

# **ZARZĄDZANIE OPARTE NA DOWODACH – PODSTAWOWE ZASADY**

# Zarządzanie oparte na dowodach – podstawowe zasady

Tytuł oryginału: Evidence - Based Management The Basic Principles

Autorzy: Eric Barends, Denis M. Rousseau, Rob B. Briner

Tłumaczenie: Konrad Kulikowski

Proszę cytować jako/ please cite as:

Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). *Evidence-based management: The basic principles*. (K. Kulikowski, Trans.) Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.

Oryginalnie opublikowane przez / originally published by: the Center for Evidence-Based Management, Amsterdam, The Netherlands

Żadne prawa nie są zastrzeżone. Wszystkie części tej publikacji mogą być powielane w jakiegokolwiek formie lub w jakikolwiek sposób bez uprzedniej zgody / No rights reserved. All parts of this publication may be reproduced in any form or by any means without the prior permission.

Opublikowano / First published 2014

Przetłumaczono / Translated into Polish 2021

Po więcej informacji o zarządzaniu opartym na dowodach odwiedź: <http://www.cebma>

For further information on CEBMa, visit website: <http://www.cebma>

## From the translator

The presented translation of the text entitled „Evidence - Based Management The Basic Principles” by Eric Barends, Denis M. Rousseau and Rob B. Briner introduces the readers to the basic assumptions of the Evidence-Based Management. The authors, acting in the Center for Evidence-Based Management (<http://www.cebma>), have for years been making pioneering attempts to improve management processes by increasing the quality of information that we use to make decisions. So this text may be of interest to all those who would like to make a better decisions, so I think for all of us. Both practicing managers and students can find in this text practical tips useful in everyday life and professional decision making.

This short publication in a clear and concise way explains: what is Evidence-Based Management, what counts as evidence, why we need Evidence-Based Management, what are the sources of evidence, why we need to critically think about the evidence, and addresses some popular myths and misconceptions about Evidence-Based Management.

When translating the text, I was motivated by the desire to promote the idea of Evidence-Based Management in which we go beyond beliefs and personal experiences when making decisions among Polish human resources management specialists.

The translation is my own initiative and is not related to the actions of the authors of the original text. The original text and the presented translation are available on the basis of open access with the possibility of free use for any purpose. The readers who speak English are encouraged to read the [original text](#).

Konrad Kulikowski

[kkulikowski@gmail.com](mailto:kkulikowski@gmail.com)

<https://evidencebasedhr.wordpress.com/>

## Od tłumacza

Prezentowane tłumaczenie tekstu *Evidence - Based Management The Basic Principles*, autorstwa Erica Barendsa, Denis M. Rousseau i Roba B. Brinera, wprowadza czytelnika w podstawowe założenia idei zarządzania opartego na dowodach. Autorzy działając w ramach Centrum Zarządzania Opartego na Dowodach (<http://www.cebma>) od lat podejmują pionierskie próby poprawy procesów zarządzania poprzez zwiększanie jakości informacji, którymi posługujemy się podejmując decyzje. Tekst ten może być interesujący dla wszystkich tych, którzy chcieliby podejmować lepsze decyzje, więc, jak sądzę, dla każdego z nas. Zarówno menadżerowie, jak i studenci, mogą znaleźć w nim praktyczne wskazówki przydatne w życiu i codziennej pracy. Ta krótka publikacja w przystępny i zwięzły sposób wyjaśnia, czym jest zarządzanie oparte na dowodach, co rozumiemy jako dowód, dlaczego potrzebujemy zarządzania opartego na dowodach, jakie źródła dowodów brać pod uwagę, dlaczego musimy krytycznie ocenić dowody oraz rozwiewa niektóre popularne mity i nieporozumienia dotyczące zarządzania opartego na dowodach.

Tłumacząc tekst, motywowała mnie chęć propagowania wśród polskich specjalistów zarządzania ludźmi idei zarządzania opartego na dowodach, w której podejmując decyzje, sięgamy po dowody wykraczające poza nasze własne przekonania i osobiste doświadczenia. Tłumaczenie jest moją własną inicjatywą i nie ma związku z działaniami autorów oryginału. Tekst oryginału, jak i tłumaczenie udostępniane jest na zasadach otwartego dostępu z możliwością dowolnego wykorzystania. Czytelników władających językiem angielskim, zachęcam do zapoznania się z [oryginalnym tekstem](#).

Konrad Kulikowski

[kon.kulikowski@gmail.com](mailto:kon.kulikowski@gmail.com)

<https://evidencebasedhr.wordpress.com/>



## WPROWADZENIE

Zastanów się nad hipotetyczną sytuacją. Podczas wakacji przybrałeś nieco na wadze, by zgubić zbędne kilogramy wybierasz się do dietetyka. Specjalista poleca Ci „dieta cud”. Jest ona bardzo kosztowna i wymaga od Ciebie radykalnych zmian w Twoim życiu, ale perspektywa smukłego i zdrowego ciała motywuje Cię, by się jej trzymać. Jednak po kilku tygodniach zamiast schudnąć, przytyłeś 2,5 kilo, a co więcej, odczuwasz poważne skutki uboczne, które wymagają interwencji lekarza. Zaniepokojony, już po krótkich poszukiwaniach w Internecie, orientujesz się, że większość badań naukowych wskazuje, że „dieta cud” jest nieskuteczna i wiąże się z negatywnymi konsekwencjami, których doświadczyłeś. Kiedy mówisz o tym swojemu dietetykowi, on odpowiada: “Dlaczego mam zwracać uwagę na jakieś badania naukowe? Mam 20-letnie doświadczenie w zawodzie, a poza tym „dieta cud” opracował ceniony amerykański dietetyk, którego książka sprzedała się w ponad milionowym nakładzie”.<sup>1</sup> Czy to nie brzmi dla Ciebie jak, delikatnie mówiąc, nadużycie? Prawdopodobnie tak. Jednak właśnie takie lekceważenie dowodów naukowych i opieranie się na osobistych doświadczeniach lub pomysłach biznesowych guru, to w zarządzaniu codzienna praktyka. Tymczasem decyzje menadżerów mają niebagatelny wpływ na życie zawodowe i prywatne niemal wszystkich ludzi. Jak powiedział kiedyś Henry Mintzberg:

*„Żadna praca nie jest ważniejsza dla naszego społeczeństwa niż praca menadżera. To menadżerowie decydują, czy nasze instytucje społeczne dobrze nam służą, czy też marnują nasze talenty i zasoby ”.*<sup>2</sup>

W tym artykule wyjaśnimy, czym jest praktyka opierania się na dowodach\* (evidence-based) i jak może pomóc Tobie i Twojej organizacji w podejmowaniu lepszych decyzji. Niezależnie od tego, czy pracujemy w banku, szpitalu, dużej firmie konsultingowej, czy małym startupie, jako praktycy wpływający na życie tak wielu

---

\*Angielskie słowo *evidence* bywa tłumaczone jako fakt lub jako dowód. Przyjąłem, iż w kontekście tego tekstu najlepiej odpowiada mu znaczeniowo polskie słowo *dowód*, ponieważ możemy założyć, że to *dowód* jest informacją, która pozwala na stwierdzenie z pewnym prawdopodobieństwem, co jest *faktem*, a co nie. W idei zarządzania opartego na dowodach chodzi właśnie o to, by polegać na jak najlepszych informacjach w stwierdzaniu faktów. Innymi słowy, zbieranie i analizowanie *dowodów* ma nam pomóc ocenić, co jest *faktem*, a co menadżerskim folklorem (przypis KK).

ludzi, mamy moralny obowiązek, by przy podejmowaniu naszych decyzji korzystać z najlepszych dostępnych faktów i dowodów. Możemy to zrobić, ucząc się, jak odróżniać naukę od menadżerskiego folkloru, dane od zapewnień, a dowody od wierzeń, anegdot i osobistych opinii.

