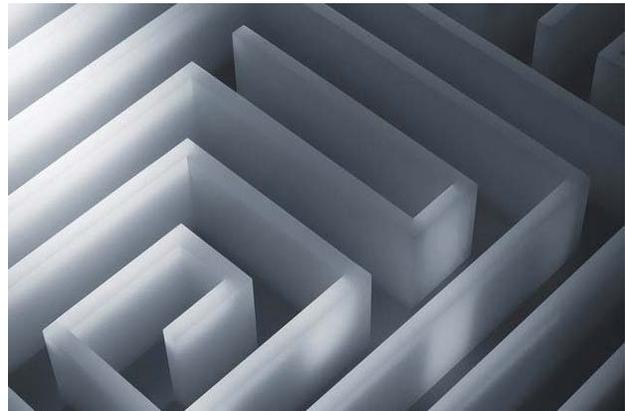


## چرا مدیران تصمیم‌گیرنده باید با مبانی تحقیق آشنا باشند؟

### با اجرای این هشت روش دنباله رویی ناآگاه نباشید



عصر حاضر مملو از رویکردهای زودگذر است. آمدن و رفتن‌هایی که یا متأثر از شایعات است یا مقبولیت‌های سطحی. تمایل ذاتی و ناآگاهانه افراد در تحریف واقعیات نیز مزید بر علت است. هسته‌های بهبود کیفیت (quality circles)، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، سبک‌های یادگیری (learning styles) و تیپ‌های شخصیتی (personality styles) مثال‌های خوبی از این رویکردهای زودگذر هستند. روش‌هایی که بعضی از آنها هنوز هم عمرشان به سر نیامده است.

تا همین اواخر، این ابزارهای مدیریتی - که خود محصول تحقیقات بوده‌اند - مورد استقبال تعداد زیادی از مدیران قرار داشته‌اند؛ اما اغلب آنها با گذشت زمان کنار گذاشته شده‌اند. چرا که کسی در جایی متوجه شده که خلق این روش‌ها کمتر بر پایه اطلاعات آماری و بیشتر بر مبنای احساسات، هیجانات و عرف، یا به عبارتی عقل سلیم، بوده است.

امروزه، شرایط به مراتب بدتر شده است. رسانه‌های اجتماعی به کلی زمینه تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات را تغییر داده‌اند؛ هر کسی از هر نقطه‌ای از دنیا می‌تواند با چند کلیک ساده، هرچه را که فکر می‌کند درست است، بیان کند یا نظرات نه‌چندان درست دیگران را ترویج دهد. به این ترتیب، نظرات ارائه شده در رسانه‌های اجتماعی به شکل نظر غالب جامعه مطرح می‌شود. بسیاری از مدیران مطالب منتشر شده در اینترنت را پایه و اساس تصمیم‌گیری‌های خود قرار می‌دهند. تصمیماتی که منجر به اتخاذ روش‌های نه‌چندان مناسب در انجام کسب‌وکار آنها می‌شود. مشکل اینجاست که تا بی‌اساس بودن این روش‌ها روشن شود، بعضاً میلیون‌ها دلار صرف اجرای آنها شده است. هزینه‌هایی که می‌شد با صرف کمی دانش و بررسی نتایج اولیه، از همان ابتدا به اشتباه

بودن‌شان پی برد.

## رسانه‌های اجتماعی

امروزه، بسیاری از افراد از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند. توییتر یکی از همین رسانه‌ها است. در همین لحظه افرادی در حال بیان نظرات خود، یا به عبارت دیگر توییت کردن، پیرامون تحقیقی هستند که ثابت می‌کند «شرکت‌ها باید به عقاید ارائه شده در توییتر در مورد محصولات خود توجه کنند». در این تحقیق ادعا شده است که هر هفته بیش از یک میلیون نفر از توییت‌های مرتبط با خدمات مشتریان سازمان‌ها دیدن می‌کنند. اکثریت توییت‌ها هم مربوط به شکایات مشتریان است. بسیاری از شرکت‌ها به نظرات و شکایات مشتریان خود در توییتر پاسخ داده و به این ترتیب عملاً بخشی از خدمات مشتریان خود را از این طریق انجام می‌دهند.

