

# فِي الْفَرَّارِ لِلرَّانِ الْمُلْكِ لِلْمُسْعَدِ

## ”القرارات الحاسمة لا تتحذّف في لحظة“

بِلْ هِيَ نَتْاجٌ رَحْلَةٌ مِنَ التَّعْلُمِ وَالْبَحْرُبَةِ وَالْتَّصْوِيرِ الْذَّاتِيِّ

## تألیف

## البروفيسور مايكل أ. روبرتس

## ترجمہ



## "لماذا اتخذت هذا القرار السيئ؟"

سؤال دائمًا ما نظرحه على أنفسنا، بتيرة لوم وحسرة، عندما نواجهه تبعات هذا القرار؛ بالرغم من أننا لم نتخذه -غالبًا-. إلا بعد تفكير وتحليل للمعلومات، بل وأحياناً مع خبرة كبيرة ومعدل ذكاء مرتفع.

تخيل الآن نفس السؤال، ولكن بعد قرار (لا رجعة فيه) ويتحدد بناءً عليه مصيرك الشخصي أو المهني! وقتها ستكون حفًّا الخسارة فلادحة ولن ينفع اللوم ولا الحسرة ولا حتى النية الحسنة.

إذن لماذا قد يؤذني أحدهم نفسه بقرار خاطئ؟ وكيف يمكن أن ننجو من التحيزات المعرفية عند اتخاذنا لخيار ما؟

في هذا الكتاب يدرس أستاذ إدارة الأعمال بجامعة برلينت د. مايكل أ. روبيرو الأسباب التي تدفع القادة والمنظomas إلى اتخاذ خيارات سيئة، حيث يتعقق في علم النفس المعرفي، وديناميكيات المجموعة، ونظريات القافة والأنظمة التنظيمية لمساعدتنا على فهم سبب الأشخاص ذوي النيات الحسنة ومن لديهم القراءة على القيادة لأخطاء فلادحة. كما يدرس التقنيات والسلوكيات التي يمكن استخدامها لتحسين عملية اتخاذ القرار سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.

إذا كنت تسعى لتحسين قدرتك على اتخاذ القرارات الصعبة والمصيرية في حياتك الشخصية أو المهنية، فهذا الكتاب سيمهد الأدوات والنصائح العملية التي تحتاجها لاتخاذ قرارات مدروسة وفعالة في أصعب المواقف.



إذا كنت تسعى لتحسين قدرتك على اتخاذ القرارات الصعبة والمصيرية في حياتك المهنية أو الشخصية، فإن كتاب «فن اتخاذ القرارات الحاسمة» سيمنحك الأدوات والنصائح العملية التي تحتاجها لاتخاذ قرارات مدرورة وفعالة في أصعب المواقف

القرارات الحاسمة لا تُتخذ في لحظة، بل هي نتاج رحلة من التعلم والتجربة والتطوير الذاتي

د. أحمد محب

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
٩	مايكل أ. روبرتو، دكتوراه في إدارة الأعمال أستاذ إدارة معتمد بجامعة براينت
١٣	فن اتخاذ القرارات الحاسمة
١٧	المحاضرة ١ - اتخاذ القرارات ذات المخاطر العالية
٢٥	المحاضرة ٢ - التحيزات المعرفية
٣٣	المحاضرة ٣ - تجنب الواقع في فح اتخاذ القرار
٣٩	المحاضرة ٤ - التأثير - المخاطرة أم الفرصة؟
٤٥	المحاضرة ٥ - أنماط التعرف الحدسي
٥١	المحاضرة ٦ - الاستدلال بالقياس
٥٧	المحاضرة ٧ - فهم المواقف الغامضة
٦٥	المحاضرة ٨ - حكمة الحشود؟
٧١	المحاضرة ٩ - التفكير الجماعي - الابتكار أم التقليد؟
٧٧	المحاضرة ١٠ - تحديد منهجية اتخاذ القرار
٨٣	المحاضرة ١١ - تحفيز الحوار والنقاش
٩١	المحاضرة ١٢ - الإبقاء على الخلاف بناءً
٩٧	المحاضرة ١٣ - الإبداع والعصف الذهني
١٠٣	المحاضرة ١٤ - عدم القدرة على اتخاذ القرار
١٠٩	المحاضرة ١٥ - العدالة الإجرائية
١١٧	المحاضرة ١٦ - تحقيق النجاح من خلال الانتصارات الصغيرة

