

خرد جمعی چیست؟

خرد جمعی اشاره به این ایده است که گروه‌های بزرگ از عامه مردم به طور جمعی در هنگام حل مسائل، تصمیم‌گیری، نوآوری و پیش‌بینی، هوشمندانه‌تر از افراد حرفه‌ای هستند که به صورت انفرادی عمل می‌کنند. این ایده توسط جیمز سوروویتزکی^۱ در سال ۲۰۰۴ و در کتاب «خرد جمعی»^۲ مطرح شد.

جیمز مایکل سوروویکی، یک روزنامه نگار اهل آمریکا است. او نویسنده نیویورکر بود و ستونی را در مورد تجارت و امور مالی به نام «صفحه مالی» می‌نوشت. نوشته‌های سوروویکی در طیف گسترده‌ای از نشریات منتشر شده است. او قبل از پیوستن به نیویورکر سردبیر Fortune بود.

سوروویتزکی در کتاب «خرد جمعی» به دنبال توضیح این مسئله است که چرا و با چه شرایطی، راه‌هایی که مردم بصورت جمعی برای حل مشکلات ارائه می‌دهند، بهتر از راه حلی است که یک شخص به تنهایی پیشنهاد می‌دهد، حتی اگر آن شخص یک فرد متخصص باشد. او در کتاب خود با تجزیه و تحلیل نحوه تصمیم‌گیری افراد و گروه‌ها، درک خرد جمعی را عمیق‌تر کرده و نشان می‌دهد، چگونه می‌توان از این خرد جمعی برای پیدا کردن تصمیمات قابل اعتماد استفاده کرد و به بررسی این موضوع پرداخت که چگونه گروه‌های بزرگ تصمیم‌های برتری در فرهنگ عام، روانشناسی، بیولوژی، اقتصاد رفتاری و سایر زمینه‌ها داشته‌اند.

گروه‌های بزرگ، بهتر از افراد می‌توانند مشکلات را حل کنند.

در یک نمایشگاه دام در سال ۱۹۰۶ دانشمندی به نام فرانسیس گالتون مسابقه‌ای برای بازدیدکنندگان ترتیب داد که می‌بایست شرکت‌کنندگان وزن یک گاو را حدس می‌زدند. نتایج حیرت‌انگیز بود. اگر چه هیچ فردی به تنهایی از جمله کارشناسان این زمینه نتوانست وزن دقیق گاو را حدس بزنند اما میانگین وزنی که بازدیدکنندگان تخمین زدند تنها یک یونگ بیشتر از وزن واقعی حیوان بود. به عبارت دیگر برآورد جمعی دقیق‌تر از فردی بود.

گالتون دریافته بود که چگونه یک گروه می‌تواند حقیقتا از هر یک از اعضای خود به صورت جداگانه از جمله کارشناسان خردمندتر باشد!

نمایش تلویزیونی «چه کسی می‌خواهد میلیونر شود؟» نمونه دیگری از این پدیده است. شرکت‌کنندگان مسابقه می‌بایست برای کسب جایزه در چند مرحله به سوالات چهارگزینه‌ای پاسخ دهند و در این روند برای کمک گرفتن از دیگران می‌توانند از گزینه‌های نجات استفاده کنند. آنها می‌توانند گزینه «از متخصص این زمینه بپرس» را انتخاب کنند و نظر یک متخصص را بپرسند و یا «از حاضران بپرس» را انتخاب کنند و نظر آنها را بدانند. تجزیه و تحلیل

¹ James Surowiecki

² The Wisdom of Crowds

انجام شده نشان داد، جواب ۶۵ درصد از کارشناسان درست بود، در حالیکه ۹۱ درصد حاضران پاسخ درست داده بودند!

با این حال نگاهی گذرا به تاریخ می‌تواند ثابت کند که لزوماً همه گروه‌ها خردمند نیستند. ما غالباً شاهد گروه‌های آشوب‌گر، اوباش، خشن و رفتار گله‌ای اراذل هستیم. همانطور که فردریش نیچه در جایی نوشته بود: «جنون بندرت از فرد سر می‌زند اما این موضوع در بین گروه‌ها، احزاب، ملل و هم سن و سال‌ها یک قانون است!»

