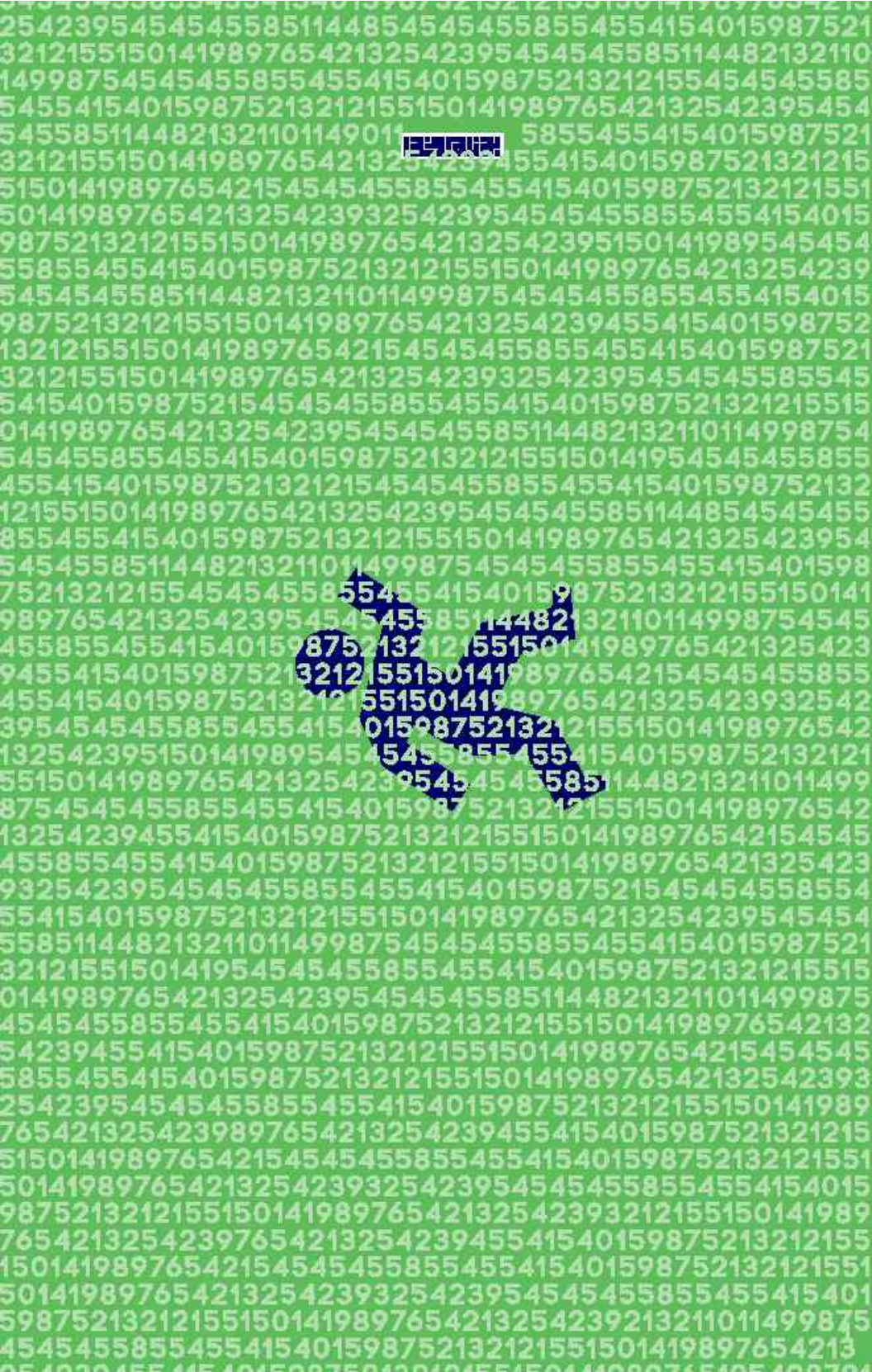
تصمیم‌گیری ورای اعداد

برقراری تعادل میان اطلاعات و شهود

کریستوفر فرانک، پل مانیونه و اودِد نِتزِر

مترجم: سعید زرگریان

دات



نویسندگان: کریستوفر فرانک، پل مانیونه و اودد نِتزِر
مترجم: سعید زرگریان
ترجمه‌ویرایان: * سعید یعقوبی‌زاده و یاسمن نجفیان
نسخه‌پرداز: کیوان دهقان‌پور
طراح جلد و گرافیک: رامین مهری
صفحه‌آرا: فاطمه میرشفیعی
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۵۶-۱
نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۴۰۴
ناشر: آریاناقلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری‌پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

رسم‌الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی **فرهنگستان زبان و ادب فارسی** است.
تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریاناقلم محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازهٔ کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: فرانک، کریستوفر ج. / Frank, Christopher J.
عنوان و نام پدیدآور: تصمیم‌گیری ورای اعداد: برقراری تعادل میان اطلاعات و شهود / نویسندگان کریستوفر فرانک، پل مانیونه، اودد نتزر؛ مترجم سعید زرگریان.
مشخصات نشر: تهران: آریاناقلم، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری: ۳۴۴ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۵۶-۱
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
عنوان اصلی: Decisions Over Decimals: Striking the Balance between Intuition and Information, [2023].
موضوع: تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه / multiple criteria decision making
موضوع: تصمیم‌گیری / decision making
شناسهٔ افزوده: مگنون، پل اف. / Magnone, Paul F.
شناسهٔ افزوده: نتزر، اودید / Netzer, Oded
شناسهٔ افزوده: زرگریان، سعید، ۱۳۷۱-، مترجم
رده‌بندی کنگره: T۵۷/۹۵
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۳
شمارهٔ کتاب‌شناسی ملی: ۱۰۳۹۶۳۲۸

* کار ترجمه‌ویرا مقابلهٔ متن ترجمه شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی‌ها و ارزش‌های ترجمه و متن اصلی انجام می‌گیرد.
برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشتهٔ عبدالحسین آذرنگ (فقنوس، ۱۳۸۴)