الصفحة	الموضوع
١٢٥	المحاضرة ١٧ - نظرية الحوادث الطبيعية .....
١٣١	المحاضرة ١٨ - تطبيق الانحراف .....
١٣٧	المحاضرة ١٩ - نموذج أليسون - ثلات عدسات .....
١٤٣	المحاضرة ٢٠ - الانحراف العملي .....
١٥١	المحاضرة ٢١ - التهديدات الغامضة ونافذة الاسترداد .....
١٥٧	المحاضرة ٢٢ - ربط النقاط .....
١٦٣	المحاضرة ٢٣ - البحث عن المشكلات .....
١٦٩	المحاضرة ٢٤ - طرح الأسئلة الصحيحة .....
١٧٣	المصطلحات .....
١٧٧	ملاحظات السيرة الذاتية .....
١٨٥	قائمة المراجع .....

بيان الفوائد

## مايكل أ. روبرتو، دكتوراه في إدارة الأعمال أستاذ إدارة معتمد بجامعة براينت



بـ

«مايكل أ. روبرتو» هو أستاذ إدارة الأعمال في جامعة براينت في سميثفيلد، رود آيلاند، حيث يُدرّس القيادة واتخاذ القرارات الإدارية واستراتيجيات الأعمال. انضم إلى هيئة التدريس الدائمة في جامعة «براينت» بعد أن خدم لمدة ست سنوات في هيئة التدريس في كلية هارفارد للأعمال. كما عمل أستاداً زائراً مشاركاً في كلية «ستيرن» للأعمال بجامعة نيويورك.

في عام ٢٠٠٩، نشرت دار نشر «وارتون سكول» كتاب البروفيسور «روبرتو» الجديد بعنوان «اعرف ما لا تعرفه: كيف يمنع القادة العظماء المشاكل قبل حدوثها». ويتناول الكتاب كيف يكتشف القادة المشاكل الخفية ويكتشفون عن الأخبار السيئة في منظماتهم قبل أن تتفاقم هذه المشاكل لتحول إلى إخفاقاتٍ كبرى. وقد حظي كتابه الصادر عام ٢٠٠٥

عنوان «لماذا لا يقبل القادة العظام الإجابة بنعم» باختياره كأحد أفضل عشرة كتب في مجال الأعمال في ذلك العام من قبل صحيفة «جلوب آند ميل<sup>(١)</sup>»، أكبر صحيفة يومية في كندا. ويتناول الكتاب كيف يمكن للقادة تعزيز النماذج البناءة لاتخاذ قرارات أفضل.

تركز أبحاث البروفيسور روبرتو على عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي وفرق الإدارة العليا. كما درس أسباب حدوث حالات الفشل الكارثية في المجموعات أو المنظمات، مثل حادث مكوك الفضاء كولومبيا ومؤسسة جبل إيفريست عام ١٩٩٦. وقد نشر مقالات مستندة إلى أبحاثه في مجلة هارفارد للأعمال، ومجلة كاليفورنيا للإدارة والأعمال، ومجلة سلون للإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، ومجلة القيادة الربع سنوية، ومجلة إدارة المجموعات والمنظمات.

وقد نال البروفيسور «روبرتو» العديد من الجوائز الكبرى عن أبحاثه وتدريسه. وقد نال مقاله الذي نشره عام ٢٠٠٤ عنوان «عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي: ما وراء التوافق بين الكفاءة والإجماع» حفاوة كبيرة حيث اختير من قبل مجلة «تقييمات إدارة إيمارالد للنشر<sup>(٢)</sup>» كواحد من أفضل خمسين مقالاً إدارياً لعام ٢٠٠٤ من بين عشرين ألف مقال نُفتح من قبل تلك المنظمة في ذلك العام. كما حصلت دراسته متعددة الوسائط التي أجرتها حول حادث مكوك الفضاء عام ٢٠٠٣ عنوان «المهمة

(١) «الجلوب آند ميل» هي الترجمة الحرافية لمصطلح «The Globe and Mail» والتي تستخدم بشكل شائع في اللغة العربية للإشارة إلى هذه الجريدة الكندية الشهيرة. The Globe تُترجم إلى «الجلوب» وهي تشير إلى الكرة الأرضية أو العالم بشكل مجازي. and تُترجم إلى «و» وهي تعبير عن العطف بين الكلمتين.