# 1. CZYM JEST PRAKTYKA EVIDENCE-BASED?

Podstawową zasadą praktyki evidence-based - opierania się na dowodach jest to, że dobre decyzje powinny być oparte na połączeniu krytycznego myślenia i najlepszych dostępnych w danym momencie dowodów. Chociaż wszyscy praktycy zarządzania podejmując decyzje korzystają z dowodów, wielu zwraca niewielką uwagę na jakość tych dowodów. Rezultatem są nietrafione decyzje oparte na nieuzasadnionych przekonaniach, aktualnych modach i pomysłach promowanych przez biznesowych guru. W końcowym rozrachunku otrzymujemy chybione decyzje, słabe wyniki i brak zrozumienia, dlaczego idzie nie tak, jak byśmy tego chcieli.

Praktyka evidence-based ma na celu poprawę sposobu, w jaki podejmowane są decyzje dotyczące zarządzania ludźmi. Jest to podejście do podejmowania decyzji, które ma pomagać praktykom krytycznie ocenić, w jakim stopniu mogą zaufać dowodom, które mają aktualnie pod ręką. Praktyka evidence-based ma także wspierać profesjonalistów zarządzania w skutecznym znajdowaniu potrzebnych im dowodów, które mogą istotnie wpływać na ich decyzje. W tym tekście posługujemy się następującą definicją praktyki evidence-based<sup>3</sup>, która opisuje główne umiejętności wymagane do działania w sposób oparty na dowodach:

***Zarządzanie oparte na dowodach polega na podejmowaniu decyzji dzięki sumiennemu, jawnemu i rozważnemu wykorzystaniu najlepszych dostępnych dowodów z wielu źródeł poprzez:***

- 1. Zadawanie pytań:*** przełożenie praktycznego problemu na pytanie, na które można jasno odpowiedzieć
  - 2. Poszukiwanie:*** systematyczne wyszukiwanie i pozyskiwanie dowodów
  - 3. Ocenianie:*** krytyczna ocena wiarygodności i przydatności posiadanych dowodów
  - 4. Łączenie:*** wybieranie, zestawianie i scalanie dowodów
  - 5. Stosowanie:*** uwzględnienie pozyskanych dowodów w procesie podejmowania decyzji
  - 6. Ewaluowanie:*** ocenianie wyników podjętej decyzji
- tak, by maksymalnie zwiększyć prawdopodobieństwo uzyskania korzystnego końcowego rezultatu.***



## 2. CO LICZY SIĘ JAKO DOWÓD?

Kiedy mówimy „dowód” (*evidence*), zasadniczo mamy na myśli informację. Informacja może bazować na liczbach, mieć charakter jakościowy lub opisowy. Dowody mogą pochodzić z badań naukowych, pokazujących ogólnie obowiązujące prawidłowości dotyczące ludzi lub praktyk organizacyjnych. Dowody mogą również pochodzić ze specyficznych, lokalnie gromadzonych wskaźników biznesowych, takich jak kluczowe wskaźniki efektywności lub z obserwacji konkretnych działań innych firm. Także praktyczne doświadczenia mogą być ważnym źródłem dowodów, np.: doświadczenie w biznesie może pomóc przedsiębiorcy w wyborze takich działań, które będą miały największe szanse zakończyć się sukcesem dla jego firmy.

By zrozumieć rolę dowodów w zarządzaniu, warto spojrzeć na nie przez analogię do dowodów sądowych. W sądzie dowody są przedstawiane w rozmaitych formach, od zeznań naocznych świadków i opowieści ludzi, którzy „coś tam słyszeli”, po analizy kryminalistyczne i zdjęcia z kamer bezpieczeństwa. Wszystkie te dowody pomagają sędziemu zdecydować, czy dana osoba jest winna czy nie. To samo dotyczy decyzji, które podejmujemy w zarządzaniu. Bez względu na źródło, możemy rozpatrywać przeróżne dowody, jeśli tylko uznamy je za godne zaufania i wnoszące coś istotnego do naszej sprawy.

### 3. DLACZEGO POTRZEBUJEMY PRAKTYKI EVIDENCE-BASED - ZARZĄDZANIA OPARTEGO NA DOWODACH?

Większość decyzji podejmowanych w zarządzaniu nie opiera się na najlepszych dostępnych dowodach. Zamiast tego, praktycy zarządzania często wolą podejmować decyzje wynikające wyłącznie z ich osobistych doświadczeń. Jednak osobista ocena sytuacji zwykle nie jest wiarygodnym źródłem dowodów, ponieważ jest wysoce podatna na systematyczne błędy – nasze ograniczenia poznawcze powodują, że jesteśmy skłonni do wielu tendencyjności, które mają negatywny wpływ na jakość podejmowanych decyzji<sup>4 5 6 7</sup>. Czy dotyczy to wyceny obligacji<sup>8</sup>, prognoz wzrostu gospodarczego<sup>9</sup>, przewidywania wydarzeń politycznych<sup>10</sup> czy diagnozy medycznej<sup>11</sup>, nawet eksperci z wieloletnim doświadczeniem słabo radzą sobie z prognozowaniem lub ocenianiem ryzyka, gdy opierają się wyłącznie na swojej subiektywnej ocenie.

Oprócz osobistych przekonań, profesjonaliści zarządzania za dowody tego, jak należy postępować często biorą także to, co robią inne firmy. Poprzez benchmarking i tzw. „najlepsze praktyki” profesjonaliści bezkrytycznie kopiują to, co robią inne organizacje, często bez oceny, czy te „najlepsze praktyki” są rzeczywiście skuteczne, a jeśli tak, to na ile mają szansę sprawdzić się również w innym kontekście organizacyjnym. Benchmarking może pokazać nam alternatywne sposoby działania, ale sam w sobie niekoniecznie jest dobrym wskaźnikiem tego, co będzie działać w naszej firmie.

W świecie zarządzania istnieje także wiele barier dla praktyki opierania się na dowodach. Niewielu profesjonalistów zostało przeszkolonych w zakresie umiejętności wymaganych do krytycznej oceny rzetelności i trafności informacji, których używają. Ponadto potrzebne do podjęcia decyzji informacje mogą być trudno dostępne, a te, które są dostępne, mogą być niskiej jakości. Wreszcie praktycy często nie są świadomi aktualnych dowodów naukowych dotyczących kluczowych zagadnień w ich dziedzinie. Przykładowo ankieta przeprowadzona wśród 950 amerykańskich praktyków HR wykazała duże rozbieżności między tym, co praktycy uważają za skuteczne, a tym, co pokazują aktualne badania naukowe<sup>12</sup>. Badanie to zostało powtórzone w innych krajach z podobnymi wynikami<sup>13</sup>. Sugeruje to, że większość

praktyków nie zwraca uwagi na dowody naukowe, zamiast tego pokłada zbyt duże zaufanie w dowodach o niskiej jakości, takich jak osobiste opinie i doświadczenia, „najlepsze praktyki” i przekonania liderów. W rezultacie miliardy dolarów wydaje się na działania, które są nieskuteczne lub nawet szkodliwe dla organizacji, jej członków i klientów.

