



نویسنده: جان ای لیست

مترجمان: جعفر خیرخواهان و حسین بخشایی

ترجمه ویرا: امیرحسین صادقی دولت آبادی

نسخه پرداز: مریم عطری

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

طراح گرافیک: امیرحسین قیصری

صفحه آرا: فاطمه میرشفیعی

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۴۴-۸

نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۴۰۳

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

Copyright © 2022 John A. List - All rights reserved

انتشارات آریانا قلم با گرفتن حق انحصاری انتشار نسخه فارسی کتاب *The Voltage Effect* توسط نماینده خود، آژانس ادبی دایره مینا، اقدام به ترجمه و انتشار آن کرده است.

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای **انتشارات آریانا قلم** محفوظ است.

تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: لیست، جان ای، ۱۹۶۸-م. / List, John A.

عنوان و نام پدیدآور: ایده‌های پرتوان: شناسایی ایده‌های مقیاس پذیر و اجرای آنها در سطح کلان /

جان ای لیست؛ مترجمان جعفر خیرخواهان و حسین بخشایی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۳.

مشخصات ظاهری: ۳۳۶ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۴۴-۸

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

عنوان اصلی: [2022] The Voltage Effect: How to Make Good Ideas Great and Great Ideas Scale

موضوع: تعیین مقیاس (علوم اجتماعی) / scaling (social sciences)

موضوع: فرآورده‌های جدید / new products

موضوع: برنامه ریزی راهبردی / strategic planning

شناسه افزوده: جعفر، ۱۳۴۷-، مترجم

شناسه افزوده: بخشایی، حسین، ۱۳۶۱-، مترجم

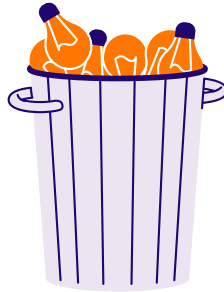
رده بندی کنگره: H۶۱/۲۷

رده بندی دیویی: ۳۰۰/۷۲

شماره کتاب شناسی ملی: ۹۸۲۸۰۳۱



وجه مشترک همه ایده‌های عالی این است که
موفقیتشان تضمین شده نیست.





پیشگفتار مترجمان

• در اهمیت آموزش اقتصاد

با تعریف اقتصاد به صورت علم انتخاب در شرایط کمیابی، شاید عده‌ای عامل کمیاب را پول و منابع مالی بدانند و این‌گونه تصور کنند که اقتصاد فقط راه پولدار شدن را نشان می‌دهد. اما واقعیت این است که «فکر کردن مثل اقتصاددان»^۱ و با لنز اقتصادی به مسائل نگاه کردن، دیدی گسترده به ما می‌دهد تا به انگیزه‌های آشکار و پنهان، و مادی و غیرمادی در پس انواع تصمیم‌ها و رفتارهای افراد توجه کنیم، رفتار استراتژیک دیگران و چگونگی تأثیرگذاری آنها بر انتخاب‌های خود را پیش‌بینی کنیم، به بهینه‌یابی فکر کنیم و برای هر تصمیمی از خود پرسیم «چقدر هزینه دارد؟» یا «هزینه آن را چه کسی می‌پردازد؟» باین حال، در عمل و در زمان تصمیم‌گیری، هر شخص، چه دولتمرد، و چه تولیدکننده یا مصرف‌کننده، کمتر توجهی به اصول اقتصادی دارد. ضمناً مفاهیم اقتصادی از قبیل انواع هزینه‌ها (هزینه فرصت، هزینه ازدست‌رفته، هزینه حاشیه‌ای)، بده‌بستان‌ها، صرفه‌های مقیاس، یا سرریزهای مثبت و منفی، با وجود نقش تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست تصمیمات ما، جایگاه مطلوب و اهمیت موردانتظار خود را پیدا نکرده‌اند. حاصل این بی‌توجهی به اصول اقتصادی ظهور سیاست‌مداران عوام‌فریب

1. thinking like an economist

است، کسانی که اصلاً دوست ندارند سخنی از محدودیت‌های اقتصادی بشنوند و نتیجه سیاست‌هایشان ائتلاف عظیم منابع است که به صورت تخصیص غیربهبینه امکانات، اجرای پروژه‌های ناکارا، کسری بودجه‌های مزمن، تورم‌های بالا، و درنهایت عقب ماندن شدید از رشد اقتصادی بالقوه است. بنگاه‌های تولیدی در بخش خصوصی نیز از توجه نکردن به دانش اقتصاد زیان‌های جبران‌ناپذیری می‌بینند که به چیرگی باورهای نادرست و ایده‌های غیراقتصادی، انتخاب‌های اشتباه، مقیاس نابهینه تولید، ترکیب غیراقتصادی محصولات تولیدی، و درنهایت ورشکستگی می‌انجامد.

• اهمیت کتاب ایده‌های پرتوان

نویسندگان کتاب‌های اقتصادی موجود، که با هدف آموزش و به صورت کاربردی نوشته شده‌اند، کمتر توانسته‌اند نظریه را با عمل چنان درآمیزند که خواننده را مجذوب خود کنند. اما جان لیست شخصیتی استثنایی است. او که از کودکی به خرید و فروش و بررسی رفتار انسان‌ها علاقه‌مند بوده است، هنگام انتخاب رشته تحصیلی در دانشگاه، پس از اینکه مطمئن می‌شود در ورزش گلف نمی‌تواند به سطح قهرمانانی مانند تایگر وودز برسد، با انتخاب رشته اقتصاد، عاشقانه و عالمانه آن را تا امروز دنبال کرده است.