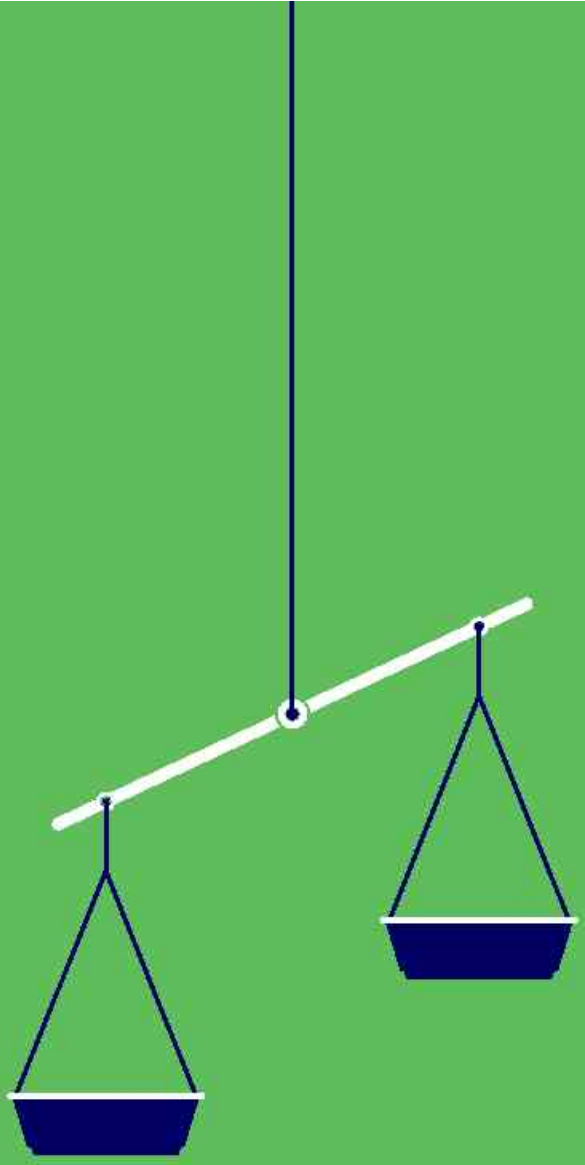
تصمیم‌گیری ورای اعداد

برقراری تعادل میان اطلاعات و شهود

کریستوفر فرانک، پل مانیونه و اودِد نِتزِر

مترجم: سعید زرگریان

دات



یادداشت حامی

تصمیم‌گیری حرفه‌ای مهارتی است که اغلب بدیهی فرض می‌شود، اما به‌ندرت به طور مستقل مورد واکاوی قرار می‌گیرد. بسیاری از چارچوب‌های مدیریتی تصمیم را یا به تحلیل‌های عددی فرومی‌کاهند یا آن را به شهود فردی واگذار می‌کنند. نقطهٔ عزیمت نویسندگان کتاب دقیقاً نقد همین دوگانه است. آنها مسئلهٔ تصمیم را، نه از جنبهٔ نظری، بلکه از دل تجربه‌های اجرایی و آموزش مدیران در سازمان‌های پیچیده صورت‌بندی کرده‌اند.

نویسندگان نشان می‌دهند چگونه تمرکز افراطی بر داده‌های خام و مدل‌ها می‌تواند به تعلیق تصمیم منجر شود و در مقابل، چگونه قضاوتِ بدون چارچوب نیز تصمیم‌گیر را در معرض خطاهای تکرارشونده قرار می‌دهد. آنچه کتاب پیشنهاد می‌کند نه کنار گذاشتن داده است و نه تقدیس آن، بلکه بازتعریف نقش داده در فرایند تصمیم‌سازی است.

این اثر، به جای ارائهٔ نسخه‌های ازپیش‌تعیین‌شده، زبانی مشترک برای فکر کردن دربارهٔ تصمیم‌ها می‌سازد، زبانی که امکان گفت‌وگوی دقیق‌تر میان تحلیلگران، مدیران و رهبران سازمانی را فراهم می‌کند و تصمیم را دوباره به جایگاه واقعی خود بازمی‌گرداند: کنشی مسئولانه با پیامدهای واقعی.

در دنیایی که هر روز بیش از پیش با داده‌ها احاطه می‌شویم، مسئلهٔ

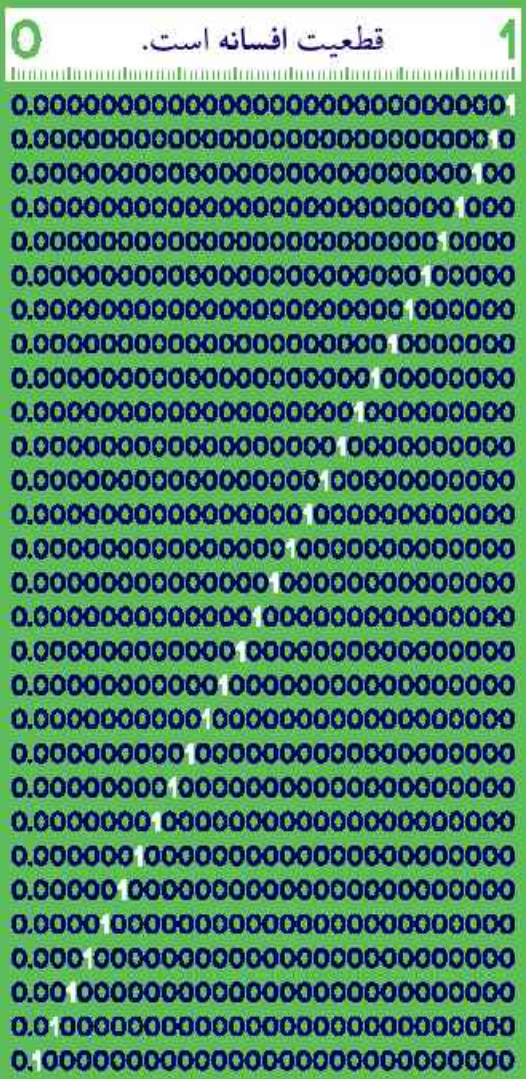
اصلی دیگر «دسترسی به اطلاعات» نیست؛ مسئله توان تصمیم گرفتنِ بموقع، مسئولانه و معنادار است. ما در شرکت داتا در متن پروژه‌هایی ایستاده‌ایم که هدفشان تبدیل داده به بینش و بینش به تصمیم است. تجربهٔ زیستهٔ ما نشان می‌دهد که افراط در توجه به عدد و غفلت از قضاوت انسانی همان قدر خطرناک است که اتکای صرف به شهود بدون پشتوانهٔ اطلاعاتی.

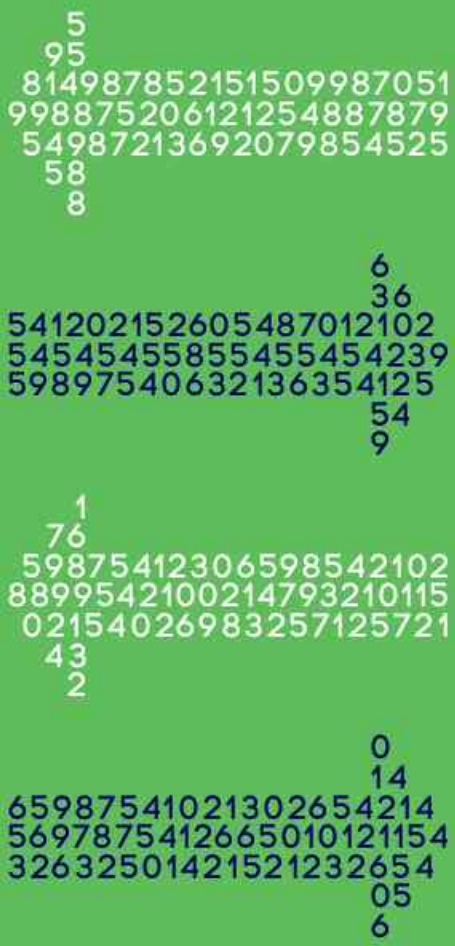
حمایت داتا از انتشار کتاب تصمیم‌گیری ورای اعداد به دست انتشارات آریاناقلم از همین نقطه آغاز شد. این کتاب، بر خلاف بسیاری از آثار رایج در حوزهٔ مدیریت و تحلیل، تصمیم‌گیری را تنها به چشم مسئله‌ای فنی و عددی نمی‌بیند، بلکه آن را به مثابهٔ کنشی انسانی، موقعیتی و مسئولانه فهم می‌کند. مفهومی که نویسندگان با عنوان «شهود کمیت‌محور» مطرح می‌کنند به‌خوبی با نگاه ما در داتا هم‌راستاست: داده ضروری است، اما کافی نیست؛ تصمیم همیشه در جایی میان عدد، تجربه و قضاوت شکل می‌گیرد.