Mail تُترجم إلى «ميل» وهي تشير إلى البريد أو الرسائل. (المترجم)

(٢) وهي اسم شركة إيمارالد للنشر، وهي شركة عالمية متخصصة في نشر البحوث الأكاديمية في مجالات الإدارة والأعمال. (المترجم)

الأخيرة لكونوليما» على جائزة «كودي» المرموقة في صناعة البرمجيات في عام ٢٠٠٦ لأفضل حل تعليمي / منهجي للتعليم ما بعد الثانوي. وأخيراً، نال مقال مستند إلى بحثه جائزة «روبرت ليتشرت» لأفضل ورقة بحثية طالب دكتوراه في عام ٢٠٠٠ في قسم السياسات التجارية في أكاديمية الإدارة. وعلى صعيد التدريس، حصل الأستاذ روبرتو على جائزة التدريس المتميّز في ماجستير إدارة الأعمال في جامعة برلينت في عام ٢٠٠٨. كما فاز بجائزة «ألين أ. يونج» من جامعة هارفارد للتدريس في الاقتصاد في مناسبتين.

وقد قام البروفيسور «روبرتو» بالتدريس في برامج تطوير القيادات في عدد من الشركات، بما في ذلك شركة أبل، ومورجان ستانلي، وكوكاكولا، وتارجت، ومارس، وول مارت، ونوفارتس، وهوم ديبوت، وفيدرال إكسبريس، وجونسون آند جونسون، وبنك نيويورك ميليون، وإدواردز ليف ساينسز. كما قدم محاضرات في منظمات حكومية بما في ذلك مكتب التحقيقات الفيدرالي، وناسا، ووكالة حماية البيئة. وعلى مدى السنوات الخمس الماضية، عمل البروفيسور «روبرتو» في هيئة التدريس في كلية «نومورا» للادارة المتقدمة في طوكيو، حيث يقوم بالتدريس في برامج التعليم التنفيذي<sup>(١)</sup> كل صيف.

حصل البروفيسور روبرتو على درجة البكالوريوس مع مرتبة الشرف من كلية هارفارد في عام ١٩٩١. وحصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بامتياز كبير من كلية هارفارد للأعمال في عام ١٩٩٥، وتخرج

(١) التعليم التنفيذي هو مصطلح يشير إلى نوع خاص من البرامج التعليمية المصممة خصيصاً للمهنيين ذوي المناصب القيادية العليا أو المتوسطة. تهدف هذه البرامج إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم في القيادة والإدارة، وتمكينهم من مواجهة التحديات المعقدة التي تواجههم في بيئه العمل المتغيرة. (المترجم).

كباحث من «جورج ف. بيكر<sup>(١)</sup>». كما حصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية هارفارد للأعمال في عام ٢٠٠٠.

عمل البروفيسور روبرتو في الماضي كمحلل مالي في شركة جنرال دينامิกس، حيث قام بتقييم أداء الشركة في برامج الغواصات النووية. كما عمل كمدير مشروع في شركة ستابلز، حيث لعب دوراً في جهود دمج الاستحواذ التي تبذلها الشركة.

في أوقات فراغه، يستمتع البروفيسور روبرتو بزراعة البساتين والجري والمشي لمسافات طويلة والطهي. وهو يعيش في «هولستون» بولاية «ماساتشوستس» مع زوجته كريستين وأطفاله الثلاثة جريس وسيلينا ولوكا.

---

(١) George F. Baker Scholar هو لقب أكاديمي يمنح للطلاب المتفوقين في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد (Harvard Business School) الذين ينتمون إلى أعلى ٥٪ من الخريجين في برنامج ماجستير إدارة الأعمال (MBA). يتم اختيار هؤلاء الطلاب بناءً على أدائهم الأكاديمي المتميز خلال البرنامج، وتُعد هذه الجائزة من أعلى مراتب التكريم الأكاديمي التي يمكن أن يحصل عليها طالب MBA في هارفارد. يحمل اللقب اسم رجل الأعمال والممول الأمريكي جورج ف. بيكر، الذي قدم دعماً كبيراً للتعليم في مجال الأعمال. (المترجم).

