

مروی کوتاه بر اصول و مفاهیم مدیریت مبتنی بر شواهد

نویسنده:

اشکان شباک

عضو هیئت علمی پژوهشکده آمار



پژوهشکده‌ی آمار

تابستان ۱۳۹۶

به نام خداوند جان و خرد

پیشگفتار

مدیریت، در واقع چیزی جز دانش و مهارت تصمیم‌گیری نیست و مبنای تصمیم‌گیری درست نیز داشتن اطلاعات صحیح است. در این میان لزوم وجود یک ساز و کار مشخص برای تهیه و فرآوری اطلاعات مورد نیاز مدیران از میان شواهد موجود بسیار اهمیت دارد. مدل مدیریت مبتنی بر شواهد، تلاش برای پاسخ به این نیاز و چارچوبی برای برگرداندن داده‌های خام (تحت عنوان شواهد) به اطلاعاتی شامل اطلاعات آماری و سپس تبدیل آن‌ها به دانش عملی است. با توجه به اهداف صندوق جمعیت سازمان ملل متحد (UNFPA) برای ترویج این مدل در فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها و بر اساس برنامه‌های راهبردی میان مدت این صندوق، از سال ۲۰۱۲ میلادی موضوع گسترش و ترویج مفاهیم مدیریت بر مبنای شواهد و بکارگیری آن در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها، در قالب همکاری‌های مشترک میان صندوق جمعیت سازمان ملل (UNFPA) و دولت جمهوری اسلامی ایران، مورد توجه قرار گرفته است.

در همین راستا پژوهشکده آمار و صندوق جمعیت، از همان سال سلسله اقدامات مشترکی را در زمینه مطالعه برای آشنایی با مبانی و مفاهیم مدیریت مبتنی بر شواهد و فرهنگ‌سازی این رویکرد مدیریتی آغاز کردند که از آن میان می‌توان به برگزاری دو کارگاه آموزشی برای مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی در سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳، پس از پایان و جمع‌بندی مطالعات اولیه، نام برد. همچنین در مهرماه سال ۱۳۹۲ کمیته‌ی ملی مشاوره‌های علمی در این زمینه تشکیل شد که آقایان دکتر ابوالحسن فقیهی عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، دکتر علیرضا حسن زاده عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس و دکتر اشکان شباک عضو هیئت علمی پژوهشکده آمار و آقای

کامبیز کبیری از سوی صندوق جمعیت در آن همکاری داشتند. در ادامه این همکاری‌های علمی، به دعوت صندوق جمعیت، نشست هم‌اندیشی علمی و انتقال دانش با حضور اعضای این کمیته علمی و دو تن از کارشناسان برجسته و با تجربه بین‌المللی آقایان Eric Barends و Rob Briner از مرکز هلندی مطالعات برای برنامه‌ریزی و مدیریت شواهد مینا (CEBMa) در مهرماه ۹۲ برگزار شد، که نتایج این هم‌اندیشی و مطالب عنوان شده در آن، به عنوان یکی از منابع مهم در تهیه این نوشتار توسط نویسنده محترم جناب آقای دکتر شباک، مورد استفاده قرار گرفته است. لذا لازم است از همکاری‌های صمیمانه صندوق جمعیت سازمان ملل و پژوهشکده آمار در این زمینه، سپاسگزاری نمایم. این مجموعه، نیز در راستای اهداف اشاره شده و در راستای ادامه همکاری‌های مشترک میان پژوهشکده و صندوق جمعیت تهیه شده و سعی دارد به صورت اجمالی و البته به زبان ساده به بیان موضوع پرداخته و مخاطبان به ویژه مدیران سطوح مختلف کشور را با ادبیات موضوع و اصول و مفاهیم حاکم بر آن آشنا سازد.

امید است مطالب گردآوری شده در این مجموعه بتواند در ارائه‌ی یک انگاشت مناسب از رویکرد مدیریت شواهد مینا و نیز آشنایی هر چه بیشتر کاربران با مفاهیم آن سودمند باشد. بدیهی است دیدگاه‌ها و بازخوردهای همه‌اندیشمندان و دانشمندان این حوزه که به نویسنده بازتاب خواهند داد، موجب غنای بیشتر مطالب و رفع کاستی‌های موجود در آن برای مطالعات و چاپ‌های آینده خواهد شد.

