

تصمیم‌گیری بخر دانه

دوازده روایت از تصمیم‌گیری‌هایی بزرگ
و تیم‌هایی که آنها را به درستی انجام دادند

نویسنده: توماس ه. اونیورت، بروک مانویل
با مقدمه‌ای از لارنس بریماک

مترجمین:

دکتر ندا عبدالوند، عضو هیأت علمی دانشگاه الزهراء
دکتر نسیم غنبرطهرانی، عضو هیأت علمی دانشگاه خوارزمی

سرشناسه	د: داوینپورت، تامس، ۱۹۵۴ - م.
عنوان و نام‌پدیدآور	Davenport, Thomas H. تصمیم‌گیری بخردانه: دوازده روایت از تصمیم‌گیری‌های بزرگ و تیم‌هایی که آنها را به درستی انجام داده‌اند / نویسنده توماس داوینپورت، بروک مانویل؛ با مقدمه‌ای از لارنس پروساک؛ مترجمین ندا عبدالوند، نسیم غنبر طهرانی. مترجمین نسیم غنبر طهرانی، ندا عبدالوند.
مشخصات نشر	تهران: دستان، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	۲۴۸ ص. شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۹۷-۰۵۷-۲
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
داداشت	عنوان اصلی: Judgment Calls: twelvestories of big decisions and the teams that got them, c2012
داشت	کتابنامه به صورت زیر نویس.
عنوان دیگر	دوازده روایت از تصمیم‌گیری‌های بزرگ و تیم‌هایی که آنها را به درستی انجام داده‌اند.
موضوع	تصمیم‌گیری -- حل مسال.
شناسه افزوده	مانویل، بروک، ۱۹۵۰ - م. Manville, Brook
شناسه افزوده	پروساک، لارنس، مقدمه‌نویس. Prusak, Laurence
شناسه افزوده	عبدالوند، ندا، ۱۳۵۰ - مترجم
شناسه افزوده	طهرانی، نسیم، ۱۳۶۰ - مترجم
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۱ ت ۲۳/۵۲۳/۲۳۰ HD



انتشارات دستان

میدان انقلاب، خ اردیبهشت، خ وحید نظری، پلاک ۱۲، تلفن: ۶۶۹۵۴۸۰

نام کتاب: تصمیم‌گیری بخردانه

نویسنده: توماس. اچ. داوینپورت مترجمین: نسیم غنبر طهرانی، ندا عبدالوند

چاپ اول: ۱۳۹۴ - شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه - چاپ: شریف

شابک: ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۲۹۷ - ۰۵۷ - ۲ ISBN: 978 - 600 - 297 - 057 - 2

تلفن پخش: ۸ - ۲۶ ۴۰ ۲۶ ۴۰ قیمت: ۱۸۰۰۰ تومان

دفتر مرکزی جامعه یابوری فرهنگی: ۸ - ۲۶ ۴۰ ۲۶ ۴۰ www.yavari.ir

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به جامعه یابوری فرهنگی می‌باشد: جامعه یابوری فرهنگی، سازمانی است غیرانتفاعی که در حوزه ساخت مدارس و ارتقای سطح دانایی دانش‌آموزان در مناطق محروم کشور فعالیت می‌نماید.



فهرست مطالب

پیش‌گفتار مترجمان	۷
پیش‌گفتار	۱۱
تصمیم‌گیری در دادگاه	۱۹
مقدمه	۲۱

بخش اول: روایت‌هایی از حضم در فرایند حل مسئله / ۴۳

۱. ناسا STS-119	۴۵
آیا پرتاب کنیم؟	۴۵
۲. WGB هومز	۶۱
چگونه این خانه را بفروشیم؟	۶۱
۳. مک‌کنزی و شرکا	۷۱
آیا باید از منابع استعدادیابی دیگری برای استخدام استفاده کنیم؟	۷۱

بخش دوم: روایت‌هایی درباره‌ی فرصت‌های فناوری و تجزیه و تحلیل / ۸۹

۴. سیستم خدمات درمانی پارتنرز	۹۱
چگونه باید این بیمار را درمان کنیم؟	۹۱
۵. کاگنی زنت	۱۱۱
چگونه تمام تصمیم‌گیری‌های روزانه انجام می‌شود؟	۱۱۱
۶. مدارس شارلوت - مک‌لنبرگ	۱۲۷
چگونه می‌توانیم عملکرد دانش‌آموزان را بهبود بخشیم؟	۱۲۷