## فن اتخاذ القرارات الخامسة

### نطاق البحث:

لماذا اتخذ هذا الزعيم مثل هذا القرار السيئ؟ لقد سألنا جميّعاً هذا السؤال عندما لاحظنا اتخاذ قرار سيئ، سواءً كان في السياسة أو الأعمال التجارية أو الرياضة أو القطاع غير الربحي. في كثير من الأحيان، يعزّو المراقبون مثل هذه الخيارات الخاطئة إلى عدم الكفاءة أو قلة الخبرة أو الافتقار إلى الذكاء أو النيات السيئة. ولكن في معظم الحالات، لا تنشأ القرارات الخاطئة بسبب هذه العوامل.

في هذه الدورة، ندرس الأسباب التي تدفع القادة والمنظمات إلى اتخاذ خيارات سيئة، ونتعمق في علم النفس المعرفي، وديناميكيات المجموعة، ونظريات الثقافة والأنظمة التنظيمية لمساعدتنا على فهم سبب ارتكاب الأشخاص ذوي النيات الحسنة ومن لديهم القدرة على القيادة لأخطاء فادحة. وعلاوة على ذلك، ندرس التقنيات والسلوكيات التي يمكن للقادة استخدامها لتحسين عملية اتخاذ القرار في منظماتهم. كما نركز على كيفية تمكّن القادة من تصميم عمليات اتخاذ القرار التي تحشد الفكر الجماعي في منظماتهم، وتجمع بين الخبرات ووجهات النظر والمواهب المتنوعة لتحديد أفضل مسار للعمل.

تستخدم الدورة دراسات الحالة لفحص عملية اتخاذ القرار على ثلاثة مستويات: الفردية والجماعية والتنظيمية. في البداية، ندرس كيف يتخذ الأفراد قراراتهم. ونبين أنَّ معظم الأفراد لا يفحصون كل البدائل الممكنة أو يجمعون أكواً هائلة من المعلومات والبيانات عند اتخاذ الخيارات. وبدلاً من ذلك، يعتمد معظمها على خبراته ويطبقون قواعد عامة، ويستخدمون أساليب مختصرة أخرى عند اتخاذ القرارات. وفي بعض الأحيان، يقودنا هذا إلى الواقع في المشكلات. وكما اتضح، فإنَّ معظم الأفراد معرضون لما يسميه علماء النفس التحيزات المعرفية<sup>(١)</sup> – فخاخ القرار التي تجعلنا نرتكب أخطاء منهجية معينة عند اتخاذ الخيارات. بعد ذلك، نقوم بفحص عملية الحَدُس بعمق كبير، ونبين أنَّ الحَدُس أكثر من مجرد غريزة داخلية. حيث يمثل الحَدُس قدرة قوية على التعرف على الأنماط التي يتمتع بها الأفراد، مستمدة من ثروة تجاربهم السابقة. ومع ذلك، يمكن للحدس أنْ يضلنا، وتشرح هذه الدورة كيف ولماذا يمكن أنْ يحدث ذلك، وخاصة عندما نستدل بالقياس.

في الوحدة الرئيسية الثانية من الدورة، ندرس كيف تقوم الفرق باتخاذ القرارات، مع الاعتراف بأنَّ معظمها لا يتخذ جميع خيارات بمفرده. بل إننا نعمل في كثير من الأحيان في مجموعات لاتخاذ خيارات معقدة. نبدأ بطرح السؤال، هل المجموعات «أذكي» من الأفراد؟ نرى أنها قد تكون كذلك، ولكن في كثير من الحالات، لا توظف الفرق في الواقع المواهب والمعرفة المتنوعة للأعضاء بشكل فعَّال. وبالتالي، قد تواجه الفرق الافتقار إلى التعاون والتضاد بين الأعضاء. نوضح المشاكل

(١) التحيزات المعرفية هي أنماط تفكير منتظمة تؤثر على كيفية تفسيرنا للحوادث، وتقييمنا للأشخاص، واتخاذنا للقرارات. هذه التحيزات، التي غالباً ما تكون غير واعية، يمكن أن تشوّه حكمنا وتؤدي إلى أخطاء في التفكير. (المترجم).