محمد نورمحمدی
ریس پژوهشکده آمار

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳	۱- مدیریت شواهدمبنا چیست؟
۷	۲- منظور از بهترین شواهد در دسترس چیست؟
۸	۳- چرا به مدیریت شواهدمبنا نیاز است؟
۱۰	۴- کدام منبع‌ها باید برای دسترسی به بهترین شواهد مورد توجه قرار گیرند؟
۱۴	۵- چرا باید به طور منطقی و نقادانه شواهد را در فرایند تصمیم‌گیری ارزیابی کرد؟
۱۶	۶- چرا باید بر دستیابی به بهترین شواهد در دسترس تمرکز کرد؟
۱۷	۷- برخی تصورات اشتباه اما رایج در خصوص مدیریت شواهدمبنا
۲۳	۸- چه مستنداتی برای اثبات کارایی رویکرد مدیریت شواهدمبنا در مقایسه با سایر رویکردهای مدیریتی وجود دارد؟
۳۵	۹- نتیجه‌گیری
۳۸	مرجع‌ها
۴۱	واژه‌نامه

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱- مدل منطقی فرایند تصمیم‌گیری شواهدمبنا ۱۳
- شکل ۲- کارکرد صحیح RBM ۲۵
- شکل ۳- چرخه زیست مدیریت مبتنی بر نتیجه ۲۶
- شکل ۴- زنجیره نتایج ۲۹
- شکل ۵- زنجیره نتایج و تئوری تغییر ۳۰
- شکل ۶- زنجیره نتایج بر پایه فرآیند تغییر ۳۱
- شکل ۷- مدل تقریبی از شرایط تصمیم‌گیری شواهدمبنا ۳۴

مقدمه

همزمان با روند فزاینده تغییرات و دگرگونی در همه زمینه‌های حوامع امروزی و پیشرفت چشمگیر در علم و فناوری، نیاز به برنامه‌ریزی برای اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های با کیفیت، بر اساس شواهد افزایش یافته است.

از سوی دیگر، کیفیت انجام برنامه‌های گوناگون با توجه به چگونگی هزینه‌کرد و صرف منابع اقتصادی برای آن‌ها نیز از اهمیت روزافزونی برخوردار شده است. اما برخی سازمان‌ها در این زمینه به خوبی عمل نمی‌کنند. بدین مفهوم که پول و منابع زیادی را هزینه انجام برنامه‌های خود کرده، در حالی که نتیجه‌های به دست آمده، به نسبت هزینه‌ی صرف شده، مطلوبیت لازم ندارد. همچنین برنامه‌هایی که اجرا می‌شوند باید در مراحل مختلف اجرا، به طور دقیق و جامع ارزیابی شوند تا بتوان اندازه اثر بخشی و دسترسی به اهداف از پیش تعیین شده را برای آن‌ها اندازه‌گیری کرد. بنابراین، برخورداری از شواهد و اطلاعات کافی و قابل اعتمادی که با کمک آن‌ها بتوان به طور دقیق و مستند مدیریت و برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داد، ضروری و اجتناب ناپذیر است. با توجه به این موضوع و با در نظر گرفتن فشار روز افزونی که در سال‌های اخیر بر روی سازمان‌ها و دستگاه‌های مختلف به ویژه دستگاه‌های عمومی یا دولتی برای افزایش کارایی، بهبود وضعیت پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری بیشتر در انجام خدمات به وجود آمده است، برنامه‌ریزی و مدیریت شواهدمبنا، از جمله شیوه‌هایی است که برای پاسخگویی به این نیاز معرفی و در سال‌های اخیر مفاهیم و کاربردهای آن توسعه یافته است.

در این نوشتار، تلاش بر این است که ضمن بررسی تاریخچه و چگونگی پدید آمدن روش مدیریت شواهدمبنا، با مفاهیم کلی، اصول و مبانی این روش آشنا

شویم. ابعاد و نیازمندی‌هایی که برنامه‌ریزی و یا مدیریت شواهدمبنا دارد از دیگر مطالبی است که در این نوشتار به آن پرداخته می‌شود. همچنین با وجود امتیازهایی که مدیریت شواهدمبنا دارد و در این مجموعه به آن‌ها اشاره خواهد شد، به‌کارگیری آن در انجام فعالیت‌ها با چالش‌ها و موانعی روبه‌رو است که پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها را با محدودیت‌هایی مواجه کرده است. از این‌رو علاقمندان اجرای رویکرد تصمیم‌گیری و مدیریت بر مبنای مدارک و شواهد باید پیش از بکارگیری این روش با این چالش‌ها و محدودیت‌ها به خوبی آشنا شده باشند.

