

خرد جمعی

ایمیز سوروویکی

اکبر احمدی



شماره

۱۳۹۸

Surowiecki, James	: ساروویکی، جیمز، ۱۹۶۷ - م.	سرشناسه
خرد جمعی / جیمز سوروویکی؛ مترجم اکبر احمدی.	: عنوان و نام پدیدآور	
تهران: نشر علم، ۱۳۹۸.	: مشخصات نشر	
۴۶۶ ص: ۵/۱۴ × ۵/۲۱ س.م.	: مشخصات ظاهری	
۹۷۸-۹۶۴-۲۲۴-۹۸۲-۴	: شابک	
فیبا	: وضعیت فهرست نویسی	
The wisdom of crowds, 2005.	: عنوان اصلی:	یادداشت
خرد جمع یا تخصص و هوش نخبگان.	: عنوان دیگر	
وفاق اجتماعی - خیر مشترک - تصمیم گیری گروهی	: موضوع	
Consensus (Social sciences) - Common good - Group decision making	: موضوع	
احمدی، اکبر، مترجم	: شایسته افزوده	
JC۳۲۸/۲	: رده بندی کنگره	
۳۰۳/۳۸	: رده بندی دیویی	
۵۷۰۰۱۳۱	: شماره کتابشناختی	



کتابخانه ملی و اسناد ایران

خرد جمعی

جیمز سوروویکی

ترجمه: اکبر احمدی

صفحه آرایشی: مهدی شکر

چاپ و صحافی: رامین

لیتوگرافی: باختر

تیراژ: ۴۴۰ جلد

نوبت چاپ: اول/ ۱۳۹۸

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۲۴-۹۸۲-۴

خیابان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - خیابان شهدای ژاندارمری

بن بست گرانفر پلاک ۴ تلفن: ۶۶۴۱۲۳۵۸

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

فهرست

.....مقدمه ۵

بخش اول

۱. خرد جزی ۲۳
۲. تفاوت، ناهوت می آفشد: رقص های حرکتی، خلیج خوک ها، و ارزش تنوع ۵۱
۳. میمون می بیند میمون انعام می دهد: تقلید، آبخارهای اطلاعات، و استقلال ۷۵
۴. سر هم کردن قطعات سیاه، آوگس، و هنر تمرکززدایی ۱۱۱
۵. برقصیم؟ هماهنگی در بهانی پیچید ۱۳۵
۶. جامعه وجود دارد: مالیات ها انعام، تریزین، و اعتماد ۱۶۹

بخش دوم

۷. ترافیک: آنچه در اینجا داریم ناتوانی از هماهنگی ۲۱۹
۸. علم: همکاری، رقابت، و شهرت ۲۳۷
۹. کمیته ها، هیئت های منصفه، و تیم ها: حادثه کلمبیا و چگونه در سال کوچک برای کار درست می شوند ۲۵۷
۱۰. کمپانی: آیا ملاقات با رئیس جدید مثل رئیس قدیمی است؟ ۲۸۱
۱۱. بازارها: مسابقات زیبایی، سالن های بولینگ، و قیمت های سهام ۳۲۵
۱۲. مردم سالاری: رؤیاهای مصلحت عمومی ۳۷۵
- سخن پایانی برای نشر انکور بوکس ۳۹۳
- یادداشت ها ۴۰۷
- درباره کتاب ۴۶۵

مقدمه

I

یک روز پاییزی ۱۹۰۶ دانشمند بریتانیایی فرانسیس گالتون، خانه‌اش در شهر بلیموث ترک کرد و عازم روستایی زیبا شد. گالتون هشتاد و پنج ساله بود و کم‌کم احساس پیری می‌کرد، اما هنوز مالا مال از این شوق بود که شغل بدنامی-اش را به خاطر کارش در آمار و علم وراثت کسب کرده بود. و در آن روز خاص، چیزی که گالتون مشتاقش بود دام بود.

