیونی در مورد ۵۰۰۰ بلای طبیعی، بین سال‌های ۱۹۶۸ و ۲۰۰۲ بررسی شد. نتایج حاکی از این بود که قحطی و خشکسالی (که حالت تدریجی دارد و معمولاً به‌صورت پنهانی رخ می‌دهد) هزاران برابر بیشتر از آتشفشان‌ها و زلزله‌ها (که ناگهانی بوده و به‌صورت آشکار رخ می‌دهد) منجر به تلفات شده است. اما باین حال هر دو سطح یکسانی از پوشش خبری را داشته‌اند (Eisensee & Stromberg, 2007)؛ بنابراین مطابق سوگیری دسترس‌پذیری، توجه عمومی و رسانه‌ها بر حوزه‌هایی که می‌توان بیشترین کار را انجام داد، متمرکز نمی‌شود.

شکل ۳. نمونه‌ای از اثرات رسانه در سیاستگذاری

تعداد مرگ‌ومیر موردنیاز برای جلب توجه رسانه‌ها



Source: Eisensee & Stromberg, 2007.

1. Noticing
2. Allocate Attention
3. Attention Cascades

می‌دهد. سوگیری دسترس‌پذیری به تبع واکنش افراطی سیاستگذاران، روی‌گزینه‌های سیاستی آنها نیز اثر می‌گذارد. این امر می‌تواند ناشی از این باشد که یک گزینه آشناس‌تر یا در حال حاضر محبوب است.

سوگیری تأیید^۲

سوگیری تأیید، تمایل به جستجو، تفسیر، قضاوت و به‌دلیل سپردن اطلاعات به‌گونه‌ای است که از دیدگاه‌ها و ایده‌های از قبل موجود پشتیبانی کند (بیزمن و مور، ۱۳۹۷). در این سوگیری، افراد بلافاصله به اطلاعات و دانشی تمایل پیدا می‌کنند که پیش‌فرض‌ها، دریافت‌ها و باورهایشان را تأیید می‌کند؛ بنابراین هنگامی که باوری در ما شکل می‌گیرد تنها اطلاعاتی را می‌پذیریم که مؤید باورهای پیشین ما باشد و در عین حال اطلاعاتی را که درباره باورهایمان شبهه ایجاد می‌کند یا کلاً نادیده می‌گیریم یا از اساس رد می‌کنیم. برای مثال، وقتی به گروه خاصی که از یک کاندیدای سیاسی حمایت می‌کند، شواهد و اطلاعات منفی درباره آن کاندیدا ارائه می‌دهیم، نه تنها نتیجه معکوس دارد؛ بلکه حمایت و پشتیبانی آنها از آن کاندیدا افزایش پیدا می‌کند.

این سوگیری به سه مشکل اساسی منجر می‌شود:

اولاً افراد ممکن است برحسب «در معرض قرار گرفتن به‌طور انتخابی» اقدام کنند؛ یعنی انتخاب و تمرکز بر اطلاعاتی که مواضع آنها را تأیید می‌کند و نادیده گرفتن یا کناره‌گیری از چیزی که آنها را رد می‌کند. برای مثال در پژوهشی موضوع «در معرض قرار گرفتن به‌طور انتخابی» در شبکه اجتماعی فیس‌بوک مورد مطالعه قرار گرفت. ۱۰۰ بررسی کلی شواهد نشان داد که مردم ترجیح می‌دهند که در معرض اطلاعاتی قرار بگیرند که از دیدگاه‌های آنها حمایت می‌کنند (Schmidt et al, 2017). ثانیاً افراد ممکن است به‌طور فعال اطلاعاتی را که با موقعیت قبلی آنها در تضاد است، رد کنند؛ در واقع مطالعات نشان می‌دهد که مواضع افراد ممکن است پس از خواندن استدلال‌های مخالف، حتی افراطی‌تر نیز شود. برای مثال در یک مطالعه معروف در دهه ۱۹۷۰، دو مطالعه علمی به دانشجویان ارائه شد: در یک مطالعه از مجازات اعدام حمایت می‌شد و دیگری مخالف آن بود. دانش‌آموزان هر مطالعه‌ای را که برخلاف نظر قبلی‌شان بود، تحقیر کردند، آزمایشگاه را ترک کردند و موضع اصلی خود را با شور و اشتیاق بیشتری پذیرفتند (Lord et al, 1979).

ثالثاً استدلال انگیزشی، توانایی ما را برای درک و تفسیر شواهد کاهش می‌دهد. مطالعه‌ای که اخیراً در دانمارک انجام شد، نشان داد که در ابتدا ۲۳۳ نفر از مقامات محلی در مورد دو مدرسه مختلف رضایت دارند. سپس از آنان خواسته شد تا یکی را به‌عنوان بهترین مدرسه انتخاب کنند. زمانی که صرفاً گزینه الف و ب مطرح شد و قضاوت صرفاً برحسب عملکرد مدارس صورت گرفت، ۷۵ درصد مقامات به‌درستی پاسخ

اما سیاستگذاران چگونه به آبخارهای توجه پاسخ می‌دهند؟ در پاسخ باید گفت که توجه آنها نیز همانند سایر افراد با میانبرهای ذهنی^۱ هدایت می‌شود. آنها تنها می‌توانند مقدار محدودی از اطلاعات را در هر زمان پردازش کنند و بنابراین امکان جستجوی کامل اطلاعات را ندارند. در واقع آنها به راه‌های ساده‌ای برای پالایش، اولویت‌بندی و ایجاد دستور کار نیاز دارند. برای مثال، مطالعه‌ای بر ۱۴ وزیر ارشد و رهبر حزب از بلژیک نشان داد که آنها «از تعدادی میانبر ذهنی برای تصمیم‌گیری سریع در مورد اینکه چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست، استفاده می‌کنند». مثلاً یکی از آنها قاعده «صبر کن و ببین» است که طبق آن سیاستمداران فوراً به اطلاعات خود عمل نمی‌کنند، بلکه صبر می‌کنند و می‌بینند که دیگران چه می‌کنند و آیا مشکل خود به خود حل می‌شود یا خیر؟ یک قاعده دیگر این است که آیا یک موضوع توجه رسانه‌ها را به خود جلب می‌کند یا خیر؟ اگر رسانه‌ها توجه کردند، سیاستمداران نیز آن را در دستور کار قرار می‌دهند (Walgrave & Dejaeghere, 2017). برای مثال قانون شفافیت در مجلس، پس از آنکه به‌طور گسترده در سطح رسانه‌های مختلف مطرح شد و به یک مطالبه مردمی تبدیل شد، جزو طرح‌های مجلس قرار گرفت و سرانجام تصویب شد.

رفتار سیاستگذاران مبتنی بر میانبرهای ذهنی و آبخارهای توجه پیامدهای نامناسبی هم دارد. سوگیری در دسترس‌پذیری ممکن است سیاستگذاران را مجبور کند در زمانی که یک موضوع به‌طور ناگهانی توجه عموم را جلب می‌کند، «واکنش افراطی»^۲ به آن داشته باشند (Maor, 2012). در نتیجه منابع نامتناسب به یک موضوع تخصیص داده می‌شود، با وجود اینکه هزینه‌ها بیشتر از منافع آن است. مثلاً قوانین مربوط به پیشگیری از تروریسم که پس از حمله ۱۱ سپتامبر به تصویب رسیده‌اند، اغلب به‌عنوان نمونه‌هایی از واکنش‌های افراطی هستند. یا برای مثال در دهه ۹۰ به تبع قرار گرفتن مذاکرات هسته‌ای در صدر اخبار و توجه‌ها، قوانینی ضرب‌الاجلی و افراطی تصویب شد. از سوی دیگر موضوعاتی نیز که در منظر سیاستگذاران جلب توجه نمی‌کنند ممکن است با «واکنش ناکافی» مواجه شوند. برای نمونه به‌رغم اهمیت مسئله کاهش جمعیت در کشورمان، به دلیل غفلت و عدم توجه رسانه‌ها و مسئولان به آن، سالیان سال به این مسئله پرداخته نشد و قوانین و سیاست‌های لازم اتخاذ نگردید.

در واقع، برخی این دو پدیده را به‌عنوان یک چرخه مشترک می‌بینند که از یک سو دولت یک موضوعی را نادیده می‌گیرد و به تبع آن مشکلاتی ایجاد می‌شود. سپس ناگهان توجه عموم نسبت به آن موضوع به‌طور چشمگیری تغییر می‌کند و سیستم تلاش می‌کند تا واکنش در خوری نشان دهد که اغلب به دلیل سوگیری دسترس‌پذیری، واکنش افراطی

1. Heuristics
2. Overreaction
3. Confirmation Bias



پرسید. آنها دریافتند که رأی اکثریت مردم بسته به اینکه از آنان سؤال به چه نحوی پرسیده شود، متفاوت می‌شود؛ چرا که با مطرح کردن گزینه «کاهش سن رأی دادن از ۱۸ به ۱۶ سال» ۳۷ درصد موافق و ۵۶ درصد مخالف شدند اما طرح گزینه «اعطای حق رأی به افراد ۱۶ و ۱۷ ساله» ۵۲ درصد موافق و ۴۱ درصد مخالف شدند (Ipsos MORI, 2015).

سیاستمداران و مقامات دولتی نیز با چارچوب‌های متفاوت، انتخاب‌های متفاوتی می‌یابند. برای مثال، سیاست‌های یکسان را می‌توان بر حسب بیان سود یا زیان آن متفاوت ارائه کرد. تغییرات کوچکی در این زمینه می‌تواند حس عمیق «گریز از زیان»^۲ سیاستمداران را فعال کند. مطابق این اصل اگر انسان‌ها بتوانند از رسیدن زبانی به خود اجتناب کنند، این کار برایشان جذاب‌تر است تا اینکه معادل همان میزان، منفعتی به دست آورند؛ بنابراین افراد ارزش بیشتری برای مقدار پول‌های از دست‌رفته نسبت به همان مقدار پول کسب شده، قائلند؛ برای مثال در یک آزمایشی تأثیرات چارچوب‌بندی «گریز از زیان» را در میان ۱۵۴ سیاستمدار در سه پارلمان ملی شامل پارلمان فدرال بلژیک، مجلس عوام کانادا و کنست رژیم صهیونیستی آزمایش کردند: از نمایندگان خواسته شده بود تا فرض کنند که کشورشان با یک بیماری آسیایی غیر معمولی مواجه شده است که پیش‌بینی می‌شود ۶۰۰ نفر را بکشد. سپس نمایندگان باید ناظر به این بیماری گزینه «بیماری بدون خطر» یا «بیماری خطرناک» را در جهت مبارزه با این بیماری یا بی‌توجهی به آن انتخاب می‌کردند. یکی از این گزینه‌ها بر دستاوردها و سودها (تعداد افرادی که نجات داده می‌شوند) تأکید داشت و گزینه دیگر نیز بر زیان‌ها (تعداد افرادی که انتظار می‌رود بمیرند). اما در هر دو، آماری که نتایج را توصیف می‌کرد، یکسان بود؛ مثلاً «۲۰۰ نفر نجات خواهند یافت» یا «۴۰۰ نفر خواهند مرد». نتایج حاکی از این بود که به‌هنگام توصیف بیماری بر حسب تعداد مرگ و میر، ۸۰ درصد از سیاستمداران گزینه پرخطر را انتخاب کردند. اما زمانی که بیماری بر حسب تعداد افراد بهبودیافته، توصیف شد، تنها ۴۲٪ این کار را انجام دادند. نتایج مشابهی در مطالعه‌ای روی ۲۵۹۱ کارمند بانک جهانی و دپارتمان توسعه بین‌المللی انگلستان و همچنین در مطالعه جداگانه‌ای روی ۶۰۰ کارمند بخش دولتی ایتالیا، به دست آمد؛ لذا به نظر می‌رسد که چارچوب‌بندی گریز از زیان در تصمیم‌گیری‌ها هم در میان بازیگران دولتی و هم در بین مردم بسیار اثرگذار است (BIT, 2018).