بخش سوم: روایت‌هایی از قدرت فرهنگ / ۱۳۹

۷. آنتی‌های باستان	۱۴۱
--------------------	-----

- چگونه می‌توانیم در مقابل هجوم مرگ - یا - زندگی دفاع کنیم؟ ۱۴۱
۸. میبل یو و گروه ونگارد ۱۵۱
- آیا باید این گروه را به سرمایه‌گذاران پیشنهاد کنیم؟ ۱۵۱
۹. EMC ۱۶۵
- چگونه می‌توانیم هزینه‌هایمان را در دوران سخت کاهش دهیم؟ ۱۶۵

بخش چهارم: درس‌هایی درباره رهبرانی که بستری درست ایجاد می‌کنند / ۱۸۵

۱۰. م. اجنرال ۱۸۷
- چگونه یک راهبرد جدید را ساختاربندی مجدد کنیم؟ ۱۸۷
۱۱. بنیاد والاس ۲۰۹
- چطور می‌توانیم برای تحقق بیشتر مأموریت از یک راهبرد متمرکز استفاده کنیم؟ ۲۰۹
۱۲. توییزمن ۲۲۵
- آیا باید کسب‌وکار را به سطح بعدی رشد داد؟ ۲۲۵
- نتیجه‌گیری ۲۳۹
- بازتاب‌های نهایی و آموزه‌هایی برای رهبران فردا ۲۳۹

پیش‌گفتار مترجمان

رویکردهای مدیریت کسب‌وکار از دیرباز تا کنون دستخوش تغییرات بسیاری شده و تمرکزهای مدیریتی از کیفیت تا قیمت، محصول‌مداری تا مشتری‌مداری تغییر کرده است. اگر دهه ۱۹۷۰ تمرکز بر کاهش هزینه‌ها بود، در دهه ۱۹۸۰، کیفیت کانون توجه بود که در دهه ۱۹۹۰ با بهبود قابلیت‌های تولیدی جایگزین شد و در این قرن جدید با گسترش اینترنت و رویکردهای شبکه‌ای، تمرکز بر همکاری و مشارکت قرار گرفته است. در هر دوره‌ای فراخور مرکز، راهکارهای متفاوتی نیز ارائه شده که می‌توان به سیستم‌های اطلاعاتی و برنامه‌ریزی جامع سازمانی، مدیریت عملکرد و سیستم‌های مدیریت کیفیت، بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار، و سیستم‌های مدیریت دانش اشاره کرد. گسترش اینترنت و وب ۲.۰ محتوا و اطلاعات را به سرمایه‌ی بدیلتی بدل کرد که محتوا را بسان مشتری تا مرز پادشاهی بالا برد (اشاره به دو شعار معروف، مشتری، شاه است و محتوا، شاه است). وب و اطلاعات موجود در آن، مرزهای قدرت و رقابت را جابجا کرد. مشتریان قدرت یافته تقاضاهای بیشتری دارند و وفاداری کمتر. دامنه رقابت گسترش یافته و اقیانوس‌های قرمز^۱ رنگ رقابت گسترش یافته‌اند. اقیانوس‌های آبی اگر هم یافت شوند، سریع رنگشان به قرمزی می‌گراید و بقا یافتن دشوارتر شده است. توماس داونپورت در سال ۲۰۰۶،

۱- اشاره به استراتژی اقیانوس آبی که با نوآوری به خلق مرزهای جدیدی از کسب‌وکار با رقابت کم می‌پردازیم، در عوض رقابت در اقیانوس قرمز کسب‌وکارهای موجود را شامل می‌شود.

در مقاله‌ای که در هاروارد بیزینس ریویو منتشر کرد، تغییر رقابت را از محصول و مشتری، به قابلیت تحلیل بیان کرد. دستیابی به دانش و خرد و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت، رمز موفقیت دانسته شد. او به همراه دو تن از همکارانش هریس و موریسون در سال ۲۰۱۰، کتاب «تجزیه و تحلیل در کسب‌وکار»^۱ را تألیف کرد که در آن مؤلفه‌های مؤثر بر قابلیت تحلیل و مدل بلوغ سازمانی و نحوه‌ی گذر از معلولیت تحلیلی به رقابت تحلیلی بیان شده است.