البته در خردجمعی نیز خطاهایی وجود دارد که می‌تواند گروه را به سمت تصمیم‌گیری‌های نادرست سوق دهد، اما اگر آن گروه بتواند تنوع خود را حفظ کرده و کار و گفت‌وگوی آزاد تیمی را تقویت کند، دیگر خردجمعی کلیشه‌ای بی‌معنا نخواهد بود!

هر چه گروه متنوع‌تر باشد تصمیمات آن عاقلانه‌تر است.

گروه‌های ناهمگن اغلب در برابر گروه‌های همگن در مقابله با مشکلات بهتر عمل می‌کنند. در یک گروه ناهمگن یعنی گروهی از سنین، جنس، مذاهب و تخصص‌های مختلف، هر یک از افراد ایده‌ها و دیدگاه‌های جدیدی ارائه خواهند داد که هرگز از یک گروه همگن سر نخواهد زد.

گروه‌های همگن مانند گروه‌هایی که از افراد متخصص تشکیل شده‌اند، غالباً این ضعف را دارند که مهارت و رویکرد اعضای آن بیش از حد شبیه هم هستند. به عبارت دیگر در نظر گرفتن استدلال مخالف و تفکر غیر معمول برای آنها دشوارتر است. عملیات ناموفق خلیج خوک‌ها در زمان دولت کندی یک نمونه مشهور از این موضوع است که چگونه تفکرات یک گروه همگن می‌توانند چه عواقبی نگران‌کننده‌ای داشته باشد.

تنوع کم یک گروه همگن که ایده‌های مشابهی دارد، نمی‌تواند با فراوانی یک گروه ناهمگن رقابت کند. یک گروه ناهمگن با دیدگاه‌های متعدد و نقطه نظرات گسترده‌تری که دارد، راحت‌تر می‌تواند ایده‌های بد را شناسایی کرده و آنها را کنار بگذارد. با این حال این بدان معنا نیست که گروه‌ها باید از پیوستن متخصصان به صفوف خودداری کنند، برعکس حضور متخصصان ضروریست، زیرا آنها دانشی دارند که دیگران فاقد آن هستند.

گروه‌هایی خطرناک هستند، که به طور کلی متشکل از متخصصان باشند، به خصوص اگر همه آنها در یک چیز خاص تخصص داشته باشند!

هر چه گروه بزرگ‌تر باشد، هوشمندتر است.

به عنوان یک قاعده کلی البته تا زمانی که در مورد مردم صحبت می‌کنیم نه گروهک‌ها، هر چه گروه بزرگ‌تر باشد تنوع آن نیز بیشتر است و هر چه متنوع‌تر باشد، ایده‌ها و مهارت‌های با ارزش‌تری را در یک جا گرد هم می‌آورند. وقتی

زمان تصمیم‌گیری فرا می‌رسد، معمولاً گروه‌های بزرگ دیدگاه‌های غیرمعمول و عقایدی که در اقلیت هستند را بیشتر مورد توجه قرار می‌دهند. زیرا نظرات اعضای آن به وضوح از دیدگاه‌های مختلفی سرچشمه می‌گیرند.

گروه‌های بزرگ از تضادها دوری نمی‌کنند، بلکه مستقیماً با آنها روبه‌رو شده و بی‌پرده درباره موضوعات بحث گفت‌وگو می‌کنند، از این رو در مقایسه با گروه‌های کوچک ریسک بسیار کم‌تری وجود دارد که گروه بزرگ به سازش بیشتر اما کاذب برسد.

برای یک گروه کوچک بسیار ساده‌تر است که روی یکدیگر تاثیر بگذارند، در چنین گروه‌هایی اغلب شخصی بحث را در دست می‌گیرد که می‌تواند تصمیمات گروه را تحت تاثیر خود قرار دهد. به همین دلیل است که تصمیمات یک گروه کوچک نسبت به گروه‌های بزرگ بی‌ثبات‌تر و رادیکال‌تر است، بدتر از همه این است که افرادی که خود را رهبر می‌دانند توانایی‌های خود را بیش از حد دست بالا می‌گیرند، حتی اگر فاقد تخصص کافی باشند!