مشکل اینجاست که همین تحقیق ارائه‌شده نیز از ساختار جامعی برخوردار نیست. تعداد نمونه مورد مطالعه نسبت به کل جمعیت بسیار کوچک است؛ نتایج گرفته شده نیز کاملاً برخلاف تحقیق دیگری در همین مورد است. در مطالعه قبلی، اولاً نمونه‌های مورد مطالعه صد برابر بیشتر از تحقیق اخیر است و ثانیاً اکثریت توییت‌ها پیرامون نکات مثبت برندها بوده است نه شکایات. بنابراین، جدای از نحوه ارائه مطالب در رسانه‌های اجتماعی موضوع سندیت موارد منتشر شده، خود مبحث دیگری است.

## ایراد رسانه‌های اجتماعی

ما تمایل داریم آنچه را تکرار می‌شود باور کنیم؛ آنچه را که عامه‌پسند است بپذیریم. این دقیقاً اساس روانشناختی بسیاری از برنامه‌های بازاریابی است. کارشناسان بازاریابی به‌خوبی می‌دانند که اگر افراد، به دفعات مواردی را ببینند، احتمال اینکه به آنها باور پیدا کنند چندین برابر افزایش می‌یابد. رسانه‌هایی از قبیل توییتر و لینکداین (LinkedIn) نمونه‌های بارز این تکرار هستند. اگر سری به این وب‌سایت‌ها بزنید، به‌راحتی درمی‌یابید که عموم نظرات شاید صدها بار دوباره توییت شده‌اند و منبع اولیه مطلب مشخص نیست. این امر به‌ویژه در موارد خدمات مشتریان و مطالب مرتبط با خود رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان یک ابزار بسیار به چشم می‌خورد.

وقتی مطالب را می‌خوانید، این طور به نظر می‌رسد که همه متقاعد شده‌اند! ناخودآگاه شما هم برای اینکه از این قافله عقب نیفتید با آنها هم صدا می‌شوید. ای کاش می‌شد به طریقی منبع این مطالب و صحت آنها توسط کسی یا سازمانی اعتبار سنجی بشود و تازه ما و شما هم می‌توانستیم به قضاوت آنها استناد کنیم. نکته دیگر اینکه، برای وبلاگ‌نویسی یا توییت کردن، هیچ پیش‌شرطی وجود ندارد. هر کسی هر چه را که فکر می‌کند درست است می‌تواند منتشر کند. در بسیاری از موارد خوانندگان تحت‌تاثیر افرادی قرار می‌گیرند که کمی از خود آنها بیشتر می‌دانند.

اگر مدیران، اطلاعات مورد نیاز خود را جهت تصمیم‌گیری‌هایشان از منابع اینترنتی نادرست، همچون رسانه‌های

اجتماعی، به دست آورند، جای تعجب نیست که از ثبات تصمیم‌گیری برخوردار نباشند. معضلی که با کمی دقت به اکثر سازمان‌ها، به وضوح قابل مشاهده است. اطلاعات سطحی، دست‌چندم و به‌راحتی در دسترسی که حاصل تحقیقات نه‌چندان حرفه‌ای است. تحقیقاتی که عموماً از عدم به‌کارگیری دانش کافی رنج می‌برند.

#### نیات پنهان موسسات تحقیقاتی

موسسات تحقیقاتی تمایل زیادی دارند که مدیران تصمیم‌گیرنده هر چه بیشتر به این روند پیروی ناآگاهانه روی بیاورند. به این طریق قادر خواهند بود نتایج مطالعات خود را به سازمان‌ها بفروشند. این رویکرد در سه حوزه آموزش، خدمات مشتری و راهبردهای به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی در کسب‌وکار از شدت بیشتری برخوردار است. نتایج بعضی از این تحقیقات تا پنج هزار دلار هم به فروش می‌رسد. مطالعاتی که عموماً شرکت‌های بزرگ را هدف قرار می‌دهند. این موسسات نه‌تنها نتایج تحقیقات خود را می‌فروشند بلکه با ارائه سمینارهای کم‌خرج و پرسود اینترنتی (webinar)، سعی در کمک به شرکت‌ها در اجرای نتایج تحقیقاتشان دارند.