مقصد گالتون، نمایشگاه فـ... کـ... پـ... و سـ... انگلند^(۱) سالیانه بود، بازار منطقه‌ای که کشاورزان محلی و اهالی شهر در آنجا برای ارزشیابی کیفیت گاوها، گوسفندان، مرغ‌ها، اسب‌ها، و خوک‌های یکدیگر جمع می‌شدند. گرس از بین قیل و قال‌های غرغه‌های معاینه اسب‌های بارکش و خوک‌های پرورانی محلی شاید به نظر می‌آید شیوه عجیبی برای یک دانشمند (مخصوصاً دانشمندی پیر) برای سپری کردن یک بعدازظهر بوده است، اما منطق آشکاری برای این کار وجود داشت. گالتون مردی با مشغولیت ذهنی به دو چیز بود: اندازه‌گیری ویژگی‌های جسمانی و روانی، و تولید مثل. و با وجود این، نمایشگاه دام مگر چیزی غیر از فرصتی برای نمایش بزرگ آثار تولید مثل خوب و بد است؟

تولید مثل برای گالتون مهم بود چون باور داشت که تنها تعداد

خیلی کمی از مردم ویژگی‌های لازم برای سالم نگه‌داشتن جوامع را دارند. در واقع، او بیشتر زندگی شغلی‌اش را به اندازه‌گیری آن ویژگی‌ها برای اثبات این موضوع اختصاص داده بود که اکثریت بزرگی از مردم آن ویژگی‌ها را ندارند. برای نمونه در نمایشگاه بین‌المللی ۱۸۸۴ لندن، او یک "آزمایشگاه تن‌سنجی"، برپا کرد که در آن ابزارهای ساخت خودش، علاوه بر چیزهای دیگر، "تیزی بینایی و شرایبی، درک رنگ، قضاوت دید، [و] زمان واکنش" نمایشگاه-روها را آزمایش کرد. آزمایش‌هایش باعث ایمان کم او به هوش فرد متوسط، در نهایت، اوقات و لجاجت بسیاری از مردان و زنان همان‌قدر که زیاد است باز-مت‌قابل قبول است. "فقط اگر قدرت و کنترل در دست انتخاب باقی می‌ماند، با اندکی ادب، گالتون باور می‌کرد که یک جامعه می‌توانست سالم بماند، بوی باقی بماند.

همین‌طور که آن روز گالتون بیان نمایشگاه می‌گذشت با یک رقابت وزن سنجی مواجه شد. گاو پرواری انتخاب شده بود و در معرض نمایش قرار داده شده بود، و اعضای جماعت جمع شده، برای شرط‌بندی روی وزن گاو صف بسته بودند. (البته آن‌ها روی آنچه وزن گاو بعد از این بود که "ذبح و آماده" شده بود شرط‌بندی می‌کردند.) با شش پنی، شما می‌توانستید یک بلیط نمبر شده و شماره شده بخرید، که با نام تان، نشانی تان، و تخمین ساز آن را پر می‌کردید. بهترین حدس‌ها، جوائزی می‌گرفتند.

هشتصد نفر شانسی‌شان را امتحان کردند. آن‌ها خیلی متفاوت بودند. بسیاری از آن‌ها قصاب‌ها و کشاورزانی بودند که قاعدتاً در سنجش وزن دام خبره بودند، اما همچنین تعداد قابل‌توجهی از افراد بودند که می‌شود گفت هیچ دانش ذاتی از گاو نداشتند. بعداً گالتون در مجله علمی طبیعت نوشت "بسیاری از غیرخبره‌ها رقابت کردند،"

مثل آن فروشندگان و دیگرانی که هیچ دانش تخصصی دربارهٔ اسب‌ها ندارند، اما به وسیلهٔ راهنمایی روزنامه‌ها، دوستان، و حدسیات خودشان در مسابقه‌ها شرط می‌بندند. "در قیاس با مردم سالاری که در آن افراد دارای توانایی‌ها و منافع اساساً متفاوت، هر کدام یک حق رأی دارند خودش را به‌طور بی‌واسطه به گالتون نشان داده بود. او نوشت "احتمالاً رقابت‌کنندهٔ متوسط، همان‌قدر برای برآورد دقیقی کردن از وزن گاو آماده شده، مناسب بود، که رأی دهندهٔ متوسط دارای ارزیابی امتیازات بیشترین موضوعات سیاسی، مناسب است که او دربارهٔ آن‌ها رأی می‌دهد."

