



مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی  
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs  
(SaFEE)



## اتفاق نظر؟ نه

لازمهٔ تصمیم‌گیری خوب «مخالفت محترمانه» است

نویسنده: دان پیرز



مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی  
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs  
(SaFEE)

این مقاله ترجمه‌ای است از

Don Peppers, Consensus? No, Good Decisions Require “Respectful Disagreement”, <https://www.linkedin.com/pulse/consensus-good-decisions-require-respectful-don-peppers>

ترجمه محمد رضا بهاری

تاریخ ترجمه: ۱۳۹۶/۰۱/۱۸

تاریخ آخرین ویرایش: ۱۳۹۶/۰۱/۱۸

### درباره مقالات وبگاه مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی

نوآوری و کارآفرینی و حمایت از نخبگان و صاحبان فکرهای بکر در تحقق بخشیدن به ایده‌های ارزشمند آنان - که مأموریت اصلی «مؤسسه» است - خواه‌ناخواه به عرصه‌هایی مثل مدیریت کسب و کار وصل می‌شود. مطالعه برای رسیدن به این اهداف مستلزم آشنایی هر چه بیشتر با مفاهیم مرتبطی مثل رقابت، کارآیی، راهبرد، مسئولیت، مخاطره، و بهره‌وری است.

به همین منظور است که ما مقالاتی - اعم از تحلیلی یا کاربردی - در این وبگاه می‌آوریم تا چکیده تجارب صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران این امور را در اختیار مخاطبان علاقه‌مند بگذاریم.

فعلاً این مقالات و یادداشت‌ها را عمدتاً از دو منبع معتبر:

- Harvard Business Review
- Stanford Business

ترجمه می‌کنیم و در آینده منتظر دریافت مقالات مناسب - تألیف یا ترجمه - از مخاطبانمان خواهیم بود.

برای اطلاعات بیشتر به وبگاه [www.safee.ir](http://www.safee.ir) مراجعه کنید.

# اتفاق نظر؟ نه

## لازمه تصمیم‌گیری خوب «مخالفت محترمانه» است

چیزهایی که وارن بافت<sup>۱</sup>، احکام آیین یهود، و تویوتا می‌توانند درباره تصمیم‌گیری به شما بیاموزند.

وقتی وارن بافت دارد تصمیم می‌گیرد که برای تملک یا ادغام اقدام کند، نه فقط یک بانک بلکه دو بانک سرمایه‌گذاری را به خدمت می‌گیرد. یکی از بانک‌ها در صورتی که معامله سر بگیرد پاداش می‌گیرد، اما دومی اگر سرنگردد.

و احکام یهودیت ارتدوکس تصریح می‌کند که وقتی اعضای هیئت منصفه با اتفاق نظر کسی را به مرگ محکوم کنند، نمی‌شود حکم را اجرا کرد. خرد باستانی تشخیص می‌دهد که اجماع مطلق نشانه تصمیم‌گیری ضعیف است، چون در زندگی واقعی همیشه واقعیات متعارض و عوامل تعدیل و تخفیف هست.

حکم آیین یهود و ارزیابی ادغام بافت هر دو مثال‌هایی‌اند که چگونه می‌توان فرایند تصمیم‌گیری خوبی ترتیب داد، نه با تلاش برای رسیدن به اجماع، بلکه با کاوش برای تضاد و مثال‌های نقض. بافت (با روش دو بانکی‌اش) اطمینان حاصل می‌کند که هر دو طرف بحث و دعوا وکلای مدافعان قدرتمندی دارند؛ که مشتاق‌اند برای طرف خودشان بهترین دلایل را بیاورند، در حالی که حکم شریعت یهود اذعان می‌کند که اتفاق نظر، دشمن تعمق و بررسی دقیق و نمودی از حکومت توده‌هاست.

اما حالا فکر کنید به آخرین باری که گروه مدیران شما ناچار بود تصمیم دشواری بگیرد. شاید این تصمیم درباره این بود که بودجه‌ها را در چه زمانی و چگونه باید کاهش داد، یا آیا باید اجرای یک طرح ناکارآمد را پی‌گرفت، یا کدام یک از چندین راهبرد پیش‌رو ممکن است از همه مؤثرتر باشد. وقتی توجه خودتان را به تصمیم خاصی متمرکز کردید، آیا خیلی تلاش کردید که شواهدی در حمایت از آن فراهم کنید، تا بتوانید به اتفاق نظر برسید؟

این کاری است که بیشتر تصمیم‌گیرندگان انجام می‌دهند، اما راه درست برای اینکه مطمئن شویم تصمیم درستی گرفته‌ایم این است که در وهله اول سعی کنیم شواهدی پیدا کنیم که احتمالاً غلط بودن تصمیم را اثبات کند.