ما این کتاب را اثری می‌دانیم که می‌تواند به گفت‌وگوی حرفه‌ای مدیران، رهبران و تصمیم‌گیران ایرانی عمق ببخشد، کتابی که می‌تواند در آن لحظاتی که زمان محدود است، داده‌ها ناقص‌اند و پیامدها مهم مرجعی قابل استناد باشد. حمایت ما از انتشار این کتاب بخشی از استراتژی کلان داتا برای تقویت ادبیات تصمیم‌سازی، رهبری داده‌محورِ انسان‌محور و توسعهٔ فهمی بالغانه‌تر از نقش داده در آیندهٔ سازمان‌هاست.

امیدواریم این کتاب، همان قدر که برای ما الهام‌بخش بوده، برای خوانندگان فارسی‌زبان نیز به ابزاری عملی برای تصمیم‌های بهتر تبدیل شود.

علی گل‌زاده
مدیرعامل داتا


قطعیت افسانه است.



پیشگفتار مترجم

چه در زندگی شخصی و چه در زندگی کاری، هر روز، و چه بسا هر لحظه، در حال تصمیم‌گیری هستیم. بعضی از این تصمیم‌ها عواقب چندان مهمی ندارد، ولی برخی دیگر بسیار تعیین‌کننده است و حتی عواقبی از جنس مرگ‌وزندگی دارد. برای گرفتن تصمیم‌هایی چنین خطیر، آن‌هم تصمیم‌گیری به گونه‌ای اثربخش و کارا، اغلب به داده و اعداد و ارقام نیاز داریم. مشکل دقیقاً از همین جا شروع می‌شود. گاهی چنان به جمع‌آوری و تحلیل داده‌های هرچه بیشتر اهتمام می‌ورزیم که در نهایت هیچ تصمیمی نمی‌گیریم و، در واقع، گرفتار فلج تحلیلی می‌شویم. داده بُتمان می‌شود؛ یعنی، توقع داریم هم مسئله را به ما بنمایاند و هم راه‌حل آن را. البته گاهی نیز از آن طرف بام می‌افتیم؛ یعنی، داده‌ها را نادیده می‌انگاریم و فقط بر حس ششم یا ندای درون یا، به اصطلاح دقیق‌تر، بر شهودمان تکیه می‌کنیم، که آن‌هم انواع و اقسام سوگیری‌ها را موجب می‌شود.

در این کتاب، نویسندگان چارچوبی منحصربه‌فرد و امتحان‌پس‌داده را برای تصمیم‌گیری معرفی می‌کنند، چارچوبی موسوم به شهودِ کمّی یا به‌اختصار کیوآی که ساختهٔ خودشان است و آن را سال‌های سال در دانشگاه و به اهالی کسب‌وکار و مدیران اجرایی تدریس کرده‌اند. گرچه شاید هم‌نشینی شهود و کمیت را در نگاه نخست عجیب و نشدنی بپنداریم، با خواندن این کتاب درخواهیم یافت برای اینکه بتوانیم با

اطلاعات ناقص به‌سرعت تصمیم‌های مناسب بگیریم چاره‌ای نداریم جز درآمیختن شهود تجربه‌بنیان با داده‌های کمّی. در واقع، درمی‌یابیم مشکل دنیای امروز، نه کمبود اطلاعات، که قضاوت لازم برای تصمیم‌گیری بر پایهٔ خیل اطلاعات موجود است، قضاوتی که به‌ویژه رهبران باید بتوانند در تصمیم‌گیری از آن بهره ببرند.

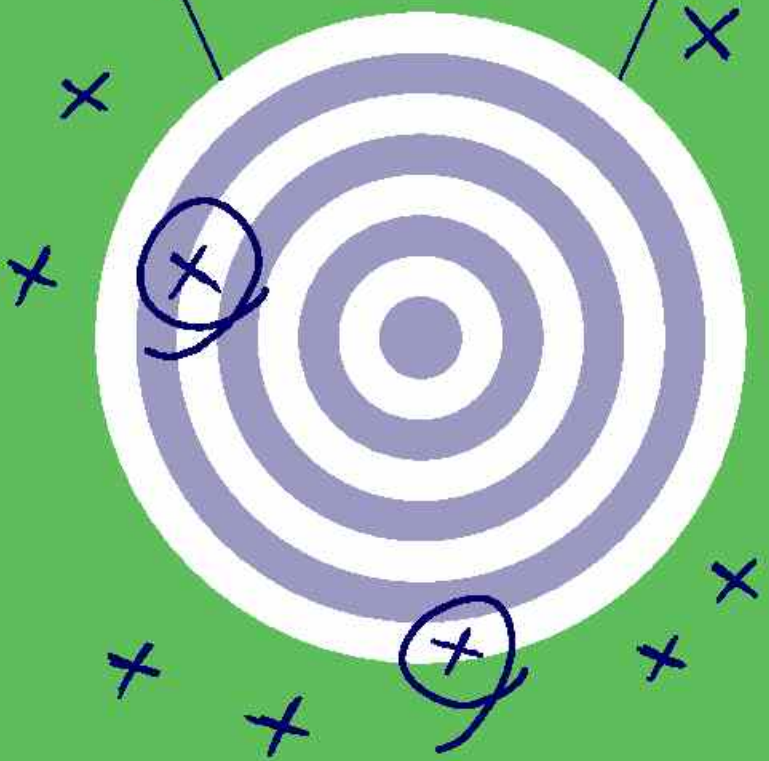
در کتاب تصمیم‌گیری ورای اعداد، گام‌به‌گام با سه رکن شهود کمّی، یعنی پرسشگری دقیق و تحلیل در بافت و ترکیب، آشنا می‌شویم و به ابزارها و روش‌هایی کاربردی برای گرفتن تصمیم‌های اثربخش و کارا دست می‌یابیم. این کتاب هم چگونگی ارائهٔ داده‌ها را به ما می‌آموزد و هم چگونگی تصمیم‌گیری بر پایهٔ داده‌ها را. یکی از ویژگی‌های بارز کتاب این است که، به منظور تفهیم هرچه بهتر مطالب، مثال‌هایی را از تجربیات واقعی خود نویسندگان یا برترین شرکت‌های دنیا همچون آمازون و آی‌بی‌ام ذکر می‌کند، مثال‌هایی آگاهی‌بخش که آنها را در کادرهای توضیحی در جای‌جای متن می‌بینیم.