توماس دارنپورت، به عنوان یکی از مشاوران برتر و تحلیلگران برجسته کسب‌وکار در جهان، در پیش‌بینی تغییرات رویکردهای کسب‌وکار هوشمندانه عمل کرده است و مدتی این سالیان، کتاب‌های راهنمای مدیران در زمینه‌های مختلفی از مدیریت فایل‌های کسب‌وکار تا مدیریت دانش و تحلیل بوده است. وی تمامی این موارد را با نود و نه همکارش مانویل، گویی در کتاب حاضر جمع می‌کند و با افزودن مؤلفه‌ی «رد جمعی» و رویکردهای مشارکتی و شبکه‌ای، مدیران را به تصمیم‌گیری بخردانه دعوت می‌کند.

کتاب تصمیم‌گیری بخردانه تلاش می‌کند الگوهای ذهنی ما را در دو زمینه متحول سازد: افسانه مرد بزرگ و درس گرفتن از شکست. کتاب خرد جمعی و تصمیم‌گیری مشارکتی را جایگزین بزرگ‌مردهای افسانه‌ای می‌داند و بیان داستان‌های موفقیت، انگیزه‌ی تغییر را در کنار روش آن ترسیم می‌کند. کتاب در چهار بخش، ۱۳ فصل، مقدمه، ۱۱ روایت و نتیجه‌گیری از روایت‌ها تنظیم شده است.

بخش اول به فرایندهای حل مسئله مشارکتی اختصاص دارد. تصمیم‌گیری بخردانه بدون تغییر رویکردها و فرایندهای تصمیم‌گیری ممکن نیست (روایت‌های ناسا، دبیوچی هومز، و مک‌کنزی و شرکا). این روایت‌ها نشان می‌دهد چگونه می‌توان تصمیم‌گیری را در قالب فرایند تکرارپذیر حل مسئله شکل داد و رویکردهای مشارکتی‌تری را برای رسیدن به جواب‌های بهتر خلق کرد. برای مثال، کتاب نشان

۱- که توسط مترجمان این کتاب به همراه خانم دکتر نیلوفر جعفری ترجمه و توسط انتشارات داناپناه منتشر شده است.

می‌دهد که چگونه مک‌کنزی و شرکا توانستند در زمینه‌ی مهم و کلیدی جذب و توسعه بزرگترین دارایی‌اش (یعنی کارکنانش) درست تصمیم بگیرد.

بخش دوم، نقش فناوری و تجزیه و تحلیل را در تصمیم‌گیری ترسیم می‌کند. تصمیم‌گیری بخردانه تنها با فراهم‌آوری بستر و زیرساخت‌های اطلاعاتی و تحلیلی و بهره‌گیری از فرصت‌های فناوری ممکن است (روایت سیستم خدمات درمانی پارتنرز، کاگنی‌زنت، و مدارس شارلوت - مک‌لنبورگ). فناوری‌های جدید ظهور می‌کند و با خود اطلاعات جدید بیشتری فراهم می‌کند که تعصب‌ها و ناآگاهی‌ها را آشکار و نیاز به اشتراک‌گذاری دانش را تشدید می‌سازد. به‌ویژه، رویکردهای شبکه‌ای هم‌افزایی تصمیم‌گیری مشارکتی را تقویت و تسهیل می‌کند.

بخش سوم، مؤلفان نرم اما ضروری قدرت فرهنگ اختصاص یافته است. تنها زمانی می‌توان فرایند فناوری را با هم درآمیخت که افراد و سازمان‌ها فرهنگ تغییر، اصرار بر تصمیم‌گیری درست، مشارکت و همکاری را در خود پرورش داده باشند (روایت‌های قدرت آتنی‌ها در رم باسان، میل‌یو و گروه ونگارد، و EMC). مؤلفه‌های تصمیم‌گیری بخردانه اختراع نشده‌اند، بلکه به کارگیری درست مؤلفه‌ها، آشکار می‌شوند. اصول و رویه‌های تصمیم‌گیری بازتعریف می‌شوند. فراگیری به‌کارگیری ارزش‌های فرهنگی جدید موجب ایجاد هم‌سویی و انگیزش در کارکنانی می‌شود که در شرایط بحرانی در خط مقدم حضور خواهند داشت.