بسیاری از مدیران کسب و کار خودشان را فریب داده و گمان کرده‌اند که کار درست در مورد اتخاذ روش درست این است که با گروه همکاران به توافق جمعی برسند. مطمئناً، وقتی بخواهیم تصمیمی را که گرفته شده است به اجرا در بیاوریم، همراه و هم‌رأی بودن همه اعضا خیلی اهمیت دارد. اما آنچه برای خود فرایند تصمیم‌گیری بسیار منفعت دارد، دخالت دادن و ملحوظ کردن انواع و اقسام نظرهای متفاوت است.

در شرکت تویوتا، «مخالفت محترمانه» یکی از اصول «روش تویوتا» است. هدف تویوتا ترویج فرهنگی است که در آن نظرهای مختلف آزادانه بیان می‌شوند، زیرا آنها معتقدند که دیدگاه‌های شخصی تک تک کارکنانشان جزء مهمی برای تقویت تصمیم‌های شرکت است. شعار تویوتا این است:

اگر دو همکار همیشه با هم موافق باشند، لابد وجود یکی‌شان زائد است.

البته شما مایلید که همه با مأموریت اصلی سازمان شما موافق باشند، اما گرفتن تصمیم‌های خوب برای انجام دادن این مأموریت مستلزم در نظر گرفتن همه روش‌های متفاوت و متعارضی است که ممکن است برای اجرای آن مأموریت به کار گرفته شوند، و ملاحظه بی‌غرضانه همه دلایلی که چرا یک روش خاص ممکن است ناموفق باشد. رسیدن به تصمیم‌های قاطع و محکم نیاز به بسیاری مخالفت‌های محترمانه دارد.

اگر می‌خواهید تصمیم‌های خوب بگیرید، همه تلاش‌تان را صرف جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها نکنید. در عوض، توجه‌تان را به بهکرد فرایند تصمیم‌گیری معطوف کنید.

در یک بررسی پنج ساله در مورد بیش از هزار تصمیم کسب و کاری مختلف، دو پژوهشگر به ارزیابی فرایند دنبال شده در گرفتن هر تصمیم و مقدار و جزئیات داده‌های مورد استفاده پرداختند. آنها همچنین نتایج واقعی این تصمیم‌ها را هم - برحسب سهم بازار، سود، و درآمد - پیگیری کردند.

می‌دانید چه نتیجه‌ای گرفتند؟ واقعاً فرقی نمی‌کند که چقدر داده خرج یک تصمیم شده باشد یا تحلیل چقدر دقیق و مشروح بوده باشد. چیزی که واقعاً فرق می‌کند - از لحاظ رسیدن به بهترین تصمیم‌ها - این است که آیا خود تصمیم‌گیرندگان فرایند تصمیم‌گیری محکمی را، که شامل تلاش صریحی برای عیان کردن نظرهای مخالف، واقعیات متعارض، و داده‌های نقض کننده است طی کرده‌اند یا نه.

این بررسی نشان داد که در پیش‌بینی نتایج کسب و کار واقعی، فرایند تصمیم‌گیری شش بار بیشتر از داده‌های مفصل، روش‌های تحلیلی پیچیده، و اتفاق نظر اهمیت دارد.

یکی از پژوهشگران در تأکید بر عاقلانه بودن جستجوی نظرهای مخالف به جای رفتن به دنبال اجماع، مثالی از نظام حقوقی امروزی آورد؛ قاضی دادگاه گفته‌های دو طرف - نماینده دادستان و وکیل مدافع - را استماع می‌کند. اگر فقط یک طرف دعوا در دادگاه حاضر شود، مسلماً آن را نظام عادلانه‌ای نخواهیم دانست.

با این حال، به گفته این پژوهشگر، بسیاری از تصمیم‌های کسب و کاری دقیقاً با همین روش گرفته می‌شوند. فقط یک طرف قضیه حضور دارد، انگار که تنها استدلالی که ارزش توجه دارد استدلال نماینده دادستان است. و این استدلال، نفی نشده، پیوسته با داده‌ها و تحلیل تقویت می‌شود، تا وقتی که به اجماع بینجامد.

اما کیفیت تصمیم لطمه می‌بیند - چون زندگی در دنیای واقعی شلوغ و درهم ریخته است، حقیقت ناب خیلی نادر است، و قطعیت در مورد همه چیز غالباً واقعیت‌ها را مبهم خواهد کرد.