جان لیست خواننده را به سفر پرماجرایی زندگی شخصی خود از نوجوانی تا زمان حال می‌برد، در هر بخش از کتاب، علم اقتصاد را در قالب انواع انتخاب‌ها و تصمیم‌گیری‌های بهینه آموزش می‌دهد. این آموزش ثمره سال‌های عمرش است، چه در دوران دبیرستان که کارت‌های بیسبال خرید و فروش می‌کرد، چه زمانی که شغل اقتصاددانی را انتخاب کرد، چه سال‌هایی که در شورای مشاوران اقتصادی در کاخ سفید خدمت می‌کرد، چه زمانی که به همکاری با سازمان‌های مردم‌نهاد و راه‌اندازی مرکز خردسالان شیکاگو هایتس همت گمارد، و چه در سال‌های اخیر که وارد دنیای استارت‌آپ‌ها شد و در سمت اقتصاددان ارشد در لیفت و اوپر خدمت کرد و اینک نیز با شرکت والماریت همکاری دارد.



فهرست

مقدمه: ساختن و شکست خوردن یا ساختن و افزایش مقیاس دادن؟	۱۷
آیا می‌توان ایده‌تان را در مقیاس کلان اجرا کرد؟	۳۹
۱. فریب‌کارها و مثبت‌های کاذب	۴۱
۲. مخاطبت را بشناس	۷۵
۳. مهم سرآشپز است یا مواد لازم؟	۱۰۷
۴. سرریزهای منفی	۱۳۵
۵. دام هزینه	۱۵۹
چهار راز مقیاس‌افزایی با ولتاژ بالا	۱۸۷
۶. انگیزه‌هایی که در مقیاس کلان تکثیر می‌شوند	۱۸۹
۷. انقلاب در حاشیه‌ها	۲۲۳
۸. ترک کنید تا برنده شوید	۲۵۳
۹. فرهنگ مقیاس‌افزایی	۲۷۷
نتیجه‌گیری: افزایش مقیاس دادن یا ندادن؟	۳۱۳
یادداشت‌ها	۳۲۱



مقدمه

ساختن و شکست خوردن یا ساختن و افزایش مقیاس دادن؟

من هرگز تصمیم نداشتم در اوبر کار کنم. صادقانه بگویم چنین چیزی حتی به ذهنم هم خطور نمی‌کرد.

در تابستان سال ۲۰۱۶، سرگرم کار روی یکی از دشوارترین پروژه‌های دوران کاری‌ام بودم. شش سال پیش از آن، در کنار مسئولیت‌های آموزشی در دانشکده اقتصاد دانشگاه شیکاگو، عهده‌دار هدایت تیمی شده بودم که هدفش راه‌اندازی یک پیش‌دبستانی مخصوص کودکان سه تا پنج‌ساله بود و این پیش‌دبستانی قرار بود آزمایشگاهی زنده^۱ برای پژوهش نیز باشد. برای پذیرش مسئولیت در چنین کار بزرگ عملیاتی و علمی‌ای برنامه‌ریزی نکرده بودم و، دقیق‌تر بگویم، آموزشی هم ندیده بودم. با اینکه از بزرگ کردن پنج فرزندم چیزهایی یاد گرفته بودم، اما در زمینه آموزش کودکان خردسال سررشته‌ای نداشتم. از سوی دیگر، اکنون بیش از سی سال می‌شود که مشاهده و بررسی رفتار مردم «در محیط بکر و طبیعی»^۲ آزمایشگاه من شده است. پس، راه‌اندازی پیش‌دبستانی پر از ورودی‌های پرشور را هم می‌توان شبیه به آزمایشی در محیط بکر و طبیعی دانست، اگرچه به روشی کاملاً متفاوت.

۱. living laboratory: محیطی در جهان واقعی برای آزمایش که در آن محققان تلاش می‌کنند با کمک بازخوردهای تکرارشونده به راه‌حلی نوآورانه دست یابند.
۲. in the wild: آزمایش اجتماعی در شرایط آزاد و طبیعی و بدون دخالت و کنترل دیگران

بسیاری خیال می‌کنند موضوع علم اقتصاد فقط پول یا گردش سرمایه در جامعه است. اما کارهای من اقتصاددان هیچ ربطی به موضوعاتی مثل تحلیل اعداد و ارقام بودجه کشور یا پیش‌بینی روند بازار سهام ندارد. تخصص من برنامه‌ریزی و اجرای پژوهش‌های میدانی در حوزه اقتصاد رفتاری است، یعنی قدم گذاشتن در دنیای واقعی برای بررسی محرک‌های پنهانی و اغلب شگفت‌آوری که پشت تصمیم‌های کوچک و بزرگ هرروزه آدم‌ها وجود دارند. به همین دلیل بود که تام آمادیو و سایر مدیران آموزش و پرورش منطقه شیکاگو هایتس چندین سال پیش به من مراجعه کردند.^[۱] آنها که از آزمایش‌های ما درباره تشویق مردم به انتخاب انواع رفتارهای مثبت باخبر شده بودند می‌خواستند بدانند که آیا من درباره نحوه تشویق آموزگاران و دانش‌آموزان برای به‌کارگیری روش‌های بهبود عملکرد دانش‌آموزان ایده‌ای دارم یا نه. شیکاگو هایتس، شهری کوچک با حدود سی‌هزار نفر جمعیت، در جنوب شیکاگو قرار دارد و از آنجا تا این شهر نیم ساعت راه است. این شهر از آن جاهایی است که نظام اجتماعی به آن بی‌توجه بوده است. در این شهر فراوان می‌بینید که ویرترین‌های مغازه‌ها را برای حفظ امنیت با حفاظ‌های چوبی پوشانده‌اند و آمار جرم و جنایت در آن، در مقایسه با سایر نواحی آمریکا، خیلی بالاتر است. امروزه بیش از یک‌چهارم جمعیت شیکاگو هایتس زیر خط فقر به سر می‌برند. وقتی برای نخستین بار به آنجا رفتم، این آمار تقریباً دو برابر میانگین ۱۳ درصدی جمعیت زیر خط فقر در آن ایالت بود. تعجبی ندارد که این محرومیت‌های اقتصادی صدمه زیادی به کودکان آنجا وارد کند. نرخ فارغ‌التحصیلی از دبیرستان پایین و سواد خواندن و سواد ریاضی بسیاری از دانش‌آموزان دبیرستانی در سطح کلاس سوم یا چهارم دبستان است. ناگفته پیداست چنین وضعی آنها را از فرصت‌های بسیاری در آینده محروم می‌کند. وقتی دیپلم دبیرستان نداشتید زندگی جور دیگری با شما تا می‌کند.