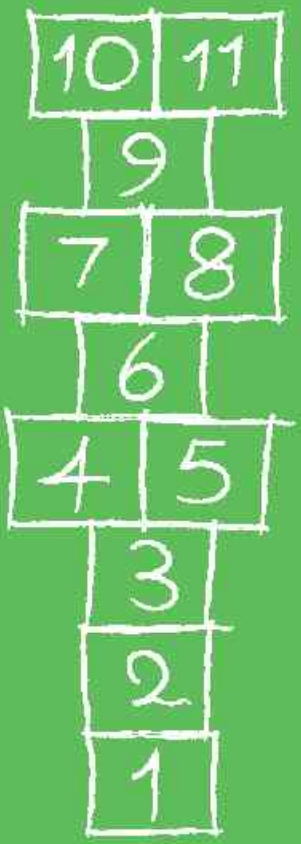
در یک کلام، در دنیای امروز، دنیای کلان‌داده‌ها، دنیایی که در آن اطلاعات روزبه‌روز با حجم و سرعتی فزاینده در دسترسمان قرار می‌گیرد، دنیایی که بیش از هر زمان دیگری به متخصصان داده نیاز دارد، باید بتوانیم بر پایهٔ انبوه داده‌های موجود به‌سرعت تصمیم‌های معقول و گره‌گشا بگیریم. راهِ گرفتن چنین تصمیم‌هایی تکیه بر شهود کمّی است، رویکردی که آن را به طور کامل از زبان خالقانش فرامی‌گیریم.

در پایان، لازم می‌دانم از دوستان و همکاران گرامی، آقایان محمدعلی معین‌فر و امیرحسین صادقی و سعید یعقوبی‌زاده، که مرا در درک و ترجمهٔ هرچه بهتر این اثر پربار، و البته پرگره به لحاظ زبانی، یاری کردند، کمال تشکر را داشته باشم.

سعید زرگریان

بهتر است نظرمان **تقریباً درست** باشد تا دقیقاً اشتباه.




10
11
9
7
8
6
4
5
3
2
1

فهرست

پیشگفتار ۱۷
مقدمه ۲۳
دیباچه. افسانهٔ قطعیت ۳۳

۱. پرسیدن سؤالات قدرتمند ۶۳
۲. چارچوب‌بندی مسئله ۸۱
۳. روش بازگشت به عقب ۱۰۵
۴. تبدیل شدن به بازجوی سخت‌گیر داده‌ها ۱۲۹
۵. پرورش شهود اعداد ۱۶۳
۶. از تحلیل به ترکیب ۱۸۳
۷. لحظهٔ تصمیم‌گیری ۱۹۹
۸. ارائهٔ تصمیم ۲۳۳
۹. ترسیدن به تصمیم ۲۵۹
۱۰. ساختن فرهنگ شهود کمّی ۲۹۳
۱۱. آیندهٔ تصمیم‌گیری داده‌محور ۳۱۷

سخن پایانی ۳۳۷

+999
مشکل دنیای امروز
کمبود اطلاعات نیست، بلکه
قضاوت لازم برای استفاده
از اطلاعات است.

0

1

0

1

پیشگفتار

«برقراری تعادل میان اطلاعات و شهود.»
کریستوفر فرانک، پل مانیونه و اودِد نِتزِر

در فوریهٔ ۲۰۲۰، پیش از اینکه دنیایی که می‌شناختیم برای همیشه دستخوش تغییر شود، در مقام سخنران مهمان به پردیس دانشگاه کلمبیا در منطقهٔ آپر وِست ساید منهتن رفتم. قرار بود سخنران همایشِ کریس و پل و اودد برای مدیران اجرایی باشم، همایشی با موضوع شهودِ کمّی (کیوآی)[1]. منی که سال‌ها با پل در حوزهٔ کسب‌وکار همکاری کرده بودم و از کارش با کریس و اودد در دانشگاه کلمبیا خبر داشتم مشتاق بودم هم در جایگاه سخنران و هم در کسوت دانشجو در این همایش مشارکت داشته باشم. شرکت‌کنندگان این جلسه ۴۵ نفر بودند، گروهی متنوع و فوق‌العاده بااستعداد متشکل از رهبران کسب‌وکارها، سازمان‌های دولتی و مؤسسات گوناگون، که همگی از غول‌های حوزهٔ خودشان محسوب می‌شدند. پس دلیل آمدنشان چه بود؟

اینکه از قدیم گفته‌اند «معما چو حل گشت آسان شود» حکمتش این است که در نگاه به گذشته، درک روشنی از اتفاقات دارید. ولی اگر

1. Quantitative Intuition (QI)™

می‌توانستید وضع را تغییر دهید تا قدرت آینده‌نگری‌تان را هم به طرز چشمگیری بهبود بخشید و آینده را هم به‌روشنی ببینید چه؟

تصمیم‌گیری ورای اعداد در بیش از ۷ سال کارگاهِ کیوآی، که سالی ۴ بار برگزار می‌شود و پیوسته در حال تکامل بوده، و نیز در تجربهٔ جمعی نویسندگان در حوزه‌های گوناگون ریشه دارد. این کتاب هم برداشتی هوشمندانه دربارهٔ این ارائه می‌دهد که چرا و چگونه به شیوه‌ای بخصوص می‌اندیشید و اطلاعات را پردازش می‌کنید و هم گنجینه‌ای از ابزارها و تکنیک‌های گوناگون در اختیارتان می‌گذارد تا از اساس انتخاب‌هایی فکورانه‌تر و بهتر انجام دهید.

این کوشش جمعی دیدگاه‌های منحصربه‌فرد، بینش‌های ارزشمند و تجربه‌های ملموس هر یک از نویسندگان را گرد هم می‌آورد و در اختیار شما می‌گذارد. این ساختار چارچوبی واضح و کامل مهیا می‌کند که خواه به صورت بخش‌به‌بخش در نظرش بگیرید یا به طور یکپارچه، تفکر استراتژیک و نحوهٔ اجرای استراتژی‌ها را در شما ارتقا می‌دهد.

یکی از برداشت‌های کوته‌نظرانه‌ای که نویسندگان این کتاب **نمی‌خواهند** دانشجویانشان در کارگاه‌های کیوآی و نیز خوانندگان این کتاب داشته باشند این است که افزایش قدرت آینده‌نگری به قیمت کاهش سرعت تمام می‌شود. هدفشان تحقق حالتی عکس این است ــ اینکه چطور می‌توان تصمیم‌هایی هم اثربخش‌تر و هم کاراتر گرفت.

پیامد جانبی این دوگانه را مرتباً در مراجعان و شرکای کسب‌وکارم می‌بینم. داشتن اثربخشی توأم با کارایی غالباً سازمان‌هایی را که هم به بینش و هم به سرعت نیاز شدید دارند فلج می‌کند. دستاورد بزرگ کتاب تصمیم‌گیری ورای اعداد رویکردی کل‌نگر است که برای گرفتن تصمیمات متعادل تحلیل داده را به بینش انسان پیوند می‌زند.