بخش چهارم رهبران (نه بزرگ‌مردان) قدرتمندی را ترسیم می‌کند که شکست را به موفقیت بدل کردند. در نهایت، مؤلفه همیشه حاضر و مهم در سازمان‌های فراگیرنده و تغییر، عنصر رهبری است. رهبران هستند که باید تغییر سبک تصمیم‌گیری را در خود و سازمان آغاز نمایند (روایت‌های مدیاجنرال، بنیاد والاس، و تریبیزمن). رهبران هستند که فرایند حل مسئله مشارکتی، بهره‌گیری از فرصت‌های فناوری و پایه‌گذاری ارزش‌های فرهنگی را شروع می‌کنند و پیش می‌برند. رهبران بستر را می‌سازند.

کتاب، روایت‌هایی را از رم باستان، تا صنعت هوانوردی، شرکت‌های مشاوره بزرگ، شرکت‌های خدماتی، مؤسسه‌های مالی، بنگاه‌های خیریه، مدارس دولتی تا شرکت‌های کمتر بنام یا شرکت‌های خانوادگی تعریف می‌کند و در هریک تلاش

می‌کند تا تأثیر فرایند، تحلیل و مشارکت را در تصمیم‌گیری موفق بیان کند. در نهایت، داونپورت و نویسنده همکارش مانویل، تصمیم‌گیری بخردانه را قابلیت سازمانی و پتانسیلی برای تصمیم‌گیری بهتر معرفی می‌کنند. روایت‌ها، نقشه راهی را فراهم می‌کند که نشان می‌دهد هم رهبران و هم سازمان‌ها چگونه باید در حال حاضر عمل کنند تا پتانسیل خود را برای عملکرد آتی بازآفرینند. این کتاب داستان موفقیت و حرکت به سمت موفقیت است.

در تبسمه‌ی این کتاب، چالش اصلی ترجمه، کلمه‌ی Judgment با توجه به مفهوم ذهنی موجود خواننده ایرانی بود. مترجمان با بحث و مطالعه فراوان به این نتیجه رسیدند که گروه معادله قضاوت، برای آن جایگزین مناسبی است، ذکر آن در عنوان کتاب در ذهن مترجمان ایرانی ممکن است ایجاد شبهه نماید و بار معنایی متفاوت از آنچه مورد نظر نویسندگان است ایجاد نماید. قضاوت از دید نویسندگان این کتاب، گرچه مفهومی مشابه تصمیم‌گیری دارد، اما بیشتر به جنبه جمعی بودن و اتکا بر شهود و داده به‌طور هم‌زمان اشاره دارد. علاوه بر این، قضاوت از نظر نویسندگان علاوه بر مرحله‌ی تصمیم‌گیری، به اجرای آن و در نهایت بازخورد با هدف یادگیری برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در آینده نیز اشاره دارد. با این تعریف، تا حدودی می‌توان گفت که نویسندگان ایجاد زمینه سازمان یادگیرنده و ظرفیت یادگیری سازمانی در سازمان‌های مختلف و سطوح مختلف تصمیم‌گیری را مطالعه و برده‌اند. از همین رو است که در عنوان کتاب، نتیجه‌گیری خود را در مورد موفقیت این سیستمی تصمیم‌گیری و روند آتی تحول در این زمینه در این شعار خلاصه می‌کنند:

هنگامه قضاوت است! Judgment Calls!

ندا عبدالوند

نسیم غنیرطهرانی

خرداد ۹۴

پیش‌گفتار

در ابتدای کتابی که محتوای روایت‌هایی درباره قضاوت سازمانی است، شاید داستان پشت صحنه نگارش خود کتاب جذاب باشد. در بهار ۲۰۱۰، تام داونپورت و من^۱ ملاقاتی برای نهار داشتیم، فقط با هدف تجدید دیدار و بی‌آنکه قصد آغاز پروژه‌ای را داشته باشیم. اما با وجود دو فاجعه‌ای که در صدر اخبار بود - ادامه یافتن رکود و بحران اقتصادی و انفجار سکوی نفتی شرکت نفت بریتانیا - هیچ‌کس نمی‌توانست از این گفتگوی ما پیرامون این سؤال دور می‌زد چرا انجام کارهای صحیح توسط سازندگان اینقدر دشوار است.