هیچ‌به‌این فکر کرده‌اید که هیچ تحقیقی که صرف صدها میلیون دلار در ارتباط با حوزه‌های مذکور را امری اشتباه بداند، منتشر نشده است. این بدین معنا نیست که موسسات تحقیقاتی بزرگ عمداً نتایج مطالعات را تغییر می‌دهند؛ بلکه این امر در بطن کسب‌وکار آنها نهفته است که انجام تحقیقات به قصد درآمدزایی صورت می‌گیرد. به نتایج مطالعات موسسات مستقل تحقیقاتی که به قصد درآمد این کار را انجام می‌دهند نمی‌توان اعتماد کرد. موارد بسیاری از نقص در روش‌های اجرای تحقیقات و نیز نتیجه‌گیری‌های اشتباه توسط موسسات معتبر تحقیقاتی مشاهده شده است.

آنها هرگز در مورد محدودیت‌های تحقیقات خود حرفی نمی‌زنند. به این‌که بعضاً مطالعاتشان توسط دیگران انجام شده اشاره‌ای نمی‌کنند. گروه کارشناسی مستقلی صحت و سقم نتایج را تایید نمی‌کند. خلاصه این‌که، مجموعه‌ای از مطالب بنجل و بی‌ارزش علمی در این گزارش‌ها ارائه می‌شود.

#### جادوی اعداد و ارقام

وقتی که شما تحقیقی را می‌خوانید اگر هیچ عدد و رقمی در آن ذکر نشده باشد بیشتر تحت تاثیر قرار می‌گیرید یا برعکس؟ افراد به شدت به وجود اعداد و ارقام در مطالعات عادت کرده‌اند. اعدادی که نحوه محاسبات آنها، برای عموم خوانندگان، به راحتی قابل فهم نیست. متأسفانه، خطرناک‌ترین اطلاعات غلط، مملو از آمار و ارقامی است که عموماً تهیه‌کنندگان آن اعداد، اطلاعی از به‌کارگیری محاسباتشان در آن تحقیق به‌خصوص ندارند. ما همچنان اعداد و ارقام را می‌بینیم، آنها نمی‌توانند غلط باشند. تاثیرگذار هم هستند، اما، حقیقت ناخوشایند این است که اطلاعاتی غلط در گردش هستند.

خلاصه این‌که، عدم دانش کافی مدیران تصمیم‌گیرنده در استفاده از نتایج تحقیقات، منجر به اخذ تصمیماتی نه‌چندان صحیح می‌شود. مشکلی که سازمان‌ها هر روزه با آن روبه‌رو هستند.