التي تنشأ عادة، مثل التفكير الجماعي، أي ميل المجموعات إلى التعرض لضغوط قوية من أجل التوافق، والتي تcum الآراء المعارضة وتدلي إلى أحكام مشوشة. في قسمنا حول اتخاذ القرارات الجماعية، ندرس أيضاً لماذا تجد الفرق نفسها غالباً مثقلة بالتردد. الأهم من ذلك، أننا ندرس كيف يمكن للمجموعات أن تحفز الصراع البناء، وكذلك تتحقق التوافق والإغلاق في الوقت المناسب، بحيث يمكنها التغلب على هذه المشكلات واتخاذ قرارات أفضل.

وأخيراً، ندرس عملية اتخاذ القرار على مستوى التحليل التنظيمي. وهنا ننظر إلى عدد من حالات الفشل واسعة النطاق مثل حادث مكوك الفضاء كولومبيا وحادث محطة الطاقة النووية في جزيرة ثري مايل. ونوضح هنا أنه لا يمكن لأحد أن ينسب مثل هذه الإخفاقات إلى قرار خاطئ واحد، أو إلى قائد واحد ضعيف. بل يتبع عيناً بدلاً من ذلك أن نفهم كيف تشكل بنية المنظمة وأنظمتها وثقافتها سلوك العديد من الأفراد والفرق. وفي هذه الحالات، كثيراً ما نرى حالات فشل واسعة النطاق ناجمة عن فشل في اتخاذ القرارات الصغيرة التي تشكل سلسلة من الأحداث التي تؤدي إلى كارثة. كما ننظر في هذه الوحدة الأخيرة إلى كيفية اكتشاف بعض المنظمات لسبل تشجيع اتخاذ القرارات الوعية والحكمة في مواجهة المخاطر العالية، بحيث يكون أداؤها موثوقاً بشكل ملحوظ.

وتختتم الدورة بمحاضرة حول كيفية تصرف القادة بشكل مختلف لتحسين عملية اتخاذ القرارات في منظماتهم. وعلى وجه التحديد، أنه يجب على القادة أن يتخلصوا من فكرة أنه من الواجب عليهم التوصل إلى جميع الإجابات أو الحلول للمشاكل الصعبة. وبدلاً من ذلك، يجب

أن ينظروا إلى مسؤوليتهم على أنها تصميم عمليات صنع القرار التي تساعد الأفراد على التكامل لاتخاذ خيارات أفضل. ويجب عليهم كذلك أن يُوجِّدوا حوارات مثمرة في منظماتهم، وللقيام بذلك، يجب أن يفهموا العقبات التي وُصِفت في هذه الدورة، فضلاً عن التقنيات التي يمكن استخدامها لتعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار.

قبل تطبيق هذه الدروس، يتَعَيَّن على القادة أولاً أن يتعلموا كيفية تحديد المشكلات الحقيقية التي تواجه منظماتهم. من خلال صقل مهاراتهم في اكتشاف المشكلات، ومن خلال هذه الاستراتيجية، يستطيع القادة على كافة المستويات التصدي للتهديدات قبل أن تتفاقم وتحول إلى كوارث.

## المحاضرة ١

### اتخاذ القرارات ذات المخاطر العالية

إنَّ اتخاذ القرار هو أحد أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد. في هذه الدورة، ستنظر في كيفية تمكين القادة من تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات المهمة في المنظمات.

لقد شهدنا جميعاً أوقرأنا عن أخطاء فادحة في اتخاذ القرارات.