گالتون به دیگران که "رأی دهندهٔ متوسط" چقدر ماهر بود علاقمند بود زیرا می‌خواست ثابت کند که رأی دهندهٔ متوسط، خیلی کم ماهر است. پس از رقابت را به یک آزمایش فی البداهه تبدیل کرد. هنگامی که مسابقه تمام شد، جوایز اعطا شدند، گالتون بلیط‌ها را از سازمان دهندگان به امانت گرفت و مجموعه‌ای از آزمون‌های آماری را روی آن‌ها انجام داد. گالتون حدس‌ها را (که در کل بالغ بر ۷۸۷ مورد می‌شد، بعد از اینکه ناچار شده بود به این دلیل که نامفهوم بودند کنار بگذارد) به ترتیب از بالا ترین به پایین ترین مرتب کرد و آن‌ها را برای اینکه ببیند آیا به یک منحنی زنگوله‌ای شکل می‌دهند ترسیم کرد. سپس علاوه بر کارهای دیگر او همه تخمین‌های رقبا را جمع کرد، و میانگین حدس‌های گروه را محاسبه نمود. آن عدد ارائه شده را شما می‌توانستید خرد جمعی جماعت پلیموث بنامید. اگر جماعت، شخص واحدی بود توزین گاوی که حدس زده بود همان‌قدر بود.

گالتون بی‌تردید فکر می‌کرد که میانگین حدس گروه را نشان می‌دهد. با این همه، چند فرد خیلی باهوش را با چند فرد معمولی و

تعداد زیادی افراد کودن به هم بیامیزید، و احتمالاً به نظر می آید شما به پاسخ یک کودن می رسید. اما گالتون اشتباه می کرد. جماعت حدس زده بود که گاو، بعد از اینکه ذبح و تمیز شده بود ۱۱۹۷ پوند وزن دارد. گاو بعد از اینکه ذبح و تمیز شده بود ۱۱۹۸ پوند وزن داشت. به بیان دیگر، داوری جماعت اساساً محشر بود. روی هم رفته برآورد، شاید معنای زیادی نداشت. گالتون بعداً نوشت: "این نتیجه برای اعتبار یک داوری مردم سالارانه نسبت به آنچه احتمالاً مورد انتظار بود، دست به نظر پذیرفتنی تر می آید." که به معنی کم گو، گزیده آید.

II

آنچه فرانسیس گالتون آن روز در پلیموث، اتفاقی با آن برخورد کرد ساده، اما قدرتمند بود، حقیقتی که در کتاب این کتاب است: تحت شرایط واقعی، گروه‌ها به طور چشمگیری هوشمندترند، و غالباً از باهوش ترین افراد در آن‌ها باهوش ترند. گروه‌ها برای حل مسائل و نیازی ندارند تحت تسلط افراد فوق العاده باهوش باشند. حتی اگر بیشتر افراد گروه به طور خاص آگاه یا معقول نیستند باز هم گروه می تواند به یک تصمیم به طور جمعی عاقلانه برسد. این موضوع جالبی است چون انسان‌ها تصمیم گیران کاملاً برنامه ریزی شده نیستند. در عوض، ما آنچه اقتصاددان هربرت سایمون "به طور محدود معقول"^(۲) نامید، هستیم. ما عموماً اطلاعات کمی نسبت به میزانی که مایلیم داریم. ما دوراندیشی را به آینده محدود کرده ایم. بیشتر ما فاقد توانایی - و میل - برای انجام محاسبات هزینه- سود پیچیده ایم. در عوض پافشاری

بر یافتن بهترین تصمیم ممکن، غالباً تصمیمی را می‌پذیریم که به قدر کافی خوب به نظر می‌آید. و اغلب اجازه می‌دهیم احساسات بر داوری مان تأثیر بگذارد. با این حال علیرغم همه این محدودیت‌ها هنگامی که داوری‌های ناقص مان به شیوه درستی جمع می‌شوند هوش جمعی مان غالباً عالی است.

ابن هوش، یا آنچه من "خرد جمعی" می‌نامم در اشکال متفاوت زیادی در جهان مشغول به کار است. این دلیلی است که موتور جستجوی اینترنت گوگل می‌تواند یک میلیارد صفحات وب را مرور کند و یک صفحه را پیدا کند که بخش دقیقی از اطلاعاتی را دارد که شما به دنبال آن هستید. این دلیلی است که پول در آوردن با شرط‌بندی روی بازی‌های لیگ سریا، سری فوتبال آمریکا بسیار سخت است، و به تبیین اینکه چرا در پاره سال گذشته، چند صد تاجر غیرحرفه‌ای در آیوای مرکزی، کار بهترش بین انتخاب از نظرسنجی‌ها را انجام داده‌اند، کمک می‌کند. خرد جمعی در این باره که چرا بازار سهام کار می‌کند (و در این باره که چرا گهگاه کار را متوقف می‌کند) چیز مهمی برای گفتن به ما دارد. ایده هرس جمعی به تبیین اینکه چرا هنگامی که شما صبح به فروشگاه غذای آماده به سال دو تا شیر می‌روید، آنجا یک جعبه شیر منتظر شما است، کمک می‌کند و حتی چیزی مهم در این باره به ما می‌گوید که چرا مردم مالیات بر خانه را می‌پردازند و به مربی لیتل لیگ^۱ کمک می‌کنند. هوش جمعی برای علم کارآمد، ضروری است. و توانایی‌های ناشناخته‌ای برای ایجاد تفاوتی عمیق در شیوه‌ای که کمپانی‌ها تجارت می‌کنند، دارد.