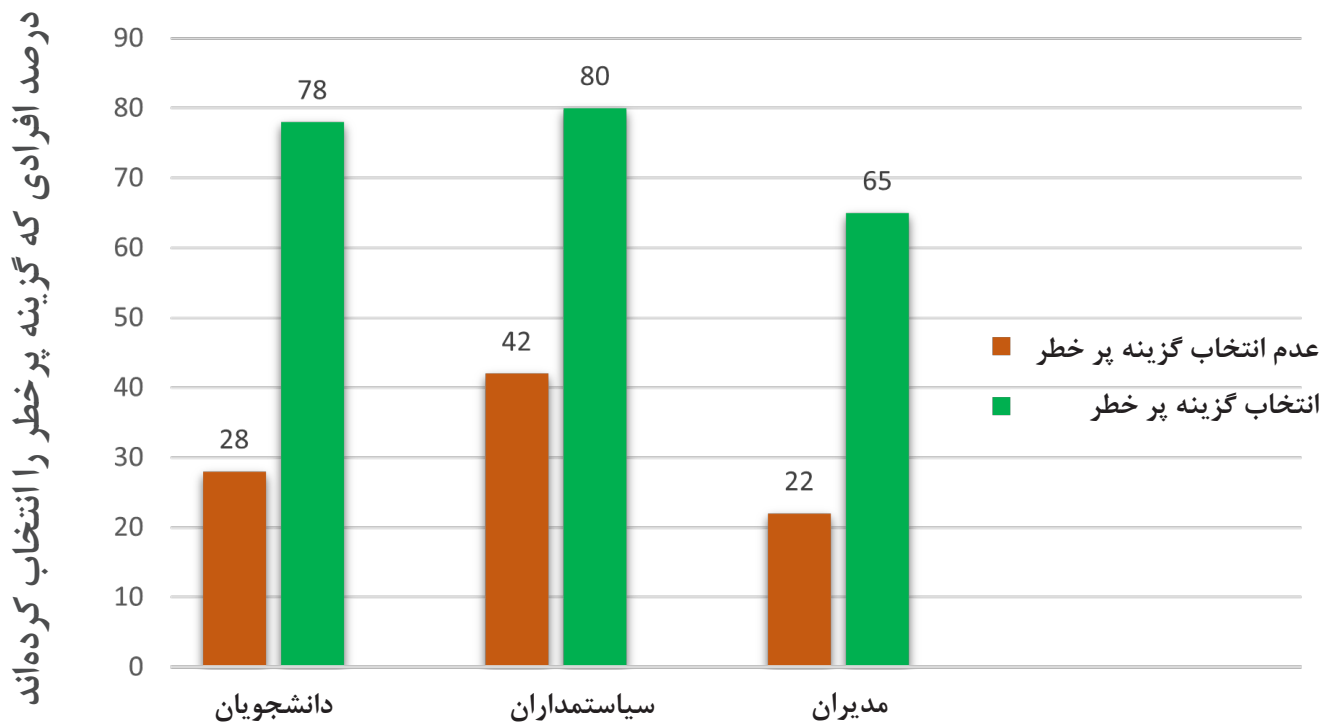
دادند. اما زمانی که گزینه‌ها بر حسب نوع مدرسه («مدرسه خصوصی» و «مدرسه دولتی»)، مطرح شد، نتایج به‌طور چشمگیری تغییر کرد؛ چرا که این موضوع، موضوعی بحث‌برانگیز در میان سیاستمداران دانمارک بود. زمانی که پاسخ صحیح با باورهای قبلی سیاستمداران در مورد خدمات عمومی مطابقت داشت (زمانی که سیاستمدار به شدت به ارزش خدمات عمومی اعتقاد داشت و پاسخ صحیح این بود که مدرسه دولتی بهتر است)، ۹۲ درصد از سیاستمداران به درستی انتخاب کردند. اما تنها ۵۶ درصد زمانی که پاسخ در تضاد با اعتقادشان بود (زمانی که سیاستمدار شدیداً به ارزش خدمات عمومی اعتقاد داشت و پاسخ صحیح این بود که مدرسه خصوصی بهتر است) آن را درست دریافت کردند (Baekgaard et al, 2017).

آثار چارچوب‌بندی^۱

چارچوب‌بندی عبارت است از فرایند انتخاب و برجسته‌سازی برخی جنبه‌ها یا ویژگی‌های یک پدیده به نسبت سایر ویژگی‌ها. چارچوب‌بندی در واقع اشاره می‌کند که نحوه ارائه یک مسئله، جدای از مفاهیم اصلی آن، می‌تواند تعیین کند که آیا آن باید مورد توجه قرار بگیرد یا خیر و اینکه چگونه تفسیر شود. چارچوب‌بندی را می‌توان به دو دسته زبانی و مفهومی تقسیم کرد. در «چارچوب‌بندی زبانی» ادعا می‌شود که انسان‌ها در انتخاب گزینه‌های کاملاً یکسان اما با نحوه بیان متفاوت، به‌طور خاص، بیانی در قالب کلمات مثبت و کلمات منفی، کاملاً متفاوت عمل می‌کنند. به دیگر بیان اگر آنچه به مردم ارائه می‌شود، در قالب کلماتی مثبت گنجانده شود، مردم آن را انتخاب خواهند کرد؛ اما اگر همین کالا یا خدمات در چارچوب کلمات منفی معرفی شوند، در صدی از آنها، کالا یا خدمات ارائه شده را رد می‌کنند. اما «چارچوب‌بندی مفهومی»، به صورت‌بندی ذهنی ناظر به یک واقعه و پدیده اطلاق می‌شود و در آن ادعا می‌شود که هر فرد مبتنی بر نظریات و پیش‌فرض‌های ذهنی خود، برداشت خاصی از یک پدیده دارد و هر یک از این برداشتها و صورت‌بندی‌های ذهنی، یک تصویر خاصی از یک پدیده را نمایان می‌کند و معنای خاصی را القا می‌کند که مبنای رفتار افراد قرار می‌گیرد. بنابراین اتخاذ چارچوب‌بندی‌های متفاوت می‌تواند تأثیرات قدرتمندی بر نحوه درک مردم از یک مشکل و واقعیت‌ها داشته باشد. برای مثال، یک مرکز نظرسنجی در سال ۲۰۱۵ توسط Ipsos MORI از دو گروه از مردم در مورد کاهش سن رأی دادن در انگلستان

شکل ۴. اثر چارچوب‌بندی در انتخاب سیاستمداران، مدیران و دانشجویان

شواهد ناظر به قاعده گریز از زیان در میان گروه‌های مختلف



شوند. برای مثال اگر در مورد اثر مالی مهاجرت از کشورهای اتحادیه اروپا به انگلستان بیان شود «مهاجرت افراد از اتحادیه اروپا به انگلستان در هر ثانیه ۴۰۸/۱۲ پوند برای دولت هزینه دارد» این امر موجب تأثیر گمراه‌کننده در ذهن مردم نسبت به این پدیده می‌شود. رقمی بسیار بالا در تنها یک ثانیه. اما این حقیقت نیز باید ذکر شود که «مهاجرت افراد از اتحادیه اروپا به انگلستان در هر ثانیه ۴۶۳.۳۵ پوند عایدی برای دولت دارد» بنابراین درحقیقت ورود مهاجران به انگلستان در هر ثانیه ۵۵ پوند نصیب دولت این کشور می‌کند (زارع، ۱۳۹۶).

فارغ از چارچوب‌بندی‌های زبانی، چارچوب‌بندی‌های مفهومی نیز کاملاً در فهم مسئله و ارائه راه‌حل‌ها اثرگذار است. برای مثال در خصوص قانون تعطیلی دو روزه عید فطر، مبتنی بر مشروح مذاکرات مجلس انواع چارچوب‌بندی‌ها را می‌توان ذکر کرد:

امروزه یکی از چالش‌های اساسی دولت اخذ مالیات برای جبران هزینه‌های خود است. محققان بررسی کرده‌اند اگر به مردم گفته شود «در صورت پرداخت به موقع مالیات خود، به شما تخفیف مالیاتی داده می‌شود» تمایل کمتری برای پرداخت مالیات، نسبت به این عبارت خواهند داشت «در صورت عدم پرداخت به موقع مالیات جریمه نقدی سنگین برای شما در نظر گرفته می‌شود» (Leicester et al, 2012).

این تأثیر به‌ظاهر کوچک، ابزار قدرتمندی در دست سیاستمداران برای کنترل رفتار مردم و تغییر در معادلات سیاسی و اقتصادی خواهد بود و می‌تواند تأثیر قابل توجه بر اقتصاد یک کشور داشته باشد. در حالت بدبینانه حتی این واقعیت رفتاری می‌تواند به چالشی برای برقراری دموکراسی در کشورها تبدیل شود بدون آنکه مردم متوجه



جدول ۳. آثار چارچوب‌بندی در تحلیل نمایندگان از تعطیلی عید فطر

نحوه چارچوب‌بندی	نماینده محترم
تعطیلات در ایران ۷۷ روز است و این بسیار کم است (۵۲ جمعه + ۲۵ تعطیل رسمی). از طرف دیگر، هر سال بحث تعطیلی عید فطر بین دولت و مجلس مطرح است و بهتر است یک روز تعطیل به تقویم اضافه شود تا این غائله ختم شود.	نماینده اول
اگر شاخص‌های اقتصادی سال ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰ را در نظر بگیریم، یک روز تعطیلی باعث می‌شود تولید ملی هزار و ششصد و هفتاد و سه (۱۶۷۳) میلیارد تومان کاهش پیدا کند. ایشان تأکید می‌کنند که بهترین روش این است که دولت، لایحه کل تعطیلات کشور را ارائه کند تا به یکباره درباره همه روزها تصمیم گرفته شود نه اینکه مورد به مورد، تصمیم‌گیری شود.	نماینده دوم
عید فطر در اسلام بسیار مهم است. نباید تنها به جنبه اقتصادی فکر کرد. در پاسخ به دغدغه کاهش بهره‌وری باید گفت که وقتی تعطیلی بیشتر شود، روحیه بیشتر می‌شود و این روحیه در روز بعد از تعطیلی، بهره‌وری را بیشتر می‌کند و کاهش بهره‌وری ناشی از تعطیلی را جبران می‌کند.	نماینده سوم
مطابق گزارش شورای عالی انقلاب فرهنگی در سال ۱۳۸۹، ایران بیشترین تعطیلات در جهان را دارد. ما قرار است در ۱۴۰۴ قدرت اول منطقه باشیم. ان‌شاء‌الله، قدرت اول منطقه که شدیم، تعطیلاتمان را هم زیاد می‌کنیم.	نماینده چهارم
طبق آیه «ان مع العسر یسرا» (پس از هر سختی آسانی است)، نوجوانی که تازه بالغ شده و سی روز روزه گرفته، آن هم گاهی در روزهای بلند تابستانی تیر و مرداد، باید چند روز فرصت استراحت و شادی و تفریح داشته باشد. مضاف بر این تعطیلات شاد ما بیشتر ملی هستند و تعطیلات مذهبی اکثرأً غم‌انگیزند. اضافه‌شدن تعطیلات شاد به تقویم مذهبی باعث می‌شود چهره عبوسی از اسلام ترسیم نشود.	نماینده پنجم
یک میلیون کارگر روزمزد در کشور وجود دارد و اینها با تعطیلی متضرر می‌شوند. علاوه بر این از نظر تعطیلی، ما بعد از بوسنی و هرزگوین، تعطیل‌ترین کشور جهان هستیم.	نماینده ششم
ارتباط مستقیم میان تعطیلی و بهره‌وری وجود ندارد. مگر در عربستان که برای نماز روزانه پنج بار تعطیل می‌شود، بهره‌وری کاهش پیدا کرده؟ بچه‌های ما از جمله بچه کوچک خودم که هنوز بالغ نشده، به ما نگاه می‌کند و می‌خواهد ببیند که ما چقدر به ماه مبارک رمضان اهمیت می‌دهیم. روز عید فطر عملاً باز هم به دعا و نماز اختصاص دارد و کسانی که به نماز عید فطر می‌روند، پیاده‌روی می‌کنند و خسته می‌شوند؛ بنابراین روز بعد از عید فطر باید تعطیل باشد.	نماینده هفتم

دلیل دوم این نوع هم‌نوایی زمانی است که مردم به دلیل فشار اجتماعی احساس آزادی نمی‌کنند تا نظر خود را بیان کنند. آنها احساس می‌کنند که دیگران، به‌ویژه رهبران، در صورت صحبت کردن، مخالفت خواهند کرد و در آینده کمتر مورد علاقه، تأثیرگذاری و پاداش قرار خواهند گرفت.

مقامات دولتی ممکن است به‌طور ویژه در معرض این فشارهای اجتماعی باشند چرا که چنین فشارهایی بیشتر در گروه‌های همگن رایج در سازمان‌های دولتی رخ می‌دهد. علاوه بر این نهادهای بوروکراتیک اغلب رسمی و سلسله‌مراتبی هستند و مانع از روبرویی و مخالفت می‌شود.

توهم شباهت^۴

هنگامی که سیاستگذاران در معرض فشارهایی قرار می‌گیرند که گروهی از شریکان خود را (که متعهد به دستیابی به یک هدف خاص هستند) تأیید کنند، به احتمال بیشتری دچار «توهم شباهت» می‌شوند. توهم شباهت موقعی رخ می‌دهد که سیاستگذاران الف) مفروضات نادرستی در مورد دانسته‌ها و تفکرات مردم داشته باشند. ب) پیش‌بینی‌های نادرست در مورد نحوه عمل افراد داشته باشند.

در مورد اول، سیاستگذاران فکر می‌کنند که بیشتر افراد نسبت به یک موضوع، نظرات یا نگرش‌های خود را به اشتراک می‌گذارند. آنها تصور می‌کنند که نگرش‌ها، اعتقادات و اولویت‌های بی‌طرفانه‌ای دارند؛ زیرا جهان را عینی می‌بینند و معتقدند که اگر دیگران نیز به اطلاعات مشابهی دسترسی داشته باشند، همانند آنان فکر می‌کنند. این گرایش «اثر اجماع کاذب» نامیده می‌شود.