بعنوان مثال در یک آزمایش که به خلبانان نظامی و ناورها، مسئله مشابهی برای حل کردن دادند، خلبانان رده بالاتر از راه حل‌های خود به شیوه‌های بمراتب قانع‌کننده‌تری نسبت به ناوران درجه پایین دفاع می‌کردند! این الگوی رفتاری حتی وقتی راه حل‌های خلبانان اشتباه و راه حل‌های ناورها درست بود، همچنان ادامه داشت. ناورها که تصور می‌کردند به دلیل رتبه بالاتر خلبانان حق با آنهاست تا جایی پیش رفتند که به طور داوطلبانه کنترل خود را به آنها واگذار کردند. یک گروه بزرگ ذاتاً احتمال بروز چنین خطراتی را کاهش می‌دهد. هر چه این گروه بزرگ‌تر باشد، احتمال به اجرا در آمدن این عقاید غیر عقلانی نیز کمتر خواهد بود.

رفتار گله‌ای و ساختار سلسله مراتبی، رشد گروهی را تضعیف می‌کند.

در تعاملات اجتماعی به وفور دیده می‌شود، تصمیماتی که در این گروه‌ها گرفته می‌شود به احتمال زیاد تحت تاثیر رفتارهای اجتماعی اعضا قرار خواهد گرفت. این اتفاق می‌تواند چندین خطر به دنبال داشته باشد که یکی از آنها رفتار گله‌ای است.

رفتار گله‌ای به یک الگوی گسترده اجتماعی در یک گروه خاص اشاره دارد، در واقع یک مکانیسم دفاعیست که افراد توسط آن و به منظور کاهش ریسک شخصی از تصمیمات و اقدامات گروهی پشتیبانی می‌کنند.

انسان‌ها ذاتاً موجوداتی اجتماعی هستند و به همین دلیل در جمع احساس امنیت بیشتری می‌کنند. مثلاً نوجوانان، از ترس عدم مقبولیت توسط بقیه، دقیقاً همان کاری را می‌کنند که دیگران انجام می‌دهند. هیچ پدر و مادری وجود ندارد که از فرزندانشان نپرسیده باشند اگر دوستانشان خودشان را از روی یک صخره پرت کنند تو هم همین کار را می‌کنی؟

گروه‌ها همچنین ممکن است دچار اشتباهاتی مانند تایید اجتماعی شوند، یعنی هنگامی که مردم تعدادی از اعضای گروه‌های دیگر را می‌بینند که کارهای خاصی انجام داده و حرف‌های خاصی می‌زنند به نظرشان می‌آید که باید دلیل خوبی برایشان داشته باشند!

آنچه مردم انجام می‌دهند و می‌گویند اثباتی برای درستی آن است، حتی اگر به معنای واقعی بر مبنای حقیقت نباشد به همین دلیل است که وقتی افراد زیادی عقیده هرچند غیرمنطقی را مدام ابراز می‌کنند، معمولاً طولی نمی‌کشد که آن عقیده حامیان خود را پیدا می‌کند. با تمام این حرف‌ها اگر شما نیز خود را در گروهی بیابید که به شما اطمینان بدهند $2+2=5$ می‌شود ممکن است، خود شما نیز بعدها فکر کنید که همینطور است!

این نوع رفتار با افزایش رتبه‌های اجتماعی تقویت می‌شود. در یک سلسله مراتب آشکار فقط اعضای خاص یک گروه فرصتی برای صحبت کردن دارند و از این طریق اعضای عالی‌رتبه می‌توانند هر بحث و گفت‌وگویی را به جهتی که منعکس کننده دیدگاه‌های خودشان باشد، هدایت کنند و بقیه گروه نیز از آن پیروی خواهند کرد. برای جلوگیری از این عواقب منفی باید از سلسله مراتب سختگیرانه اجتناب شود و تنها اعضای یک گروه تشویق شوند تا به جای پیروی کورکورانه از دیگران نظرات خود را بیان کنند.