چه باید کرد؟

- 1- مدیران و تصمیم‌گیران سازمان‌ها باید با ساختار تحقیق آشنا شوند. اصولی از قبیل: شرایط لازم محققان، نحوه تعیین سوالات تحقیق، چگونه مطرح کردن سوالات، روش‌های تحقیق، نمونه‌های آماری و داده کاوی (data analysis) آشنایی با این موارد نه کار سختی است و نه زمان زیادی می‌گیرد.
- 2- فقط به مطالب ذکر شده در تحقیق اکتفا نکنید. باید منابع مطالعه مورد نظر را نیز مورد بررسی قرار دهید. در بسیاری از موارد، نویسنده مقاله نیز از تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری منابع عاجز است و فقط به نتیجه‌گیری منبع آماری بسنده کرده است. هر منبع آماری به قصد خاص خود تهیه شده است؛ روش‌های جمع‌آوری اطلاعات، نحوه به‌کارگیری آنها و نتیجه‌گیری مربوطه نیز منطبق با هدف آن است. شما، با به‌کارگیری دانش مقدماتی خود در آمار و احتمالات و تحقیق، می‌توانید با مراجعه به منابع مقاله، به‌راحتی از اعتبار و نیز مرتبط بودن آنها با موضوع مورد بحث تحقیق اطمینان کسب کنید.
- 3- در ارزیابی تحقیقات از «داوری‌های تخصصی (peer review)» در مجله‌های علمی استفاده کنید. هدف این مجلات تعیین مناسب بودن یک مقاله علمی دانشگاهی برای انتشار در مجله‌های تخصصی مربوطه است. به این ترتیب مطمئن می‌شوید که تحقیق مذکور مورد انتقاد و بررسی کیفی و کمی متخصصان قرار گرفته است. اگر ایراد عمده‌ای وجود داشته است حتما در داوری مربوطه به آن اشاره شده است.
- 4- به خاطر داشته باشید که حتی اگر یک مطالعه بدون عیب و نقص انجام گرفته باشد به تنهایی نمی‌تواند کافی باشد. نتیجه یک تحقیق، تا حدی تقریبی می‌تواند درست باشد. همان تحقیق باید با روش‌های دیگر و در زمان‌های متفاوت چندین بار تکرار شود، تا بتوان به نتیجه جمعی حاصل از همه تحقیقات انجام شده بسنده کرد.
- 5- سعی کنید دانش مورد نیاز خود را از جایی به غیر از اینترنت کسب کنید. چرا؟ چون ساختار موتورهای جست‌وجو در اینترنت به نحوی است که نتایج حاصل از جست‌وجوی آنها تحت تاثیر عوامل اجتماعی همچون عامه‌پسندی و محبوبیت است. این به این معنا است که در چندین صفحه اول یا به کلی در تمام صفحات مطالبی لیست می‌شوند که بیشترین تکرار را داشته‌اند. در این جست‌وجو کیفیت دخیل نیست.
- 6- آگاه باشید که در سمینارهای تخصصی عموماً اکثر سخنرانان و شرکت‌کنندگان راجع به موضوع مورد بررسی که می‌تواند ایده درستی هم نباشد، هم عقیده و متعصب هستند. در جایی که شرکت‌کنندگان موضع خود در قبال مطالب مورد بحث را از قبل تعیین کرده‌اند، دیگر جایی برای ارائه نظرات مخالف احتمالی باقی نمی‌ماند. استفاده از نتایج سمینارها در تصمیم‌گیری‌ها باید با احتیاط بسیاری صورت گیرد.
- 7- شما یا باید خود قادر باشید که ادعاهای مطالعات را مورد سنجش قرار دهید یا مثل دیگران، دنباله‌روی ناآگاه باشید. خواه شخصاً مبانی تحقیق را یاد بگیرید، یا کسی را استخدام کنید که با این اصول آشنایی کامل داشته باشد. حتماً در سازمان خود افرادی را داشته باشید که ایده‌ها و ادعاهای مطرح شده در نحوه کسب‌وکار را به چالش بکشند. مدیران تصمیم‌گیرنده باید از متفکران منتقدی که تحت هر شرایطی قادرند حقیقت را بگویند سود جویند. آنها را بیابید، استخدام کنید و از نقش آنها در کار خود قدردانی کنید، حتی اگر در مواردی هم

اشتباه کنند.

8- سعی کنید یک دانشمند کوچک باشید. با اعتقاد به فرضیه صفر (null hypothesis) شروع کنید؛ هر آنچه را که حتی عقل سلیم هم تایید می کند مورد سوال قرار دهید. به این معنا که همیشه به دنبال کسب اطلاعاتی باشید که بتوانید موضع خود در قبال امور را شخصا تعیین کنید، فرقی نمی کند مخالف یا موافق.

نتیجه

شرایط اقتصادی امروز اجازه نمی دهد که شرکت ها، چه کوچک و چه بزرگ، منابع مالی و غیرمالی باارزش خود را در دنباله روی از روندهای زودگذر هدر دهند. مدیران سازمان ها زمانی می توانند در این امر موفق باشند که بتوانند اطلاعات درست را از نادرست تشخیص دهند و بر پایه آنها تصمیم بگیرند؛ نه اینکه با افراد عادی در شبکه های اجتماعی همراه شوند.