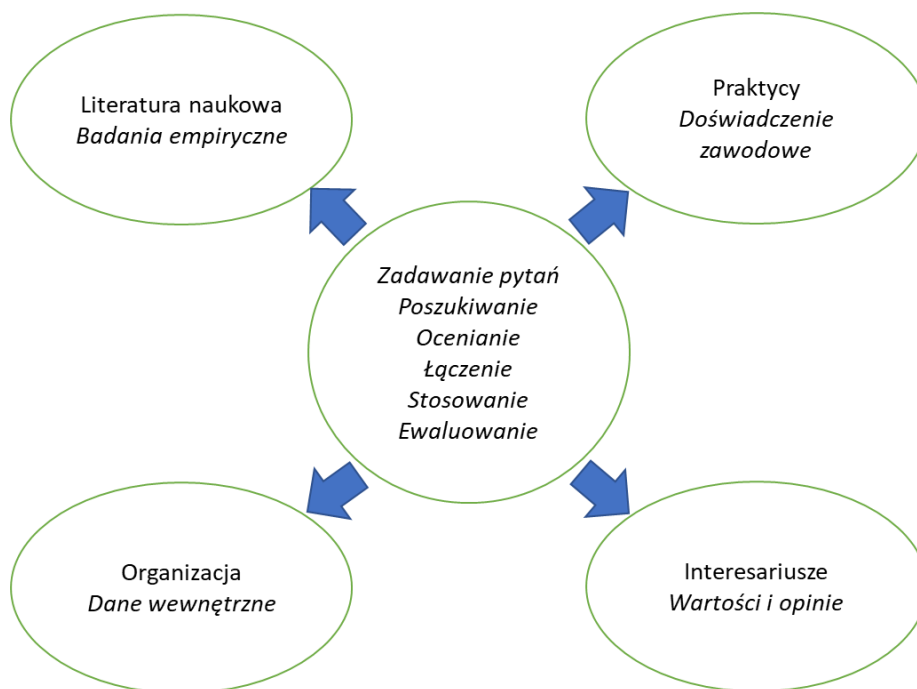
### **Studium przypadku**

Amerykańska firma informatyczna przez lata wierzyła, że wiedza techniczna jest najważniejszą umiejętnością menadżera. Uważali, że najlepsi menadżerowie to ci, którzy zostawiali swoim pracownikom autonomię i interweniowali tylko wtedy, gdy ich ludzie utknęli na jakimś trudnym problemie technicznym. Jednak gdy firma zapytała pracowników, co cenią najbardziej w menadżerach, wiedza techniczna zajęła ostatnie miejsce. Bardziej wartościowymi cechami były: zadawanie dobrych pytań, poświęcanie czasu na spotkania z pracownikami i dbanie o karierę i życie osobiste pracowników. Menadżerowie, którzy robili te właśnie rzeczy, kierowali najlepszymi zespołami, mieli najbardziej zadowolonych pracowników i najmniejszą rotację personelu. Te cechy skutecznych menadżerów są od dawna dobrze ugruntowane w wynikach badań naukowych, więc gdyby zainteresowano się wynikami badań, to wysiłki firmy w zakresie doskonalenia menadżerów mogły zostać podjęte wiele lat wcześniej.

## 4. JAKIE ŹRÓDŁA DOWODÓW NALEŻY BRAĆ POD UWAGĘ?

Przed podjęciem ważnej decyzji profesjonalista opierający się na dowodach zaczyna od oczywistego pytania: „Jakie mam dowody na rzecz każdej z opcji?”. Zamiast opierać decyzję wyłącznie na osobistych przekonaniach, staramy się dowiedzieć, jaki jest aktualny stan wiedzy, szukając dowodów w wielu źródłach. Zgodnie z zasadami praktyki opierania się na dowodach, należy sprawdzać i szukać dowodów w czterech źródłach:

- **dowody naukowe** – opublikowane wyniki badań naukowych,
- **dowody organizacyjne** - dane, fakty i liczby zebrane z organizacji,
- **dowody z doświadczenia** - doświadczenie zawodowe i osąd praktyków,
- **dowody od interesariuszy** - wartości i troski ludzi, na których decyzja może mieć wpływ.



## Literatura naukowa

Pierwszym źródłem dowodów są badania naukowe publikowane w czasopismach akademickich. W ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci ilość badań dotyczących zarządzania niezwykle wzrosła, a tematy badań obejmowały szereg różnorodnych zagadnień, od oceny powodzenia fuzji i wpływ motywacji finansowej na wyniki pracy, po zwiększenie zaangażowania pracowników i sprawną rekrutację. Istnieje również sporo praktycznie użytecznych badań spoza dyscypliny nauk o zarządzaniu, ponieważ wiele typowych problemów, z którymi borykają się menadżerowie, takich jak: podejmowanie lepszych decyzji, skuteczniejsza komunikacja i radzenie sobie z konfliktami, występują w szerokim zakresie innych kontekstów badawczych. Chociaż większość praktyków dowiaduje się o wynikach badań naukowych jedynie podczas studiów lub na szkoleniach, to badania te są nieustannie prowadzone, a ich wyniki często zmieniają rozumienie istoty wielu problemów. Aby w podejmowanych decyzjach uwzględnić aktualnie najlepsze dowody z literatury naukowej, ważne jest, aby wiedzieć, jak wyszukiwać wyniki przydatnych badań i być w stanie ocenić, na ile są one wiarygodne i użyteczne.

### **Studium przypadku**

Zarząd dużej kanadyjskiej firmy prawniczej planował połączenie z mniejszą kancelarią. Celem fuzji było połączenie zaplecza technicznego obu firm (IT, finanse, infrastruktura itp.), aby uzyskać tzw. korzyści skali. Biura i świadczone usługi prawne obu firm miały pozostać oddzielne. Zarząd został poinformowany, że kultury organizacyjne obu firm znacznie się różnią, dlatego chciał wiedzieć, czy różnice te są na tyle duże, że fuzja może spowodować nieoczekiwane problemy. Kadra kierownicza obu firm została niezależnie zapytana o swoje doświadczenia z fuzjami. Kierownicy, którzy brali już udział w przynajmniej jednej fuzji, stwierdzili, że różnice kulturowe mają znaczenie i mogą powodować poważne konflikty kulturowe między pracownikami z małej i dużej firmy.

*Jak w tej sytuacji pomogły dowody pochodzące z literatury naukowej?*

Zarząd zlecił przeprowadzenie wyszukiwania informacji na temat fuzji w bazach badań naukowych dostępnych online. Wyszukiwanie to pozwoliło znaleźć metaanalizę podsumowującą wyniki 46 badań z łączną wielkością próby 10710 fuzji i przejęć. Metaanaliza potwierdziła opinię kierownictwa, że istnieje negatywny związek między różnicami kulturowymi a efektywnością integracji po fuzji. Jednak badanie to wskazało również, że miało to miejsce tylko w przypadku, gdy zamierzony poziom integracji był wysoki. W przypadku fuzji, które wymagały niskiego poziomu integracji, stwierdzono, że różnice kulturowe są pozytywnie związane z korzyściami płynącymi z integracji. W

przypadku obu kancelarii planowana integracja dotyczyła wyłącznie funkcji technicznych, co zwiększało prawdopodobieństwo pozytywnego jej wyniku.