گروه‌ها در صورتی می‌توانند هوشمند باشند که از متفکران مستقل زیادی با دیدگاه‌های متنوع تشکیل شده باشند.

گرایش‌های نامعقولی که در هر گروه به وجود می‌آید، تنها در شرایطی قابل پذیرش است که همه اعضای آن گروه بتوانند مستقلانه فکر کنند. در گروهی که هیچ کس به طور مستقل فکر نمی‌کند معمولاً در نهایت افراد نظرات مشابهی خواهند داشت، زیرا این امر از تضاد و درگیری جلوگیری می‌کند. در صورتیکه چنین تضادهایی باید آشکارا مورد بحث قرار گیرند، در این گروه‌ها تناقضات نادیده گرفته شده و یا به معنای دیگری تفسیر می‌شوند. اعضای چنین گروهی بدون اینکه نظرات دیگران را مورد بحث قرار دهند، آن را قبول کرده و روش تفکر آنها رفته رفته به یکدیگر شبیه می‌شود.

اگر گروهی نیاز به تصمیم‌گیری هوشمندانه داشته باشد، باید از تمامی این موارد جلوگیری کند، راه حل این است که اجازه دهیم گروه‌ها از افراد دارای نظرات و منابع اطلاعاتی متنوع تشکیل شوند، یعنی افرادی که به طور مستقل فکر می‌کنند، در گروه باشند.

تنوع نیز مهم است. اگر اعضای گروه متنوع باشند، افراد راحت‌تر می‌توانند بر عقاید خود پافشاری کنند. در مقابل اگر عقاید خاصی بر گروه حاکم باشد، افرادی که دارای دیدگاه‌های مختلفی هستند، از نظر خود یا پس خواهند کشید و از جمع پیروی خواهند کرد.

این نوع رفتار می‌تواند عواقب وخیمی به همراه داشته باشد. بعنوان مثال فاجعه فضایی شاتل کلمبیا در سال ۲۰۰۳ را در نظر بگیرید دقیقاً پس از پرتاب شاتل یک قطعه از عایق حرارتی آن شکست و سوراخ کوچکی در شاتل ایجاد کرد

که باعث تجزیه آن به محض ورود به جو زمین شد! اگر چه بسیاری از کارکنان فرماندهی فضایی نیروی هوایی در همان ابتدای کار تشخیص دادند که وجود قطعه عایق خطری برای ایمنی شاتل است، اما حرفی نزدند و اجازه دادند کارها به همان ترتیبی که قرار بود پیش برود، به این دلیل که فرمانده تیم نظر خود را به همه تحمیل کرد و بدین ترتیب هرگونه بحث و گفت‌وگویی را در نطفه خفه کرد. در نتیجه تیم فرصت تحلیل آسیب‌های وارده به شاتل قبل از ورود به جو را از دست داد. اگر به اعضای تیم ناسا اجازه داده می‌شد که به طور مستقل فکر کنند و مجبور نشده بودند نظر یک نفر را بپذیرند، ممکن بود از وقوع این فاجعه جلوگیری شود. در این صورت هر تصمیم با دقت مورد بررسی قرار می‌گرفت، همه می‌توانستند نظر خود را با دیگران در میان بگذارند و اعضای این گروه می‌توانستند با کمک هم به نتیجه کلی و قابل قبولی برسند.

هوشمندترین گروه‌ها ساختاری غیر متمرکز دارند، اما اطلاعات خود را در یک نقطه جمع می‌کنند.

وقتی گروه‌های بزرگ از ساختاری غیرمتمرکز برخوردار باشند به موفقیت بیشتری دست خواهند یافت، یعنی وقتی همه اعضا بتوانند خود را سازمان دهند و بدون اینکه توسط یک رهبر اصلی همه کاره کنترل شوند، در زیر گروه‌های کوچکی فعالیت کنند.