از یک جهت، این کتاب سعی در توصیف جهان به صورتی که

۱. Little League: مسابقات بیسبال و سافتبال جوانان. م

هست، دارد، با توجه به چیزهایی که احتمالاً در نظر نخست، مشابه به نظر نمی‌آیند اما در نهایت بسیار شبیه اند. اما این کتاب همچنین دربارهٔ جهان به صورتی است که احتمال دارد باشد. یکی از موضوعات مهم دربارهٔ خرد جمعی اینست که حتی اگر نتایجش دور و بر ما باشند به آسانی دیده نمی‌شود، و حتی هنگامی که دیده می‌شود به سختی پذیرفته می‌شود. اکثر ما چه به عنوان رأی‌دهندگان، چه سرمایه‌گذاران چه مصرف‌کنندگان چه مدیران باور داریم که دانش ارزشمند در دستان چند نفر یا البته در سرهای چند نفری متمرکز می‌گردد. ما فرض می‌کنیم که کلید حل مشکلات یا تصمیم‌گیری‌های کارآمد، یافتن یک شخص شایسته است که پاسخ را در اختیار دارد. حتی هنگامی که ما جماعت بزرگی از افراد را می‌بینیم بسیاری از آنها به ویژه مطلع نیستند کاری شگرفت آور مثل، مثلاً پیش‌بینی نتایج مسابقات اسب دوانی را انجام می‌دهند که ما احتمالاً موفقیت آن را به چند فرد باهوش در آن جماعت نسبت می‌دهیم تا به خود آن جماعت. همانطور که جامعه‌شناسان جک بی. سل و ریچارد تی. لیک مطرح می‌کنند ما نیاز به "پیروی از متخصص"^(۳) را احساس می‌کنیم. استدلال این کتاب اینست که پیروی از متخصص، اشتباه، و به علاوه اشتباه گرانی است. ما در عوض باید دنبال کردن را متوقف کنیم و از جماعت به سیم (که البته نواغ و نیز هر کس دیگری را در نظر دارد). فرصت‌هایی هستند که جماعت تشخیص می‌دهد.

III

چارلز مکی به این ایده که تودهٔ مردم از هر چیزی در کل آگاهند

خندیده بود. مکی روزنامه نگاری اسکاتلندی بود که در ۱۸۴۱، *توهمات عامیانه غیرعادی و جنون جمعی*^(۴) را منتشر کرد، تاریخ دلپذیر مدام شیدایی‌های توده و بلاهت‌های جمعی، که نام کتابم به آن مدیون است. از نظر مکی، توده‌ها عاقل نیستند. آن‌ها حتی منطقی نیستند. داوری‌های جمعی محکوم به افراطند. او نوشت "خوب گفته شده است انسان‌ها در جماعت‌ها می‌اندیشند." "دیده می‌شود که آن‌ها در جماعت‌ها دیوانه می‌شوند، در حالی که فقط به آرامی، و یکی یکی بر احساسات‌شان مسلط می‌شوند." درک مکی دربارهٔ جنون جمعی، در غایت غریبی نیست. در پندار عامیانه، گروه‌ها مایلند افراد را یا احق یا دیوانه یا هر دو نشان دهند. برای مثال، بورس باز برنارد باروش خیلی خوب گفت: "کسی که به عنوان فردی که نسبتاً معقول و منطقی است در نظر گرفته شده - به عنوان عضوی از جماعت، بی‌درنگ به یک ابله تبدیل می‌شود." هنری دیوید تورو تأسف می‌خورد که: "توده به استانه‌بردن‌ترین عضو نمی‌رسد بلکه برعکس، خودش را به پایین‌ترین سطح تزل می‌دهد." فردریش نیچه نوشت، "جنون در افراد، استثنایی، اما در گروه‌ها قاعده است،" در حالی که مورخ انگلیسی تامس کارلایل به جمال مطرح می‌کند: "به خرد جمعی در برابر نادانی فردی باور ندارم."^(۵)