به پژوهش مشترک قبلی‌مان که حدود دو دهه به درازا کشیده بود، افتخار می‌کردیم. ما بیش از آن‌که به موضوع‌های رایج عناوین اطلاعات و مدیریت داده‌ها در سازمان‌ها پردازیم، به موضوع دانش پرداخته بودیم و فکری کردیم سبب ایجاد تفاوت جدی در دست‌کم در برخی از اذهان، گفتگوها و اقدامات مدیریتی شده‌ایم. استدلال کرده بودیم که دانش، مهم‌ترین دارایی سازمان‌های مدرن است و موفقیت آنها به توجه‌شان به ترویج، به اشتراک‌گذاری و استفاده از آن بستگی دارد.

هر چند باید می‌پذیرفتیم نزول بلا، به دلیل قصور در دانش و مدیریت آن نبوده است؛ به هیچ‌وجه. چه کسی بیش از کارکنان بنگاه‌هایی که بحران اقتصادی را شدت بخشیده‌اند، از مسائل مالی سر رشته داشت؟ تالارهای این شرکت‌ها پر

۱- این پیش‌گفتار به قلم لارنس پروساک است.

از فارغ‌التحصیلان برجسته دانشگاه‌های معتبر بودند و از مشاوره خبرگان اقتصادی و مالی برخوردار بودند. چطور می‌توان گفت دانش کافی نداشتند؟ چه کسی بیشتر از قانون‌گذاران در مورد کاهش ریسک عملیاتی می‌دانست؟ آنان دارای ابزارهای ذهنی لازم برای درک ساختارهای پیچیده مالی بودند و آشنایی نزدیکی با نحوه استفاده و کاربرد این ابزارها داشتند. با وجود تمامی این دانش که ثمره سرمایه‌گذاری عظیم این شرکت‌ها در منابع انسانی‌شان بود، همگی ما از لحاظ اقتصادی به زانو درآمدیم. بنابراین، حلقه گم‌شده اگر اطلاعات یا دانش نیست، پس چیست؟ قضاوت سازمانی!

مدت کمی پس از این گفت‌وگو، من و تام از، بروک مانویل (Brook Manville) برای پیوستن به این شرکت در تگزاس، با توجه به مدت زمان زیادی که از دوستی و همکاری ما می‌گذشت، عجیب بود که او نیز به مطالب مشابهی فکر می‌کرد. هر یک از ما تا حدی از ادبیات و مقاله‌های موجود در زمینه قضاوت سازمانی مطلع بودیم، و می‌دانستیم مطالب قابل توجهی وجود ندارد ما می‌خواستیم بدانیم آیا فقط از توجه به این مطلب غفلت شده یا اینکه مصائب ضعیف است و آموزه‌های اساسی مورد نیاز سازمان‌های امروزی را ندارد.

آنچه ما فهمیدیم، اول از همه این مسئله بود که اغلب مطالب منتشر شده، قضاوت را به عنوان فعالیت و ظرفیت فردی مطرح می‌کنند چه منبع مربوط به دوران باستان و تفحصات ارسطو درباره «خرد جمعی» باشد یا مطالب مدرن دن آریلی (Dan Ariely) در مورد پژوهش‌های اقتصاد رفتاری باشد. همه آنها بر عامل فردی قضاوت و توانایی فرد در انتخاب هوشمندانه اقدام است.

علاوه بر این، در اغلب نوشته‌های مربوط به قضاوت، در مفهوم قضاوت و تصمیم‌گیری اختلاط صورت گرفته بود و این مسئله به ضرر قضاوت تمام شده بود. پژوهشگران موضوع را تکه تکه کرده و یک یا دو جزء آن را بهینه می‌کردند و با رویکرد ریاضی که بسیار تحت تأثیر کارهای هوارد رایفا (Howard Raiffa) بود، یا روانشناسی فردی و براساس علم شناخت هربرت سایمون (Herbert Simon) به آن می‌پرداختند.