من مشتاق مشارکت فعالانه برای ایجاد تغییر اساسی در این روندها بودم و بنابراین در ابتدای سال ۲۰۰۸ به همراه دو اقتصاددان دیگر، به نام‌های استیون



فصل ۱

فریب کارها و مثبت‌های کاذب

در ۱۴ سپتامبر ۱۹۸۶، نانسی ریگان، بانوی اول آمریکا، در تلویزیون سراسری ظاهر شد تا از محل اقامت رئیس‌جمهور در طبقه دوم کاخ سفید خطاب به مردم آمریکا سخنرانی کند. او که روی مبلی در کنار همسرش، رونالد ریگان، رئیس‌جمهور وقت آمریکا، نشسته بود رو به دوربین چنین گفت: «این روزها شاهد مصرف گسترده الکل و مواد مخدر در کشور هستیم و هیچ‌کس از این پدیده خانمان‌سوز در امان نیست، نه شما، نه من و نه قطعاً فرزندانمان»^[۱]

این برنامه تلویزیونی نقطه اوج همه سفرهای بانوی اول آمریکا از پنج سال پیش تا آن لحظه بود که با هدف بالا بردن آگاهی جوانان آمریکایی در مورد خطرات مصرف مواد مخدر انجام شده بود. در جنگی که ریگان با مواد مخدر شروع کرد، نانسی ریگان به چهره مردمی در جبهه پیشگیری تبدیل شده بود. در پیام نانسی ریگان عبارت جذابی جای داشت که میلیون‌ها نفر هنوز هم آن را به یاد دارند و او بار دیگر آن شب در برنامه تلویزیونی آن را به کار برد. او به بینندگان گفت: «چندی پیش، در شهر اوکلند ایالت کالیفرنیا، چند پسرچه از من پرسیدند اگر کسی به ما مواد مخدر تعارف کرد، باید چه کار کنیم؟ من به آنها گفتم: "فقط بگویید نه."»

روایت‌های متفاوتی درباره منشأ این شعار معروف و به‌یادماندنی وجود دارد — برخی آن را نتیجه تحقیقی دانشگاهی می‌دانند، برخی دیگر پیشنهاد

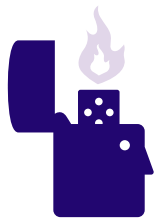
آژانسی تبلیغاتی و برخی هم معتقدند که این شعار ابتکار بانوی اول آمریکا بوده است. اگر بخواهیم از اصطلاحات بازاریابی در توصیف آن استفاده کنیم، باید بگوییم این شعار «چسبندگی ذهنی» بالایی داشت که نمی‌شد آن را نادیده گرفت. این عبارت در بیلبوردها، آهنگ‌های پاپ، و برنامه‌های تلویزیونی استفاده شد؛ انجمن‌های دانش‌آموزی مختلفی در مدارس این شعار را برای نام خود برگزیدند و در ذهن عموم مردم آمریکا عنصری جدایی‌ناپذیر از برنامه‌ای شد که آن را گل سرسید جنبش پیشگیری از مصرف مواد مخدر در دوره ریگان می‌دانند: برنامه «آموزش مقاومت در برابر مصرف مواد»^۱ یا «برنامه مقاومت».

در ۱۹۸۳، داریل گیتس، رئیس پلیس لس‌آنجلس، از تغییر رویکرد سازمان زیر نظر خود در مبارزه با مواد مخدر خبر داد و اعلام کرد: نیروهای پلیس به جای بازداشت کودکان، به جرم حمل غیرقانونی مواد، تمرکزشان را بر جلوگیری از رسیدن مواد به دست آنها می‌گذارند.^{۱۷} این چنین بود که برنامه مقاومت با لوگوی معروف و نمادین خود، ترکیبی از حروف قرمز در پس‌زمینه سیاه، به وجود آمد.