شاید سرسخت‌ترین نقاد حماقت گروه‌ها نویسندهٔ انیسوی گوستاو لو بن بود که در ۱۸۹۵ کتاب کلاسیک بحث برانگیز *توده خلاق: مطالعه ذهن عامیانه* را منتشر کرد. لو بن از خیزش دموکراسی در غرب در قرن نوزدهم بیزار بود، و از این ایده که مردم عادی از قدرت سیاسی و فرهنگی برخوردار شده بودند وحشت کرد. اما نفرتش از گروه‌ها از این هم عمیق‌تر بود. جماعتی که لو بن مورد بحث قرار داد بیشتر از فقط مجموع اعضایش بود. در عوض، نوعی ارگانسم مستقل

بود. جماعت، هویت و اراده متعلق به خودش را داشت، و غالباً به صورت‌هایی عمل می‌کرد که هیچکس در آن قصد نکرده بود. لو بن استدلال می‌کرد هنگامی که جماعت عمل می‌کند همواره ابلهانه عمل می‌کند. شاید جماعتی دلیر یا بزدل یا ستمگر باشد اما نمی‌تواند باهوش باشد. آنطور که او نوشت "در جماعت‌ها حماقت است که انباشته می‌شود و نه ذکاوت مادرانه." جماعت‌ها "نمی‌توانند اعمال طالب مران بالایی از هوش را انجام دهند،" و "همیشه از لحاظ هوشی پایین‌تر از فرد مغرب هستند." به‌طور چشمگیری از نظر لو بن ایده "جماعت" فقط مثال‌هایی روشن از عنان گسیختگی جمعی، مثل تماشاچیان، امپراتورها، گران را در بر نمی‌گیرد. همچنین جماعت تقریباً هر نوع گروهی که بتواند تصمیم‌هایی بگیرد را در بر می‌گیرد.

همچنین لو بن هیئت‌ها، منصفه که "آراء ابراز شده که هر فرد عضو هیئت منصفه با آن‌ها مخالفت می‌کرد" را به باد انتقاد گرفت. او استدلال می‌کرد پارلمان‌ها قوانینی را تصویب می‌کنند که هر یک از اعضایشان معمولاً رد می‌کنند. در واقع، اگر شما افراد باهوشی را دور هم جمع کنید که در تعداد زیادی از حوزه‌های متفاوت متخصص باشند و از آن‌ها بخواهید درباره "موضوعات تأثیرگذار بر منافع عمومی تصمیماتی بگیرند،" در کل تصمیماتی که آن‌ها می‌گیرند از تصمیمات "تصویب شده به وسیله اجتماع کودکان" بهتر نیست.

در طول این کتاب، من لو بن را در ارائه تعاریف کلی از واژگان "گروه" و "جماعت"، با کاربرد واژگانی در اشاره به هر چیزی از تماشاگران مسابقه تلویزیونی تا شرکت‌های چند میلیارد دلاری تا جماعتی از قماربازان مسابقات ورزشی الگو قرار می‌دهم.^(۶) برخی از گروه‌ها در این کتاب، مثل تیم‌های مدیریت در فصل ۹، به شدت سازمان یافته‌اند و از هویت‌شان به‌عنوان گروه کاملاً آگاهند. سایر

جماعت‌ها مثل دسته‌های ماشین‌های گیر افتاده در ترافیک که در فصل ۷ درباره آن‌ها می‌نویسم ابداً هیچ سازمان رسمی ندارند. و باز جماعت‌های دیگر مثل بازار سهام عمدتاً به عنوان مجموعه بی‌ثباتی از اعداد و دلارها وجود دارند. این گروه‌ها کاملاً متفاوتند اما توانایی مشترکی برای عمل به‌طور جمعی دارند تا تصمیماتی بگیرند و مشکلات را حل کنند- حتی اگر افراد در این گروه‌ها همیشه از آنچه در حال انجام دادنش هستند آگاه نباشند. و آنچه به روشنی واقعیت برخی از این گروه‌ها است- یعنی اینکه آن‌ها در حل مسائل باهوش و کارآمدند- بالقی واقعیت بیشتر آن‌ها است اگر نه همه آن‌ها. از این جهت، گوسولدین رضایی کاملاً عقب مانده داشت. اگر شما یک گروه به اندازه کافی بزرگ و به اندازه کافی متنوع از افراد بسازید و از آن‌ها بخواهید تصمیماتی مؤثر بر موضوعات منافع عمومی بگیرند، "تصمیمات آن گروه در طول زمان به لحاظ هوشی [برتر] از فرد منفرد است،" مهم نیست او چه رباهوش یا آگاه باشد.^(۷)