به بیان دیگر، کشف کردیم هیچ کس به قضاوت، به معنای ظرفیت جمعی برای تصمیم‌گیری مناسب و انجام اقدامات هوشمندانه که از حوزه کنترل مستقیم هر رهبری فراتر است، نپرداخته است. می‌خواستیم بدانیم چرا برخی سازمان‌ها قضاوت خوبی را از خود به نمایش می‌گذارند، درحالی‌که دیگران فاقد این توانایی هستند. اگر قضاوت گروهی، چیزی فراتر از مجموع خرد عملی افراد گروه است، می‌خواستیم مفهوم آن را دریابیم، و بدانیم چگونه در لحظات سختی و نیاز می‌توان آن را فرا خواند و چگونه می‌توان فراتر از آن عمل کرد.

به طور خلاصه، نسبت قضاوت سازمانی به تصمیم‌گیری‌های گروهی، همانند قضاوت فردی نسبت به تصمیم‌های فردی است. قضاوت سازمانی در زمان‌هایی که اطلاعات به‌بهایی قادر به هدایت سازمان نیست، آن را هدایت می‌کند. قضاوت سازمانی در حقیقت زمینه‌ای است که در آن تصمیم‌گیری‌های گروهی انجام می‌شود. فضای تجارب جمعی، سوگیری و باورهایی است که مرزها، حد و حدودها، روش تحلیلی، سنگواره‌ها، واژگان و روایت‌هایی را تعیین می‌کند که قلب و روح تصمیم‌های سازمان هستند.^{۱۰۰}

تصمیمی را که اخیراً بخشی از آن به یاد دارید، به یاد آورید. شاید این تصمیم مربوط به زندگی شخصی شما یا درباره هدایت یک گروه باشد. در هر دو حالت، تصمیم‌گیری در خلأ اتفاق نیفتاده است. می‌توانید ببینید شما با منطق دکارتی محض تصمیم‌گیری نکرده‌اید. مختصات نقاط را ترسیم کرده و به‌طور مجرد به عوامل، وزنی نسبت نداده‌اید. خیر، شما تصمیم‌گیری را در سائتاری با تنظیمات اجتماعی انجام می‌دهید و همین تنظیمات است که از سازمان به سازمان دیگر متفاوت است، و موضوع اصلی این کتاب به شمار می‌رود. تمام تجارب، احساس‌ها، سوابق و روایت‌های فردی در هر سازمانی بسان خاکی است که تصمیم‌گیری از آن می‌روید.

من، بروک و تام هر سه بر این عقیده بودیم که این موضوع، قلمرو بکر و ناشناخته‌ای است و ارزش کشف دارد. عقیده داشتیم روش آغاز این اکتشاف، صحبت با افراد واقعی در زمینه قضاوت‌های سازمانی آنها است. وقتی این دیدارها

را آغاز کردیم، متوجه شدیم بهترین روش به اشتراک‌گذاری آموخته‌هایمان با سایرین، بیان روایت‌های سازمانی با همان غنا و بدون حشو زواید است. از نظر مشارکت من در این امر، در این نقطه داستان قدری تغییر می‌کند. اندکی پس از شروع کارهای میدانی، بیمار شدم و تصمیم گرفتم که از مسئولیت خود در اجرای پژوهش و نگارش استعفا دهم. این مسئله بسیار سخت بود. اما قضاوت درستی بود. در عوض این پیشگفتار را برای تشکر از حمایت تام و بروک، همچنین اکتشافات آنها که در صفحات آتی ذکر می‌شود، نوشته‌ام.

اصل اکتشافات آنها این است که نه تنها می‌توان زمینه و پیشینه آنچه را که ما قضاوت سازمانی می‌نامیم، تشخیص و تمیز داد، بلکه می‌توان آنرا مدیریت نمود. شاید کنترل و مدیریت در درصد امکان‌پذیر نباشد اما تا حد ایجاد تفاوت معنادار، امکان‌پذیر است. می‌توان اطلاعات حاصل کرد اقدام‌های انتخابی سازمان، ریشه در واقعیت دارند و در سازمان‌ها مشترکی از آنچه درست است، وجود دارد. به‌ویژه تام و بروک شواهدی برای رضایه اصلی یافته‌اند: قضاوت سازمانی (پس از پژوهش و پالایش مفهوم) به معنای ایجاد فرایندها و مکانیزم‌هایی است که مباحثه و گفتگو را امکان‌پذیر می‌کند تا شور و جذبه جمعی خاصی ایجاد شود.