توهم شباهت می‌تواند باعث شود که سیاستگذاران میزان درک یا پذیرش یک سیاست جدید را بیش از حد ارزیابی کنند. سیاستگذاران که عمیقاً در جزئیات غوطه‌ور هستند، شاید تصور کنند که عموم مردم نیز به این خط‌مشی توجه می‌کنند، می‌بینند که چه کاری می‌خواهند انجام دهند و با آن همراهی می‌کنند - که هیچ‌کدام ممکن است درست نباشد. مثلاً در آبان سال ۱۳۹۸ دولت‌مردان تصور می‌کردند مردم تاب گرانی بنزین را دارند و آن را به راحتی می‌پذیرند و با دولت همراهی می‌کنند؛ لذا نه تنها فرایند اقناعی آن را طی نکردند، بلکه با اطلاع‌رسانی یکباره، مردم را نسبت به گرانی آگاه کردند. در حالی که این تصمیم، منجر به اعتراضات و اغتشاشاتی شد.

درواقع سیاستگذاران غالباً میزان مشارکت عمومی در ابتکارات خود را بیش از حد برآورد می‌کنند؛ علت آن است که آنها زمان زیادی را صرف فکر کردن در مورد این سیاست و بحث در مورد آن را با دیگران در موقعیت مشابه کرده‌اند.

هریک از چارچوب‌بندی‌های فوق‌ناظر به بحث تعطیلی دو روزه عید فطر، می‌تواند تعریف متفاوتی از مسئله ارائه دهد و در نتیجه منجر به پاسخ و تصمیم متفاوتی شود. این مثال نشان می‌دهد که نحوه چارچوب‌بندی مسئله چقدر در پاسخ و تصمیم افراد مؤثر است.

سوگیری‌های ناظر به اندیشیدن^۱

تاکنون به تأثیر سوگیری‌ها بر توجه سیاستگذاران و کسب اطلاعات پرداختیم. اما در عمل یک تصمیم معمولاً به صورت فردی اتخاذ نمی‌شود و تقریباً همه سیاستگذاران شامل بحث‌های درون و بین گروهی است؛ تیم‌ها، شبکه‌ها و ائتلاف‌های زیادی در سیاستگذاری و تصمیم‌گیری دخیل هستند؛ لذا در این بخش عمدتاً بر «تیم‌های خط‌مشی^۲» تمرکز خواهیم کرد. مراد از تیم‌های خط‌مشی، گروه‌هایی از مردم (معمولاً مقامات) هستند که برای توسعه اطلاعات به ایده‌های خط‌مشی، ارزیابی ایده‌های خط‌مشی پیشین و بررسی نحوه ارتباط آنها با مسائل فعلی ایجاد شده‌اند. اگرچه معمولاً اعتقاد بر این است که گروه‌ها ایده‌های بیشتر و بهتری دارند نسبت به افرادی که به‌طور جداگانه کار می‌کنند اما لزوماً چنین نیست. در ادامه به برخی سوگیری‌های خاص که در تنظیمات گروه ایجاد و تقویت می‌شود، اشاره می‌کنیم.

تقویت گروهی^۳

توماس هابز، در یکی از اولین رساله‌های مدرن درباره دولت، تشخیص داد که مشاوران در جلسات خیلی تحت تأثیر عملکرد و کنش افراد همچون فصاحت آن‌ها یا ترس از ناراضی‌آیی آن‌ها هستند. (Hobbes, ۱۶۵۱). حدود ۳۵۰ سال بعد، بسیاری از مطالعات مشاهدات هابز را تأیید کردند: افراد نسبت به رفتار سایر اعضای گروه بسیار حساس هستند. یکی از پیامدهای این امر این است که گروه‌ها اغلب با آنچه که اکثر اعضا در ابتدا فکر می‌کردند، موافقت می‌کنند. شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد این «ترس از ناخوشایند» دیدگاه‌ها را محدود می‌کند و تصمیمات را ضعیف می‌کند. یکی از علل اصلی شکست‌های دولت در امر تصمیم‌گیری را می‌توان فقدان تفکر چالشی و واگردانست. دو عامل اصلی باعث تقویت گروه می‌شود:

اولاً افراد ممکن است نظرات مخالف بسیاری را بشنوند و تصور کنند که نظر شخصی آنها ممکن است اشتباه باشد؛ یعنی تصور کنند که افراد دیگر اطلاعات بهتر و دلایل خوبی برای متفاوت اندیشیدن دارند. گرچه ممکن است در نظر گرفتن این احتمال مفید باشد، اما تأثیرات این «تأثیر اطلاعاتی» می‌تواند به قدری قوی باشد که مردم در نهایت با نظرات اکثریتی که به‌طور آشکار اشتباه می‌کنند، نظر یکسانی پیدا کنند.

1. Deliberating
2. Policy Teams
3. Group Reinforcement
4. Illusion of Similarity



گروه‌ها مجبور به همکاری با یکدیگر می‌شوند، افراد نسبت به درون گروه خود تعصب می‌یابند (Balliet et al, 2014). در واقع، به‌طور عجیبی شواهد نشان می‌دهد زمانی که گروه‌ها با یکدیگر تعامل می‌کنند، تعامل خیلی رقابتی‌تر می‌شود و همکاری کمتری پدید می‌آید در مقایسه با زمانی که افراد خارج از گروه با یکدیگر تعامل می‌کنند. به‌عنوان مثال در یک آزمایش، برای شرکت‌کنندگان یک بازی طراحی کردند و با وجود هزینه‌های اضافی که بر آنها تحمیل می‌شد، برای کسب جایزه با یکدیگر رقابت کردند. میزان این هزینه‌ها در صورت رقابت گروه‌ها در مقایسه با صرف رقابت افراد بسیار بیشتر بود و هر دو بیشتر از آن چیزی بود که یک تحلیل منطقی پیش‌بینی می‌کرد. اما با این وجود افراد در قالب گروه‌ها با یکدیگر رقابت کردند (Abbink et al, 2010). این نشان می‌دهد که تضاد بین گروه‌ها می‌تواند به نتایج ضعیف و ریسک‌پذیری بیشتر منجر شود.

یکی دیگر از دلایل این سوگیری، نحوه نگرش ما به نظرات خود است. ما اغلب فکر می‌کنیم که اشخاص بدون تعصب و بی‌طرفی هستیم و اگر اطلاعاتمان در اختیار دیگران قرار گیرد، دیگران نیز همانند ما فکر خواهند کرد؛ اگر هم دیگران همانند ما فکر نکنند، واکنش ما تجدیدنظر در دیدگاه‌های خودمان نیست، بلکه سعی می‌کنیم راه‌هایی برای محکوم کردن مخالفان خود بیابیم. علت این پدیده این است که به‌سختی می‌توانیم به‌طور هم‌زمان تصویر مثبتی از خود و فردی که با ما مخالف است، داشته باشیم. در سیاست‌گذاری نیز این سوگیری به کرات دیده می‌شود و مقامات معمولاً مخالفت جریان‌ها را ناشی از منافع شخصی، بدخواهی، لجباجت، غرض‌ورزی می‌پندارند. در حالی که تحقیقات حاکی از آن است که در بسیاری از اوقات این نوع نگاه ناشی از جزم‌اندیشی است. این سوگیری تضاد و تفرقه را تشدید می‌کند و در نتیجه طرفین ایده‌ها، توافق‌ها و گفتگوهایی که می‌تواند به نتیجه بهتری منجر شود را رد می‌کنند. برای مثال در مناظرات ریاست‌جمهوری معمولاً یکی از سوگیری‌های اصلی همین سوگیری مخالفت میان گروهی است. در کنار این سوگیری از دیگر مواردی که تعارض را تشدید می‌کند، «قطب‌بندی کاذب»^۳ است. قطب‌بندی کاذب یعنی اینکه دیدگاه‌های گروه دیگر را افراطی‌تر از آنچه که واقعاً هست، ببینیم. مثلاً یکی از قطب‌بندی‌های کاذبی که در جریان انتخابات ریاست‌جمهوری سال ۱۳۹۶ شکل گرفت، قطب‌بندی «مذاکره یا جنگ» بود که در آن ادعا می‌شد با مذاکره، سایه جنگ از کشور برداشته می‌شود و اگر مذاکره نشود، جنگ رخ خواهد داد. در مثالی دیگر، زمانی قطب‌بندی «دیپلماسی یا میدان» شکل گرفت و دیپلماسی موفق، منافی مقاومت و حضور در منطقه ادعا می‌شد.

برای مثال قرارداد سبز^۱ یک سیاست انگلستان بود که در سال ۲۰۱۱ وزارت انرژی و تغییرات اقلیمی آن زمان معرفی کرد. این طرح برای رسیدگی به آنچه که اقتصاددانان به‌عنوان شکست بازار تلقی می‌کردند (سرمایه‌گذاری ناکافی خانوارها در بهره‌وری انرژی) طراحی شده بود. فرض بر این بود که مانع سرمایه‌گذاری این است که مردم باید برای اقدامات بهره‌وری انرژی (عایق‌بندی بهتر، لامپ‌های کم‌مصرف و ...) از قبل هزینه بپردازند و تنها در یک دوره طولانی از مزایای آن بهره‌مند شوند. به‌جای وادار کردن مردم به پرداخت آن پیش‌پرداخت بزرگ، معامله سبز امکانی را فراهم کرد که مردم می‌توانستند در جهت بهبود بهره‌وری انرژی خود، وامی را برای پوشش این هزینه‌ها دریافت کنند و سپس بازپرداخت آن در طول زمان از طریق هزینه‌های اضافی قبض انرژی صورت می‌گرفت. با این حال در واقعیت تنها تعداد کمی از این طرح استقبال کردند. گرچه این طرح منطقی و مقرون‌به‌صرفه بود، اما سیاستگذاران متوجه نشدند که نحوه طراحی آن موانعی بر سر راه مردم ایجاد کرده است. این طرح مستلزم انجام یک‌سری مراحل (از آگاهی، سازماندهی ارزیابی تا گرفتن وام) بود. برای مثال، تنها نیمی از افرادی که برای برنامه‌های مالی در خواست داده بودند، فرایند دریافت وام را به پایان رساندند. گرچه بخش مربوطه شواهدی در مورد خواسته‌های مردم جمع‌آوری کرده بود، اما این شواهد به‌طور کامل در طراحی خط‌مشی ادغام نشده بودند؛ از این رو سیاستگذاران تصور درستی از نگاه مردم نداشتند (National Audit Office, 2016).

مخالفت میان گروهی^۲

مخالفت بین گروهی زمانی رخ می‌دهد که اعضای یک گروه استدلال‌های افراد را رد کنند، حتی اگر نظرات خوبی باشند. این سوگیری زمانی رخ می‌دهد که سیاستگذار با تقویت گروه و توهم شباهت احساس می‌کند، پیشنهاد و دیدگاه گروه خودش درست است. در چنین زمانی سیاستگذاران تصور می‌کنند که اگر کسی نظر مخالف دارد بدین علت است که او شخصی نالایق، مغرض یا بدخواه است - به‌ویژه اگر به گروه دیگری نیز تعلق داشته باشند، فکر کردن به این موضوع بیشتر هم می‌شود. در نتیجه، حتی استدلال‌های قوی نیز می‌توانند نادیده گرفته شوند و سیاست‌های بعدی ضعیف‌تر شوند.

منشأ این سوگیری زمانی است که فرد خود را متعلق به «گروه خود» و در مقابل «گروه بیرونی» می‌داند. معمولاً افراد بر این باورند که گروه‌هایی که با آنها هم‌ذات‌پنداری می‌کنند، بهتر از گروه‌های دیگر هستند؛ حتی مواقعی که شواهد محکمی برخلاف نظرات گروه آنها وجود داشته باشد یا اینکه صرفاً دور هم در قالب یک گروه جمع شده باشند و وابستگی قبلی به یکدیگر نداشته باشند. این نکته بدین معناست که زمانی که

1. Green Deal
2. Inter-group Opposition
3. False Polarisation

گرچه انتظار می‌رفت با این طرح بازار کنترل شود، اما ثمره چندانی نداشت و کاسب‌ها مانند سابق عمل کردند. یاد مثالی دیگر جهت کنترل نوسان بازار در صنعت خودرو، طرح ثبت‌نام خودرو مطرح شد. اما به دلیل دلالتان این حوزه، این طرح نیز توفیق چندانی در کنترل قیمت خودرو بازار نداشت. مطابق شواهد زمانی که افراد تحت فشار هستند یا در موقعیتی که احساس قدرت می‌کنند، توهم کنترل بیشتر رایج است. سیاستگذاران عمدتاً در چنین موقعیت‌هایی فعالیت می‌کنند و بیشتر در معرض این سوگیری هستند.

سوگیری خوش بینی^۴

بسیاری از مطالعات بزرگ نشان داده‌اند که کارشناسان در زمینه‌هایی مانند تجارت، مراقبت‌های بهداشتی و مهندسی مستعد اعتماد بیش از حد به توانایی‌ها، برنامه‌ها و پیش‌بینی‌های خود هستند. مدیران پروژه باید دقت بیشتری داشته باشند. از مهم‌ترین کارها در مدیریت پروژه، تخمین هزینه‌های بالقوه و زمان مورد انتظار برای انجام پروژه است. معمولاً اعضای پروژه در پایبندی به این برآوردها بسیار بد عمل می‌کنند؛ زیرا همیشه هزینه و زمانی که تخمین می‌زنند با واقعیت تطابق ندارد. یکی از مثال‌های این سوگیری، پروژه آزادراه تهران شمال است که خیلی از پیش از حد انتظار و برنامه‌ریزی‌ها به طول انجامید و هزینه مالی و انسانی فراوانی را به جای گذاشت.