## Reasons Managers and Business Decision Makers MUST Understand Basics of Research



### Stop Bandwagon Jumping With These Eight Steps

It's a faddish world. Things come and things go, influenced by the Buzz, what seems to be popular, and [human tendencies to cognitively distort the information they take in.](#)

Quality circles, TQM, learning styles, personality styles are all good traditional examples of fads, some of which have not yet expired, that have been adopted by business decision makers in the past, often to be discarded after "someone" notices the decisions were based less on data, and more on a "gut feeling" or simple "common sense", the latter not being terribly common and often not sensible.

Now it's worse. Social media has changed the landscape of informed decision making, making it possible for anyone to say anything, and to promulgate the APPEARANCE of validity of the current popular thinking.

The problem is that by the time it is discovered the emperor is stark naked, millions of dollars end up misrouted to things that upon reflection, and a bit of knowledge, would have seemed silly in the first place.

Three important areas have become completely contaminated by a lack of knowledge on the part of business decision makers, and a gullibility spawned from mental distortions that push us to adopt what is popular -- i.e. popularity = truth.

Specifically these areas are: customer service, social media as a business tool, and learning/e-learning, three areas in which I have some expertise, and follow.

### **Case In Point: Customer Service and Social Media**

Today, and as I speak, people are tweeting and retweeting about a "research study" that "proves" that companies must attend to what people on Twitter are saying about their brands. I've seen about twenty retweets of the same information so far, and no doubt there's hundreds more. The numbers are just silly. Based on a terrible biased sample, the claim is that: "More Than 1M People Per Week View Customer Service Tweets" and, another finding was that there was a huge deluge of tweets of the complaint variety (sorry, the tweets have scrolled away, now and can't be found so I can't provide the quote).

The problem is that even with a superficial skimming of the information provided (the original article provides little detail, but enough detail), it's clear that a) the sample is too small to mean anything; b) the "researchers" either out of incompetence or intent, sampled in such a way as to guarantee the result they wanted.

Not only that but the study is direct opposition to other, previous research that used a sample size 100 times larger (2,000 tweets versus 200,000).

The earlier and superior research concluded that of the people who talked about brands on Twitter (and the number of such tweets was fairly small, less than 20%) there were MORE positive tweets than negative.

Yet over and over companies are urged to protect their brands on Twitter, and use Twitter to counter-act negative tweets.

If decision-makers get their information from Internet sources (and who doesn't) it would make sense that they are swayed by the simple ubiquitousness of wrong information, sent third and fourth hand by people who lack the basic wherewithal to make sense of the "research".

There's more.

## Research Firms With Bias and Undisclosed Agendas

Research firms in the three fields I've mentioned have a vested interest in getting more and more people to jump on the bandwagon. That's because a) they sell "research" reports to large companies to help them implement new e-learning, customer service and social media strategies. The cost of the research reports can be up to \$5,000 per report, clearly aimed at the larger corporate clients.

Not only do they sell the reports, but they tend to offer webinars, and other low overhead, HUGE margin services to help corporations get onboard.

Ever wonder why you NEVER see a major research firm do research that finds that companies SHOULDN'T be jumping on the bandwagon. Have you ever seen one of these companies conclude that it isn't worthwhile to spend hundreds of thousands of dollars on social media, e-learning solutions, or customer service solutions?

It's not that it's intentional, though it could be. It has to do with the culture in these companies, where research is a means to make money, and that's NOT how research is supposed to work. And for good reason.

You can no longer trust any research coming from independent for profit companies. I've found false conclusions, poor methodologies and incompetence in major companies (you'd know the names) in all three fields.

They NEVER talk about the limitations of their studies. They almost never cite research done by others. The research is never peer-reviewed or validated. It's junk science.

## The Social Media Problem

We tend to believe that which is repeated, and that which is popular. That's the psychological basis of a lot of marketing campaigns, repeated over and over again. Marketing professionals know that the more you see a set of facts (actually claims), the more you tend to believe them.

Social media, particularly Twitter, but also LinkedIn, involves repetition. If you spend any time at all on either you will find that most comments tend to be lacking in original thought and content. Of course on Twitter you might see the same link, or the same contention retweeted hundreds of times, particularly in the customer service and social media topic areas.