برنامه مقاومت برنامه‌ای آموزشی است که بر مبنای نظریه‌ای در روان‌شناسی به نام مصونیت اجتماعی^۲ شکل گرفته است. این نظریه مفهوم ایمن‌سازی به روش واکسیناسیون — یعنی تجویز دوز اندک از عامل عفونی برای ایجاد ایمنی — را از دانش بیماری‌های واگیردار وام گرفته است و آن را به رفتار انسان تعمیم می‌دهد. رویکرد برنامه فوق این بود که مأموران یونیفرم‌پوش را به مدارس بفرستد، تا آنها با نقش بازی کردن و سایر تکنیک‌های آموزشی کودکان را در برابر وسوسه مصرف مواد مصون کنند. بررسی‌های اولیه درباره برنامه مقاومت نتایج دلگرم‌کننده‌ای در پی داشت و این برنامه قطعاً شبیه

1. Drug Abuse Resistance Education (D.A.R.E)

2. social inoculation



فصل ۲

مخاطبت را بشناس

در بهار ۲۰۱۸، حدود دو سال پس از مصاحبه استخدامی با اوپر در سان‌فرانسیسکو این شرکت را ترک کردم تا برای لیفت، شرکت رقیب اوپر در صنعت سفر اشتراکی، کار کنم. ماده خاصی در قانون کار ایالت کالیفرنیا اجازه چنین کاری می‌داد، بدون اینکه وقت زیادی صرف کاغذبازی و سایر امور حاشیه‌ای بشود: روز جمعه از اوپر بیرون آمدم، آخر هفته را در تعطیلات به سر بردم و دوشنبه با سمت اقتصاددان ارشد شرکت لیفت شروع به کار کردم. خود تراویس کالانیک هم، تابستان سال قبلش، پس از مجموعه‌ای از رسوایی‌ها (که در فصل ۹ بیشتر درباره‌اش توضیح می‌دهم) اوپر را ترک کرده بود، و من هم که از نزدیک شاهد بودم شرکت در آستانه فروپاشی است خودم را برای رفتن به جایی دیگر آماده می‌کردم. انتخاب‌هایم اینها بود: یا باید به محیط دنج دانشگاه و آرامش نسبی آن پناه می‌بردم یا باید دنبال تجربه متفاوت دیگری در سیلیکون ولی می‌بودم. دقیقاً در همین اثنا بود که به لوگان گرین، بنیان‌گذار و مدیرعامل لیفت، معرفی شدم.

لوگان فردی درون‌گرا و متفکر و درعین حال سرزنده و شوخ طبع بود که اصلاً از این نظر شباهتی با تراویس نداشت. او به مدت چند سال نشان تجاری لیفت را علامت صورتی‌رنگ «سبیل خودرو» گذاشته بود و از آن برای تزیین جلوی سپر خودروهای رانندگان این شرکت استفاده می‌کرد. این

روحیه لوگان را در همان ده ثانیه نخست دیدار حضوری با وی متوجه شدم. هنگامی که با من دست داد، از حال خودم پرسید و ساکت منتظر ماند تا یک‌به‌یک پاسخ‌هایم تمام شود. باین حال، لوگان و تراویس در شوروشوق فراوان برای تغییر دادن چهره حمل‌ونقل شهری به هم شباهت داشتند. لوگان اهل لس‌آنجلس بود (دقیقاً مثل تراویس. اتفاقی که قطعاً نمی‌توانست تصادفی باشد)، در ترافیک‌های فشرده آن شهر بزرگ شده و به شیشه خودروهایی چشم دوخته بود که آدم‌های به نظر در مانده درون آنها گیر کرده بودند. اگر قیمت خودرو را در نظر بگیریم، صاحبان خودروها بابت بنزین و بیمه خودرو پول زیادی می‌پردازند، و در عوض چه چیزی عایدشان می‌شد؟ اتلاف وقت و آلودگی محیط‌زیست! به نظر او، چنین وضعی اصلاً منطقی نبود. او کنجکاو بود که بداند واقعاً چه روش دیگری برای رفت‌وآمد شهری وجود دارد: روشی که شهرها را بر محور آدم‌ها به جای خودروها سامان‌دهی کند. لوگان پس از پایان تحصیلاتش در دانشگاه ایده‌ای به ذهنش رسید: او می‌خواست شرکتی برای سفر اشتراکی تأسیس کند که برای رانندگان خواهان هم‌سفر در مسافت‌های طولانی هم‌سفری مطمئن پیدا کند. بنابراین، گرین و دوستش جان زیمِر، در سال ۲۰۰۷، دو سال پیش از تأسیس اوبر، شرکت زیم‌راید را تأسیس کردند که خیلی زود به لیفت تغییر نام داد.

مثل بیشتر شرکت‌های سیلیکون ولی، رویکرد لیفت در مقیاس‌افزایی بر داده‌محور بودن متکی بود، بنابراین، در لیفت هم، دقیقاً مانند ابتدای کار در اوبر، خیلی راحت و راضی بودم. نکته مهم دیگر فرهنگ کاری مثبت حاکم بر لیفت بود که از عشق و علاقه واقعی لوگان برای بهتر کردن زندگی مشتریان حکایت داشت. اما این شرکت باید برای رسیدن به جایگاه مناسبی در بازار و به سود رسیدن خیلی تلاش می‌کرد، که با وجود رقیب جسور و کارآمدی مانند اوبر، حتی وقتی تراویس کالانیک را هم در رأس امور نداشت، اصلاً کار آسانی نبود. وقتی به لیفت پیوستم لوگان دنبال نوآوری تحول‌آفرینی بود تا سریع‌تر مقیاس فعالیتش را افزایش دهد. انتهای سال ۲۰۱۸، حدود شش ماه پس از



فصل ۳

مهم سرآشپز است یا مواد لازم؟

وقتی جیمی الیور، سرآشپز جوان و پراوازه بریتانیایی، شعبه اصلی رستوران‌ش به نام جیمیز ایتالین را سال ۲۰۰۸ در بریتانیا افتتاح کرد، به نظر می‌رسید او دستوریختی بی‌نقص نه فقط برای عرضه غذاهای سالم و خوشمزه ایتالیایی با قیمت مناسب دارد، بلکه می‌تواند مجموعه‌ای از رستوران‌های زنجیره‌ای راه بیندازد که به سرعت افزایش مقیاس پیدا کند.