### Dowody z organizacji

Drugim źródłem dowodów jest sama organizacja. Dowody pochodzące z organizacji mogą przyjmować wiele form i to niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z firmą, szpitalem czy urzędem. Mogą to być dane finansowe, takie jak przepływy pieniężne czy koszty lub wskaźniki efektywności, takie jak zwrot z inwestycji lub udziały w rynku. Mogą to być dane pochodzące od klientów lub zleceniodawców w postaci statystyk dotyczących satysfakcji klientów, liczby przeprowadzonych transakcji lub liczby zwrotów produktów. Dowody z organizacji mogą również pochodzić od pracowników poprzez informacje, takie jak wskaźniki fluktuacji personelu czy poziom satysfakcji z pracy.

Dowodami z organizacji mogą być „twarde” liczby, takie jak rotacja personelu, liczba błędów medycznych lub poziom produktywności, ale mogą być to również elementy „miękkie”, takie jak percepcja kultury organizacyjnej lub postawy wobec kierownictwa wyższego szczebla. Dowody z organizacji są także niezbędne do zidentyfikowania problemów, które wymagają uwagi menadżerów. Są również konieczne przy określaniu prawdopodobnych przyczyn problemów, wiarygodnych rozwiązań i tego, co jest najbardziej potrzebne do wdrożenia tych rozwiązań.

#### **Studium przypadku**

Zarząd dużej firmy ubezpieczeniowej planuje zmianę struktury organizacji z regionalnej na produktową. Zdaniem zarządu, restrukturyzacja poprawi obecność firmy na rynku i zwiększy koncentrację na kliencie. Menadżerowie ds. Sprzedaży w firmie zdecydowanie nie zgadzają się z tą zmianą, argumentując, że porzucenie struktury regionalnej utrudni budowanie dobrych relacji z klientami, a tym samym pogorszy poziom obsługi klienta.

*W jaki sposób pomogły dowody z organizacji?*

Analiza danych organizacyjnych wykazała, że poziom zadowolenia klientów firmy był znacznie powyżej średniej w branży. Dalsza analiza danych ujawniła silną negatywną korelację między miesięcznymi wydatkami na podróże menadżerów ds. Klientów a wskaźnikami satysfakcji ich klientów, co sugeruje, że menadżerowie sprzedaży, którzy mieszkają blisko klientów osiągają lepsze wyniki w zakresie satysfakcji klientów. Te dowody przekonały zarząd do zachowania struktury regionalnej.

## Dowody od praktyków

Trzecim źródłem dowodów jest doświadczenie zawodowe menadżerów, konsultantów, liderów biznesu i innych praktyków. W odróżnieniu od opinii czy przekonań, doświadczenie zawodowe jest wiedzą kumulowaną poprzez refleksję nad skutkami określonych działań podejmowanych wielokrotnie w podobnych sytuacjach. Tego typu wiedza jest czasami zwana wiedzą „milczącą”. Doświadczenie zawodowe różni się od „opinii”, ponieważ odzwierciedla specjalistyczną wiedzę zdobytą poprzez doświadczenie w długotrwałym wykonywaniu specyficznych i konkretnych czynności, takich jak np. gra na skrzypcach czy szacowanie kosztów. Wielu profesjonalistów poważnie traktuje potrzebę krytycznej refleksji nad swoimi poczynaniami zawodowymi, uczenia się na błędach i wyciągania z nich praktycznych lekcji. Wiedza takich praktyków może mieć kluczowe znaczenie np. dla określenia, czy problem decyzyjny naprawdę wymaga uwagi kierownictwa, czy dostępne dane organizacyjne są wiarygodne, czy wyniki badań naukowych mają zastosowanie w określonej sytuacji lub jakie jest prawdopodobieństwo, że proponowane rozwiązania zadziałają w danej organizacji.

### **Studium przypadku**

Szpital uniwersytecki zdecydował się poprosić pielęgniarki o sporządzenie planów ich rozwoju osobistego. Plany te miały zawierać określenie aspiracji pielęgniarki i jej priorytetów zawodowych. Dyrektor HR zwrócił jednak uwagę, że zgodnie z hierarchią potrzeb Masłowa (dobrze znaną teorią motywacji), podstawowe potrzeby (takie jak zdrowie i bezpieczeństwo) muszą zostać zaspokojone, zanim jednostka będzie mogła skupić się na swoich potrzebach wyższego rzędu (takich jak np. kariera i rozwój zawodowy). Tymczasem pielęgniarki na oddziale ratunkowym były coraz bardziej narażone na poważne zagrożenia, w tym przemoc fizyczną. Dlatego dyrektor HR zalecił wykluczenie tych pielęgniarek z programu do czasu zmniejszenia zagrożeń dla ich bezpieczeństwa.

#### *W jaki sposób pomogły dowody od praktykujących?*

Doświadczonych menadżerów i pielęgniarki niezależnie od siebie zapytano o zdanie na temat rekomendacji dyrektora HR. Większość z nich nie zgadzała się z tym, iż z programu rozwoju zawodowego należy wykluczyć pielęgniarki z oddziału ratunkowego, wskazując, że doświadczenie zawodowe podpowiada im, że często jest odwrotnie niż twierdzi dyrektor HR – to pielęgniarki pracujące w najtrudniejszych warunkach są najbardziej zainteresowane rozwojem zawodowym i samodoskonaleniem. Dodatkowe dowody zostały zebrane poprzez analizy internetowych baz artykułów naukowych, w których szereg badań wykazał, że nie ma dowodów na poparcie teorii Masłowa. Dlatego przeważał pogląd praktyków - pielęgniarek.

## Dowody od interesariuszy

Czwartym źródłem dowodów są wartości i obawy interesariuszy (*stakeholders*). Interesariusze to wszystkie te osoby lub grupy ludzi, na które konsekwencje podejmowanych decyzji mogą mieć istotny wpływ. Do interesariuszy wewnętrznych zaliczają się pracownicy, menadżerowie i członkowie zarządu. Interesariusze zewnętrzni - spoza organizacji, to dostawcy, klienci, udziałowcy, rząd i ogół społeczeństwa, którzy mogą zostać dotknięci rezultatami podejmowanych w firmie decyzji. Wartości i obawy interesariuszy odzwierciedlają to, co uważają oni za ważne, a ich przekonania wpływają na ich skłonność do reagowania w określony sposób na przewidywane przez nich konsekwencje decyzji podejmowanych przez organizację. Różni interesariusze mogą przywiązywać większą lub mniejszą wagę do różnych spraw związanych z funkcjonowaniem organizacji. Na przykład, do krótkoterminowego lub długoterminowego zrównoważonego rozwoju, dobrostanu lub wydajności pracowników, reputacji lub rentowności organizacji, a także udziału w podejmowaniu decyzji lub poziomowi narzucanej odgórnie kontroli. Organizacje, które muszą reagować na obawy różnych interesariuszy, mogą podejmować bardzo różne decyzje na podstawie tych samych dowodów w podobnych sytuacjach (np. porównaj ExxonMobil i Greenpeace). Gromadzenie dowodów od interesariuszy jest ważne nie tylko ze względów etycznych. Zrozumienie wartości i obaw interesariuszy stanowi punkt odniesienia, na podstawie którego można analizować dowody z innych źródeł – opinie interesariuszy wskazują, co jest szczególnie ważne. Dostarcza nam to informacji na temat sposobu, w jaki decyzje będą odbierane i w jakim stopniu ich skutki mają szansę być ocenione jako pozytywne.