مفتخرم بگویم، هنگام ایجاد این موضوع مهم جدید، من حاضر بودم. در مفهوم‌پردازی در زمینه چگونگی تصمیم‌گیری بهتر، شاید سه دوره بودیم: در ابتدا، مکتب فکری «مرد بزرگ» قرار دارد که تام آنرا به خوبی در فصل اول شرح داده است.

بر طبق آموخته‌های این مکتب، قضاوت دارای اهمیت محوری است اما جزء ویژگی‌های فردی به شمار می‌آید. در حقیقت، قضاوت همان ویژگی متمایزکننده‌ای است که مردان بزرگ را از سایر انسان‌ها متمایز می‌کند.

اصلاح این روش فکری، عصر دوم را شامل می‌شود. کلید تصمیم‌گیری در این دوره، جمع‌آوری اطلاعات بیشتر در مورد تصمیم و پس از آن، پردازش حجم بالای اطلاعات به کمک فناوری است. هر چند سرمایه‌گذاری در تجزیه و تحلیل

دستاوردهای مثبتی داشته است اما به زودی آشکار شد همه‌ی نکات ظریف تصمیم‌گیری را نمی‌توان با اعداد و ارقام پوشش داد و رویکردی ورای آن لازم است. در سال ۲۰۰۹ در زمان مرگ رابرت مک نامارا (Robert Mc Namara)، طراح و معمار جنگ ویتنام که واکنش‌های مختلفی را نسبت به وی شاهد بودیم، درس‌هایی از نو آموختیم. از بسیاری جنبه‌ها، وی نماد مدیر ارشد دوره جنگ دوم جهانی بود، بسیار هوشمند و دستاوردمدار، و در ضمن شیوه اصلی تفکر او این بود که هر مسئله‌ای را می‌توان با تحلیل‌های منطقی حل کرد. گروه افرادی که با او کاری کردند، به دلیل فراست‌شان در حل مسائل لجستیکی جنگ ویتنام به کمک تحلیل‌های عملیاتی، به نام «دار و دسته فرفره» شهرت داشتند. در محیط‌هایی که یک نابال در آنها کار می‌کرد، مانند شرکت خودروسازی فورد، وزارت دفاع ایالات متحده، سپس بانک جهانی، نیز هیچ نشانی از این امر وجود ندارد که به قضاوت به‌عنوان ظرفیتی که شایان توسعه و تمرین آگاهانه است، توجه شده باشد. بنابراین، در کنار اراحتی هیچ مکانیزم یا فرایندی که به‌طور منظم تصمیم‌های اتخاذ شده را به چالش بکشد، وجود نداشت. در حقیقت، اگرچه قضاوت مورد نیاز بود، اغلب به‌سببی انجام می‌شد. همان‌گونه که همه می‌دانیم، مک نامارا این موضوع را در اواخر عمرش فهمید. وقتی می‌خواست بداند چگونه تلاش‌هایی که وی از آنها پشتیبانی نکند و معنوی کرده بود، چنین ویرانی و آسیبی به بار آورده‌اند.

اشتباهات عظیم مک نامارا، ناقوس مرگ دوره اتکا به داده و شبیه‌سازی را به صدا در نیاورده است. در حقیقت، پیشرفت‌ها و تلاش‌ها در این زمینه همچنان ادامه دارد زیرا تصمیم‌گیری همواره از اطلاعات بهتر سود می‌برد. در ضمن، همه‌ی ورودی‌های مهم تصمیم‌گیری و اقدام‌های بشری در قالب داده بیان نمی‌شود و اصولاً قابل بیان نیست. دانش، اغلب به‌صورت ضمنی و پویا و فراتر از اکتساب از پایگاه‌های داده است. کشف این موضوع که دانش با وجود ویژگی‌های ذکر شده، غیرقابل مدیریت نیست، طلیعه ورود به سومین عصر بود.