در یک تحقیق، جهت سنجش «اعتماد بیش از حد» سیاستمداران و مقامات دولتی بر روی ۵۷۹ نفر از مسئولان سازمان‌های مرتبط با کاهش و سازگاری با تغییرات اقلیمی در ایالات متحده مطالعه‌ای صورت گرفت. در این مطالعه از مقامات خواسته شد هم به سؤال‌های ناظر به تغییرات اقلیمی پاسخ دهند (دانش ارزیابی شده) و هم ارزیابی کنند که به چه میزان فکر می‌کنند در مورد مسائل تغییرات آب‌وهوایی مطلع هستند (دانش ادراک شده). اگر دانش درک شده آنها بالاتر از دانش ارزیابی می‌شد، حاکی از آن بود که افراد دچار سوگیری اعتماد به نفس بیش از حد هستند. این مطالعه نشان داد که مقامات باتجربه‌تر، بیش از حد به تخصص خود اعتماد دارند (Liu et al, ۲۰۱۷). این امر برای سازمان‌ها کاملاً نگران‌کننده و یک زنگ هشدار است؛ چراکه بوروکرات‌های باتجربه‌تر به احتمال بیشتری در رده‌های بالاتری در سلسله‌مراتب بوروکراسی قرار دارند. مهم‌تر از این، هرچه یک مقام اعتماد به نفس بیش از حد بیشتری داشته باشد، به احتمال بیشتری تصمیمات سیاسی پرخطر اتخاذ می‌کند. یکی از پیامدهای خوش بینی بیش از حد سیاسی و رسمی، همان‌طور که ذکر شد، این است که افراد بدون درک واقع‌بینانه‌ای از توانایی‌های خود، احتمالاً تصمیمات خطرناکی اتخاذ می‌کنند.

گاهی از این سوگیری با عنوان «تغییر شیطان^۱» یاد می‌شود؛ زمانی که مخالفان خود را افراطی‌تر از آنچه هستند، می‌بینیم. این فرایند به کرات میان گروه‌های ذی‌نفع رقیب رخ می‌دهد.

گرچه این سوگیری میان گروه‌های فشار سیاسی رقیب، شدیدتر بوده اما در خود مجلس و دولت نیز رخ می‌دهد. دولت‌ها از گروه‌های مختلفی از جمله ادارات، کمیته‌ها، کمیسیون‌ها، گروه‌ها، اتحادیه‌های سیاسی و... تشکیل شده‌اند و غالباً فرهنگ و رفتار اینها با یکدیگر متفاوت است.

سوگیری‌های ناظر به اجرا^۲

ساحت اجرا مربوط به انتخاب‌هایی است که سعی در تحقق تصمیمات سیاستی در عمل دارند. باید توجه داشت که افرادی که یک خط‌مشی و قانون را ارائه می‌کنند، تصمیمشان لزوماً یک دستورالعمل اجرایی نیست؛ لذا باید به سایر عناصر فرایند سیاستگذاری از جمله اجرا نیز توجه کرد. در این مرحله دو سوگیری عمده صورت می‌گیرد که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

توهم کنترل^۳

توهم کنترل به معنای تمایل به تخمین بیش از حد میزان نفوذ فرد بر رویدادها یا تأثیر سیاستشان بر رویدادها است. به بیانی افراد تمایل دارند که کنترل خودشان بر رویدادها را خیلی زیاد ببینند. این سوگیری زمانی رخ می‌دهد که افراد ارتباط علی بین اقداماتی که انجام داده‌اند، در نظر می‌گیرند و نتیجه آن را اشتباه ارزیابی کنند (Presson & Benassi, 1996). ساده‌ترین مثال‌ها مواقعی است که مردم تصور می‌کنند روی رویدادهای کاملاً تصادفی، کنترل دارند (Langer, 1975). گرچه سیاستگذاران بلیت‌های بخت‌آزمایی نمی‌خرند اما بر رویدادها و سیاست‌ها اثرگذارند. شواهد حاکی از آن است که آنها نیز سطح کنترل خود را بیش از حد ارزیابی می‌کنند.

یکی از مشکلاتی که توهمات کنترل می‌تواند ایجاد کند، این است که (همان‌طور که در مورد سوگیری خوش بینی ذکر خواهد شد) افراد تمایل بیشتری به ریسک‌پذیری می‌یابند و به نادرست شدت ریسک را کمتر ارزیابی می‌کنند. به‌طور کلی توهم کنترل منجر می‌شود که سیاستگذاران تصویر نادرستی از تأثیرگذاری خود بر رویدادها و سیاست‌ها داشته باشند؛ در نتیجه در مواقعی که باید مسئولیت یک مسئله را بر عهده بگیرند و آن را حل کنند، از این کار خودداری می‌کنند و نهایتاً عملکرد ضعیفی حاصل می‌شود. برای مثال جهت کنترل قیمت‌ها در بازار اخیراً طرحی تصویب شد که مطابق آن قیمت تولیدکننده روی کالاها ثبت می‌شد.

2. Devil Shift
3. Executing
4. Illusion of Control
5. Optimism Bias



بیش از حد دارند، آنها به دنبال کسب و حفظ قدرت هستند و با این ابزار نسبت به رقبای خود به موفقیت دست می‌یابند. همچنین ممکن است برای این ادعا که می‌توانند با بودجه معینی به نتیجه برسند، پاداش دریافت کنند و سپس تا زمانی که این ادعاها اثبات شود، پست خود را تغییر داده باشند. مشوق‌ها، سوگیری‌های شناختی و تقویت گروهی همگی باعث می‌شوند که سیاستگذاران به اطلاعاتی که به موفقیت اشاره می‌کنند، اضافه وزن دهند. برای مثال سیاستگذاران ممکن است پیش‌بینی‌ها را بر اساس مطلوب‌ترین سناریوها قرار دهند و شواهد پروژه‌های قبلی را نادیده بگیرند، حتی اگر تجربه شخصی از آنها داشته باشند. این تمایل به ارزش دادن به اخبار خوب بیش از اخبار بد به صورت ناخودآگاه رخ می‌دهد و پیامد آن افزایش خوش‌بینی است.

دیگر آنکه سیاستگذاران برنامه‌ریزی غیرواقعی می‌کنند، خطرات را نادیده می‌گیرند و به مسائل نوظهور نیز واکنش نشان نمی‌دهند. این مشکلی است که در دولت‌ها به‌ویژه در پروژه‌های زیربنایی بزرگ به‌وفور دیده می‌شود. بررسی ۲۵۸ پروژه زیرساختی حمل‌ونقل عمومی بین سال‌های ۱۹۱۰ تا ۱۹۹۸، عمدتاً در اروپا و ایالات متحده، با هزینه کلی ۹۰ میلیارد دلار نشان داد که به‌طور متوسط، هزینه‌های پروژه‌ها ۲۸ درصد بیشتر از حد انتظار بودند و تقریباً برای ۹ پروژه از ۱۰ پروژه، هزینه کمتری برآورد شده بود. نکته نگران‌کننده این تحقیق آن بود که هیچ مدرکی دال بر بهبود دقت پیش‌بینی در این دوره ۸۸ ساله وجود نداشت و دولت‌ها از افزایش هزینه‌ها در پایان غافلگیر می‌شدند (BIT, 2018). سیاستمداران و مقامات دلایل و انگیزه‌هایی برای ابزار این خوش‌بینی

جدول ۴. جمع‌بندی انواع سوگیری‌های فرایند تصمیم‌گیری

مرحله	سوگیری	توضیح
توجه	اثر چارچوب‌بندی	افراد در انتخاب گزینه‌های کاملاً یکسان اما با نحوه بیان متفاوت، به‌طور خاص بیانی در قالب کلمات مثبت و کلمات منفی، کاملاً متفاوت عمل می‌کنند. به‌عنوان مثال سیاست‌های یکسان را می‌توان برحسب بیان سود یا زیان آن متفاوت ارائه کرد.
	اختصاص توجه	مسائل قدرتمند و برجسته لزوماً فوری‌ترین یا مهم‌ترین مسائل (به‌معنای غیرسیاسی) در جامعه نیستند. این سوگیری سیاستگذاران را مجبور می‌کند در زمانی که یک موضوع به‌طور ناگهانی توجه عموم را جلب می‌کند، «واکنش افراطی» به آن داشته باشند و از سوی دیگر موضوعاتی نیز که در منظر سیاستگذاران جلب توجه نمی‌کنند، ممکن است با «واکنش ناکافی» مواجه شوند.
اندیشیدن	سوگیری تأیید	در این سوگیری، افراد بلافاصله به اطلاعات و دانشی تمایل پیدا می‌کنند که پیش‌فرض‌ها، دریافت‌ها و باورهایشان را تأیید می‌کند. این سوگیری منجر به سه مشکل می‌شود: ۱. انتخاب و تمرکز بر اطلاعاتی که مواضع آنها را تأیید می‌کند و نادیده گرفتن یا کناره‌گیری از چیزی که آنها را رد می‌کند. ۲. افراد ممکن است به‌طور فعال اطلاعاتی را که با موقعیت قبلی آنها در تضاد است، رد کنند. ۳. استدلال انگیزشی، توانایی ما برای درک و تفسیر شواهد را کاهش می‌دهد.
	تقویت گروهی	افراد نسبت به رفتار سایر اعضای گروه بسیار حساس هستند. یکی از پیامدهای این امر این است که گروه‌ها اغلب با آنچه که اکثر اعضا در ابتدا فکر می‌کردند، موافقت می‌کنند.
اجرا	توهم شباهت	توهم شباهت مواقعی رخ می‌دهد که سیاستگذاران الف) مفروضات نادرستی در مورد دانسته‌ها و تفکرات مردم داشته باشند. ب) پیش‌بینی‌های نادرست در مورد نحوه عمل افراد داشته باشند.
	مخالفت میان‌گروهی	این سوگیری زمانی رخ می‌دهد که اعضای یک گروه استدلال‌های افراد را رد کنند، حتی اگر نظرات خوبی باشند. سیاستگذاران تصور می‌کنند که اگر کسی نظر مخالف دارد بدین علت است که او شخصی نالایق، مغرض یا بدخواه است - به‌ویژه اگر به گروه دیگری نیز تعلق داشته باشند، فکر کردن به این موضوع بیشتر هم می‌شود.
اجرا	سوگیری خوش‌بینی	کارشناسان در زمینه‌هایی مانند تجارت، مراقبت‌های بهداشتی و مهندسی مستعد اعتماد بیش از حد به توانایی‌ها، برنامه‌ها و پیش‌بینی‌های خود هستند؛ لذا در اکثر مواقع برآورد خیلی خوش‌بینانه‌ای می‌کنند که با واقعیت تطابق ندارد.
	توهم کنترل	افراد تمایل دارند که کنترل خودشان بر رویدادها را خیلی زیاد ببینند. این سوگیری زمانی رخ می‌دهد که افراد ارتباط علی بین اقداماتی که انجام داده‌اند در نظر گرفته و نتیجه آن را اشتباه ارزیابی کنند. این سوگیری منجر می‌شود که افراد تمایل بیشتری به ریسک‌پذیری پیدا کنند و به نادرست شدت ریسک را کمتر ارزیابی کنند.

ارائه پیشنهادهایی جهت ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری

لذا دو چارچوب مکمل یکدیگر می‌شوند نه متضاد. در مثال بالا توسعه اقتصادی می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای بهبود محیط محلی در نظر گرفته شود (مثلاً با تسهیل سرمایه‌گذاری در فناوری‌های پایدار برای مردم محلی).

راهبرد سوم، **تطبیق چارچوب‌ها**^۳ است. در این راهبرد یک شخص، چارچوب خود را تغییر می‌دهد تا جنبه‌هایی از چارچوب شخص مقابل را در خود جای دهد. تفاوت این راهبرد با راهبرد ترکیب چارچوب‌ها این است که در این راهبرد، عناصر کنار گذاشته نمی‌شوند، اما در عوض چارچوب موجود به‌طور قابل توجهی تغییر می‌کنند. در مثال فوق، اگر مؤسسه خیریه موفق شود که ایده توسعه اقتصادی را به‌گونه‌ای چارچوب‌بندی کند که مفاهیم گسترده‌تری از ارزش را دربرگیرد، تطبیق چارچوب رخ می‌دهد. مثلاً خیریه می‌تواند این موضوع را مطرح کند که اگر مردم به محیط زیست دسترسی بهتری داشته باشند، جامعه از سلامت روانی و سرمایه اجتماعی بهتری برخوردار خواهند بود. آنها می‌توانند بگویند که امروزه کیفیت زندگی به‌عنوان بخشی از ارزیابی‌های اقتصادی در مراقبت‌های بهداشتی مطرح است. سازمان دولتی نیز می‌تواند پس از این، ایده خود را در مورد معنای «توسعه اقتصادی» دوباره چارچوب‌بندی کند.