در مقوله‌ی مدیریت شواهدمبنا، جدا از این که برای چه سازمانی قرار است تصمیم‌گیری کنیم، بانک یا بیمارستان، سازمانی کوچک یا یک وزارتخانه، متعهد هستیم که بهترین شواهد در دسترس را برای تصمیم‌گیری به‌کار گیریم. برای این کار باید یاد بگیریم چگونه شواهد را گردآوری و مستندسازی کنیم، چطور مطالب علمی را از باورهای عامیانه، داده‌های واقعی را از ادعاهای بی‌پایه ولی جا افتاده، عقاید شخصی و یا جمعی و الگوهای ذهنی تشخیص دهیم.

۱- مدیریت شواهدمبنا چیست؟

آدمی از دیرباز برای یافتن ریشه‌ی گرفتاری‌ها و مشکلات خویش به دنبال مدارک و شواهدی بوده تا با کمک آن بر مسایل خود پیروز شود. حتی در ادبیات و داستان نیز، موفق‌ترین داستان‌های جنایی، آنهایی هستند که کارآگاهان با تکیه بر ریزترین مدارک و شواهد تا برجسته‌ترین آنها، گام به گام و بر اساس یک زنجیره‌ی علمی، به درست‌ترین نتیجه دست می‌یابند. در زمینه مدیریت نیز گفته می‌شود شیوه‌ی مدیریت علمی و کارآمد شیوه‌ای است که در آن بیشترین توجه به مدارک و مستندات و به ویژه نتایج پژوهش‌های علمی می‌شود. در دهه‌های گذشته بکارگیری و مدیریت سازمان یافته‌ی مدارک و شواهد در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، بیشتر شده است.

در واقع ایده‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی بر مبنای شواهد و مدارک از زمینه‌های علوم پزشکی و خدمات تندرستی آغاز شده و سپس در علوم اجتماعی نیز گسترش یافته است. اگر بخواهیم نگاه دقیق و ژرفتری به پیشینه‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی بر مبنای شواهد و مدارک داشته باشیم برخی پژوهشگران پیشینه آن را در یونان کهن و یا متون پزشکی باستانی در چین، جستجو می‌کنند. اما آنچه می‌توان آنرا دوره رنسانس ایده‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی برای درمان بر مبنای شواهد و مدارک دانست در واقع در قرن هفدهم شروع شد. در این دوران کتاب‌ها و نوشته‌های علمی که روش‌های درمانی و پزشکی را با بکارگیری این شیوه مورد گفتگو قرار می‌دادند، اهمیت یافتند. این روند تا آغاز قرن بیستم ادامه یافت. در قرن بیستم و بویژه در طول سال‌های ۱۹۰۰ تا ۱۹۷۰، که آنرا دوره انتقالی (transitional era) شیوه‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی برای درمان بر مبنای شواهد و مدارک می‌دانند، این شیوه در کتب‌ها و مجلات گوناگون پزشکی و دیگر حوزه‌های تندرستی (سلامت) فراوان

گسترش یافت. در سال ۱۹۴۸ برای یافتن اثر نوعی داروی آنتی بیوتیک با نام streptomycin که در درمان بیماری سل کاربرد دارد، به مطالعه‌ی نتایج پژوهش‌ها و آزمایش‌های کنترلی تصادفیده پرداختند. البته پیش از آن نیز برخی موسسات ساخت دارو نیز از این روش‌ها و دیگر روش‌های مبتنی بر نتایج و مدارک علمی در بررسی اثرهای داروهای ساخت خود بهره می بردند. به ویژه، دهه ۱۹۷۰ را می توان آغاز ورود به دوران نوین مدیریت و برنامه‌ریزی برای درمان بر مبنای شواهد و مدارک، دانست.