هر چه اعضای گروه اختیار بیشتری در حل یک مشکل داشته باشند و هر چه مستقل‌تر روی آن کار کنند، احتمال این که راه حل‌های خوبی ارائه دهند بیشتر است. این ایده در آتن باستان مورد استفاده قرار گرفت، شهروندان می‌توانستند در باب مذاکره در بیشتر پرونده‌های مربوط به جرایم کوچک در دادگاه‌های محلی شرکت کنند و به آنها اجازه داده می‌شد که خودشان جشنواره‌های ملی را برگزار کنند.

به هر حال اگر قرار باشد گروهی که دارای ساختاری غیرمتمرکز است کاری هوشمندانه انجام دهد، باید عملیات نتایج و اطلاعات مختلف گروه را در یک مکان مرکزی که در آن افراد می‌توانند، شاهد نمایی از چشم‌انداز کلی باشند، جمع آوری و تجزیه تحلیل کنند. عبارتی دیگر قدرت غیر متمرکز باعث ایجاد خطر ندیدن چشم‌انداز کلی به دلیل توجه بیش از حد به جزئیات می‌شود.

این دقیقاً اتفاقی است که بین شاخه‌های مختلف اطلاعاتی ایالات متحده قبل از حملات به مرکز تجاری جهانی در ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ رخ داد. ساختار غیرمتمرکز سازمان‌ها مانع از جریان اطلاعات در میان آنها شد و پیش‌بینی حملات و به طور بالقوه جلوگیری از آن را غیرممکن ساخت. خردجمعی متخصصانی که برای FBI، CIA، NSI کار می‌کردند، نمی‌توانست بطور هوشمندانه‌ای مورد استفاده قرار گیرد، زیرا هیچ تصویر عمده‌ای برای تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود وجود نداشت.

به طور طبیعی هماهنگی مخصوص گروه‌های بزرگ است، به شرطی که افراد تنها به فکر خودشان نباشند.

هرچه چالش‌هایی که گروه با آن مواجه می‌شود پیچیده‌تر باشد، بیشتر به هماهنگی اعضای خود با هم نیاز دارد. مهم این است که اعضا توانایی این را داشته باشند که بر سر اهداف و انتظارات و اقدامات یکدیگر توافق کنند. نباید تک تک افراد یک تنه به منفعت خود فکر و در راستای آن عمل کنند، بلکه باید به هدف کلی توجه کرده و به فکر دیگران نیز باشند.

مردم این کار را هر روز در خیابان‌های شهر تجربه می‌کنند. عابران پیاده هم‌زمان که تصمیم می‌گیرند چگونه و در کجا قدم بردارند، مدام حرکات یکدیگر را متقابلاً پیش‌بینی می‌کنند: ما سرعت خود را کم می‌کنیم تا از برخورد به ترافیک پیشگیری کنیم و سرعت خود را زیاد می‌کنیم تا از ایجاد ترافیک برای دیگران جلوگیری کنیم. این قوانین راهنمایی و رانندگی می‌تواند در زمینه‌های دیگر زندگی نیز اعمال شود. افرادی که متوجه هستند دیگران قصد دارند به کجا بروند و چه کاری انجام دهند در نهایت سریع‌تر به اهداف خود می‌رسند و کسانی که فقط به فکر خودشان هستند باعث ایجاد ترافیک و تصادف می‌شوند.

توماس شیلینگ، برنده جایزه نوبل نمونه جالبی از این پدیده هماهنگی را در یک آزمایش نشان داد. وی از جمعی از دانشجویان خود خواست تا فرض کنند، در یک روز معین باید دوستی را در شهر نیویورک ملاقات کنند، اما محل و ساعت ملاقات تعیین نشد. جالب است که اکثر آنها مشکل را به یک روش حل کردند: با حضور در غرفه ایستگاه مرکزی قطار در ظهر روز مورد نظر! بنابراین آزمایش شیلینگ نشان می‌دهد که چگونه افراد می‌توانند، اهداف و انتظارات خود را با یکدیگر هماهنگ کرده و به یک جمع‌بندی با نتیجه‌ای سودمند برسند.