### **Studium przypadku**

Aby ocenić zadowolenie z przełożonych, firma telekomunikacyjna przeprowadziła ankietę wśród 12500 pracowników. Ankieta zawierała kilka pytań demograficznych, takich jak kod pocztowy, data urodzenia i stanowisko, a także pięć pytań dotyczących zadowolenia pracowników z ich bezpośredniego przełożonego. We wstępnym liście prezesa zapewniano, że wszystkie odpowiedzi pozostaną anonimowe. Po wysłaniu ankiety odpowiedziało tylko 582 pracowników, a wskaźnik odpowiedzi był niższy niż 5%.

*W jaki sposób dowody od interesariuszy pomogły podejmować decyzje?*

Przeprowadzono dyskusję grupową z pracownikami (spotkanie fokusowe) z różnych części organizacji, aby dowiedzieć się, dlaczego tak wielu członków organizacji nie wzięło udziału w badaniu. Pracownicy w grupach fokusowych stwierdzili, że obawiali się, że dane demograficzne pozwolą zidentyfikować osobę stojącą za odpowiedziami. Biorąc pod uwagę dość wrażliwą naturę tematu ankiety (ocenę przełożonego), zdecydowali się więc nie brać w niej udziału. W oparciu o tę wiedzę, ankietę zmodyfikowano, usuwając kod pocztowy i zastępując datę urodzenia przedziałem wiekowym. Zmodyfikowana ankieta przyniosła odsetek odpowiedzi na poziomie 67%.

## 5. DLACZEGO MUSIMY KRYTYCZNIE OCENIAĆ DOWODY?

Dowody, którymi się posługujemy, nigdy nie są doskonałe i mogą nas wprowadzać w błąd na wiele różnych sposobów. Może się zdarzyć, że informacje, które mamy są przesadzone, a sensowne na pierwszy rzut oka twierdzenie może okazać się być oparte na mało wiarygodnych danych. Wygłaszana ze stuprocentową pewnością opinia „doświadczonego” kolegi, może być oparta jedynie na zasłyszanej niedawno anegdocie. Tradycyjny sposób wykonywania pewnych czynności i procesów w organizacji, mógł nigdy nie zostać rzetelnie oceniony, by sprawdzić, czy rzeczywiście działa tak, jak nam się wydaje. Dlatego wszystkie dowody należy krytycznie oceniać poprzez dokładną i systematyczną ewaluację ich wiarygodności i przydatności.

Chociaż sposób oceny dowodu może się nieznacznie różnić w zależności od jego źródła, krytyczna<sup>†</sup> ocena zawsze obejmuje zadawanie tych samych podstawowych pytań. Gdzie i jak gromadzone są dowody? Czy to najlepszy dostępny dowód? Czy jest wystarczająco dużo dowodów, aby wyciągnąć wnioski? Czy istnieją powody, dla których dowody mogą być tendencyjne, zaburzone w określonym kierunku? Na przykład, jeśli krytycznie oceniamy możliwość wykorzystania doświadczenia zawodowego kolegi, możemy się zastanawiać, czy sytuacje, w których ma on doświadczenie są porównywalne do problemu, z którym aktualnie się mierzymy. Na przykład, jeśli kolega proponuje konkretne rozwiązanie problemu wysokiego poziomu absencji pracowników, ale jego doświadczenia dotyczą tylko jednego wcześniejszego przypadku - gdy kierował pracą imigrantów, których zadania polegały na zbieraniu owoców, to nie może nas to za wiele nauczyć na temat radzenia sobie z absencją wśród chirurgów i ortopedów. Podobne pytania należy zadać na temat dowodów z organizacji, takich jak dane dotyczące sprzedaży, wskaźniki błędów produkcji lub przepływów pieniężnych. Jak obliczono te wskaźniki? Czy są precyzyjne? Czy są rzetelne? Z kolei w przypadku dowodów z literatury naukowej, możemy zadać sobie pytania o to, jak zaprojektowano badanie? Jak zbierano dane? Jak mierzono

---

<sup>†</sup> Zwróćmy uwagę, że ocena krytyczna odnosi się tu do myślenia krytycznego - nie do krytykanctwa. W potocznym rozumieniu ocena krytyczna może kojarzyć się z krytykanctwem, czyli niesłusznym i nierzeczowym, niemerytorycznym krytykowaniem czegoś lub kogoś, skłonnością do generowania nieistniejących problemów i wytykania nieistniejących błędów. Tymczasem krytyczna ocena to forma myślenia krytycznego, którego celem jest rzetelna i realistyczna ocena aktywności intelektualnej innego człowieka (lub swojej własnej). Myślenie krytyczne jest domeną sędziów czy naukowców, podczas gdy krytykanctwo to domena internetowych trolli (przypis KK).

zmienne i analizowano dane z badania? W jakim stopniu możliwe są alternatywne wyjaśnienia dla uzyskanych wyników? Praktyka evidence-based - opierania się na dowodach, polega na wykorzystaniu najlepszych dostępnych dowodów, a myślenie krytyczne odgrywa kluczową rolę w rozpoznawaniu i identyfikowaniu takich dowodów.

## 6. DLACZEGO SKUPIAĆ SIĘ NA „NAJLEPSZYCH DOSTĘPNYCH” DOWODACH?

Niemal w każdej sytuacji możliwe jest zebranie różnego rodzaju dowodów z różnych źródeł, a niekiedy naprawdę w dużych ilościach. Ale na które dowody powinniśmy zwrócić największą uwagę i dlaczego? Podstawową zasadą praktyki opartej na dowodach jest to, że jakość naszych decyzji ma szansę poprawić się tym bardziej, im częściej korzystamy z wiarygodnych dowodów - innymi słowy, najlepszych dostępnych dowodów.