رایانه‌ها و نرم افزارهای گوناگون و پیدایش ابزارهای پیشرفته، تحول بزرگی را در بکارگیری مدارک و شواهد در علم پزشکی به وجود آوردند. واژه‌ی «مدارک و شواهد مبنای» در تصمیم‌گیری‌های درمانی برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ بکار برده شد و سپس در ادبیات علوم پزشکی و درمانی بکار رفت. اصطلاح مدیریت یا برنامه‌ریزی بر مبنای شواهد و مدارک با مفهوم بکارگیری نتایج و مشاهدات بالینی و تجزیه و تحلیل آنها در تشخیص بیماری و تصمیم‌سازی چگونگی درمان، برای نخستین بار توسط پژوهشگران دانشگاه ماک ماستر در دهه ۱۹۹۰ مطرح شد و سپس در سال ۱۹۹۶ سکت و همکارانش تعریف توسعه یافته تری از مفهوم مدیریت یا برنامه‌ریزی بر مبنای شواهد و مدارک ارائه کردند. آنها مدیریت یا برنامه‌ریزی بر مبنای شواهد و مدارک را بهره برداری و بکارگیری منطقی و تلاش گرایانه‌ی از بهترین مدارک و شواهد موجود در درمان یک بیمار دانستند [۱].

در دو دهه‌ی گذشته، بهره‌گیری از ایده‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی بر مبنای شواهد و مدارک در سازمان‌ها و ارگان‌هایی که خدمات اجتماعی ارائه می دهند افزایش یافته است. همچنین این مفهوم در متون علوم اجتماعی و مدیریتی نیز به عنوان یک روش نظام‌مند، برای افزایش اثر بخشی و کارایی تصمیم‌های

مدیران جایگاه ویژه ای پیدا کرده است. می‌توان ادعا کرد که تصمیم‌ها و برنامه‌ریزی‌هایی که به صورت نظام‌مند بر پایه‌ی مدارک و شواهد بنیان یافته‌اند سودمندی و کارایی بسیار بیشتری نسبت به تصمیم‌ها و برنامه‌ریزی‌هایی که بر پایه‌ی روش‌های سنتی و حتی استنباط‌های شخصی و حرفه‌ای انجام می‌شوند، دارد. شلدون و چیلورز در سال ۲۰۰۰ برنامه‌ریزی بر مبنای شواهد و مدارک را «بهره‌برداری تلاش‌گرایانه و منطقی و در عین حال دقیق و روشن از بهترین مدارک و شواهد موجود، در همه‌مراحل تصمیم‌سازی در زمینه‌های رفاه اجتماعی و دیگر امور اجتماعی تعریف می‌کند» [۲].

امروزه، روند بکارگیری شیوه‌های برنامه‌ریزی بر مبنای مدارک و شواهد، به ویژه با توجه به تقاضای روزافزون کارفرمایان و سرمایه‌گذاران مبنی بر انجام برنامه‌های کارآمد و اقتصادی با هزینه-فایده‌ی بالا و افزایش تقاضا برای پاسخگویی و شفافیت بیشتر در این موارد، شتاب بیشتری گرفته است. در واقع در شیوه‌ی برنامه‌ریزی بر مبنای شواهد و مدارک، روش‌هایی به مدیران پیشنهاد می‌شود تا به کمک آنها روشن شود آنها چرا و بر پایه‌ی چه اطلاعاتی تصمیم‌های خود را گرفته و آنها را پیاده کرده‌اند. به ویژه این شیوه، به کمک سامان‌دهی و سازمان‌دهی مدارک و شواهد و دسته‌بندی آنها، سازوکارهایی فراهم می‌سازد تا کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مدیران، بهبود یابد و روش‌های حل مساله نیز پیشرفت داشته باشند.

مهم‌ترین ایده در این رویکرد مدیریتی این است که تصمیم‌ها باید بر پایه‌ی یک ترکیب منطقی و درست از تفکر انتقادی و بهترین شواهد و مدارک در دسترس گرفته شوند. البته در پاسخ شاید گفته شود که همه‌ی مدیران تصمیمات خود را بر پایه‌ی شواهد می‌گیرند، اما کلید این رویکرد، چگونگی توجه و تحلیل در خصوص کیفیت و چگونگی این شواهد است. زمانی که تصمیم‌های بد منجر به

نتیجه‌های نامطلوب می‌شوند، اطلاعات و مدارکی که بر پایه آن‌ها تصمیم گرفته شده است ممکن است ناشی از شایعات بی‌اساس، پیروی کورکورانه از مدهای رایج (به‌ویژه مدهای مدیریتی) و یا الگوگیری محض از روش‌های دیگر مدیران باشد. اصل بنیادین در رویکرد مدیریتی شواهدمبنا اشاره به این موضوع دارد که بهتر است مدیران نگاهی چالشی و منتقدانه به کیفیت شواهد خود داشته و به‌ویژه درستی و تعمیم‌پذیری آن‌ها را سنجش نمایند و سپس با گزینش بهترین شواهد در دسترس، دقت تصمیم‌گیری خود را افزایش دهند.