الیور پیش از این در سراسر جهان شناخته شده بود. این کمک سرآشپز خوش‌تیپ جوان، پس از اینکه گروه فیلم‌سازی بی‌بی‌سی در سال ۱۹۹۷ کشفش کرد، خیلی زود برنامه تلویزیونی موفق خود به نام سرآشپز عریان^۱ را راه انداخت و مدتی بعد نیز کتاب آشپزی پرفروشی به همین نام منتشر کرد (عنوان «عریان» به سبک آشپزی بدون تشریفات و اضافات الیور اشاره داشت، نه نحوه پوشش او). الیور، به جای فوت‌وفن‌های پیچیده برای غذاهای لذیذ و خاص، به مواد تازه و ارزان قیمت و همین‌طور دستوریخت‌های آسان اهمیت می‌داد. او به مردم نشان داد، برای پختن غذاهای خوشمزه و مقوی در خانه، نیازی به گذراندن آموزش‌های مفصل یا برخورداری از استعداد خارق‌العاده آشپزی نیست. چنین رویکردی جذابیت زیادی داشت و بینندگان از هر سنی، چه مرد چه زن، را به سوی خود جلب می‌کرد.

1. *The Naked Chef*

برنامه‌های تلویزیونی و کتاب‌های آشپزی بعدی جیمی الیور با تلاش‌های تحسین برانگیز بنیاد او همراه شد که درصدد کاهش چاقی و بیماری‌های مرتبط با غذا از راه ترویج آشپزی و آموزش تغذیه سالم در مدارس بریتانیا بود. او همچنین با راه‌اندازی برنامه آموزش آشپزی به صورت غیرانتفاعی جوانان طبقات محروم جامعه را به سرآشپزهای ماهر تبدیل می‌کرد. این برنامه خیرخواهانه نه فقط آنها را در مسیر شغلی امیدبخشی قرار می‌داد، بلکه نیروی کار جدید و از لحاظ اجتماعی متنوعی را نیز وارد صنعت رستوران‌داری می‌کرد. الیور نه فقط رویکرد آشپزی خود، بلکه مجموعه‌ای از ارزش‌ها و پیامی امیدوارکننده را در مقیاس کلان منتشر می‌کرد؛ اینکه غذا راهی به سوی تغییرات اجتماعی مثبت است. به نظر می‌رسید تنها هدف این جوان روستایی با لپ‌های گل‌انداخته، که از راه خُرد کردن پیاز و ریختن نوشیدنی در آشپزخانه کافه روستایی پدر و مادرش بزرگ شده بود، تسخیر دنیای پرقاب‌ت رستوران‌داری است. چه کسی می‌توانست ادعا کند که او قادر به این کار نیست؟ هرچه باشد، مسیر شغلی الیور تا این مرحله نشان می‌داد او از آن دسته آدم‌هایی است که می‌تواند امپراتوری خودش را برپا کند و آن را طوری جلو دهد که انگار کاری آسان بوده است.

به همین دلیل، افتتاح نخستین شعبه رستوران جیمیز ایتالین، در شهر آکسفورد، مشتریان گرسنه زیادی را به خود جلب کرد و کسی هم تعجب نکرد. روزنامه گاردین مقاله تحسین برانگیزی درباره این رستوران منتشر کرد.^[۱] از همه مهم‌تر اینکه رستوران جیمی غذاهای باکیفیت را با قیمت‌هایی ارائه می‌کرد که عموم مردم هم از عهده پرداختش برمی‌آمدند. گویی الیور به هر غذایی دست می‌زد آن را به طلا تبدیل می‌کرد. او برنامه‌ای بلندپروازانه برای گسترش رستوران‌های جیمیز ایتالین داشت که شم کسب‌وکاری‌اش را در بوته آزمایش قرار می‌داد. همان‌طور که یکی از منتقدین روزنامه گاردین نوشت: «اگر جیمی بتواند این موفقیت اولیه در آکسفورد را تکرار کند، می‌تواند به زودی مجموعه‌ای عالی از کسب‌وکارهای پردرآمد را که در برابر رکود مالی مصون‌اند در سراسر



فصل ۴

سرریزهای منفی

رالف نیدر، مبارز نام‌آشنای حقوق مصرف‌کننده، در ۱۹۶۵ زمانی که وکیلی سی‌ویک‌ساله بود، نخستین کتاب خود را با عنوان نایمن در هر سرعتی: خطرات طراحی خودروهای آمریکایی^۱ منتشر کرد. کتابی پرفروش که با استقبالی غیرمنتظره و البته خشمگینانه مواجه شد، کتاب از همان جمله نخست بدون رودربایستی حمله خود را شروع می‌کرد: «ارمغان خودروها برای میلیون‌ها نفر در طی بیشتر از نیم قرن مرگ، جراحت، غم و ناکامی بی‌شمار بوده است.»