راهبرد چهارم، **ترکیب چارچوب‌ها**^۴ است. سیاستگذاران درصددند که تا حد امکان چارچوب‌ها را ترکیب کنند. آنها سعی می‌کنند خط‌مشی را به‌گونه‌ای طراحی کنند که نتایج متعددی را ارائه دهد. شناسایی چارچوب‌های مختلف به سیاستگذاران این امکان را می‌دهد که یک خط‌مشی را به‌گونه‌ای تدوین کنند که برای مثال هم نتایج اقتصادی و هم نتایج زیست‌محیطی به همراه داشته باشد؛ بنابراین در مثال فوق، می‌توان هم به سود توسعه حاصل از توسعه بخشی از چوب دست یافت و هم از آن برای افزایش تنوع زیستی چوب‌های باقی مانده استفاده کرد و دسترسی ساکنان محلی را بهبود بخشید تا بتوانند از مزایای بیشتری بهره‌مند شوند. اما این نوع ترکیب مستلزم این است که سیاستگذاران چارچوب‌های بالقوه را شناسایی کنند و خط‌مشی را مجدداً تدوین کنند.

این راهبردها نشان می‌دهند که سیاستگذاران می‌توانند با تغییر عناصر پیشنهادی خود، به نتایج قابل قبولی برسند. تکنیک‌های

جهت مقابله با سوگیری‌های مذکور راهبردهای مختلفی ناظر به هر یک از مراحل توجه، درگیر شدن و اجرا وجود دارد که به‌طور اختصار به آن اشاره می‌کنیم.

پیشنهاد‌های ناظر به سوگیری چارچوب‌بندی به کارگیری تکنیک‌های چارچوب‌بندی مجدد

چارچوب‌بندی مجدد به سیاستگذاران و قانونگذاران کمک می‌کند که نحوه بیان یا محتوای یک رویداد را در راستای حل مسئله تغییر دهد. چهار راهبرد اصلی برای چارچوب‌بندی مجدد وجود دارد (Dewulf & Bouwen, 2012). فرض کنید یک سازمان دولتی پیشنهاد توسعه یک منطقه جنگلی در نزدیکی یک شهر را می‌دهد که از رشد اقتصادی پایینی رنج می‌برد. از سویی جنگل به‌عنوان منطقه‌ای با زیبایی طبیعی دیده می‌شود. چارچوب اصلی سازمان دولتی یک محرک اقتصادی است؛ یعنی بهبود امکانات رفاهی و به تبع جذب افراد بیشتر به شهر و افزایش رونق اقتصادی. از سویی دیگر مؤسسه خیریه ملی محیط زیست است که نقش پررنگی در منطقه دارد. چارچوب‌بندی آنان بدین نحو است: توسعه بایستی در راستای حفظ جنگل در برابر آلودگی و تخریب‌ها باشد تا شهروندان برای مدت طولانی‌تری از آن لذت ببرند. آنها نگرانند که رشد اقتصادی به محیط زیست محلی آسیب برساند. این دو چارچوب‌بندی در تضاد با یکدیگرند و به اختلافاتی منجر می‌شوند که به‌نظر غیرقابل حل می‌رسند.

اولین راهبرد، **ادغام چارچوب‌ها**^۱ است. در این راهبرد یک طرف با ایجاد یک نسخه تعدیل‌یافته از دیدگاه طرف مقابل، عنصر چالش‌برانگیز او را در چارچوب خود وارد می‌کند. بخش مهمی از چارچوب مؤسسه خیریه محیط زیست این است که توسعه منطقه جنگلی در تحولات آینده منطقه صرفاً به رشد اقتصاد توجه دارد نه محیط زیست. در چنین موقعیتی اگر سازمان دولتی این نگرانی را درک کند، می‌تواند تأکید کند که این توسعه صرفاً به‌صورت آزمایشی انجام می‌شود و ضمن آن تأثیر آن بر محیط زیست نیز ارزیابی می‌شود. چنین حرکتی، به خیریه اجازه می‌دهد تا ایده توسعه رشد اقتصادی را حداقل به‌صورت موقت در چارچوب خود بگنجانند.

راهبرد دوم **اتصال مجدد چارچوب‌ها**^۲ است. در این راهبرد هر دو چارچوب حفظ می‌شوند اما پیوند جدیدی میان آنها ایجاد می‌شود،

1. Frame Incorporation
2. Frame Reconnection
3. Frame Accommodation
4. Frame Synthesis



برای نرخ پایین پس‌انداز برای بازنشستگی بیابد. کمیسیون قبل از اینکه به سمت پیشنهاد راه‌حل‌ها برود، در ابتدا در مورد گردآوری شواهد خود مشورت کرد. با این حال، در بسیاری از موارد، سیاستگذاری در مراحل مشخصی پیش نمی‌رود.

در نظر گرفتن نظرات مخالف

هنگام ارزیابی شواهد، یک راه‌برد مؤثر این است که افراد «نظر برعکس» را در نظر بگیرند یعنی از خود بپرسند «اگر یک مطالعه، دقیقاً نتایجی در جهت عکس نظراتم را تأیید می‌کند، آیا من همان قضاوت قبلی را می‌کردم؟» شواهد کاملاً ثابتی وجود دارد که نشان می‌دهد این استراتژی به ارزیابی عینی تری از کیفیت شواهد منجر می‌شود (Larrick, 2004).

شفاف کردن شواهد محور بودن راه‌حل

مقامات باید شواهد محور بودن راه‌حل‌ها را جهت اتخاذ تصمیمات سیاسی به‌طور شفاف در معرض عموم قرار دهند. از سال ۲۰۱۶، نهاد Sense about Science و یک مؤسسه دولتی، شفافیت شواهد تولید شده توسط ادارات دولتی انگلستان را جهت ارتقای تصمیمات سیاستی ارزیابی می‌کنند. مضاف بر این نیاز است که داده‌ها، منابع و روش‌های مورد استفاده در ارزیابی به‌صورت آنلاین در اختیار عموم قرار گیرد تا مردم نیز بتوانند تحلیل را ارزیابی کنند.

ایجاد فرصت‌هایی برای تغییر و بررسی مجدد مفروضات

بایستی فرصت‌هایی برای تغییر و بررسی مجدد مفروضات ایجاد کرد. سوگیری تأیید می‌تواند حتی منجر شود که پیشنهادها ضعیف نیز برای رد کردن دشوار شوند. این خطر را می‌توان با برنامه‌ریزی قبلی و تفکر در مورد «نقاط شکست» کاهش داد که امکان ارزیابی مجدد واقعی گزینه‌ها را فراهم می‌کند. این اقدام گرچه با وجود فشارهای سیاسی و نگرانی مسئولان از جابه‌جایی‌شان، دشوار است، اما اگر فرایند بازتر شود و بازخورد زودهنگام نیز گرفته شود، این چالش نگرانی کمتری دارد.

پیشنهاد‌های ناظر به سوگیری تقویت گروهی

ایجاد بسترهای مختلف جهت عرضه دیدگاه‌های متنوع

مقامات باید برای دیدگاه‌های متنوع، بستری ایجاد کنند تا در قبل، حین و بعد از بحث‌های گروهی تغذیه شوند. مقاومت در برابر نفوذ اکثریت در بحث‌های گروهی بیرونی به‌ویژه در سازمان‌هایی با فرهنگ احترام، آسان‌تر است؛ بنابراین تیم‌های خط‌مشی می‌توانند مجموعه‌ای از سؤال‌ها را به‌طور ناشناس از طریق یک فرم Google یا موارد مشابه، قبل و بعد از بحث‌های خط‌مشی مطرح کنند و فرصتی برای گرفتن دیدگاه‌های متفاوت (به‌صورت گمنام) ایجاد کنند. در طول بحث می‌توان به شرکت‌کنندگان راه‌های جدیدی برای انتخاب

چارچوب‌بندی مجدد صرفاً تلاش یک طرف برای متقاعد کردن طرف دیگر برای پذیرش چارچوب آنها نیست، بلکه در بسیاری از اوقات بیشترین منافع از یک فرایند متقابل و رفت و برگشتی حاصل می‌شود.

پیشنهاد‌های ناظر به سوگیری اختصاص توجه

سرمايه‌گذاري روي پنجره‌های فرصت

مقامات باید روی پنجره‌های فرصت، سرمايه‌گذاري کنند. تغییر برخی از جنبه‌های چرخه خط‌مشی که به‌دلیل کار رسانه‌ها دارای واکنش افراطی یا تفریطی هستند، بسیار دشوار است. کار ساده‌تر سرمايه‌گذاري بلندمدت در حوزه‌هایی است که در حال حاضر توجه کمی را به خود جلب کرده، اما در آینده بیشتر جلب توجه می‌کند. مثلاً مسئله وجود پلاستیک در اقیانوس را در نظر بگیرید. در سال ۲۰۱۶، دولت انگلستان «آینده دریا» را به‌عنوان یک موضوع اولویت‌دار برای مطالعات آینده شناسایی کرد. سپس یک پروژه عمیق برای آینده‌نگاری انجام شد. نتیجه این کار این بود که وقتی موضوع پلاستیک در اقیانوس در اواخر سال ۲۰۱۷ در نتیجه سریال تلویزیونی بی‌بی‌سی با عنوان «Blue Planet II» در صدر توجهات افکار عموم قرار گرفت، دولت با جدیت آماده انجام آن بود (BIT, 2018). یا مثلاً مسائلی همچون جمعیت، بحران‌های زیست‌محیطی در ایران از مسائلی است که از هم‌اکنون باید برای آن برنامه‌ریزی کرد.

دولت‌ها در سراسر دنیا راه‌های مختلفی برای حمایت از تحلیل عمیق مسائلی که ممکن است بعداً ضروری شوند، پیشنهاد کرده‌اند. یکی از این راه‌ها، ایجاد یک گروه دائمی از مشاوران متخصص است. بخشی از ظرفیت‌سازی برای رویارویی با چالش‌های سیاستی که به‌سرعت در حال ظهور هستند، این است که دولت‌ها شبکه‌های خارجی قوی با دانشگاه و سایر منابع تخصصی خارجی ایجاد کنند تا همکاری بین مقامات و دانشگاهیان تعمیق شود. این شبکه‌ها باید مسئولان را توانمند سازند تا به‌سرعت دیدگاه لازم را در امور مورد نیاز پیدا کنند. البته یکی از چالش‌های اصلی این نکته، حفظ این پیوندها هنگام جابه‌جایی مقامات است. مقامات می‌توانند از آبخازهای توجه، در جهت افزایش مشخصات مشکلات بلندمدت استفاده کنند. اگر موضوعی به شیوه‌ای قدرتمند و برجسته ارائه شود، می‌توان آبخازهای توجه ایجاد کرد.

پیشنهاد‌های ناظر به سوگیری تأیید

جدد کردن شواهد و تشخیص از راه‌حل‌ها

بزرگ‌ترین خطر سوگیری تأیید زمانی رخ دهد که سیاستگذاران به‌سرعت به یک راه‌حل ترجیحی می‌پردازند و سپس شواهدی را انتخاب می‌کنند که از آن موقعیت پشتیبانی می‌کند. یکی از راه‌های مقابله با آن، جداسازی تشخیص و شواهد از شناسایی راه‌حل است. این رویکرد توسط کمیسیون بازنشستگی انگلستان اتخاذ شد که تلاش کرد راه‌حلی پایدار

در طول فرایند تصمیم‌گیری، مشارکت سیاسی رقم بخورد. بینش‌هایی که سیاستمداران از رأی‌دهندگان خود و عموم مردم کسب می‌کنند، می‌تواند پادزهر مفیدی برای توهم شباهت باشد. این سوگیری را می‌توان با مشارکت سیاسی در سراسر فرایند تصمیم‌گیری (نه صرفاً شروع و پایان یک تصمیم) کاهش داد. با این حال، این امر مستلزم این است که مقامات دولتی، مایل به گفتگو با وزرا باشند و یک حالت عدم اطمینان داشته باشند و همه اطلاعات را در اختیار نداشته باشند. البته در بسیاری از دولت‌ها، این امر در تضاد با فرهنگ بوروکراسی است.

در نظر گرفتن سناریوهای سود صفر

مقامات باید ناظر به هر تصمیم، سناریوهای «سود صفر» را در نظر بگیرند. در صورتی که سیاستگذاران علاقه عمومی به یک خط مشی را بیش از حد برآورد کنند، می‌توان با دو آزمایش فکری ساده این مسئله را حل کرد: یکی این که بپرسیم: «اگر به هیچ کدام از راه‌حل‌ها علاقه نداشتیم، چه تصمیمی اتخاذ می‌کردم؟». دومین سؤال اینک: «چرا مردم در تلاشند تا اقدامات متفاوتی بکنند و بر همان رویه پیشین خود عمل نمی‌کنند؟». این سؤال‌ها باید به عنوان محرک‌هایی عمل کنند تا احتمال ایجاد مفروضات غیرمنطقی در ذهن سیاستگذاران کمتر شود و همچنین برنامه‌های بیشتری برای مقابله با استقبال کم و واکنش‌های ضعیف مقامات در بحث‌ها ایجاد شود.