Zasada ta jest widoczna w codziennych decyzjach, niezależnie od tego, czy chodzi o kupowanie prezentu urodzinowego, czy zastanawianie się, gdzie wyskoczyć na obiad. W większości przypadków aktywnie poszukujemy informacji z wielu źródeł, takich jak opinia partnera, doświadczenia znajomych lub komentarze lokalnego krytyka kulinarnego. Czasami informacje te są tak słabe, że w ogóle nie zwracamy na nie uwagi, innym razem informacje, które mamy są tak przekonujące, że nikt nie wątpi w ich poprawność. Dlatego ważne jest, aby poprzez krytyczną ocenę określić, które dowody są „najlepsze” - to znaczy najbardziej wiarygodne i godne zaufania. Gdy jedziemy do Irlandii, to najbardziej wiarygodnym dowodem na to, które miejsce w Irlandii na początku sierpnia ma najmniejsze prawdopodobieństwo deszczowej pogody, będą statystyki dotyczące średnich miesięcznych opadów, a nie osobiste doświadczenia kolegi, który „kiedyś był w Irlandii i wie jak tam jest”. Dokładnie to samo dotyczy decyzji w zarządzaniu ludźmi. Podejmując decyzję, czy zastosować metodę zarządzania jakością taką jak Six Sigma w celu zmniejszenia liczby błędów medycznych w brytyjskim szpitalu uniwersyteckim, informacje oparte na wynikach badania 150 europejskich szpitali uniwersyteckich, w których mierzono błędy medyczne przed i po wprowadzeniu Six Sigma są bardziej godne zaufania niż doświadczenie zawodowe kolegi, który pracuje w małym prywatnym szpitalu w Sydney. Jednak takie badanie, jak to, którego potrzebujemy, mogło nigdy nie zostać przeprowadzone. Zamiast tego najlepszym dostępnym dowodem mogą być studia przypadku z jednego lub dwóch szpitali. W przypadku innych decyzji może nie być żadnych dowodów z literatury naukowej lub organizacji, dlatego możemy nie mieć innego wyjścia, jak tylko podjąć decyzję w oparciu o doświadczenie zawodowe lub

przetestować pilotażowo różne podejścia i przekonać się, co może zadziałać najlepiej. Biorąc pod uwagę zasady praktyki *evidence based* – opierania się na dowodach, zawsze zastanawiamy się, czy nie ma lepszych dowodów. Jeśli nie mamy nic lepszego, możemy polegać na doświadczeniu kolegów, te dowody, choć o ograniczonej jakości, mogą nadal prowadzić do lepszych decyzji niż działanie w sposób całkowicie przypadkowy.

## **7. NIEKTÓRE POPULARNE NIEPOROZUMIENIA DOTYCZĄCE PRAKTYKI EVIDENCE BASED - OPIERANIA SIĘ NA DOWODACH**

Błędne przekonania na temat praktyki opierania się na dowodach są główną przeszkodą dla jej akceptowania i wdrażania. Dlatego ważne jest, aby nieporozumienia te były jednoznacznie piętnowane i korygowane. W większości przypadków odzwierciedlają one uproszczone lub niewłaściwe rozumienie zasad praktyki zarządzania opartego na dowodach.

### ***Nieporozumienie 1. Zarządzanie oparte na dowodach lekceważy doświadczenia zawodowe praktyków***

To błędne przekonanie bezpośrednio zaprzecza naszej definicji praktyki opartej na dowodach – wskazującej, że decyzje powinny być podejmowane poprzez sumienne, jawne i rozważne wykorzystanie dowodów z czterech źródeł, w tym dowodów od praktyków. Zarządzanie w oparciu o dowody nie oznacza, że jedno ze źródeł dowodów jest bardziej wiarygodne niż inne – musimy korzystać z różnych dowodów. Nawet doświadczenie zawodowe i przekonania praktyków mogą być ważnym źródłem dowodów, jeśli ocenimy je jako godne zaufania i użyteczne. Co więcej, często dowody pochodzące od praktyków są niezbędne do właściwej interpretacji i wykorzystania dowodów z innych źródeł. Jeśli próbujemy zidentyfikować skuteczne sposoby dzielenia się wiedzą w firmie, wskaźniki z organizacji mogą być pouczające, ale potrzebne jest jeszcze odpowiednie doświadczenie zawodowe, aby „wyczuć”, jakie działania są potrzebne dla pracowników umysłowych, a jakie dla niewykwalifikowanych robotników. Badania wskazują, że wieloletnie doświadczenie i specjalizacja w jednej dziedzinie może prowadzić do generowania wiedzy eksperckiej i trafnych intuicji. Z drugiej strony, osoba z wieloletnim doświadczeniem, ale zajmująca w czasie swojej pracy szereg niezwiązanych ze sobą stanowisk, może mieć wiedzę ekspercką znacznie mniej godną zaufania. Często dowody z literatury naukowej mogą być potrzebne, by pomóc zrozumieć, do jakiego stopnia nasze doświadczenie zawodowe i osobiste przekonania na dany temat są godne zaufania.

Dlatego praktyka zarządzania opartego na dowodach polega na wykorzystywaniu wielu dowodów z różnych źródeł i konfrontowaniu doświadczeń praktyków z innymi dowodami.

### ***Nieporozumienie 2. Zarządzanie oparte na dowodach to tylko liczby i statystyki – a liczą się ludzie, nie liczby***

Zarządzanie oparte na dowodach obejmuje poszukiwanie i wykorzystywanie najlepszych dostępnych dowodów i faktów z wielu źródeł. Nie chodzi wyłącznie o liczby i dane ilościowe, chociaż wiele praktycznych decyzji wymaga wykorzystania różnego rodzaju danych liczbowych. Nie musisz być statystykiem, aby kierować się w swojej pracy zasadami zarządzania opartego na dowodach, ale zrozumienie podstawowych pojęć statystycznych, które są przydatne do krytycznej oceny dowodów, z pewnością może Ci pomóc. Na szczęście rozumienie w stopniu podstawowym takich pojęć, jak: wielkość próby, istotność statystyczna vs istotność praktyczna, przedział ufności i wielkość efektu, można osiągnąć nawet bez znajomości matematyki. Zarządzanie oparte na dowodach nie polega na uprawianiu statystyki, ale myślenie w kategoriach statystycznych jest jego ważnym elementem.

### ***Nieporozumienie 3. Menadżerowie muszą szybko podejmować decyzje i nie mają czasu na zarządzanie oparte na dowodach***

Czasami zarządzanie oparte na dowodach polega na poświęceniu chwili na zastanowienie się, na ile można zaufać posiadanym dowodom. Częściej chodzi o przygotowanie siebie (i swojej organizacji) do dobrego podejmowania kluczowych decyzji - poprzez identyfikację źródeł najlepszych dostępnych dowodów, których możesz potrzebować, najlepiej zanim jeszcze będziesz ich potrzebować. Niektóre decyzje dotyczące zarządzania muszą być podejmowane szybko, ale nawet decyzje podejmowane w ułamku sekundy wymagają wiarygodnych dowodów. Podjęcie dobrej, szybkiej decyzji, nawet podczas tak ekstremalnych sytuacji, jak awaria elektrowni atomowej lub awaryjne lądowanie, wymaga wiarygodnych dowodów na temat poziomu promieniowania czy wysokości samolotu. Gdy istnieje ryzyko, że ważne decyzje będą musiały zostać szybko podjęte, profesjonaliści zarządzając w

oparciu o dowody starają się przewidywać, jakiego rodzaju dowodów będą wymagały szybkie decyzje wysokiej jakości. Jednak, wbrew pozorom, konieczność podejmowania natychmiastowych decyzji jest generalnie raczej wyjątkiem niż regułą. Zdecydowana większość decyzji dotyczących zarządzania jest podejmowanych w długich okresach - tygodni lub nawet miesięcy - i często wymaga rozważenia wielu kwestii: prawnych, finansowych, strategicznych, logistycznych lub innych kwestii organizacyjnych, a wszystko to wymaga czasu. Daje to wiele okazji do zebrania i krytycznej oceny dowodów, a jeśli wystąpią problemy, podjęcia takiej decyzji, która z największym prawdopodobieństwem przyniesie pożądany rezultat. W praktyce zarządzania opartego na dowodach, czas zwykle nie jest czynnikiem krytycznym.