IV

تخمین وزن یک گاو، کار اصلاً دشواری نیست. اما آنطوری که من در بالا نشان دادم هوش جمعی می‌تواند در تنوع وسیعی از مسائل به کار آید و دشواری، هیچ مانعی نیست. در این کتاب، من بر سه نوع مسئله متمرکز می‌شوم. اول، آنچه من مسائل شناخت^۱ می‌نامم. این‌ها مسائلی هستند که راه حل‌های قطعی دارند یا خواهند داشت. برای مثال،

"امسال کی سوپر جام را می‌برد؟" و "چند کپی از این چاپگر برقی جدید در سه ماه آینده خواهیم فروخت؟" مسائل شناختی اند. پس "چقدر احتمال دارد که این دارو به وسیله سازمان غذا و داروی آمریکا تأیید گردد؟" نیز شناختی است. پرسش‌هایی که برای آن‌ها احتمالاً یک پاسخ درست واحد وجود ندارد، اما برخی پاسخ‌ها به آن‌ها مسلماً بهتر از پاسخ‌های دیگرند- مثل "بهترین مکان برای ساختن این استخر شنای عمومی جدید کجاست؟"- نیز مسائل شناختی اند.

نوع دوم مسئله چیزی است که معمولاً مسئله هماهنگی^۱ نامیده می‌شود. مسائل هماهنگی، اعضای گروه (بازار، مسافران مترو، دانشجویان کالج منتظر مهمانی) را وامی دارد دریابند چگونه رفتارشان را با یکدیگر هماهنگ نمایند، بدانند هر یک از افراد دیگر سعی می‌کنند همین‌طور رفتار کنند. حدود خریداران و فروشندگان یکدیگر را درک می‌کنند و با بهایی منطمانه معامله می‌کنند؟ چگونه کمپانی‌ها فعالیت‌هایشان را سازمان می‌دهند؟ چگونه می‌توانید در ترافیک سنگین با اطمینان خاطر رانندگی کنید؟ این‌ها همگی مسائل هماهنگی اند.

آخرین نوع مسئله، مسئله همکاری^۲ است. هر طور که اسم‌شان نشان می‌دهد مسائل همکاری مستلزم چالش در نظر گرفتن افراد بدگمان منفعت جویی هستند که با هم کار می‌کنند حتی هنگامی که منافع شخصی محدود به نظر می‌آیند می‌قبولانند که هیچ فردی نباید سهمی بردارد. پرداخت مالیات‌ها، درآویختن با آلودگی، و موافقت با تعاریف آنچه به عنوان دستمزد معقول محسوب می‌گردد همگی

1. Coordination problem

2. Cooperation problem

مثال‌هایی از مسائل همکاری هستند.

سخنی دربارهٔ ساختار. بخش اول این کتاب، اگرچه تحت تأثیر مثال‌های عملی است شاید فکر کنید نظری است. برای هر یک از این سه مسئله (شناختی، هماهنگی، و همکاری) فصلی اختصاص می‌یابد، و فصولی برای پوشش شرایطی وجود دارند که برای اینکه جماعتی خردمند باشد لازمند: تنوع، استقلال، و نوع خاصی از تمرکززدایی. شرط اول با خردمندی جماعت‌ها شروع می‌شود، و سپس پیش از رفتن به سراغ بحث از هماهنگی و همکاری، سه شرطی را بررسی می‌کند که خردمندی را ممکن می‌سازند.

بخش دوم کتاب، مگر از چیزی است که اساساً مطالعات موردی اند. هر یک از فصل‌ها به شیوهٔ متفاوت سازماندهی افراد برای هدفی مشترک (یا حداقل تقریباً مشترک) اختصاص می‌یابد، و هر فصل دربارهٔ شیوه‌ای است که هوش جمعی شکوفا می‌شود یا با مشکل مواجه می‌گردد. برای مثال، در فصل مربوط به شرکت‌ها، تنش بین نظامی وجود دارد که در آن فقط چند نفر اعمال قدرت می‌کنند و نظامی که در آن خیلی‌ها حق اظهار نظر دارند. فصل مربوط به بازارها با این پرسش شروع می‌شود که آیا بازارها به طریقی می‌توانند هوشمند باشند، و با بررسی دینامیک حباب بازار سه‌م‌پایان می‌یابد.