منی که به‌شدت به خواندن کتاب‌های حوزهٔ مدیریت و رهبری با رویکرد کسب‌وکار علاقه‌مندم معتقدم تصمیم‌گیری ورای اعداد هر

مجموعهٔ آثاری را که در این حوزه خوانده باشید تکمیل می‌کند و اقدام‌محوری و کاربردی بودنش تازگی دارد. خودم رویکرد نویسندگان این کتاب را برای هدف‌گیری فرصت‌های کلان در کسب‌وکار، حصول توافق میان اعضای هیئت‌مدیره‌ها و نیز همسو کردن ذی‌نفعان برای کسب موفقیت به کار بسته‌ام ــ این رویکرد جامع است. رویکردشان حاوی تدابیر حفاظتی حساب‌شده است و نقاط کور احتمالی را آشکار می‌کند. کمک می‌کند میان شهود و اطلاعات در دو کفهٔ ترازو تعادل بهتری برقرار کنیم، دو کفه‌ای که اغلب ممکن است به یکی از آنها وزنی بیشتر از دیگری بدهیم.

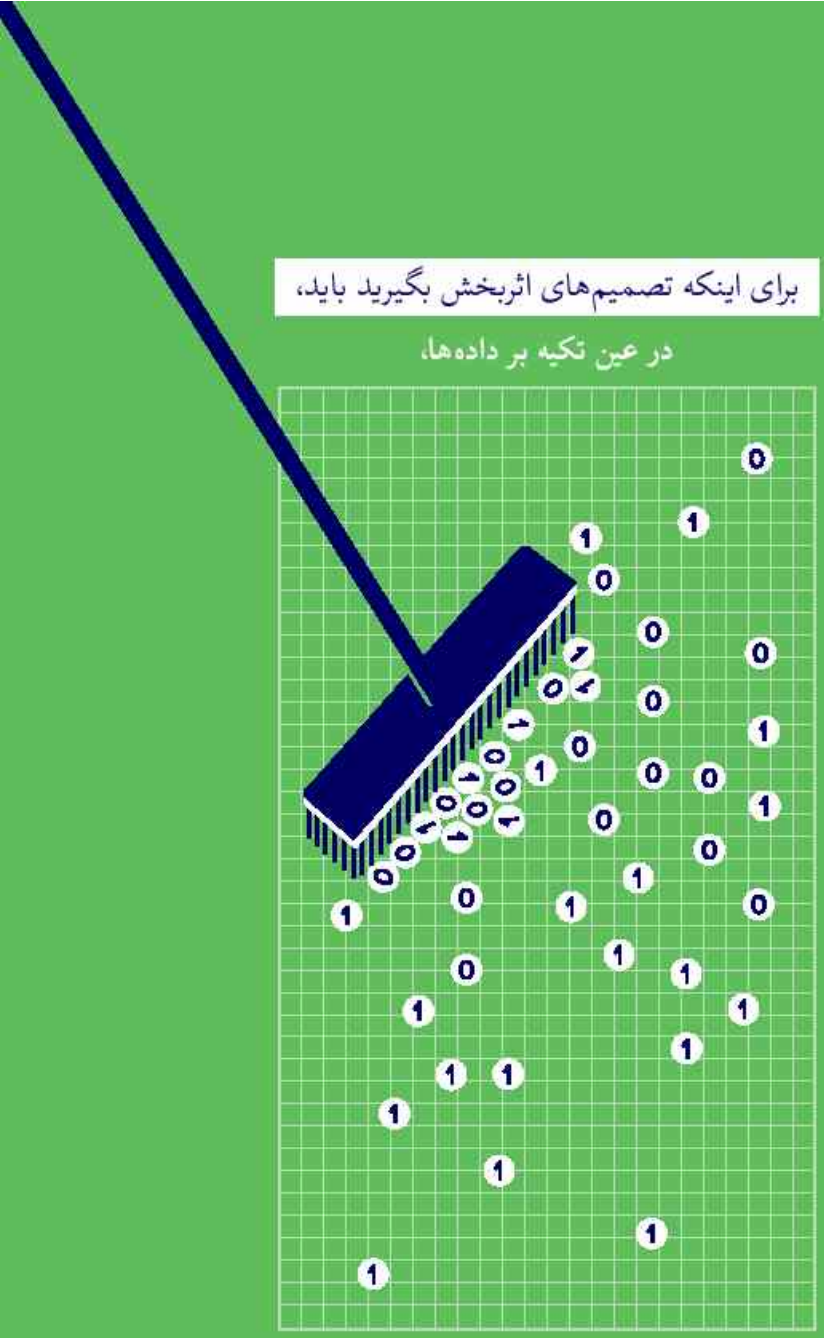
در دنیایی که سرعت آن روزبه‌روز در حال افزایش است و به طور تصاعدی داده‌های بیشتری در اختیارمان می‌گذارد، تصمیم‌گیری ورای اعداد راهنمایی است که به‌موقع سر راهتان قرار گرفته و کمک می‌کند با عدم قطعیتْ بهتر کنار بیایید و در مهم‌ترین انتخاب‌هایتان دیدی واضح‌تر داشته باشید.

توماس ام. گالیتسیا

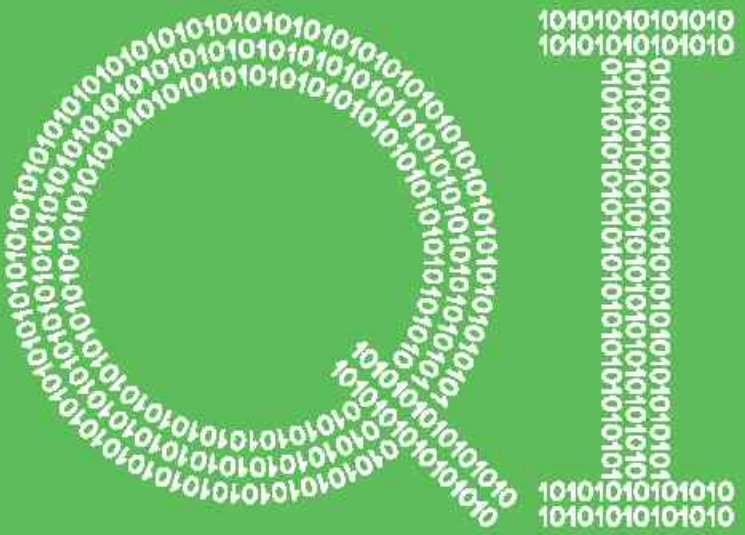
مدیر ارشد بازرگانی و رئیس بخش گوگل آلفابت در مؤسسهٔ مشاورهٔ دیلویت

برای اینکه تصمیم‌های اثربخش بگیرید باید،

در عین تکیه بر داده‌ها،



اجازه ندهید اطلاعات ذهنتان را مسموم کند.