#### ***Nieporozumienie 4. Każda organizacja jest wyjątkowa, więc użyteczność faktów i dowodów z literatury naukowej jest ograniczona***

Jednym z zastrzeżeń, jakie mają praktycy przy próbie namówienia ich do korzystania z dowodów z literatury naukowej, jest przekonanie, że ich organizacja jest wyjątkowa i w związku z tym wyniki badań prowadzone w innych firmach nie mają w ich wypadku zastosowania. Chociaż prawdą jest, że organizacje różnią się od siebie, to mają również tendencję do wielokrotnego borykania się z bardzo podobnymi problemami i często reagują na te problemy w podobny sposób. Peter Drucker, innowacyjny myśliciel i specjalista zarządzania, był chyba pierwszym, który stwierdził, że większość problemów związanych z zarządzaniem, to „powtórzenia wciąż tych samych problemów ukrywanych pod pozorem wyjątkowości”<sup>14</sup>. Prawda jest taka, że organizacje często wierzą w mity i samodzielnie tworzone opowieści o swojej wyjątkowości<sup>15</sup>. W rzeczywistości różne organizacje nie są ani identyczne, ani wyjątkowe, ale są gdzieś pomiędzy. Profesjonaliści opierający się na dowodach muszą być także na tyle rozsądni i elastyczni, aby brać pod uwagę to, że organizacje mogą mieć różne właściwości, które tylko powierzchownie wyglądają podobnie. Na przykład rozważny profesjonalista może stosować indywidualne nagrody finansowe dla handlowców, ale nagradzać pracowników umysłowych możliwościami rozwoju lub interesującymi ich projektami, wiedząc, że zachęty finansowe mają tendencję do obniżania wydajności pracowników umysłowych, jednocześnie zwiększając wydajność pracowników mniej wykwalifikowanych<sup>16 17</sup>.



### ***Nieporozumienie 5. Jeśli nie masz dowodów wysokiej jakości, nie możesz nic zrobić***

Czasami dostępnych jest bardzo niewiele dowodów dobrej jakości lub zupełnie ich brak. Może tak być w przypadku nowej strategii zarządzania lub podczas wdrażania nowych technologii. W niektórych obszarach kontekst organizacyjny zmienia się bardzo szybko, co może ograniczać możliwość zastosowania dowodów uzyskanych w innych sytuacjach. W takich przypadkach profesjonalista opierający się na dowodach nie ma innego wyjścia, jak tylko pracować ze skąpyimi dowodami i uzupełniać je ucząc się na własnych błędach. Oznacza to traktowanie przyjętego sposobu działania jako prototypu, ciągłe jego testowanie poprzez systematyczne eksperymentowanie i ocenianie wyników decyzji, które podejmujemy oraz proces nieustannej krytycznej refleksji nad tym, co działa, a co nie <sup>18 19</sup>.

### ***Nieporozumienie 6. Dowody dobrej jakości rozwiązują wszystkie problemy***

Dowody nie są rozwiązaniem. Dowody nie mówią same za siebie. Aby właściwie zrozumieć dowody, nadać im sens, musimy zrozumieć ich kontekst i wykazywać się krytycznym myśleniem. Możesz przystąpić do testu i dowiedzieć się, że zdobyłeś 10 punktów, ale jeśli nie znasz średniego możliwego wyniku, trudno jest określić, czy wypadłeś dobrze, czy nie. Możesz także chcieć wiedzieć, co właściwie oznacza dobry wynik w teście. Czy wskazuje lub przewiduje coś ważnego dla Ciebie? I dlaczego? Twój wynik w teście jest bez znaczenia bez tych wszystkich dodatkowych informacji. Dowody nigdy nie są rozstrzygające. Co więcej, w większości przypadków dostępne dowody są obciążone dużym stopniem niepewności. Wnioskowanie oparte na dowodach nie jest niezawodne. Dowody wykorzystywane w zarządzaniu nie pokazują jedynej słusznej drogi, raczej rzucają nieco więcej światła na problem. Żaden dowód nie może być zatem postrzegany jako uniwersalna lub ponadczasowa prawda. Dlatego profesjonaliści opierający się na dowodach muszą pamiętać, że podejmują decyzje nie w oparciu o rozstrzygające, solidne i jednoznaczne informacje, ale bazując na prawdopodobieństwach, wskazówkach i niepewnych

wnioskach. Dowody nie mówią jaką decyzję masz podjąć, ale pomagają w podjęciu bardziej świadomej decyzji.

## 8. JAKIE SĄ DOWODY NA PRAKTYKĘ OPARTĄ NA DOWODACH?

Czasami ludzie pytają, czy istnieją dowody na to, że podejście oparte na dowodach jest lepsze niż sposób, w jaki menadżerowie zazwyczaj podejmują decyzje. To jest oczywiście bardzo ważne pytanie. Jednak pomiar efektów zarządzania opartego na dowodach wymagałby oceny dużej liczby sytuacji w wielu kontekstach, w których stosowano praktykę opartą na dowodach oraz pomiaru wielu wskaźników, najlepiej za pomocą podwójnie ślepego, randomizowanego eksperymentu. Takie badanie może być zbyt trudne do przeprowadzenia w jakiegokolwiek organizacji. Istnieje jednak wiele badań naukowych, które sugerują, że podejście do podejmowania decyzji opartego na dowodach jest bardziej skuteczne niż to, co aktualnie robią menadżerowie. Zauważyliśmy wcześniej w tym rozdziale, że ludzki umysł jest podatny na systematyczne błędy - mamy ograniczenia poznawcze i skłonność do tendencyjności, które pogarszają jakość podejmowanych przez nas decyzji. Zatem podstawowe pytania, jakie należy sobie zadać, to: Jak możemy podejmować decyzje bez ulegania błędom poznawczym? Czy istnieją praktyki lub procesy decyzyjne, które mogą poprawić jakość naszych decyzji? Na szczęście istnieje wiele badań, które wskazują, co następuje:

- Prognozy lub oceny ryzyka oparte na zagregowanym (uśrednionym) doświadczeniu zawodowym wielu osób są dokładniejsze niż prognozy oparte na osobistych doświadczeniach jednej osoby (pod warunkiem, że prognozy te są sporządzane niezależnie przez każdą z osób) <sup>20 21 22 23 24</sup>.
- Profesjonalne sądy oparte na danych liczbowych lub modelach statystycznych są dokładniejsze niż sądy oparte na indywidualnych doświadczeniach <sup>25 26 27</sup>
- Wiedza pochodząca z badań naukowych jest bardziej rzetelna niż opinie ekspertów <sup>28</sup>
- Decyzja oparta na połączeniu krytycznie ocenionych dowodów z wielu źródeł daje lepsze wyniki niż decyzja oparta na jednym źródle dowodów <sup>29 30</sup>
- Stwierdzono, że systematyczne ocenianie wyników podejmowanych decyzji poprawia zarówno uczenie się organizacji, jak i wydajność, zwłaszcza w nowych i nierutynowych sytuacjach <sup>31 32</sup>