طرح کردن چشم‌اندازهای وسیع‌تر

مقامات بایستی چشم‌اندازهای وسیع‌تری را مطرح کنند. شیوه‌های ساختاری مختلفی جهت کمک به سیاستگذاران وجود دارد که بفهمند مفروضاتشان به چه میزان با افکار عمومی منطبق است. مثلاً هیئت منصفه شهروندان^۱، یکی از این ساختارهاست که کمک فراوانی به سیاستگذاران می‌کند. هیئت منصفه شهروندان، متشکل از شهروندانی است که به‌طور تصادفی انتخاب شده‌اند و به‌عنوان نماینده مردم منطقه خود، گرد هم آمده‌اند تا از طریق مشورتی آگاهانه، به یک تصمیم یا توصیه جمعی در مورد یک موضوع خط‌مشی برسند. این گروه در واقع قالبی از یک مشورت عمومی کوچک^۲ است که در آن شهروندان در مورد یک موضوع خط‌مشی معین مشورت می‌کنند و توصیه‌هایی را به نهاد مربوطه ارائه می‌دهند. معمولاً به هیئت منصفه سؤالی خاص برای پاسخ دادن داده می‌شود و در پایان فرایند نیز این هیئت طی یک گزارش توصیه‌های خود را با جزئیات شرح می‌دهد. در کنار این، سایر رویدادهای مشورتی نیز می‌توانند شواهد مناسبی از دیدگاه‌های عمومی در مورد یک موضوع ارائه دهند. چنین اقداماتی جهت اینکه متمرک‌تر باشند، باید قبل از اتخاذ تصمیمات سیاسی انجام شوند.

ایده‌هایی که می‌خواهند توسعه دهند یا به آنها پاسخ دهند، پیشنهاد کرد، زیرا در غیر این صورت توجه گروه به‌طور ناکارآمد فقط بر یک ایده در یک زمان متمرکز می‌شود. برای مثال، تیم بینش رفتاری یک فرایند تفکر گروهی را توسعه داده است که در آن شرکت‌کنندگان بی‌صدا در یک جلسه آنلاین واحد مشارکت می‌کنند. این به افراد این امکان را می‌دهد که هم تعامل داشته باشند و هم به دنبال رشته‌های فکری خود باشند. همچنین می‌توان روی گزینه‌های دیگر سرمایه‌گذاری کرد تا اجازه چالش در جلسات فراهم شود. برای مثال، وزارت دفاع انگلستان، با اعتراف به اینکه «تفکر گروهی» برنامه‌های نظامی گذشته را تحت تأثیر قرار داده است، چالش‌های فکری ایجاد کرد که به مخالفت‌ها کمک می‌کند تا به شیوه‌ای سازنده شکل گیرند (Bell et al, 2011).

ایجاد بسترهای جایگزین برای جلسات متعارف با ریاست

بسیاری از دولت‌ها هنوز انتظار دارند که تصمیم‌ها، در جلساتی به ریاست رسمی با دستور کارها و فرایندهای مشخص گرفته شود. این می‌تواند بحث را به منظور عبور از یک دستور کار به حاشیه ببرد و به کسانی که دستور کار را تنظیم می‌کنند، وزن بی‌دلیل دهد. در حال حاضر چند نمونه از رویکردهای کارگامی، به‌ویژه در عرصه طراحی خدمات، استفاده شده است. اما سیاستگذاران باید به مهارت‌هایی مجهز شوند که به آنها اجازه دهد تا بحث‌های کارگامی بسیار بازتری را طراحی و تسهیل کنند. همچنین وزرا باید تشویق شوند تا در مورد سیاست‌ها در داخل دولت در مجامع غیر از جلسات کمیته متعارف بحث کنند. انجام این کار می‌تواند برخی از رفتارهای خودکار را که با قالب جلسات سنتی مرتبط شده‌اند، مختل کند.

تشکیل تیم‌هایی با دیدگاه‌های شناختی متنوع

مقامات باید تیم‌هایی را گرد هم آورند که از نظر شناختی متنوع هستند. تیم‌هایی که اعضای آنها به روش‌های مختلفی با مشکلات برخورد می‌کنند، بهتر عمل می‌کنند؛ به‌ویژه در کارهایی که نیاز به خلاقیت دارند. بسیاری از سازمان‌ها در حال حاضر روی افزایش تنوع تیم‌های خود از نظر نژاد، جنسیت و وضعیت اجتماعی - اقتصادی سرمایه‌گذاری می‌کنند. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد تا زمانی که بتوان تنش‌های بین‌فردی را به حداقل رساند، معرفی دیدگاه‌های مختلف، حل مسئله را بهبود می‌بخشد (Mannix & Neale, 2005)؛ بنابراین، باید به مدیران کمک کرد تا به دنبال انواع این رویکردها باشند و چنین تیم‌هایی در انواع جلسات تشکیل دهند.

پیشنهادهاى ناظر به سوگیری توهم شباهت

مشارکت سیاسی در طول فرایند تصمیم‌گیری

یکی از راهکارهای مهم جهت جلوگیری از توهم شباهت، این است که

1. Citizens' Juries
2. Deliberative Mini-public



پیشنهاد‌های ناظر به سوگیری مخالفت میان گروهی

به کارگیری تیم قرمز

استفاده از تیم قرمز مشترک می‌تواند تا حد فراوانی، سوگیری مخالفت میان گروهی را کاهش دهد. اصطلاح «تیم‌های قرمز» اغلب در عرصه نظامی به کار می‌رود و منظور گروه‌هایی است که وظیفه یافتن نقاط ضعف در یک پیشنهاد یا سیستم را دارند. کار تیم‌های قرمز به‌عنوان «طیف وسیعی از تکنیک‌های ساختار یافته، خلاقانه و تفکر انتقادی برای کمک به کاربر نهایی برای گرفتن تصمیم آگاهانه‌تر یا تولید محصول قوی‌تر» تعریف می‌شود. گرچه تشکیل «تیم قرمز» ایده خوبی است، اما این نگرانی وجود دارد که با درگیر کردن یک گروه خارجی توصیه‌های آنها به احتمال زیاد از نظر دفاعی نادیده گرفته شود؛ چراکه شواهد نشان می‌دهد که افراد غالباً انتقادها را از جانب کسانی می‌پذیرند که عضوی از گروه خودشان هستند یا با آن هم‌ذات‌پنداری می‌کنند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که بخشی از یک تیم سیاستگذاری برای ایجاد یک «تیم قرمز» جدا شوند. باید توجه داشت که تیم باید بیش از یک نفر باشد، زیرا صرف حضور یک نفر در گروه به‌عنوان «وکیل مدافع شیطان» همواره مؤثر نیست (Greitemeyer et al, 2009). اگر تعدادی نقاط چالشی وجود داشته باشد، گروه‌های مختلفی از اعضای تیم می‌توانند به‌عنوان عوامل چالش برانگیز برای هر یک از نقاط چالشی عمل کنند. نمونه جالبی از تیم قرمز مشترک در سال ۲۰۱۸ بود که نخست‌وزیر انگلستان کابینه خود را به دو تیم تقسیم کرد تا سیاست‌های بالقوه خروج از اتحادیه اروپا را نقد کند. هر تیم متشکل از سه وزیر شامل دو مخالف طرح مورد بحث و یک طرفدار بود.

پیشنهاد‌های ناظر به سوگیری خوش‌بینی

تشکیل کلاس‌های آموزشی

مقامات می‌توانند کلاس‌های مرجعی جهت پیش‌بینی اصلاحات برای سوگیری خوش‌بینی تشکیل دهند. این اصلاحات می‌تواند براساس شواهد تجربی ناشی از نحوه پیشرفت پروژه‌های گذشته باشد. استفاده از این اصلاحات می‌تواند از پروژه‌های زیربنایی تا برنامه‌های اجتماعی گسترش یابد.

انجام تکنیک پیش‌مرگ

پیش‌مرگ تکنیکی است که در آن تصمیم‌گیرندگان فرض می‌کنند که پروژه‌شان در آینده شکست خورده است و سپس مجدداً تلاش می‌کنند که علت اشتباه پیش رفتن خود را شناسایی کنند. این فرایند با تشویق افراد به کشف شک و تردیدها در تصمیم‌گیری، نقاط ضعفی که امکان برطرف شدن دارند را برجسته می‌کند. شواهد نشان می‌دهند که پیش‌مرگ می‌تواند

در محیط‌های دنیای واقعی موفق باشد، اما هنوز به‌طور گسترده‌ای در سیاستگذاری به کار نمی‌روند (Mills & McKimm, 2017).

به کارگیری دو تخمین

شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه تصمیم‌گیری صرفاً با انجام دو تخمین به جای یک تخمین بهبود می‌یابد (Herzog & Hertwig, 2009).. همان‌طور که اشاره شد، گزینه‌های سیاستی مختلف باید در بازی حفظ شوند و تیم‌ها بایستی هم برآورد مرکزی و هم برآورد با هزینه بالا و تأثیر کم (برآورد بدبینانه) را داشته باشند. این تکنیک از اینکه تیم‌ها صرفاً برآورد مرکزی تمرکز داشته باشند، جلوگیری می‌کند و به فهم این واقعیت کمک می‌کند که برآورد مرکزی بیش از حد خوش‌بینانه است. در این صورت اگر نتیجه نزدیک‌تر به بخش بدبینانه بود، امکان بازنگری مجدد جهت ادامه دادن تصمیم یا اتخاذ تصمیم دیگر وجود خواهد داشت.

طراحی آزمایش و انجام تغییرات در اجرای خط‌مشی

از دیگر راهکارها برای کاهش سوگیری خوش‌بینی، تا حد امکان انجام آزمایش‌ها و تغییراتی در اجرای خط‌مشی است. جهت مقابله با سوگیری خوش‌بینی، باید آزمایش‌های سریع و مستمری را طراحی کرد که بازخورد اولیه‌ای در مورد واقعی بودن برنامه‌ها ارائه دهد.

پیشنهاد‌های ناظر به سوگیری توهم کنترل

استفاده از شبیه‌سازی‌ها

از شبیه‌سازی‌ها می‌توان جهت به چالش کشیدن مفروضات افراد در مورد توهم کنترل استفاده کرد. امروزه می‌توان از شبیه‌سازی‌های ارزان و دقیقی برای چالش‌های پیچیده فراروی سیاستگذاران ایجاد کرد. با استفاده از این شبیه‌سازی‌ها می‌توان نشان داد که چگونه تغییرات در یک حوزه می‌تواند پیامدهای ناخواسته‌ای در حوزه‌های دیگر داشته باشد. در واقع این شبیه‌سازی‌ها برای به چالش کشیدن مفروضات سیاستگذاران درباره میزان کنترلی که می‌توانند به‌طور واقع‌بینانه اعمال کنند، به کار می‌روند. چنین اقدامی در آموزش رویکردهای تفکر سیستمی نیز نقش مهمی ایفا می‌کند.

ایجاد سازوکارهایی جهت بازخورد و انطباق با برنامه اجرایی

همه برنامه‌های اجرای خط‌مشی باید سازوکارهای مؤثری جهت یافتن نحوه تحقیقشان در عمل داشته باشند و در صورت خروج یک خط‌مشی از مسیر خود، باید مسئولیت‌های مشخص برای مداخله تعیین شود. نهایتاً به‌طور خلاصه سوگیری‌ها و راهبردهای ناظر به هر یک را در جدول زیر می‌توان به نمایش گذاشت.

۱. وکیل مدافع شیطان به فردی اطلاق می‌شود که استدلال خاصی را ارائه می‌کند و مواضعی می‌گیرد که لزوماً با هنجار پذیرفته شده مطابقت نمی‌کند. فرد با چنین موضع‌گیری، سعی می‌کند دیگران را در روند بحث استدلالی درگیر کند. مقصود از چنین روندی، آزمودن کیفیت استدلال اصلی و تشخیص ضعف‌های ساختاری آن و استفاده از آن اطلاعات به‌منظور بهبود یا رد کردن موضع اصلی مخالف است. کلیسای کاتولیک به مدت چهار قرن است که از این روش برای محک زدن جنبه‌های گوناگون تصمیمات استفاده می‌کنند. استفاده از وکیل مدافع شیطان باعث جلوگیری از قطعی شدن نظرات می‌شود (ویکی‌پدیا).