لماذا قررَ «جون ف. كينيدي» دعم عملية غزو خليج الخنازير<sup>(١)</sup> من قبل مجموعة من المهاجرين الكوبيين العازمين على الإطاحة بالدكتاتور الشيوعي «فidel كاسترو»؟ لماذا قررت وكالة «ناسا» إطلاق مكوك الفضاء «تشالنجر» في عام ١٩٨٦ على الرغم من مخاوف المهندسين بشأن احتمال تآكل الحلقة المطاطية/ الدائرية<sup>(٢)</sup> بسبب درجات الحرارة الباردة

(١) غزو خليج الخنازير كانت محاولة فاشلة من الولايات المتحدة الأمريكية للإطاحة بنظام فيدل كاسترو في كوبا عام ١٩٦١. تعتبر هذه العملية واحدة من أبرز الفشل الاستخباراتي في التاريخ الأمريكي، وأدت إلى عواقب وخيمة على العلاقات الدولية. (المترجم).

(٢) الحلقات المطاطية تلعب دوراً حيوياً في منع تسرب الوقود في محركات الصواريخ. عندما تآكلت هذه الحلقات، فقدت قدرتها على منع التسرب، مما أدى إلى كارثة تشالنجر. (المترجم).

## قائمة المراجع

- Allison, G. T. *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown, 1971. Allison takes a close look at the Cuban missile crisis through 3 very different conceptual lenses, helping us understand that the decisions of a complex organization are rarely simply the choices of a single rational actor who is at the top of the hierarchy.
- Amason, A. C. "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making." *Academy of Management Journal* 39 (1996): 123-148.
- Ambrose, S. *The Supreme Commander: The War Years of Dwight D. Eisenhower*. New York: Doubleday, 1970. Ambrose, one of Eisenhower's most prolific biographers, writes a detailed account of Ike's time leading the Allied effort to liberate Western Europe during World War II.
- Bazerman, M. *Judgment in Managerial Decision Making*. New York: John Wiley & Sons, 1998. Bazerman's book is a thorough review of the academic literature on cognitive biases.
- Benner, P. *From Novice to Expert: Excellence and Power in Clinical Nursing Practice*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley, 1984. Benner takes a close look at the development of expertise in the nursing profession, with some key insights as to the role that intuition plays in expert decision making.
- Bourgeois, L. J., and K. Eisenhardt. "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry." *Management Science* 34, no. 7 (1988): 816-835.

Bower, J. *Managing the Resource Allocation Process*. Boston: Harvard Business School Press, 1970. Bower examines how strategy is enacted in large organizations by delving into the process by which resources are allocated among sometimes competing projects and initiatives.

Boynton, A., and B. Fischer. *Virtuoso Teams: Lessons from Teams That Changed Their Worlds*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press, 2005. Boynton and Fischer look at some amazing creative teams, including the remarkable comedy-writing team from *Your Show of Shows*.

Clark, M., with A. Joyner. *The Bear Necessities of Business: Building a Company with Heart*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006. This book, by the founder and CEO of Build-A-Bear, Maxine Clark, describes the key lessons that she has learned during her tenure leading this very creative and successful company.

Columbia Accident Investigation Board. *Columbia Accident Investigation Board Report*. Washington, DC: Government Printing Office, 2003. This remarkable volume is the official investigative report produced after the *Columbia* accident.

Dekker, S. *Just Culture: Balancing Safety and Accountability*. Aldershot, UK: Ashgate, 2007. Dekker examines how firms balance the issue of providing a safe environment for people to admit mistakes in with the need to maintain a culture of accountability and responsibility.

Drucker, P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper, 1954. This is one of Drucker's most famous early books, in which he lays out many of his classic theories on effective management.

Edmondson, A. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 354.

Gavetti, G., D. Levinthal, and J. Rivkin. "Strategy-Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy." *Strategic Management Journal* 26 (2005): 691-712.

Gerstner, L., Jr. *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. New York: Harper Business, 2002. Gerstner writes a firsthand account of his time as CEO during the turnaround of IBM in the 1990s.

Hackman, J. R. *Groups That Work (and Those That Don't)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.

Harrison, F. *The Managerial Decision-Making Process*. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin, 1996. Harrison's book provides an extensive overview of the field of organizational decision making, suitable for many college or MBA courses on the subject.

Heifetz, R. *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap, 1994.

Heifetz describes how and why our usual view of leadership is ill-conceived, and how more effective approaches can be employed that involve empowering subordinates and marshaling their collective intellect for the good of the organization.