وقتی که مردم بدانند از مزایای بلندمدتی برخوردار خواهند شد، به صورت گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

انسان موجودی اجتماعی است و به کار گروهی عادت دارد، اما چنین گروه‌هایی تنها وقتی کار آمد هستند که تمام اعضای آن منافع خودخواهانه و کوتاه مدت خود را برای دستیابی به اهداف بلند مدت گروه کنار بگذارند. یکی از راه‌های تشویق چنین رفتاری ایجاد قاعده و قانون است.

ایالت‌ها می‌توانند شهروندهای خود را در صورت فرار از مالیات یا قتل همسایگان‌شان مجازات کنند و شرکت‌ها می‌توانند کارکنان خود را در صورت عدم انجام وظایف یا آزار و اذیت همکاران اخراج کنند. در حالت ایده‌آل مردم حتی بدون انجام مجازات هم رفتار مشارکتی و جامعه‌پسند دارند.

گروه‌هایی که عملکرد خوبی دارند به اعضای خود این امکان را می‌دهند که به یکدیگر اعتماد کنند. این بدان معناست که اعضا نه تنها به دنبال منافع خودشان بلکه به طور کلی به دنبال منافع گروه نیز هستند. اما دلیل رفتار جامعه‌پسند تنها اعتماد نیست، مردم با هم همکاری می‌کنند زیرا از عضو گروه بودن سود می‌برند.

بعنوان مثال وقتی مردم کمک‌های خود را به سازمان‌های خیریه اهدا می‌کنند یا کالاهای معتبری تولید می‌کنند که دیگران بتوانند بدون تردید آن را بخرند یا حتی وقتی انعام می‌دهند در حالیکه مجبور نیستند، همه افراد سود می‌برند، به عبارت ساده‌تر اگر افراد نیازی به فکر کردن درباره منافع خودخواهانه خود نداشته باشند، هنگام تصمیم‌گیری استرس بسیار کمتری را تجربه می‌کنند.

مهمتر از همه، این نوع رفتار مفید و داوطلبانه هنگامی بوجود می‌آید که اعضای یک گروه معتقد باشند، گروهشان دوام خواهد آورد و ارتباط با آن در دراز مدت برای همه سودمند خواهد بود.

خلاصه کلام

تحت شرایط مناسب گروه‌ها نه تنها می‌توانند بطور شگفت‌آوری تصمیمات هوشمندانه بگیرند، بلکه در کمال تعجب حتی می‌توانند، نسبت به گروهی متشکل از متخصصان یا باهوش‌ترین افراد نتایج بهتری به دست آورند.

چرا داشتن گروه‌های متشکل از افراد متنوع برای حل مشکلات منطقی است؟ گروه‌های بزرگ، بهتر از افراد می‌توانند مشکلات را حل کنند. هرچه گروه متنوع‌تر باشد تصمیمات آن عاقلانه‌تر است. هر چه گروه بزرگتر باشد، هوشمندتر است و می‌تواند خطراتی که در کمین است و پیش‌نیازها را برآورد کند.

رفتار دسته جمعی و ساختار سلسله مراتبی خردجمعی را تضعیف می‌کند. گروه‌ها فقط در صورتی می‌توانند هوشمند باشند که از تعداد زیادی متفکران مستقل تشکیل شده باشند. هوشمندترین گروه‌ها ساختاری غیر متمرکز دارند اما اطلاعات خود را در یک نقطه جمع می‌کنند.

چگونه می‌توان گروه‌ها را ترغیب به همکاری در جهت دستیابی به بهترین نتیجه ممکن کرد؟ به طور طبیعی هماهنگی مخصوص گروه‌های بزرگ است، به شرطی که افراد تنها به فکر خودشان نباشند. وقتی که افراد بدانند از مزایای بلند مدت برخوردار خواهند شد، بصورت گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

ترجمه: مدرسه کوچینگ‌ویز خاورمیانه