جدول ۵. جمع‌بندی سوگیری‌های رایج سیاست‌گذاران و راهبردهای مقابله با آن

سوگیری	راهبرد	توضیح
اثر چارچوب بندی	به‌کارگیری تکنیک‌های چارچوب‌بندی مجدد	۱. راهبرد ادغام چارچوب‌ها: در این راهبرد یک‌طرف با ایجاد یک نسخه تعدیل‌یافته از دیدگاه طرف مقابل، عنصر چالش‌برانگیز او را در چارچوب خود وارد می‌کند. ۲. راهبرد اتصال مجدد چارچوب‌ها: در این راهبرد هر دو چارچوب حفظ می‌شوند اما پیوند جدیدی میان آنها ایجاد می‌شود، لذا دو چارچوب مکمل یکدیگر می‌شوند نه متضاد. ۳. راهبرد تطبیق چارچوب‌ها: در این راهبرد یک‌طرف چارچوب خود را تغییر می‌دهد تا جنبه‌هایی از چارچوب طرف مقابل را در خود جای دهد. در این راهبرد عناصر کنار گذاشته نمی‌شوند، اما در عوض چارچوب موجود به‌طور قابل‌توجهی تغییر می‌کنند. ۴. راهبرد ترکیب چارچوب‌ها: در این راهبرد تا حد امکان چارچوب‌ها ترکیب می‌شوند و سعی می‌شود خطمشی به‌گونه‌ای طراحی شود که نتایج متعددی داشته باشد.
اختصاص توجه	سرمایه‌گذاری روی پنجره‌های فرصت	سرمایه‌گذاری بلندمدت در حوزه‌هایی که در حال حاضر توجه کمی را به خود جلب کرده، اما در آینده بیشتر جلب توجه می‌کند مانند مسئله جمعیت، بحران‌های زیست‌محیطی از طریق ایجاد شبکه‌های بیرونی دانشگاهی قدرتمند جهت بررسی مسائل و ارائه بینش‌های لازم
سوگیری تأیید	ایجاد فرصت‌هایی جهت تغییر خطمشی و بازنگری در پیش‌فرض‌ها	برنامه‌ریزی پیشین و تفکر در مورد «نقاط شکست» که امکان ارزیابی مجدد واقعی گزینه‌ها را فراهم می‌کند.
	شفاف کردن شواهد محور بودن راه حل	شواهد محور بودن راه‌حل‌ها جهت اتخاذ تصمیمات سیاسی و در معرض عموم قرار دادن آن به‌طور شفاف
	جدا کردن شواهد و تشخیص از راه‌حل‌ها	گردآوری شواهد در ابتدا و سپس ارائه راه‌حل
	در نظر گرفتن نظرات مخالف	پرسش از خود که اگر یک مطالعه و پژوهش، دقیقاً همان نتایجی که طرف مقابل قائل من است را اثبات کند، آیا من همچنان بر قضاوت قبلی خود پافشاری می‌کنم؟
تقویت گروهی	ایجاد بسترهای مختلف جهت عرضه دیدگاه‌های متنوع	ارائه پرسشنامه‌هایی از طریق فرم آنلاین قبل و بعد از تصمیمات خطمشی. یا برگزاری جلسات آنلاین که مشارکت کنندگان به صورت ناشناس و بی‌صدا
	تشکیل تیم‌هایی با دیدگاه‌های شناختی متنوع	افزایش تنوع تیم‌ها از نظر نژاد، جنسیت و وضعیت اجتماعی - اقتصادی
	ایجاد بسترهای جایگزین برای جلسات متعارف با ریاست	سیاست‌گذاران باید بحث‌های کارگاهی بسیار بازتری را طراحی و تسهیل کنند. همچنین مقامات باید تشویق شوند تا در مورد سیاست‌ها در داخل دولت یا مجلس در مجامع غیر از جلسات کمیته متعارف بحث کنند.



توضیح	راهبرد	سوگیری
پرسیدن ۲ سوال از خود: ۱. اگر به هیچ‌کدام از راه‌حل‌ها علاقه نداشته بودم، چه تصمیمی اتخاذ می‌کردم؟ ۲. چرا مردم به خود زحمت می‌دهند تا کاری متفاوت انجام دهند؟	در نظر گرفتن سناریوهای سود صفر	سوگیری
بینش‌هایی که سیاستمداران از رأی‌دهندگان خود و عموم مردم کسب می‌کنند، می‌تواند پادزهر مفیدی برای توهم شباهت باشد. این بینش‌ها را می‌توانند از طریق گفتگو و مصاحبه با گروه‌های مختلف در جامعه کسب کنند.	مشارکت سیاسی در طول فرآیند تصمیم‌گیری	توهم شباهت
استفاده از شیوه‌های ساختاری مختلف جهت کمک به سیاستگذاران برای فهم انطباق مفروضاتشان با افکار عمومی. مثلاً هیئت منصفه شهر وندان و سایر رویدادهای مشورتی می‌توانند شواهد مناسبی از دیدگاه‌های عمومی در مورد یک موضوع ارائه دهند.	طرح نمودن چشم‌اندازهای وسیع‌تر	سوگیری
تعدادی از افراد تیم خطمشی اقدام به ایجاد تیم مشترک قرمز بکنند که وظیفه تذکر نقاط ضعف و پیشنهادهای مناسب را دارند چراکه افراد انتقاد و پیشنهادی که از سوی افراد گروهشان مطرح می‌شود را بهتر و راحت‌تر می‌پذیرند به نسبت افراد گروه مقابل. مثلاً در سال ۲۰۱۸ نخست‌وزیر انگلستان کابینه خود را به دو تیم تقسیم کرد تا سیاست‌های بالقوه خروج از اتحادیه اروپا را نقد کند. هر تیم متشکل از سه وزیر شامل دو مخالف طرح مورد بحث و یک طرفدار بود.	به‌کارگیری تیم مشترک قرمز	مخالفت میان‌گروهی
خطمشی‌گذاران تصور کنند که پروژه و طرحشان در آینده شکست‌خورده و باید شناسایی نمایند که چرا این اتفاق افتاده است.	اجرای تکنیک پیش‌مرگ	سوگیری
برآورد کردن طرح با در نظر گرفتن شواهدی از پروژه‌های مشابه در گذشته. باید آزمایش‌های سریع و مستمری را طراحی کرد که باز خورد اولیه‌ای در مورد واقعی بودن برنامه‌ها ارائه دهد.	طراحی آزمایش و انجام تغییرات در اجرای خطمشی	سوگیری خوش‌بینی
قضاوت با ایجاد دو تخمین به‌سادگی بهبود می‌یابد. سیاستگذاران باید دو تخمین محوری و تخمین با هزینه بالا و کم‌اثر را داشته باشند.	به‌کارگیری دو تخمین	سوگیری خوش‌بینی
تشکیل کلاس‌های مرجعی جهت پیش‌بینی اصلاحات برای سوگیری خوش‌بینی	تشکیل کلاس‌های آموزشی	سوگیری خوش‌بینی
ایجاد سازوکارهای مؤثری جهت فهم نحوه تحقق برنامه‌ها در عمل	ایجاد سازوکارهایی جهت باز خورد و انطباق با برنامه اجرایی	توهم کنترل
استفاده از شبیه‌سازی‌ها برای به چالش کشیدن مفروضات افراد در مورد توهم کنترل. با استفاده از این شبیه‌سازی‌ها می‌توان نشان داد که چگونه تغییرات در یک حوزه می‌تواند پیامدهای ناخواسته‌ای در حوزه‌ای دیگر داشته باشد.	استفاده از شبیه‌سازی‌ها	توهم کنترل

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

این مهم مستلزم استفاده از ظرفیت شبکه‌های بیرونی دانشگاهی، اندیشگاهی و مراکز پژوهشی و تحقیقاتی است و با یک نگاه آینده‌پژوهانه محقق می‌شود.

۲. در رابطه با هر طرح و قانون باید در مورد نقاط ضعف و شکست آن بحث شود و ناظر به آن نیز برنامه‌ریزی شود. چنین اقدامی امکان ارزیابی واقعی هر طرح را فراهم می‌کند و یک نگاه واقع‌بینانه‌ای ایجاد می‌نماید. این مهم در بند نهم سیاست‌های کلی نظام قانونگذاری تحت عنوان ثبات، نگاه بلندمدت و ملی و ابتناء بر نظرات کارشناسی و ارزیابی تأثیر اجرای قانون مورد تأکید قرار گرفته است.

۳. یکی از مهم‌ترین اقداماتی که احتمال رخ دادن سوگیری تأیید را به نحو چشمگیری کاهش می‌دهد، شواهد محور بودن راه‌حل‌هاست. تا حدی فلسفه وجودی شواهد، جلوگیری از توجه به منافع حزبی، سیاست‌زدگی و سوگیری در تصمیم‌است و این اطمینان را حاصل می‌کند که یک خط‌مشی و قانون، نظرات یا ترجیحات شخصی خط‌مشی‌گذاران نیست، بلکه پاسخی آگاهانه به مسائل و بهترین گزینه موجود برای حل مسائل است که بیشترین منافع را به همراه دارند. مراد از شواهد نیز تحقیقات نظام‌مند، مطالعات آزمایشی و مطالعه موردی، نظرات کارشناسان، شواهد اینترنتی، مدارک اقتصادی، شواهد اخلاقی و شواهد آماری است. این مهم زمانی به‌معنای واقعی محقق می‌شود که شفافیت در آراء و نظرات نمایندگان مجلس و کمیسیون‌ها حاکم شود. موضوع شواهد محور بودن و شفافیت در بند نهم سیاست‌های کلی نظام قانونگذاری تحت عنوان «شفافیت و عدم ابهام» و در بندهای شانزدهم و نوزدهم سیاست‌های کلی نظام اداری با موضوع دانش بنیان کردن نظام اداری و جذب ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری مورد تأکید قرار گرفته است.

۴. در جلسات کمیسیون‌های مجلس و صحن علنی می‌توان با بهره‌گیری از ظرفیت بسستر فضای مجازی، قبل و بعد از جلسات فرم‌هایی ناظر به موضوع جلسه تهیه کرد و از نمایندگان درخواست کرد تا هر یک به صورت فردی، نظرات خود را فارغ از نظرات دیگران بیان کنند. این اقدام به نمایندگان کمک می‌کند که تحت تأثیر دیگران یا جهت مخالفت‌های حزبی، اظهار نظر نکنند. یا حتی سامانه‌ای طراحی کرد که نمایندگان به صورت ناشناس ناظر به هر جلسه نظرات و پیشنهاد‌های خود را قبل از برگزاری جلسه به صورت حضوری ارائه کنند.

۵. پیشنهاد می‌شود در جلسات گروهی بررسی طرح‌ها و لایحه‌های مختلف، تاحدامکان از افراد با ذهنیت‌های مختلف استفاده شود. در این جهت می‌توان از کارشناسان مختلف مرکز پژوهش‌ها، اندیشمندان با دیدگاه‌های مختلف و ... استفاده کرد. هر چه تنوع افراد حاضر در

در عصر حاضر با توجه به ظهور رسانه‌ها، تکثر اطلاعات، پیچیدگی شرایط محیطی و مشغولیت دائمی انسان به امور مختلف، تصمیم‌گیری صحیح برای انسان‌ها به امری دشوار تبدیل شده است. بسیاری از اوقات، تصور می‌شود که تصمیم‌گیری با طی یک فرایند منطقی محقق می‌شود و در این فرایند هر چقدر دانش و تجربه افراد بیشتر باشد، به نتیجه بهتری منجر می‌شود؛ در حالی که با تکیه بر دانش روان‌شناسی شناختی و اقتصاد رفتاری امروزه ابعاد جدیدی از نحوه پردازش ذهن کشف شده است و انقلابی در نگاه به تصمیم‌گیری انسان رخ داده است. وجود انواع محدودیت‌های مالی، زمانی و ذهنی در کنار احساسی و نیز اجتماعی بودن انسان، انسان را در معرض انواع خطاها و سوگیری‌هایی قرار داده است که اغلب به‌طور ناآگاهانه رخ می‌دهد. در این گزارش به این بحث از دریچه مقامات و مسئولان نهادهای کلان کشور پرداخته شد و در خصوص الگوی تصمیم‌گیری رفتاری، سوگیری‌های شناختی رایج سیاستگذاران به‌هنگام تصمیم‌گیری و نهایتاً راهبردهای ارتقا تصمیم‌گیری بحث شد.

مقامات باید بیش‌ازپیش نسبت به سوگیری‌های مذکور در این گزارش و چرایی وقوع آنها آگاه شوند. خودآگاهی نسبت به این سوگیری‌ها کمک شایانی به افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و مصون ماندن از خطاها می‌کند. با این حال صرف خودآگاهی به‌تنهایی کفایت نمی‌کند بلکه گاهی اوقات بر جسته کردن سوگیری‌ها، آگاه کردن افراد نسبت به آن و هدایت آنها به سمت اصلاح و سوگیری کمتر، نتیجه معکوس دارد و سوگیری‌های بیشتری ایجاد می‌کند، زیرا در این صورت افراد با تأمل در افکار و رفتار خود نمی‌توانند هیچ نشانه‌ای از سوگیری را تشخیص دهند و در نتیجه به صحت قضاوت خود اطمینان بیشتری پیدا می‌کنند. بنابراین، نمی‌توان راهبردهای ساده‌ای ارائه کرد تا تمام سوگیری‌ها به‌طور خودکار متوقف شوند و سیاستگذاران با به کارگیری آن مصون باشند اما در مجموع خودآگاهی نسبت به سوگیری‌ها مزایای بسیاری به همراه دارد.

در ادامه سعی می‌شود مبتنی بر نکات بحث شده در این گزارش، پیشنهادهایی جهت ارتقا تصمیم‌گیری در مجلس شورای اسلامی ارائه شود.