به کارگیری این رویکرد مدیریتی باعث خواهد شد تا تصمیم‌گیران روز به روز در پیدا کردن شواهد لازم برای تصمیم‌گیری، سنجش درستی و تعمیم‌پذیری آن‌ها تواناتر شده و با پیدا کردن دیگر مدارک و اطلاعات اضافی مرتبط و موردنیاز، کیفیت تصمیمات خود را افزایش دهند. با وجود آن‌که امروز در جهان مفاهیم و کاربردها، شیوه‌ی برنامه‌ریزی شواهدمبنا در همه‌ی زمینه‌های علوم اجتماعی و مدیریتی گسترش یافته است، اما یک توافق عمومی، درباره‌ی مفهوم و ابعاد آن وجود ندارد. این نبود توافق، به ویژه، درباره تعریف واحد از ویژگی‌ها و شاخص‌هایی که بتوان بر اساس آن‌ها یک رویکرد را شواهدمبنا معرفی کرد، برجسته می‌شود.

برخی کارشناسان تنها مدیریتی را شواهدمبنا می‌دانند که شواهد تنها بر اساس شیوه‌های علمی و دقیق به‌دست‌آمده و با روش‌های ارزیابی سخت‌گیرانه سنجیده شده باشند. بعضی دیگر این رویکرد مدیریتی را به‌کارگیری یافته‌ها و نتیجه‌های پژوهش‌های علمی در مراحل برنامه‌ریزی و مدیریت می‌دانند. با این وجود در این نوشتار مفهوم زیر از مدیریت مبتنی بر شواهد (EBM) را مبنا قرار داده‌ایم.

[۳].

مدیریت شواهد مبنا شیوه‌ای برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش مطلوبیت نتایج به واسطه‌ی به‌کارگیری منطقی و در عین حال دقیق و روشن از ترکیب بهترین شواهد موجود است. این شواهد باید از منابع چندگانه‌ای که به‌طور مشخص سازمان‌دهی و دسته‌بندی شده‌اند، از طریق انجام نظام‌مند مراحل زیر به دست آیند:

۱- پرسیدن: یک مسئله‌ی اجرایی را به‌صورت یک پرسش قابل پاسخ طرح کنید.

۲- یافتن: برای پاسخ نظام‌مند به پرسش به جستجوی بهترین شواهد در دسترس بپردازید.

۳- ارزشیابی: روایی، ارتباط و کاربردی بودن شواهد را نقادانه ارزشیابی کنید.

۴- تجمیع: شواهد و مدارک مختلف را بسنجید و آن‌ها را تلفیق کنید.

۵- به‌کارگیری: شواهد را برحسب ارزش‌های سازمانی و علایق ذینفعان بکار برید.

۶- ارزیابی: پیامدهای تصمیم اتخاذ شده را ارزیابی کنید.

۲- منظور از بهترین شواهد در دسترس چیست؟

وقتی سخن از شواهد به میان می‌آید مجموعه‌ای از وقایع، نتیجه‌های پژوهش‌های علمی، گزارش‌های سازمانی، داده‌های آماری، تجربیات گردآوری‌شده، نتیجه‌های پایش‌ها و ارزیابی‌ها، مهارت‌ها و مشاهدات شخصی و مانند این‌ها را در بر می‌گیرد. اگر از منظر حقوقی به آن نگاه کنیم، به عنوان مثال در یک دادگاه، شواهد در شکل‌های مختلفی ارائه می‌شوند. از گواهی شاهدان عینی گرفته تا فیلم‌های ضبط شده توسط دوربین‌های امنیتی هر کدام

در جای خود برای قاضی دارای اهمیت هستند تا در مورد بی‌گناهی یا گناهکار بودن یک متهم اظهار نظر کنند. در مدیریت نیز مشابه این وضعیت وجود دارد. به این معنی که مدیر برای گرفتن تصمیم نهایی باید از میان شواهد در دسترس خود، بر اساس دقت و اندازه ارتباط آن‌ها با موضوع، فارغ از این‌که از چه منبعی به دست آمده‌اند، بهترین‌ها را انتخاب نماید.