QI

مقدمه

وجه تمایز کسانی که بر پایهٔ داده‌ها تصمیم‌های هوشمندانه و مطمئن می‌گیرند چیست؟ جوابش مهارت‌های تحلیلی خارق‌العاده نیست. وجه تمایز تصمیم‌گیرندگان موفق این است که میان داده‌ها و تجربه و شهود تعادل برقرار می‌کنند. اطلاعات را به‌سرعت از نظر می‌گذرانند، قضاوتشان را به کار می‌برند و سخت‌گیرانه از داده‌ها بازجویی می‌کنند[1] تا بینش‌هایی دقیق و شفاف شکل دهند. می‌دانند تصمیم‌گیری فقط داده نیست. اجازه نمی‌دهند اطلاعات ذهنشان را مسموم کند. در عوض، تصمیم را به اجزای بنیادینی تجزیه می‌کنند که می‌شود دربارهٔ آنها بر پایهٔ حقایق و داده‌ها قضاوت متقن کرد و با این کار ماهیت تصمیم و چرایی و هدفش را روشن می‌کنند. سپس داده‌های مرتبط را می‌جویند تا به کمک آن تصمیم مد نظر را بگیرند. خلاصه اینکه با اطلاعات ناقص تصمیم‌های آگاهانه می‌گیرند.

این رویکرد به تصمیم‌گیری از مجموعهٔ مهارت‌هایی متفاوت بهره می‌گیرد و مستلزم این است که با تلفیق اطلاعات و شهودْ ذهنیتمان را تغییر دهیم. ما نام این رویکرد را شهود کمّی (کیوآی) گذاشته‌ایم. کیوآی

---

۱. اشاره دارد به مفهوم data interrogation، که در کتاب توضیح داده خواهد شد.

نتیجهٔ سال‌ها تجربه و کندوکاو در زمینهٔ گرفتن تصمیم‌های اثربخش و کاراست. به مدتی طولانی، بحث‌های این حوزه معطوف بوده است به حجم، درستی و تنوع کلان‌داده‌ها و این گرایش مسئلهٔ اصلی را از تحلیل کاوشگرانهٔ داده‌ها به غربال کردن داده‌ها تغییر داده است. در این کتاب، به معرفی رویکرد تازه‌ای می‌پردازیم که راهی نو برای تصمیم‌گیری با اطلاعات ناقص عرضه می‌کند. روش کیوآی، با فراهم کردن مجموعه‌ای از ابزارها برای واکنش سریع و فهم مسئلهٔ اصلی در تصمیم‌ها، به شما امکان می‌دهد به‌سرعت از داده‌ها بازجویی کنید و آنها را یکپارچه کنید تا بتوانید تصمیم‌های سریع و اثربخش و غالباً جسورانه بگیرید. در این روش، تأکید بر این است که باید از چنگ این تصور رها شد که صِرف داشتن داده‌های فراوان کیمیا می‌کند و قطعیت و تصمیم‌های بی‌نقص به ارمغان می‌آورد.

حال که این‌همه اطلاعات در دسترس است، رهبران اغلب به‌غلط انتظار دارند داده‌ها هم پرسش را برایشان معلوم کند و هم پاسخ را. به جای تمرکز بر اینکه کدام مسئلهٔ اساسی را باید حل کنند، بر این متمرکزند که از دل داده‌ها چه بینش‌های مرواریدگونه‌ای می‌توانند صید کنند. به خیال خودشان دارند جلو می‌روند، ولی اغلب فقط دور خودشان می‌چرخند؛ سخت می‌کوشند اما کار چندانی از پیش نمی‌برند.

نویسندگان این کتاب در حوزه‌هایی فوق‌العاده رقابتی و پرشتاب کار کرده‌اند، حوزه‌هایی که در آنها آدم به‌شدت وسوسه می‌شود خود را صرفاً غرق در داده‌ها کند. این مسئله را حین کار در جاهای بسیاری دیده‌ایم، از شرکت‌های نوپا گرفته تا برجسته‌ترین برندهای فناوری، از تدریس در مؤسسات بلندآوازه گرفته تا مشارکت با همکارانی در سراسر دنیا.

کتاب تصمیم‌گیری ورای اعداد به گونه‌ای منحصربه‌فرد میان نظریه و عمل پل می‌زند. اودد نتزر معاون واحد پژوهشی و دارندهٔ کرسی استادی موقوفهٔ آرتور جِی. سَمبِرگ در دانشکدهٔ کسب‌وکار دانشگاه کلمبیا و از

اعضای مؤسسهٔ علوم دادهٔ این دانشگاه است. او در شرکت آمازون هم کار می‌کند و جزو محققان آمازون[1] است. کریستوفر فرانک در اَمِریکَن اِکسپرِس کار می‌کند و پیش‌تر نیز کارمند مایکروسافت بود. پل مانیونه هم کارمند گوگل است و سابقهٔ کار در آی‌بی‌ام و مؤسسهٔ مشاورهٔ دیلویت را نیز دارد. کریس و پل استادان معین دانشکدهٔ کسب‌وکار کلمبیا هستند و، به همراه اودد، در این دانشگاه شهود کمّی تدریس می‌کنند. اودد می‌گوید،

> اگر بخواهید در یک کلمه توصیفم کنید، آن کلمه خوره است. اگر بخواهید دو کلمه به کار ببرید، می‌شود خورهٔ داده. من از آن دست آدم‌هایی‌ام که دوست دارند به داده‌ها چشم بدوزند و در آن به دنبال الگوها و کاربردهایی برای کسب‌وکار بگردند. گاهی بینش‌های موجود در داده‌ها از چشمم پنهان می‌ماند و بعضی مواقع نیز الگوهایی می‌بینم که اصلاً وجود خارجی ندارد و گاه‌گداری هم بینش‌هایی مرواریدگونه صید می‌کنم که به‌واقع جالب و سودمند است. اما کاری که از طریق آن امرار معاش می‌کنم این است که از روش‌هایی سخن بگویم که خودم در زمینهٔ تصمیم‌گیری داده‌محور به کار می‌برم. سخنانم در قالب تدریس تصمیم‌گیری داده‌محور به دانشجویان کارشناسی، دانشجویان ام‌بی‌ای، دانشجویان تحصیلات تکمیلی علوم داده، دانشجویان دکترا و مدیران اجرایی در دوره‌های آموزش مدیران اجرایی نمود پیدا می‌کند. کارم را هم به صورت پژوهش‌ها و فعالیت‌های مشاوره‌ای‌ام می‌بینید. محور اصلی پژوهش‌هایم یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های کسب‌وکار در محیط‌های سرشار از داده است: تدوین روش‌هایی کمّی که از داده‌ها بهره می‌برد

1. Amazon Scholar

تا کمکمان کند به درک عمیق‌تری از رفتار مشتری دست یابیم و تصمیمات شرکت‌ها را هدایت کنیم. به همین صورت، همکاری‌های مشاوره‌ای‌ام با ۵۰۰ شرکت برتر به انتخاب مجلهٔ فورچون و شرکت‌های نوپای کارآفرینان و نیز کارم در شرکت آمازون در مقام دانشمند آمازون بر گرفتن تصمیم‌های بهتر به کمک داده‌ها متمرکز است.