در این کتاب، داستان‌های زیادی دربارهٔ گروه‌هایی وجود دارند که تصمیمات بدی می‌گیرند، و نیز گروه‌هایی که تصمیمات خوبی می‌گیرند. چرا؟ خوب، یک دلیل اینست که دنیا اینطوری عمل می‌کند. خردمندی جماعت‌ها، تأثیر مهمتر و مفیدتری نسبت به آنچه می‌دانیم، بر زندگی روزمرهٔ ما دارد، و معانی ضمنی‌اش برای آینده، گسترده‌اند. اما در حال حاضر، گروه‌های زیادی برای گرفتن تصمیمات حتی معمولی در تقلایند، در حالی که سایر گروه‌ها با داوری بدشان ویرانی

به بار می آورند. گروه‌هایی تحت شرایط معینی خوب، و تحت سایر شرایط، کمتر خوب عمل می‌کنند. گروه‌هایی عموماً به قواعدی برای حفظ نظم و انسجام نیاز دارند، و هنگامی که به خطا می‌روند یا بد عمل می‌کنند نتیجه، مشکل و گرفتاری است. گروه‌ها از اعضای که با هم صحبت می‌کنند و از هم می‌آموزند سود می‌برند، اما به‌طور متقاضی ارتباط زیاد در عمل می‌تواند گروه را همچون کلی کمتر هم‌بند بسازد. در حالی که گروه‌های بزرگ اغلب برای حل انواع معین مسائل - و نه مسائل دیگر - همچنین می‌توانند غیرقابل کنترل و فاقد کارایی باشند. بیشتر گروه‌های کوچک از امتیاز آسان اداره شدن برخوردارند، اما آنها در خطر تنوع کم اندیشه و وفاق زیاد هستند. سرانجام، مکی دربارهٔ افرادی آمیزی رفتار جمعی حق داشت: زمان‌هایی وجود دارند - اندیشهٔ یک نفر، یا حباب بازار سهام - که تجمیع تصمیمات فردی باعث تصمیم‌گیری می‌شود که کاملاً غیرعقلانی است. داستان‌هایی از این انواع اشتباهات، شواهدی منفی بر این استدلال کتاب هستند که بر اهمیت تصمیم‌گیری خوب ناشی از تنوع و استقلال تأکید دارد با توضیح آنچه هنگامی اتفاق می‌افتد که آنها نادیده گرفته می‌شوند.

تنوع و استقلال، مهمند چون بهترین تصمیمات جهانی، محصول عدم توافق و اعتراضند، نه اجماع یا توافق. یک گروه هم‌بند، مخصوصاً به هنگام مواجهه با مسائل شناخت، از اعضایش نمی‌خواهد مواضع‌شان را اصلاح نمایند تا به گروه اجازه دهند تصمیمی را محقق سازد که همه بتوانند با آن خوشحال باشند. در عوض، گروه می‌داند چگونه مکانیسم‌ها - بی‌مثل قیمت‌های بازار، یا نظام‌های رأی‌گیری هوشمند - را برای تجمیع و تولید داوری‌های جمعی به کار گیرد که نه آنچه هر فرد در گروه می‌اندیشد بلکه البته به تعبیری، آنچه همهٔ آنها

می‌اندیشند را نشان می‌دهند. به‌طور متناقضی، بهترین شیوه برای باهوش بودن گروه اینست که هر فرد در آن تا حد ممکن مستقل بیندیشد و عمل کند.

V

من این مقدمه را با مثالی از یک گروه حل‌کننده مسئله‌ای ساده شروع کردم: حاس زدن وزن یک گاو. مقدمه را با مثالی از یک گروه حل‌کننده مسئله‌ای پیچیده‌تر، دشوار به پایان می‌برم: یافتن زیردریایی گمشده. تفاوت‌های بین این دو مورد، بسیار زیادند. اما قاعده کلی در هر دو مشابه است.