و اکنون، نظاره‌گر طلوع عصر چهارم تفکر در زمینه تصمیم‌گیری مدیریتی هستیم، که در آن اهمیت قضاوت سازمانی به رسمیت شناخته می‌شود. همانگونه که در مورد اعصار قبلی دانش و اطلاعات نیز خاطر نشان کردیم، این به معنای آن نیست که پیش از این قضاوت سازمانی مطرح نبوده است.

همواره قضاوت اهمیت داشته است. نوآوری در این است که قضاوت، آنقدر مشهود شده که حتی در سطح سازمانی می‌توان آن را تجزیه و تحلیل کرد و به بحث گذارد.

به سادگی می‌توان بررسی کرد چرا درباره قضاوت سازمانی، چه در حیطه‌های دانشگاهی و چه در نگرش‌ها، کم صحبت شده است. یک دلیل آن است که تعیین واحد تحلیل به عنوان مدیر کار، دشوار است. از نظر تحلیل‌های دانشگاهی، به سختی می‌توان مشخص کرد قضاوت سازمانی در کجا صورت می‌گیرد. بنابراین، تمرکز روی تصمیم‌گیری انفرادی بوده که کار بر آنها ساده‌تر است.

مانع دیگر در مطالعه قضاوت سازمانی، آن است که یافتن شواهدی برای متمایز کردن تجارب خوب از بد دشوار است. ضرب‌المثلی می‌گوید شکست، یتیم است؛ درحالی‌که موفقیت چندین پدر و مادر دارد.^۱ وقتی کسی بخواهد قضاوت بد را به صورت سیستمی و نه فردی بررسی کند، یافتن مثال زنده و عینی، بسیار دشوار است. ساده‌تر آن است که بگویند «ضرب، مدیرعامل قبلی احمق بود»، نه اینکه: «ما باید به دنبال ایرادهای قضاوت سازمانی خود باشیم که موجب شکست ما شد».

البته با وجود نقص آشکار در واژگان و چارچوب‌های مرتبط به موضوع، یافتن سازمان‌هایی که بتوانند درباره قابلیت‌های قضاوت خود و چگونگی توسعه آنها صحبت کنند، بسیار دشوار است. سازمان‌ها و تیم‌های دارای قضاوت خوب، اغلب به دلیل سنت‌ها و به‌طور ناخودآگاه «فقط کار را انجام می‌دهند» اما از زبان تخصصی قضاوت در بررسی اقدام‌های خود استفاده نمی‌کنند.

۱- کنایه از اینکه هیچ‌کس مسئولیت شکست‌ها را قبول نمی‌کند، در حالی که هر کسی موفقیت‌ها را به خود منسوب می‌کند.

امیدواریم این کتاب موجب کاهش این موانع شود. امیدواریم این کتاب، آخرین حرف در این زمینه نباشد و بحث‌های زیادی به دنبال آن انجام شود. در حقیقت، این کتاب نمی‌تواند ادعای اولین اثر در این زمینه را داشته باشد. برای افرادی که با کارهای مارش^۱ آشنا هستند، تعجب برانگیز نیست که وی به این قلمرو نیز وارد شده است. مدل‌های تصمیم‌گیری سازمانی که وی توسعه داده، ترکیب واقعی مدل‌سازی تصمیم و عقل سلیم انسانی هستند. ترجیح می‌دهیم در حوزه‌ی قضاوت‌هایی که درست بوده‌اند و قابلیت‌هایی که موجب شده‌اند این امر از اتفاق نادری، به امور جاری و روزمره تبدیل شود، کار کنیم و نقش آشنا کردن افراد با این حوزه را برعهده داشته باشیم و مفاهیم و تجاربی را نقل کنیم که امروزه به کار نمی‌روند، اما بسیار ضروری هستند.

۱- James March، پرفسوری در مدرسه کسب‌وکار دانشگاه استنفورد که به دلیل پژوهش‌هایش در زمینه سازمان و تصمیم‌گیری سازمانی معروف است و بیشتر به دلیل نظریه‌های ترکیبی‌اش از روان‌شناسی و دیگر علوم رفتاری تقدیر شده است.