نیدر، در هر فصل کتاب، جنبه متفاوتی از طراحی خودرو را تحلیل و تشریح کرد و نتیجه گرفت این نوع طراحی رانندگان، سرنشینان و رهگذران را بی‌دلیل یا بیش‌ازحد در معرض خطر قرار می‌دهد. مثلاً، او با به‌کارگیری علم برخورد^۲ نشان داد چگونه خودروسازان به مهندسان دستور می‌دادند برای طراحی ظاهر و بدنه خودرو ارزشی بیشتر از ایمنی قائل شوند؛ بحث اصلی او در این کتاب آلودگی هوای ناشی از خودروها در شهرهای پرتراکیکی مانند لس‌آنجلس بود. فهرست طولانی انتقادات تند وی در این کتاب فراخوانی عمومی و برانگیزاننده در طرفداری از تدوین قوانین و مقررات جدید بود، که، البته، نتیجه داد. هنوز

1. *Unsafe at Any Speed: The Designed-In Dangers of the American Automobile*

2. science of collisions

چند ماه از انتشار این کتاب نگذشته بود که دولت معمولاً کند و غیرچابک آمریکا تکان سریعی به خود داد و اقدام به راه‌اندازی اداره ملی ایمنی ترافیک بزرگراه‌ها کرد. در ۱۹۶۸، با تصویب مهم‌ترین قانون این مقررات از طرف دولت فدرال، استفاده از کمربند ایمنی در همه خودروهای شخصی اجباری شد. در ظاهر، به نظر می‌رسید رالف نیدر موفق شده بود جاده‌های آمریکا را ایمن‌تر کند. اما آیا واقعیت پیچیده‌تر از این حرف‌ها نبود؟

برای فهمیدن واقعیت قضیه، به چند سال بعد، یعنی سال ۱۹۷۵، می‌رویم، زمانی که سم پلتزمن، همکار کاربلدم در دانشگاه شیکاگو، مقاله‌ای با عنوان «اثرات مقررات ایمنی خودرو» منتشر کرد.^[۷] عنوان فروتنانه مقاله پلتزمن نتایج جالب توجه او را به درستی نشان نمی‌داد: یک دهه اقدامات به سردمداری رالف نیدر با هدف افزایش ایمنی خودرو، در عمل، به هیچ‌وجه ایمنی مردم را بیشتر نکرده بود. واقعیتی که پلتزمن بیان کرد این بود: «یک نتیجه مهم این مطالعه که با اطمینان زیاد می‌توان مطرح کرد این است که مقررات ایمنی خودرو بر میزان مرگ‌ومیر در جاده‌ها تأثیری نداشته است.» شاید حیرت‌آورتر از این نتیجه‌گیری توضیح وی درباره چرایی آن بود. رانندگان به دلیل تدابیر پیشگیرانه‌ای که قانون برای ایمنی آنها اندیشیده بود احساس ایمنی بیشتری می‌کردند، بنابراین هنگام رانندگی خطرهای بیشتری را به جان می‌خریدند و در نتیجه بیشتر تصادف می‌کردند. در این وضعیت، راننده (خودآگاه یا ناخودآگاه) خود را قانع می‌کند که چون با بستن کمربند ایمنی خیلی ایمنی دارم، پس چرا پدال گاز را تا ته فشار ندهم؟ با بستن کمربند ایمنی، هر راننده‌ای، در صورت وقوع تصادف، ایمنی بیشتری دارد، اما با اجرای این ایده در مقیاس بزرگ به نظر می‌رسد که، در مجموع، کمربند منجر به تعداد تصادفات بیشتری شده است. گویی هر تقویت ولتاژی بر اثر افت ولتاژی که در پی آن می‌آید - یعنی پیامدهای ناخواسته و تکان‌دهنده - از بین می‌رود. مقاله پلتزمن در زمان انتشار بحث‌و‌جدل‌های بسیاری برانگیخت و تعجبی نداشت که هم موافقان و هم مخالفان مقررات جدید از آن در جهت



فصل ۵

دام هزینه

اری‌ول^۱ قصد داشت سلامت میلیون‌ها نفر را دگرگون کند.^[۱] این شرکت، که در سال ۲۰۱۴ تأسیس شد و یک سال بعد ارائه خدماتش را شروع کرد، زاینده فکر دانشمند پیشگامی به نام لیروی هود بود که در نقطه تلاقی علوم زیست‌شناسی و پزشکی فعالیت می‌کرد. هود به مدت چند دهه رهبری مسیر نوآوری‌های پیشگامانه در توالی‌یابی دی‌ان‌ای را در دست داشت، موضوعی که به دانشمندان این امکان را می‌داد تا ژنوم انسان را بهتر درک کنند و رابطه میان استعدادها و ژنتیکی و تأثیرش بر تجربه زیسته انسان‌ها را بیابند. لیروی و کلیتون لوئیس، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت اری‌ول، قصد داشتند پیشرفت‌های بالقوه تحول‌آفرین از حوزه نوظهور «تندرستی علمی» را، که رویکردی کمی و شخصی‌سازی شده برای طراحی سلامت و سبک زندگی است، مستقیماً وارد زندگی مردم کنند.

فرایندهای علمی تشکیل‌دهنده زیربنای خدمات اری‌ول ساده نبودند، اما خدماتی که این شرکت ارائه می‌داد ساده بود. پس از ثبت نام مراجعان، از آنها آزمایش‌های ژنتیکی گرفته می‌شد، که تصویری ارزشمند از آسیب‌پذیری‌های زیستی‌شان را در اختیار مریبان سلامت شرکت می‌گذاشت. پس از آن، آزمایش‌های دوره‌ای خون، ارزیابی میکروبیوم روده، و جلسات رودرو با مربی

1. Arivale

سلامت برگزار می‌شد. مربی طی این جلسات از نتایج آزمایشگاهی به دست آمده استفاده می‌کرد تا به مراجع درباره رژیم غذایی، ورزش و کارهای دیگری که این فرد می‌تواند انجام دهد مشاوره‌های شخصی‌سازی شده بدهد. مراجعان نه فقط توصیه‌های اختصاصی بر مبنای نشانگرهای زیستی-ژنتیکی‌شان دریافت می‌کردند، که از مجموعه آزمایش‌های گوناگون به دست آمده بود، از بازخوردهای در لحظه درباره واکنش بدنشان به برنامه اری‌ول نیز آگاه می‌شدند، بازخوردهایی که به مرور بهتر هم می‌شدند.