در مه ۱۹۶۸ زیردریایی آرکیک بی / اسکوریون بعد از یک سفر مأموریت در اقیانوس اطلس شمالی، در راه بازگشتش به نیوپورت نیوز ناپدید شد. هر چند نیروی دریایی از آخرین محل گزارش شده زیردریایی با خبر بود نمی‌دانست چه اتفاقی برای اسکوریون افتاده است، و فقط آگاهی بسیار مبهمی از اینکه احتمالاً چه سافتی را بعد از آخرین ارتباط رادیویی پیموده است، داشت. در شمال منطقه‌ای که نیروی دریایی در آن شروع به جستجوی اسکوریون کرد یک گستره وسیع بیست مایلی و هزاران پا عمق بود. نمی‌توانید تصور کنید چه کار مایوس‌کننده‌ای بود. تنها راه حل ممکن که احتمالاً می‌توانستند در نظر بگیرند یافتن سه یا چهار متخصص نخبه زیردریایی و جریان‌های دریایی بود، تا از آن‌ها بپرسند فکر می‌کنند اسکوریون کجاست، و آنجا را بگردند. اما همانطور که شری سونتاگ و کریستوفر درو در کتاب‌شان *بلوف مرد کور*^(۸) شرح می‌دهند افسر

نیروی دریایی به نام جان کراون نقشه متفاوتی داشت.

اول، کراون مجموعه‌ای از سناریوها را فراهم آورد- توضیحات متفاوتی از آنچه احتمالاً بر سر/اسکورپیون آمده بود. سپس تیمی از مردان دارای مجموعه وسیعی از دانش شامل ریاضیدانان، متخصصین زيردریایی، و مردان عملیات نجات تشکیل داد. در عوض خواستن از آنها برای مشورت با یکدیگر برای ارائه یک پاسخ، از هر یک از آنها خواست بهترین حدس را در این باره ارائه دهد که چقدر هر یک از سناریو محتمل بود. برای جالب نگه داشتن کارها، حدس‌ها به صورت شرط بندی هایی با بطری‌های چپواس رگال به عنوان جوایز بودند. و بنابراین مردان کراون روی اینکه چرا زیردریایی دچار مشکل شده است، روی نقشه کف اقیانوس شده، روی شیب تند فرودش، و غیره شرط بستند.

نیازی به گفتن نیست که هیچیک از این پاره‌های اطلاعات نمی‌توانست به کراون بگوید/اسکورپیون کجاست. اما کراون باور داشت که اگر همه پاسخ‌ها را سر هم کرد، تصویر مرکبی از اینکه چگونه/اسکورپیون گم شده، می‌سازد، از به ایاه بسیار خوبی از جایی که/اسکورپیون بود دست یافت. و این دقیقاً کاری است که او انجام داد. او تمام حدس‌ها را گرفت و فرمولی را به نام قضیه بایس برای تخمین آخرین محل/اسکورپیون به کار برد. (قضیه بایس، شیوه محاسبه اینست که چگونه اطلاعات جدید درباره یک واقعه، انتظارات از پیش موجودتان از اینکه چقدر آن واقعه محتمل بود را تغییر می‌دهد.) هنگامی که کراون این کار را کرد کمابیش، آنچه داشت برآورد جمعی گروه از جایی بود که زیردریایی قرار داشت.

محلی که کراون به دست آورد نقطه‌ای نبود که هیچ عضو خاص گروه مشخص کرده بود. به بیان دیگر، هیچیک از اعضای گروه،

تصویری در سرش نداشت که با تصویری که کراون با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده از همه آنان ساخته بود، مطابقت داشته باشد. آخرین برآورد، یک داوری واقعاً جمعی بود که گروه در مقام یک کل ساخته بود، در مقابل ارائه داوری فردی باهوش ترین افراد در آن. این داوری همچنین یک داوری واقعاً ماهرانه بود. پنج ماه بعد از اینکه اسکورپیون ناپدید شد یک کشتی نیروی دریایی آن را پیدا کرد. زردریایی در ۲۲۰ یاردی جایی که گروه کراون گفته بود قرار داشت.

آنچه درباره این داستان، حیرت انگیز است، اینست که مدرکی که این گروه بر آن تکیه کرده بود در این مورد تقریباً هیچ بود. واقعاً مدرک فقط ذرات کوچکی از داده بود. هیچکس نمی دانست چرا زیردریایی غرق شد. هیچکس هیچ ایده ای در این باره نداشت که با چه سرعتی سفر می کرده یا با چه شیبی به کف اقیانوس خورده بود. و با این حال به رغم اینکه هیچکس به گروه هیچیک از این چیزها را نمی دانست، گروه در مقام یک کل تمام آن ها را می دانست.