It seems like everybody is convinced. So, are you swayed? Probably. Get on board, or you'll be left out.

If those writing the original source, and the retweeters could be assessed as to their competency in making a judgment about what is being repeated, and you could verify and trust them, we might be OK. But you can't.

There are no entrance requirements to write a blog, or tweet a tweet. In many respects you get influenced by people who know little more than you do.

## The Seduction of Numbers

When you see research numbers are you more impressed than if there are no numbers present? Probably. We are both addicted to numbers, and don't understand how those same numbers are derived. Unfortunately, the most dangerous bad information out there contains numbers and alludes to research, almost always from people who have not read the research.

Yet you see the numbers. Numbers can't be wrong. They are impressive. Sadly it's Garbage In, Garbage Out, and the rinse and repeat.

The upshot is that lacking the ability to read and understand research, business decision makers are making poor decisions, based on bad (but nice sounding) research. And that's hurting companies each and every day.

## What To Do?

1. Managers and decision makers **MUST** learn the basics to understand how one goes about doing simple research and how to ask the correct questions about research methods, sampling and data analysis. It's easy. Not rocket science at the level most of the research is done at. Give me 3 hours and I could explain the basics so well that any reasonably intelligent manager can learn enough to know when to discount research numbers when warranted.
2. Ask for and look at primary sources. It's not enough to read a BusinessWeek article that mentions research findings. The writers don't know how to interpret data either, and they rely on the conclusions of the source. **YOU**, however, with your basic knowledge of statistics and research, can go to the original research (if it's available), and quickly determine whether it's incompetently done.
3. Look for material in peer reviewed professional journals. Peer review ensures that there is at least some measure of critical thinking applied to claims and research **BEFORE** it's published, and after the fact as others attempt to poke holes in the studies. That's a **GOOD** thing. It's not perfect, but it's better.
4. Keep in mind that even if a study is done flawlessly, a single research endeavor means nothing. Truth is "approximated" through replication, repeating the methodology and improving on the research design. **ONLY** through looking at a collection of research over time, with multiple retesting of hypotheses, can we have some confidence in the collective results.
5. Turn off the Internet, and get your wisdom elsewhere. Why? The search engines are now incorporating "social signals" (i.e. popularity) in the system that serves up your search results. That means that what appears on the first pages, or for that matter on any page, is there partly because Google and Bing are using popularity to place them. Quality is no longer a criteria,

particularly because machines (using algorithms) decide what goes where, and they are not good at assessing quality.

6. Beware of conferences where the bulk of presenters and attendees share a common bias on the topic of interest. For example, if you attend the annual ASTD (American Society For Training and Development) you will find many many people who "believe" in e-learning or other applications of technology to learning. If you go to a customer service conference, attendees and presenters will have already decided on their common opinions about the value of WOW, and of using Twitter for customer service, even though there is significant data to suggest it doesn't work that well, and can't work that well.

If you go to a social media conference you aren't going to hear that unless you have tens of thousands of ACTIVE followers, almost nobody will read your tweets. Or that the numbers about Twitter users are grossly inflated by millions of abandoned but still counted accounts.

7. You must become self-sufficient in assessing claims, or you have no choice but to do what everyone else does. Whether you learn the basics (and you should) or you hire someone who is really good, you have to have in-house people who will challenge everything. Business decision makers MUST have critical thinkers who will "speak truth to power". The more critical analysis, the better. Hire them. Retain them, and acknowledge the value of their contributions, even if and when they are proved wrong.

8. Finally, be a mini-scientist. Start out believing in the null hypothesis, meaning that you seek out information to disconfirm the common wisdom about something. In fact, identify your own personal position, pro or con, then seek out sources to prove yourself wrong.

## Conclusion:

For both small companies and large, the economic climate does not allow survival if too many mistakes are made: too much money, time and resources funnelled into the latest fads.

The ONLY way you can make informed decisions is to learn to analyse and interpret research and data, and NOT going along with every Tom, Dick and Harry who can tweet numbers.

PS. Visit the "[Almost Everything You Thought You Knew About Human Behavior is Wrong](#)" where I'm building up a resource base that addresses how the brain tends us towa