وعده جذاب این رویکرد نوآورانه بهبود سلامتی در حال و آینده بود. اگر استعداد ژنتیکی نهفته در مورد بیماری خاصی می‌داشتید، که هنوز علائمی نداشت اما احتمالش بود که بعدها در زندگی‌تان بروز کند، راهنمایی‌های هدفمند اری‌ول به شما کمک می‌کرد. هدف از آن راهنمایی‌ها این بود که شما را، در زمان حال، به سمت انتخاب‌های هوشمندانه‌ای هدایت کند تا احتمال ابتلا به آن بیماری یا سایر آسیب‌های وارد شده به سلامتی‌تان را در آینده کاهش دهید. همچنین اگر در گذشته عادت‌های ناسالمی داشتید، مربی سلامتتان کمک می‌کرد تا پیش از اینکه خیلی دیر شود یاد بگیرید چگونه آن عادت‌ها را اصلاح کنید. به عبارت دیگر، اری‌ول مجموعه‌ای از خدمات، شامل پزشک، مربی‌ای مسئول و پاسخ‌گو و گوی بلورینی برای پیش‌بینی آینده را به شما می‌فروخت که همگی درون یک مدل جدید برای سلامتی و طول عمر جای گرفته بود—یعنی وعده‌ای واقعی برای افزایش کیفیت زندگی‌تان در سال‌های آینده. پس تعجبی ندارد که برای جذب ۵۰ میلیون دلار سرمایه اولیه هیچ مشکلی نداشتند. ضمناً، آنها در سال ۲۰۱۶ از طرف سایت معتبر گیک‌وایر استارت‌آپ برتر سال انتخاب شدند. شور و هیجان بالا گرفته شرکت اری‌ول، که دفتر مرکزی‌اش در سیاتل بود، فقط به سلامت آینده مشتریانش مربوط نمی‌شد. به نظر می‌رسید این استارت‌آپ رؤیای جدیدی برای آینده حوزه سلامت نیز ارائه می‌داد. چنین ایده‌ای آشکارا این ارزش را داشت که در مقیاس کلان اجرا شود. برای اینکه گمان نشود اری‌ول بیش از اینکه ایده‌ای واقعی باشد یک



فصل ۶

انگیزه‌هایی که در مقیاس کلان تکثیر می‌شوند

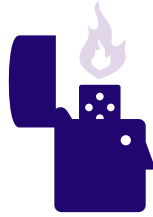
چند سال پیش، شرکتی که به صاحبان کسب‌وکارهای کوچک وام می‌داد از من و دوست و همکارم، استیون لویت، خواست تا در اجرای کار جالبی به آنها کمک کنیم: ارزیابی دقیق شخصیت افراد متقاضی وام. مبنای شرکت برای چنین کاری تا حد زیادی بر پایهٔ درک شهودی بود. اگر وام‌گیرنده را شخص درستکاری تشخیص می‌دادند، نتیجه می‌گرفتند که او نهایت تلاش خود را برای عمل به تعهدش در قبال وام‌دهنده خواهد کرد. علاوه‌براین، چنین شخصی به احتمال زیاد رهبری توانمند است، کسب‌وکارش را با شایستگی اداره می‌کند و اعطای وام به او می‌تواند سرمایه‌گذاری هوشمندانه‌ای باشد. بنابراین وظیفهٔ ما طراحی آزمایشی میدانی بود تا این ویژگی‌ها را در متقاضیان وام شناسایی کنیم. ما که هرگز خود را به شیوه‌های مرسوم محدود نمی‌کردیم ایده‌ای نوآورانه را از فضای علمی برگزیدیم و آن را اینجا به کار بردیم: آزمایش «انداختن کیف پول».^[۱] به یکی از دستیاران پژوهشی مان مأموریت دادیم تا به مدت چند هفته نزدیک ساختمان‌هایی که مالکانشان درخواست وام داده بودند قدم بزنند و «تصادفی» کیف پولش را در پیاده‌رویی که جلوی در ورودی آنها قرار داشت بیندازد. چند ثانیه بعد، عضوی دیگر از تیم پژوهشی مان آن کیف پول (که داخلش یک تکه کاغذ با نام و شماره‌تلفن صاحب کیف بود) را برمی‌داشت، وارد محل کار متقاضی وام می‌شد و کیف پول را به او می‌داد و می‌گفت کیف را در پیاده‌رو پیدا کرده است و نمی‌داند با آن چه کار کند.

سپس منتظر می‌ماندیم.

نخستین سنجه ما ثبت مدت زمانی بود که متقاضی وام با ما تماس می‌گرفت و می‌گفت کیف پول ما نزد وی است - البته اگر تماس می‌گرفت، چون چند نفر اصلاً تماس نگرفتند، و طبیعتاً امتیازشان خیلی کم شد. در مرحله بعد، پس از اینکه آنها کیف پول را برمی‌گرداندند، داخل کیف را نگاه می‌کردیم تا ببینیم چقدر پول در آن هست: از ۶۰ دلاری که درون کیف گذاشته بودیم (سه اسکناس ۲۰ دلاری)، گاهی همه پول در کیف بود، گاهی ۴۰ دلار، گاهی ۲۰ دلار و گاهی اصلاً هیچی. در مواردی که اشخاص مقداری از پول یا همه آن را برداشته بودند، همیشه می‌گفتند «کیف را به همین صورت پیدا کرده‌ام.» ضمناً از هرکس که تماس می‌گرفت، تشکر می‌کردم. من و تیمم به محض تهیه داده‌های مورد نیاز با محاسبه امتیازهای شخصیت/درستکاری هر کدام از صاحبان کسب و کارها گزارش‌های خود را برای شرکتی که استخداممان کرده بود فرستادیم.