پس از دانش‌آموختگی با مدرک مهندسی، ارتباط دوگانه‌ام را با تصمیم‌گیری داده‌محور آغاز کردم، ارتباطی از جنس عشق و نفرت. وارد حرفهٔ مشاوره شدم: چه جای خوبی برای درآمیختن کمیت با شهود. ظرف چند سال، دریافتم ابزارهایی که مشاوران برای حل مسائل پیچیده به کار می‌برند برای این مسائلْ زیادی ساده است. همین یافته بود که سمت‌وسوی پژوهش دانشگاهی من را تغییر داد. در دانشگاه استنفورد، در رشتهٔ آمار مدرک کارشناسی ارشد گرفتم و در رشتهٔ تجزیه‌وتحلیل بازاریابی هم مدرک دکترا. حدود ۱۵ دقیقه طول می‌کشید تا در دورهمی‌های به صرف نوشیدنی توضیح بدهم چه می‌کردم (و ناگفته پیداست آدم «خورهٔ داده» خیلی اهل دورهمی نیست!). امروزه، راحت‌تر می‌توانم حوزهٔ تمرکزم را توضیح دهم، چرا که حالا دیگر علوم داده اصطلاحی نام‌آشنا شده است. در ادامه، آفتاب تابان کالیفرنیا را رها کردم و به سراغ زندگی شهری نیویورک رفتم. در ۱۸ سال گذشته، در دانشگاه کلمبیا سرگرم تدریس به مدیران اجرایی و مدیران اجرایی آینده بوده‌ام. یکی از آموزه‌های کلیدی‌ام پس از سال‌ها تدریسِ تصمیم‌گیری داده‌محور این بوده است: افراد اغلب می‌ترسند از داده‌ها برای تصمیم‌گیری استفاده کنند، زیرا به‌غلط باور دارند گرفتن تصمیم بر پایهٔ داده‌ها فقط مختص

کسانی است که در درس ریاضی از سایر همسال‌هایشان برتر بوده‌اند. چنان که در این کتاب می‌گوییم، این باور افسانه است. تصمیم‌گیری بر پایهٔ داده‌ها به مهارت‌های پرشماری نیاز دارد، ولی داشتن مهارت‌های زیاد در ریاضی جزو آنها نیست. در این کتاب، بسیاری از آموزه‌هایی را که از دل سال‌ها تدریس و پژوهش و همکاری با شرکت‌ها برگرفته‌ام با شما به اشتراک می‌گذارم، آموزه‌هایی دربارهٔ اینکه چگونه باید مقدار کافی از شم کسب‌وکار و شهودتان را به کار بگیرید تا بر اساس اعداد، در کسب‌وکار تصمیم‌های اثربخش بگیرید.

کریستوفر معاون بخش اَمِکْس اینسایتس در شرکت امریکن اکسپرس و عهده‌دار مدیریت واحد پژوهش‌های تبلیغات، برند و ارتباطات جهانی این شرکت است.

من در حوزهٔ فناوری، شرکت‌های نوپا و مشاوره سابقهٔ کار دارم. با مدرک کارشناسی ارشد از مؤسسهٔ فناوری اِستیونز دانش‌آموخته شدم. در تحلیل کمّی موفق بودم، ولی به‌سرعت دریافتم این کافی نیست. در آغاز مسیر شغلی‌ام، در کسوت توسعه‌دهندهٔ فناوری اطلاعات فقط اقداماتی را انجام می‌دادم که کسب‌وکار به آنها نیاز داشت. پس از آن، به عرصهٔ مشاوره پا گذاشتم. روش علمی را به کار می‌بردم تا با بهره‌گیری از مشاهدهٔ نظام‌مند، اندازه‌گیری، و ساخت فرمول و آزمایش، و اصلاح فرضیه‌ها مسائل حوزهٔ کسب‌وکار را حل کنم.

پس از مشاوره، ۱۰ سال در مایکروسافت مدیر ارشد گروه تحقیقات و بینش‌های بازاریابی شرکتی بودم. وقتی کارم را در تیم تحقیقات شروع کردم، هشت نفر بودیم و تیم را که ترک کردم، تعدادمان ۱۰۳ نفر شده بود، نکته‌ای که بر نقش فزایندهٔ تحلیل در تصمیم‌گیری صحه می‌گذارد. من آدمی‌ام که کار با

اعداد برایش راحت است، ولی به‌سرعت دریافتم باارزش‌ترین نقشم ترجمهٔ اعداد به دستاوردهای ملموس و مفهوم برای کسب‌وکار است. تجزیه‌وتحلیل و استراتژی را به یکدیگر پیوند می‌زنم تا کاری کنم که مردمْ متقاضی محصولات شرکت‌ها و علاقه‌مند به برند آنها شوند. به طور مداوم بر وصل کردن نگرش‌ها و رفتارها و پیامدها به نیازها و خواسته‌ها و تمایلات مشتریان متمرکزم تا از این طریق به رشد کسب‌وکارها کمک کنم. رویکردهایی را به منظور ارتقای جایگاه دیدگاه مشتریان تدوین کرده‌ام تا دیدگاهشان در بالاترین سطوح تأثیر بگذارد و گرفتن تصمیم‌های فکورانه‌تر را ممکن سازد. در صفحات بعدی، چگونگی به‌کارگیری این تکنیک‌ها را برای تصمیم‌گیری روزمره با شما به اشتراک می‌گذارم تا کمک کنم تیم‌ها عملکرد مطلوب‌تری از خود نشان دهند، که حاصلش تأثیرگذاری بیشتر خواهد بود.

این کاربرد روزمره جایی است که پل مانیونه در آن حرفی منحصربه‌فرد برای گفتن دارد.

در حالی که اودد و کریس از منظر تحلیلی به تصمیم‌گیری می‌پردازند، من آن را از حیث ساخت تیم‌ها، سازمان‌دهی معاملات و پی‌ریزی شراکت‌های استراتژیک بررسی می‌کنم. من و کریس هردو در یک دانشگاه درس خوانده‌ایم و برای همین اساس روش علمی‌مان و رویکردمان به حل مسئله یکی است. در حال حاضر در گوگل کار می‌کنم، اما روزگاری من هم مثل اودد مهندس بودم، مهندسی که الان دارد دوران نقاهتش را طی می‌کند. بله، ذهنیت مهندسیِ صِرف را می‌شود درمان کرد.