Janis, I. *Victims of Groupthink*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1982. Janis articulates his theory of groupthink in this classic book with fascinating case studies about the Bay of Pigs, Cuban missile crisis, Korean War, Vietnam War, and Pearl Harbor.

Johnson, R. T. *Managing the White House*. New York: Harper Row, 1974.

This book emerged from Johnson's research as a White House Fellow and doctoral student in management during the early 1970s, and it provides a comparison of various decision-making styles used by American presidents in the 20th century.

Kahneman, D., and A. Tversky. *Choices, Values, and Frames*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. Kahneman and Tversky describe prospect theory, which argues that how one frames a problem affects the solution that will be chosen.

Kelley, T. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. New York: Doubleday, 2001. One of the cofounders of IDEO provides an explanation for how IDEO engages in such remarkably creative product-design work.

Kennedy, R. F. *Thirteen Days*. New York: W. W. Norton, 1969. This book provides a riveting firsthand account of the Cuban missile crisis.

Kim, W. C., and R. Mauborgne. "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy." *Harvard Business Review* 75, no. 4 (1997): 65-75.

Klein, G. *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge, MA: MIT Press, 1999. Klein describes his extensive research on intuition, based on interviews and observations of experts in fields such as the military, firefighting, and nursing.

Knight, C. *Performance without Compromise: How Emerson Consistently Achieves Winning Results*. Boston: HBS Press, 2005. Knight offers an explanation of how Emerson Electric achieved remarkably consistent financial results during his tenure as CEO, with a focus on the vaunted Emerson strategic planning process.

Krakauer, J. *Into Thin Air: A Personal Account of the Mount Everest Disaster*. New York: Anchor Books, 1997. Krakauer wrote a bestselling firsthand account of the 1996 Mount Everest tragedy based on his observations during the climb with one of the 2 expeditions that encountered serious trouble that year.

Lind, A., and T. Tyler. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press, 1988. Lind and Tyler extend the work of Thibault and Walker in this book.

Nadler, D., J. Spencer, and associates, Delta Consulting Group. *Leading Executive Teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998. Nadler draws on his academic background and his extensive experience consulting with CEOs and their top management teams in this book on how to lead more effective senior teams.

National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States. *The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States*. New York: W. W. Norton & Company, 2004. This book is the official investigative report produced by the presidentially appointed 9/11 commission.

Neustadt, R., and E. May. *Thinking in Time: The Uses of History for Decision-Makers*. New York: Free Press, 1986. Neustadt and May examine how a variety of American presidents have drawn on analogies, either effectively or ineffectively, as they have made key policy decisions.

O'Toole, J. *Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995. O'Toole offers an interesting look at the power of taken-for-granted assumptions and mental models, with a particularly thought-provoking examination of the reasons for General Motors' decline.

Perrow, C. "Normal Accident at Three Mile Island." *Society* 18 (1981): 17-26.

. *Normal Accidents*. New York: Basic Books, 1984. This book is Perrow's classic work in which he describes his theory of complex systems, using the famous case of the Three Mile Island nuclear power plant accident, among other cases.

Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident. *Report to the President by the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident*. Washington, DC: Government Printing Office, 1986. The Rogers Commission produced this official report examining the causes of the *Challenger* accident and offering prescriptions for how NASA should change moving forward.

Reason, J. T. *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot, UK: Ashgate, 1997. Reason examines how and why many small errors often compound one other to create a large-scale failure, and he examines how tactics such as the creation of redundancy might help prevent catastrophes.

Roberto, M. *Know What You Don't Know: How Great Leaders Prevent Problems before They Happen*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2009. My new book shifts the focus from problem solving to what I call the "problem-finding" capabilities of effective leaders. I examine how leaders can unearth the small problems that are likely to lead to large-scale failures in their organizations and how leaders need to shift from fighting fires to detecting smoke, so that they can detect and interrupt the chain of errors that often precedes a major failure. Then I identify 7 key problem-finding capabilities that all leaders must develop to become successful at averting crises in their organizations.

. *Why Great Leaders Don't Take Yes For an Answer: Managing Conflict and Consensus*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005. My

first book focuses on how leaders can stimulate constructive debate in their teams and organizations.

Roberts, K. "Managing High Reliability Organizations." *California Management Review* 32, no. 4 (1990): 101-113.