## 9. PODSUMOWANIE

Rozpoczęliśmy ten artykuł od wyjaśnienia, na czym polega zarządzanie oparte na dowodach - że obejmuje ono podejmowanie decyzji poprzez sumienne, jawne i rozważne wykorzystanie najlepszych dostępnych w danej chwili dowodów z wielu źródeł. Wykorzystując i krytycznie oceniając dowody z wielu źródeł, zwiększasz prawdopodobieństwo podjęcia dobrej decyzji. Omówiliśmy również to, dlaczego potrzebujemy zarządzania opartego na dowodach. Większość menadżerów woli podejmować decyzje wyłącznie na podstawie osobistego doświadczenia, ale własne przekonania to nie jest szczególnie wiarygodne źródło dowodów, ponieważ są one podatne na błędy poznawcze i pomyłki. Ponadto menadżerowie i konsultanci biznesowi często nie są świadomi najnowszych wyników badań naukowych - wydaje się, że istnieją duże rozbieżności między tym, co menadżerowie i konsultanci uważają za skuteczne, a tym, co wskazują badania naukowe. W rezultacie miliardy dolarów są wydawane na praktyki zarządzania, które są nieskuteczne lub nawet szkodliwe dla organizacji. Następnie omówiliśmy źródła dowodów, takie jak informacje z badań naukowych, z organizacji, czy pochodzące z doświadczenia zawodowego menadżerów. Zwróciliśmy uwagę, że nawet informacje o wartościach i obawach interesariuszy mogą być warte wzięcia pod uwagę jako dowody w zarządzaniu. Jednak zauważyliśmy również, że dowody nigdy nie są doskonałe i zawsze musimy krytycznie ocenić ich wiarygodność, niezależnie od tego, czy pochodzą z doświadczenia, czy z literatury naukowej. Możemy to zrobić pytając, w jaki sposób gromadzone są dowody, czy mogą one być tendencyjne w jakimś określonym kierunku i czy są to dowody najlepsze dostępne w danym momencie. Czasami najlepsze dostępne dowody wcale nie są przekonujące, a czasami tak uderzają swoją siłą, że nikt w nie nie wątpi. W innych sytuacjach dostępnych jest bardzo niewiele dowodów dobrej jakości lub nie ma ich wcale. W takich przypadkach nie mamy innego wyjścia, jak tylko pracować z ograniczonymi dowodami i uzupełniać je, ucząc się przez działanie. Oznacza to testowanie różnych pomysłów i systematyczną ocenę skutków podejmowanych przez nas decyzji. Dowody nie są odpowiedzią na każde pytanie i w większości przypadków wiążą się z dużym stopniem niepewności. Dlatego praktycy opierający się na dowodach podejmują decyzje nie na podstawie rozstrzygających, solidnych informacji, ale na podstawie

prawdopodobieństw i, często dopiero wstępnych, wniosków. Jednak w tym wszystkim najważniejsze jest to, że zarządzanie oparte na dowodach zaczyna się od krytycznego myślenia. Oznacza to ciągle kwestionowanie założeń, zwłaszcza gdy ktoś (w tym my) przedstawia swoje osobiste przekonania jako fakty. Dlatego od teraz zawsze pytaj: „Jakie są na to dowody?”, „Na ile jest to godne zaufania?” i „Czy to jest najlepszy dostępny dowód?”

# PRZYPISY

- 1 Ten przykład jest częściowo zaadaptowany z: Pfeffer J. and Sutton, R. Trust the Evidence, Not Your Instincts. *New York Times*, September 3, 2011.
- 2 Mintzberg, H. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 1990, Vol 53 (4)
- 3 Ta definicja jest częściowo zaadaptowana z The Sicily statement of evidence-based practice: Dawes, M., Summerskill, W., Glasziou, P., Cartabellotta, A., Martin, J., Hopayian, K., Porzsolt, F., Burls, A., Osborne, J. (2005). Sicily statement on evidence-based practice. *BMC Medical Education*, Vol. 5 (1).
- 4 Kahneman, D. *Thinking, Fast and Slow*. Penguin Group, London, 2011
- 5 Clements, M.P. An Evaluation of the Survey of Professional Forecasters Probability Distribution of Expected Inflation and Output Growth. *Journal of Economic Literature*, 2002, November 22
- 6 Bazerman, M.H. *Judgment in Managerial Decision Making*. Wiley, New York, 2009
- 7 Simon, H.A. *Models of Bounded Rationality*, MIT Press, 1997 Vol. 3
- 8 Barnett-Hart, A.K. *The Story of the CDO Market Meltdown: An Empirical Analysis*. Harvard University, 2009
- 9 Loungani, P. The Arcane Art of Predicting Recessions, *Financial Times*, Dec 18, 2000
- 10 Tetlock, P. E. *Expert Political Judgement*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006
- 11 Choudhry, N.K., et al. Systematic review: the relationship between clinical experience and quality of health care. *Ann Intern Med*. 2005; 142 (4)
- 12 Rynes, S.L., Colbert, A.E., Brown, K.G. HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 2002; 41 (2), 149-174
- 13 More educated managers do, however, show somewhat greater knowledge of scientific findings.
- 14 Lowenstein, R. When business has questions, Drucker still has answers. *New York Times*, 2006; January 22. Bu 7.
- 15 Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 438-453
- 16 Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., & Mazar, N. (2009). Large stakes and big mistakes. *The Review of Economic Studies*, 76(2), 451-469.
- 17 Joseph, K., & Kalwani, M. U. (1998). The role of bonus pay in salesforce compensation plans. *Industrial Marketing Management*, 27(2), 147-159.
- 18 Pfeffer, J., Sutton, R.I. Treat Your Organization as a Prototype: The Essence of Evidence-Based Management. *Design Management Review*, 2010; 17 (3): p 10-14
- 19 Weick, K.E., & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. New York: Wiley.
- 20 Silver, N. *The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail - but Some Don't*. Penguin: London, 2012; p 286 and p 690
- 21 Bauer A., et al. Forecast Evaluation with Cross Sectional Data: The Blue Chip Surveys. *Economic Review*, Federal Reserve bank of Atlanta, 2003
- 22 Servan-Schreiber, E., et al. Prediction Markets: Does Money Matter? *Electronic Markets*, 2004: 1 (31)
- 23 Scott Armstrong, J. Combining Forecasts, in *Principles of Forecasting: A handbook for Researchers and Practitioners*, Kluwer Academic Publishers, New York, 2001
- 24 Yaniv, I., & Choshen-Hillel, S. (2011). Exploiting the Wisdom of Others to Make Better Decisions: Suspending Judgment Reduces Egocentrism and Increases Accuracy, *Journal of Behavioral Decision Making*, 2012; 25 (5) p 427-434
- 25 Lewis, M. *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. Barnes and Noble, 2003
- 26 Grove, W.M. Clinical Versus Statistical Prediction. *Journal of Clinical Psychology*, 2005; 61(10), p 1233-1243
- 27 Ayres, I. *Super Crunchers*. Bantam Books, New York, 2007
- 28 Antman, E.M. et al, A comparison of results of meta-analyses of randomized control trials and recommendations of clinical experts, *JAMA*, 1992: 268 (2) p 240 - 248
- 29 McNees, S.K. The Role of Judgment in Macroeconomic Forecasting Accuracy, *International Journal of Forecasting*, 1990; 6 (3), p 28-299
- 30 Tetlock, P. E. *Expert Political Judgement*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006
- 31 Anseel, F., Lievens, F., & Schollaert, E. (2009). Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110 (1)
- 32 Ellis, S., & Davidi, I. (2005). After-event reviews: drawing lessons from successful and failed experience. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 857.