۱. در راستای بند پانزدهم سیاست‌های کلی نظام قانونگذاری^۱، نمایندگان مجلس بایستی علاوه بر مطالباتی که به یکباره از سوی مردم از طریق رسانه‌ها ایجاد می‌شوند، با تکیه بر نظام مسائل کشور، به مسائل اولویت‌دار کشور بپردازند. این مسائل اولویت‌دار شاید آن چنان در رسانه‌ها جلب توجه نکنند و بلکه در آینده به‌صورت یک بحران ظاهر شوند اما از همین‌لان نیاز است با یک رویکرد پیشگیرانه به آن پرداخت.

۱. تعیین اولویت‌های قانون‌گذاری با محوریت: گره‌گشایی از امور اجرایی کشور، اصول اجرا شده قانون اساسی، سند چشم‌انداز، سیاست‌های کلی نظام، برنامه پنج ساله توسعه و مطالبات رهبری.



راستای نمایش شرایط واقعی و همچنین اثرات و پیامدهای یک تصمیم استفاده کرد. پیشنهاد می‌شود درباره تصمیمات و قوانین مهم و اساسی از این شبیه‌سازی‌ها و منطق تفکر سیستمی استفاده شود.

۹. مضاف بر شبیه‌سازی‌ها، اجرای آزمایشی و محدود یک قانون نیز به فهم تأثیر واقعی یک قانون کمک فراوانی می‌کند. اجرای پایلوت یک طرح در یک منطقه منجر به آشکار شدن نقاط قوت و ضعف یک قانون می‌شود و به قانونگذاران کمک می‌کند، قبل از اجرای کامل یک طرح با اقتضائات آن آشنا شده و اصلاحات لازم را انجام دهند.

۱۰. به‌رغم پیشنهادهای فوق، بر طرف کردن این سوگیری‌ها و نیل به یک تصمیم صحیح، بیش از هر چیز نیازمند خودآگاهی و توجه است. برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی برای نمایندگان و تهیه جزوات و بروشور و ... به این آگاهی کمک فراوانی می‌کند. مضاف بر این، حضور مشاورانی در مجلس جهت تذکر و مشورت در تصمیمات مهم، در کاهش این سوگیری‌ها نقش پررنگی خواهد داشت.

۱۱. نهایتاً به صورت عملیاتی جهت کاهش سوگیری‌ها و خطاها در امر تصمیم‌گیری و تقنین پیشنهاد می‌شود که چک‌لیستی مطابق شکل زیر تهیه شود و دبیر جلسه ناظر به هر جلسه و تصمیم‌گیری، مطابق آن بحث‌ها، نظرات و تصمیم‌گیری را جهت‌دهی کند.

جلسه بیشتر باشد، خلاقیت افزایش می‌یابد و نگاه جامعی به یک موضوع می‌شود. در بند نهم سیاست‌های کلی قانونگذاری موضوع جلب مشارکت حداکثری مردم، ذی‌نفعان و نهادهای قانونی مردم‌نهاد تخصصی و صنفی در فرآیند قانون‌گذاری مورد تأکید قرار گرفته است که بایستی نهادسازی و ساختارسازی مناسب به منظور تحقق آن با اصلاح قانون آیین‌نامه داخلی مجلس شورای اسلامی از جمله مواد (۱۴۳) و (۱۴۲) این قانون صورت بگیرد.

۶. بهتر است سعی شود ناظر به هر طرح مهم در مجلس، حتماً نظرات مردم و افکار عمومی سنجش شود تا میزان اختلاف دیدگاه نمایندگان با مردم معلوم شود. چنین اشرافی بر نگاه‌های عموم مردم از طریق مصاحبه‌های خبری، پیمایش‌های افکار عمومی، گفتگوهای مستقیم، رویدادهای مشورتی و ... منجر می‌شود که فرضیات نمایندگان با افکار عمومی منطبق شود و یک قانون به‌صورت انضمامی و واقعی‌تر تصویب و سپس اجرا شود.

۷. پیشنهاد می‌شود در کمیسیون‌ها و به‌هنگام بررسی طرح‌ها و لوایح تعدادی از افراد وظیفه تذکر نقاط ضعف و پیشنهادهای مناسب را برعهده بگیرند.

۸. امروزه استفاده از شبیه‌سازی‌ها یک امر رایج و بسیار مؤثر در پیش‌بینی و نیل به یک تصمیم صحیح است. از این شبیه‌سازی‌ها می‌توان در

چک‌لیست ارتقاء تصمیم‌گیری

جلسات تصمیم‌گیری همواره در معرض انواع خطاها و سوگیری‌های شناختی و رفتاری می‌باشند. در این چک‌لیست از منظر دانش سیاستگذاری رفتاری مهمترین راهبردها جهت کاهش این سوگیری‌ها در سه بخش پیش از جلسه، حین جلسه و پس از جلسه ارائه شده است.

پیش از جلسه

✓ بررسی پژوهش‌های موجود ناظر به طرح

✓ بررسی شواهد پروژه‌های مشابه در گذشته

✓ ایجاد تنوع در اعضای جلسه از جهت تخصص، جنسیت، حزب و...

✓ سنجش افکار عمومی ناظر به طرح

✓ تعیین تیم مشترک فرمز

✓ مکتوب بودن نظرات اعضا پیش از جلسه

حین جلسه

✓ ارائه نظرات مخالف نسبت به طرح و بررسی دقیق آنها

✓ تصور اجرایی نشدن طرح و بررسی علل شکست آن

✓ ارائه تخمینی بدبینانه (پرهزینه و کم‌اثر) از طرح

✓ ارائه راه‌حل‌های بیشتر در صورت کافی نبودن گزینه‌ها

✓ نسبت‌یابی شواهد و پژوهش‌های موجود با نظر جمع

✓ بررسی میزان انطباق مفروضات تصمیم‌گیران با افکار عمومی

✓ تعیین ضرب‌العجل برای اتمام طرح

✓ اختصاص زمان و بودجه‌ی بیشتر به طرح

بعد از جلسه

✓ اجرای طرح به صورت پایلوت

✓ استفاده از «شبیه‌سازی» جهت تصحیح مفروضات نسبت به اجرای طرح



منابع و مآخذ

۱. آقائظری، حسن؛ دانش، سید حسینعلی (۱۳۹۱). جستاری در دوام مقبولیت نظریه رفتار عقلانی کامل در علم اقتصاد. سیاستگذاری اقتصادی ۴(۸).
۲. تیموری، عباد؛ زانی، محسن؛ معرفتی محمدی، عبدالحمید. (۱۳۹۶). نقد انتخاب عقلانی از منظر رویکردهای رقیب: اقتصاد رفتاری، آزمایشگاهی و علوم مغزی. پژوهش‌های اقتصادی در ایران (۷۳).
۳. روگری، کای (۱۴۰۰). خط‌مشی‌گذاری رفتاری؛ بینش‌های رفتاری در خط‌مشی‌گذاری عمومی - مفاهیم و کاربردها. ترجمه علیرضا چیت‌سازیان، میکائیل نوروزی و مهدی اکبری. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
۴. رهبر، فرهاد و امیری، میثم (۱۳۹۳). اقتصاد رفتاری و سیاستگذاری عمومی. برنامه‌ریزی و بودجه، ۲۷(۱۹).
۵. زارع، مرتضی (۱۳۹۶). ویژه‌نامه. <https://www.donya-e-qtasad.com/fa/tiny/news-3338966>
۶. موسوی، زهرا؛ کریمی، امین؛ تهمتن، امیرمحمد (۱۳۹۶). کاربرد علوم رفتاری در سیاستگذاری عمومی. اولین کنفرانس حکمرانی و سیاستگذاری عمومی. نفیسی، علیرضا (۱۳۹۵). درآمدی بر سیاست‌های تغییر رفتار. تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.
8. Abbink, K., Brandts, J., Herrmann, B., & Orzen, H. (2010). Intergroup conflict and intra-group punishment in an experimental contest game. *American Economic Review*, 100(1).
9. Baekgaard, M., Christensen, J., Dahlmann, C., Mathiasen, A., & Petersen, N. (2017). The role of evidence in politics: Motivated reasoning and persuasion among politicians. *British Journal of Political Science*, doi:10.1017/S0007123417000084.
10. Balliet, D., Wu, J., & De Dreu, C. K. (2014). Ingroup favoritism in cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(6).
11. Behavioural Insights Team (2018). Behavioural Government report
12. Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasiak, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3).
13. Congdon, William J.; Kling, Jeffrey R.; Mullainathan, Sendhil (2011): Policy and choice. Public finance through the lens of behavioral economics / William J. Congdon, Jeffrey R. Kling, and Sendhil Mullainathan. Washington, D.C.: Brookings Institution Press
14. Dewulf, A., & Bouwen, R. (2012). Issue framing in conversations for change: Discursive interaction strategies for 'doing differences'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 48(2).
15. Eisensee, T., & Stromberg, D. (2007). News droughts, news floods, and U.S. disaster relief. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2).
16. Galizzi MM (2014). What is really behavioral in behavioral health policy? And does it work? *Applied Economic Perspectives and Policy* 36(1).
17. Gigerenzer, G. & Brighton, H. (2009). Homo heuristics: Why biased minds make better inferences. *Topics in Cognitive Science*, 1(1).
18. Gigerenzer, G. & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103(4).
19. Gigerenzer, G. (2008). Why Heuristics Work. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 20–29. doi:10.1111/j.1745-6916.2008.00058.x
20. Greitemeyer, T., Schulz-Hardt, S., & Frey, D. (2009). The effects of authentic and contrived dissent on escalation of commitment in group decision making. *European Journal of Social Psychology*, 39.
21. Herzog, S. M., & Hertwig, R. (2009). The wisdom of many in one mind: Improving individual judgments with dialectical bootstrapping. *Psychological Science*, 20(2).
22. Hobbes, T. (1651). *Leviathan*, chapter 25.
23. John, Peter (2018). *How Far to Nudge? Assessing Behavioural Public Policy*, Edward Elgar Publishing.
24. Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 47 (3),. doi: 10.1111/j.1536-7150.2011.00774.x.
25. Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93 (5).
26. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
27. Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2).
28. Larrick, R. P. (2004). Debiasing. In D. J. Koehler & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 316–337). Chichester, UK: Blackwell; Lord, C. G.,
29. Leicester, A., Levell, P., & Rasul, I. (2012). "Tax and benefit policy: insights from behavioural economics", IFS Commentary C125, Institute for Fiscal Studies.
30. Lisa R. Anderson and Charles A. Holt (1997). Information cascades in the laboratory. *American Economic Review*,

- 87(5).
31. Liu, X., Stoutenborough, J., & Vedlitz, A. (2017). Bureaucratic expertise, overconfidence, and policy choice. *Governance*, 30(4).
32. Lord, C. G., Ross, L., & Lepper, M. R. (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(11).
33. Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 3.
34. Maor, M. (2012). Policy overreaction. *Journal of Public Policy*, 32(3).
35. Mills, J. K., & McKimm, J. (2017). Pre-empting project failure by using a pre-mortem. *British Journal of Hospital Medicine*, 78(10).
36. National Audit Office. (2016). *Green Deal and energy company obligation*. Retrieved 28 June 2018 from <https://www.nao.org.uk/wpcontent/uploads/2016/04/Green-Deal-and-Energy-Company-Obligation.pdf>.
37. OECD (2019). OECD Behavioural Insights Toolkit and Ethical Framework: OECD.
38. OECD, (2017). Behavioural Insights and Public Policy. Lessons from around the World (Paris: OECD Publishing House).
39. Presson, P., & Benassi, V. (1996). Illusion of control: A meta-analytic review. *Journal of Social Behavior & Personality*, 11(3).
40. Ruggeri, Kai (2019). Behavioral insights for public policy. Concepts and cases / edited by Kai Ruggeri. 1st. London: Routledge.
41. Schmidt, A. L., Zollo, F., Del Vicario, M., Bessi, A., Scala, A., Caldarelli, G., Stanley, E. H., & Quattrociocchi, W. (2017). Anatomy of news consumption on Facebook. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. Retrieved 28 June 2018 from <http://www.pnas.org/content/early/2017/02/28/1617052114>.
42. Simon, H. (1957). A Behavioral Model of Rational Choice. In *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting* (p. 287). New York: John Wiley and Sons
43. Simon, H. (1978). Rational decision-making in business organizations. *The American Economic Review*, 69 (4).
45. Thaler, Richard H. (2015). *Misbehaving. The making of behavioural economics* / Richard H. Thaler. London: Allen Lane.
46. Thaler, Richard H.; Sunstein, Cass R. (2008). *Nudge. Improving decisions about health, wealth, and happiness* / Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein. New Haven, Conn., London: Yale University Press. Available online at <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0833/2007047528-b.html>.
47. Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.
48. Tversky, A. & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory – Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5 (4).
49. Walgrave, S., & Dejaeghere, Y. (2017). Surviving information overload: How elite politicians select information. *Governance*, 30(2).
- What UK Thinks (2015). Ipsos MORI 14/12/15: About this poll. Retrieved 28 June 2018 from <https://whatukthinks.org/eu/poll/ipsos-mori-141215>



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc@majles.ir