۲۰ سال نخست پس از دانشکدهٔ مهندسی را در آی‌بی‌ام سپری کردم. با گذشت حدود ۱۰ سال از این دوران، پس از

کار با مشتریان پیچیده، روانهٔ خط مقدم عصر دات کام شدم و با شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و شرکت‌های تحت سرمایه‌گذاری‌شان در سیلیکون ولی و اروپا کار کردم. بعد از مدتی همکاری با شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، دریافتیم همهٔ منابع لازم را برای خلاق بودن در اختیار داریم. آن موقع بود که خودم را در نقش کارآفرین مقیم (یا کارآفرین درون‌سازمانی) یافتم و دیدم که سرگرم راه‌اندازی واحدهای تازهٔ کسب‌وکار آی‌بی‌ام، تدوین چند پروانهٔ ثبت اختراع، فروش محصولات و خدمات در بیش از ۳۰ کشور و پیشبرد تملک شرکت‌های نرم‌افزاری کوچک‌تر و ادغام آنها در آی‌بی‌ام هستم. اگر از من بپرسید که چطور به جای تصمیمی به‌نسبت خوب به تصمیمی عالی می‌رسم، باید برایتان اتفاق بامزه‌ای را تعریف کنم؛ زود پریدم سر اصل مطلب، نه؟ فرق موفقیتی در حد خوب با کسب‌وکاری میلیارددلاری شاید فقط چند انتخاب باشد. اما چطور باید گزینهٔ درست را در میان گزینه‌های مختلف تشخیص و انتخاب مد نظر را انجام داد؟ اینجاست که پای قهوه می‌آید وسط، چون آن وقت‌ها من و کریس آخر هفته‌ها به صورت مجازی با هم قهوه می‌خوردیم و من می‌گفتم، «کریس، تو راهت مشخص است و با تحقیقات بازار امرار معاش می‌کنی، درست؟ اما من چی؟ انگار در زندگی حرفه‌ای‌ام چیزی را گم کرده‌ام. گم‌شدهٔ من چیست که هرچه می‌گردم پیدایش نمی‌کنم؟» آن بحث‌ها سرآغاز پیدایش مطالب این کتاب بود. سرآغاز پیوند پژوهش با کاربرد در خط مقدم بود.

پس از ایفای نقش کارآفرین درون‌سازمانی در آی‌بی‌ام، رهسپار شرکتی کوچک در حوزهٔ نرم‌افزارهای مخابراتی شدم که جزو پیشتازان شبکهٔ ۵جی بود. پس از آن هم به گروه نوآوری

مؤسسهٔ مشاورهٔ دیلویت پیوستم. حالا هم که در بخش فضای ابری گوگل مشغول کارم. به ارزش دیدگاه آکادمیک واقفم و به تدوین تعداد زیادی از مدل‌های استراتژیکی که در این کتاب آمده کمک کرده‌ام. با این حال، سابقهٔ فعالیت عملی هم دارم و کوشیده‌ام دریابم کدام تکنیک‌های کاربردی به جفت‌وجور کردن مخلوط شهود و کمیت ــ دل و عقل ــ کمک خواهد کرد.

پیوند دادن دل و عقل کاری است که رهبران و تیم‌ها در آن مشکل دارند ــ یعنی، در برقراری تعادل مناسب به گونه‌ای که بتوان سریع و با اطمینان جلو رفت. این کتاب بر همین مسئله متمرکز است. به واسطهٔ فعالیتمان در خطوط مقدم، تکنیک‌های مشخصی را می‌شناسیم که می‌شود این کار را به کمک آنها سریع و به نحو اثربخش انجام داد. میان ما سه تن حلقهٔ ارتباطی واضحی وجود دارد. با توجه به تجربهٔ جمعی‌مان، با توجه به تدریس به هزاران مدیر اجرایی و مدیر آینده و نیز با توجه به تعاملمان با تیم‌های بین‌المللی در صنایع بسیار پیچیده و رقابتی، بر سر مفهوم شهود کمّی به توافق رسیدیم.

دربارهٔ تصمیم‌گیری کتاب‌های عالی زیادی وجود دارد. تلاش ما این است که با بحث دربارهٔ چگونگی برقراری تعادل میان هوش داده[1] و قضاوت انسان بر اندوختهٔ دانش موجود در این زمینه بیفزاییم. این کتاب را بدین منظور نوشته‌ایم که تکنیک‌های کاربردی را برای گرفتن تصمیم‌های هوشمندانه‌تر با شما به اشتراک بگذاریم. لازم نیست جزو دانش‌آموزان ممتاز ریاضی بوده باشید تا بتوانید کتاب را بخوانید، ولی

---

۱. data intelligence: هوش داده به معنای استفاده از سیستم‌ها و روش‌های پیشرفته برای تحلیل حجم زیادی از داده‌ها، فهمیدن آنها و بهره بردن از آنها برای تصمیم‌گیری‌های مهم و استراتژیک است. این کار شامل جمع‌آوری و پردازش داده‌ها، پیدا کردن نکات کلیدی و استفاده از این نکات برای پیش‌بینی آینده و پیشنهاد راه‌حل‌های مناسب می‌شود.

با خواندن آن به همتای ضروری آی‌کیو دست خواهید یافت: کیوآی. این کتاب به شما می‌آموزد برای اینکه تصمیم‌های اثربخش بگیرید باید، در عین تکیه بر داده‌ها، اجازه ندهید اطلاعات ذهنتان را مسموم کند.

کتاب تصمیم‌گیری ورای اعداد بر این تأکید می‌کند که فرایند تصمیم‌گیری را چگونه می‌توان تسهیل و تسریع کرد. این کتاب را نوشته‌ایم تا در تمام دوران کاری‌تان ابزار دستتان باشد، نه اینکه فقط یک بار به کارش ببرید و بس. خوانندگان باید بتوانند همین طور که در مسیر شغلی‌شان پیش می‌روند و ارتقا می‌گیرند یا سراغ شغلی هم‌ارز می‌روند بارها و بارها به کتاب مراجعه کنند. این کتاب مخصوص منطقهٔ جغرافیایی یا صنعت خاصی نیست و ارزش کیوآی می‌تواند تا فرسنگ‌ها دورتر از مرزهای دنیای شرکت‌ها نیز امتداد یابد.

هدف کیوآی این است که به شما بفهماند چه تأثیر شگرفی دارد که به ماورای کلان‌داده‌ها بیندیشید، بدون اینکه چشمتان را به روی کلان‌داده‌ها ببندید، و نیز اینکه در پی تصمیمی بی‌نقص باشید، در عین حال که می‌دانید تصمیم صددرصد بی‌نقص محال است واقعاً وجود داشته باشد.

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب ***تصمیم‌گیری ورای اعداد*** یا سفارش نسخهٔ کامل آن به وب سایت انتشارات آریاناقلم مراجعه کنید.

AryanaGhalam.com

کلیک کنید

Decisions Over Decimals

داده‌های بیشتر، لزوماً به معنای تصمیمات بهتر نیست. داده‌ها می‌توانند گذشته را توضیح دهند، اما آینده در شرایط عدم قطعیت شکل می‌گیرد. اعداد به‌تنهایی راه را نشان نمی‌دهند؛ آنها فقط ابزارند. وقتی تحلیل‌ها متناقض‌اند و پاسخ قطعی وجود ندارد، اتکای صرف به داده می‌تواند ریسک تصمیم‌های نادرست را افزایش دهد. در چنین موقعیت‌هایی، قضاوت انسانی نقشی تعیین‌کننده پیدا می‌کند.

تصمیم‌های مؤثر نه با کنار گذاشتن داده‌ها شکل می‌گیرند و نه با تکیهٔ انحصاری بر آنها. تجربه، شهودِ پرورش‌یافته و تشخیص الگوها زمانی ارزشمند می‌شوند که در تعامل با اطلاعات قرار بگیرند. در دنیای واقعی، **تعادل میان عدد و قضاوت انسانی** است که امکان انتخاب‌های آگاهانه‌تر و اثربخش‌تر را فراهم می‌کند.

9786227089561

دات

انتشارات آریاناقلم