۳- چرا به مدیریت شواهد مبنا نیاز است؟

سیمون (۱۹۹۱) مدیریت را مترادف با تصمیم‌گیری می‌داند، چرا که مدیران در سطوح مختلف سازمان با موقعیت‌هایی روبرو می‌شوند که باید درباره آن‌ها تصمیم بگیرند و این مهم‌ترین وظیفه ایشان است؛ پس عملکرد سازمان‌ها به کیفیت تصمیمات مدیران آن‌ها بستگی دارد. سیمون بر اساس این اعتقاد، ابتدا مدل خریدپذیری و سپس نظریه‌ای را مطرح کرد که به خریدپذیری محدود معروف است. وی بر همین اساس نظریه تصمیم را ارائه کرد که در آن می‌گوید تصمیم‌گیری مدیران باید مبتنی بر اطلاعات ناشی از شواهد باشد. در اغلب موارد افراد به‌جای اتکا بر بهترین شواهد در دسترس، بر مشاهدات و تجربه‌های شخصی تکیه می‌کنند و ارزیابی آن‌ها نیز به‌جای واقعیت، به داوری‌های پیشین و باورهای ذهنی آنان گرایش دارد. روشن است که قضاوت و تجربه‌های شخصی دارای اریبی، سوگیری و خطاهای ناشی از محدودیت ذهن افراد است [۵].

از دیگر رویه‌های معمول، برداشت و الگوبرداری از تجربیات مدیران در سازمان‌های مختلف و یا دیگر موقعیت‌های به‌ظاهر مشابه، بدون ارزیابی و نگرش نقادانه به آن‌ها است. البته یادگیری و بهره‌برداری از تجربیات مدیران دیگر و الگوبرداری از آن‌ها به‌خودی‌خود بد نیست اما باید توجه داشت که به عنوان مثال چارچوب‌ها و مفاهیم آن تجربه در چه بستری و با چه زمینه‌ای

انجام شده و آیا در شرایط مکانی و زمانی موردنظر ما نیز مطابقت و کاربرد لازم را دارد. به طور کلی نتیجه مطالعات نیز نشان می‌دهد که در بسیاری از موارد، تصمیم‌گیران دارای مهارت لازم برای بررسی دقیق شواهد در دسترس خود و پیرایش آن‌ها از باورهای نادرست و یا الگوهای ذهنی خود نیستند. همچنین نمی‌دانند چگونه باید اطلاعات را راستی آزمایی کرده و یا از صحت آن‌ها اطمینان حاصل کنند. ضمن آن‌که از آخرین پژوهش‌ها و دستاوردهای علمی در زمینه موضوع مورد نظر نیز ناآگاه هستند.

بنابراین در اغلب موارد برخی از مدیران نمی‌دانند که اطلاعات نه‌چندان معتبر را به جای شواهد معتبر در تصمیم خود لحاظ کرده‌اند. از سوی دیگر مدیران زیادی هستند که بر باورهای نادرست خود پافشاری می‌کنند و اشتباه‌های خود را نمی‌پذیرند. نه بدان جهت که نادان هستند چون تنها بر پایه الگوهای ذهنی، دانش حرفه‌ای و تجربه شخصی خود تصمیم گرفته و باور دارند که تصمیم‌های درستی اخذ کرده‌اند. همه این‌ها در حالی است که شواهد بسیاری وجود دارد که اطلاعات ناشی از آن‌ها می‌تواند به مدیران و کارشناسان کمک کند تا در یافتن راه‌حل‌ها گزینه صحیح را انتخاب کنند. با پیوند نظام‌مند میان مستندات و گزارش‌های میدانی، نتیجه‌های مطالعات و آخرین دستاوردهای علمی، تجربه‌های افراد، دانش حرفه‌ای و دیدگاه‌های شخصی و حتی الگوهای ذهنی، آیا تصمیمات نهایی کارآمدتر خواهد بود؟ این همه‌ی آن چیزی است که رویکرد مدیریتی موسوم به شواهدمبنا دنبال می‌کند.

در واقع مدیریت شواهدمبنا، مبنایی برای تحلیل‌ها، اقدامات و تصمیمات بر اساس بهترین شواهد در دسترس ممکن را فراهم می‌سازد. این امر مبتنی بر فن‌های اداره کسب‌وکار، مهارت و توانایی‌های مدیریتی است که البته نمی‌تواند جایگزینی برای هیچ‌کدام از موارد فوق باشند اما می‌تواند آن‌ها را تقویت و