Russo, E., and P. Schoemaker. *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*. New York: Fireside, 2002. This book provides an extensive discussion of many of the cognitive biases that affect individuals and provides some simple prescriptions for overcoming these traps.

Salter, M. *Innovation Corrupted: The Origins and Legacy of Enron's Collapse*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2008. Salter provides a detailed academic examination of the reasons behind Enron's demise, including how reasoning by analogy played a role in the poor decisions made at the firm in the 1990s.

Schein, E. *DEC is Dead, Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003. MIT Professor Ed Schein draws on his time as a consultant to DEC founder and CEO Ken Olsen to write an account of the rise and fall of that company.

Schlesinger, A., Jr. *A Thousand Days*. Boston: Houghton Mifflin, 1965. Schlesinger provides a firsthand account of his time as a presidential adviser to John F. Kennedy in the early 1960s, with a particularly interesting description of the Bay of Pigs fiasco.

Schweiger, D. M., W. R. Sandberg, and J. W. Ragan. "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making." *Academy of Management Journal* 29 (1986): 51-71.

Snook, S. A. *Friendly Fire: The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000. This book provides a riveting academic examination of a tragic friendly-fire accident that took place in the no-fly zone in northern Iraq in 1994.

Starbuck, W., and M. Farjoun, eds. *Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster*. London: Blackwell, 2005. These editors bring together scholars from many different fields to examine the causes of the *Columbia* space shuttle accident. The book includes a chapter written by me and my coauthors.

Stasser, G., and W. Titus. "Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling During Discussion." *Journal of Personality and Social Psychology* 48 (1985): 1467-1478.

Staw, B. M. "Knee Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action." *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1976): 27-44.

Staw, B. M., and H. Hoang. "Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball." *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 474-494.

Staw, B. M., L. Sandelands, and J. Dutton. "Threat-Rigidity Effects on Organizational Behavior." *Administrative Science Quarterly* 26 (1981): 501-524.

Steiner, I. *Group Process and Productivity*. New York: Academic Press, 1972. Steiner explains the concept of process losses (i.e., why many teams do not achieve their potential for integrating the diverse expertise of various members).

Surowiecki, J. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. New York: Anchor Books, 2004. This book describes how and why we can get better answers to tough problems by pooling the judgments of a large group of independent people.

Tapscott, D., and A. Williams. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin, 2006. This book examines how the Internet and other technologies have enabled mass collaboration to take place by people around the world, many of whom may not know one another.

Thibault, J., and L. Walker. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates, 1975. This book is one of the seminal pieces in the academic literature on procedural justice.

Turner, B. *Man-Made Disasters*. London: Wykeham, 1978. Turner examines the causes of large-scale catastrophes and argues that there are often long incubation periods during which such catastrophes slowly unfold.

Ury, W. *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*. New York: Bantam Books, 1993. Ury writes one of the classic books on conflict resolution and negotiation, with practical advice that we can all apply in our personal and professional lives.

Useem, M. *The Leadership Moment: Nine Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*. New York: Times Business, 1998. Useem provides engaging accounts of how 9 leaders behaved and performed in critical situations filled with risk and uncertainty.

Vaughan, D. *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press, 1996. Sociologist Diane Vaughan wrote one of the definitive accounts of the *Challenger* space shuttle accident, in which she explains her groundbreaking theory of the normalization of deviance.

Weick, K. "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster." *Administrative Science Quarterly* 38 (1993): 628-652.

. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995. Weick explains how decision makers make sense of ambiguous situations, and how that process can go off track.

. "Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems." *American Psychologist* 39, no. 1 (1984): 40-49.

Weick, K., and K. Sutcliffe. *Managing the Unexpected*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001. This book examines how some organizations in very high-risk environments manage to achieve remarkably good safety records.

Welch, J., and J. Byrne. *Jack: Straight from the Gut*. New York: Warner Business Books, 2001. Welch describes some of the key lessons he learned as CEO of General Electric from 1981 to 2001.

Wohlstetter, R. *Pearl Harbor: Warning and Decision*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1962. Wohlstetter's book provides an in-depth look at the reasons why various military and political leaders discounted the possibility of a Japanese attack on Pearl Harbor in the early 1940s.