هیچ‌گاه نفهمیدم که شرکت تصمیم گرفت به کدام متقاضیان وام بدهد یا کیفیت سنجه‌هایمان در پیش‌بینی بازپرداخت اقساط وام چقدر بود. اما این مسئله در درجه دوم اهمیت در مقایسه با موضوعی قرار داشت که در این آزمایش به شکل غیرمستقیم در جریان بود. این شرکت وام‌دهنده فراتر از قضیه سطحی و ظاهری ارزیابی درستکاری متقاضیان وام قضیه عمیق‌تر و اساسی‌تری را بررسی می‌کرد: چگونه می‌توان پیش‌بینی کرد که بنگاهی اقتصادی به خوبی اداره می‌شود یا خیر؟ چون لازمه موفقیت تقریباً همیشه به نوعی به افزایش مقیاس ربط پیدا می‌کند، پس طبیعی است فرض را بر این بگذاریم که آن دسته از متقاضیان وام که امتیاز بالایی در درستکاری کسب می‌کردند در مقیاس‌افزایی کسب و کارشان نیز بسیار موفق باشند. به عبارت دیگر، سؤال این است: آیا شخصیت افراد می‌تواند همان رمز موفقیت مخفی در مقیاس‌افزایی با ولتاژ بالا باشد؟ جواب این است که نه الزاماً.

در فرهنگ فردگرایی ما، که مدیرعاملان و بنیان‌گذاران شرکت‌ها را تا جایگاه ستاره‌های موسیقی راک یا افراد پرآوازه بالا می‌برد، وقتی می‌خواهیم موفقیت



فصل ۷

انقلاب در حاشیه‌ها

در ساختمان دولتی آیزنهاور پشت میز کارم نشسته بودم، عمارت شش طبقه مجللی که فاصله آن تا دفتر رئیس‌جمهور در کاخ سفید پیاده فقط دو دقیقه بود. دفتر کارم در طبقه اول این ساختمان تاریخی قرن نوزدهمی بود و گفتنی است که هیچ پنجره‌ای به بیرون نداشت. البته، اگر پنجره‌ای هم می‌داشت، آن قدر سرم شلوغ بود که وقت نداشتم به بیرون اتاق نگاه کنم. در آن زمان، یعنی تابستان سال ۲۰۰۲، چند ماه پس از استخدام شدنم در پست اقتصاددان ارشد در دولت رئیس‌جمهور جورج دبلیو بوش، آن قدر کار داشتم که ساعت ۶:۳۰ صبح در دفتر کارم حاضر می‌شدم و حدود ساعت ۹ شب به خانه برمی‌گشتم. این برنامه معمول هفتگی‌ام از دوشنبه تا شنبه بود. فقط یکشنبه‌ها فرصت می‌یافتم از بودن در کنار چهار فرزندم لذت ببرم، بچه‌هایی که همه زیر چهار سالشان بود و یکی از آنها، یعنی گرِتا، تابستان همان سال به دنیا آمده بود.

چند ماه پیش از آن، در تماسی غیرمنتظره از من سؤال شد که آیا علاقه‌مند به پیوستن به تیم مشاوران اقتصادی کاخ سفید هستم یا نه. فرصتی خیلی عالی که اصلاً نمی‌شد ردش کرد. این‌گونه بود که در روز موعود، اول وقت و ذوق‌زده، برای جلسه مصاحبه در ساختمان شماره ۱۶۰۰ خیابان پنسیلوانیا^۱

۱. نشانی کاخ سفید در واشینگتن

حاضر شدم. در آنجا با پرسشی روبه‌رو شدم که در محیط دانشگاهی عادت به شنیدنش نداشتم: «تمایلات حزبی شما کدام طرفی است؟» محکم گفتم: «از نظر اجتماعی لیبرالم، از نظر بودجه‌ای محافظه‌کار، و مثل دژی مستحکم به این اصول پایبندم.» مصاحبه‌کننده که هیچ احساسی در صورتش دیده نمی‌شد به این نکته اشاره کرد که «از نوشته‌های شما همین را برداشت کرده بودیم.» وقتی زمان مصاحبه بعد از ظهر با اقتصاددانان عضو شورای مشاوران اقتصادی فرارسید حدس زدم این شغل را از دست داده‌ام، چون فکر می‌کردم این تیم اقتصادی در کاخ سفید مطمئناً باید دنبال اقتصاددانی مقید به دیدگاه‌های سیاسی دست راستی باشد. اما در ادامه با برخوردی کاملاً متفاوت مواجه شدم.

گلن هابرد، رئیس شورای مشاوران اقتصادی، جلسه را با این پرسش از من شروع کرد: «امروز صبح چه چیزهایی از شما پرسیدند؟» درحالی‌که توضیح می‌دادم از گرایش‌های سیاسی‌ام پرس و جو کردند او بی‌درنگ حرفم را قطع کرد: «این چیزها برایمان مهم نیست — ما اقتصاددانی در نقش اندیشمند اقتصادی می‌خواهیم. آنچه نیاز داریم دانش شماست، نه گرایش سیاسی‌تان.» به این ترتیب وارد کار سازمانی‌ام — یا درست‌تر بگویم کار دولتی‌ام — شدم. روز بعد، پستی سازمانی به من پیشنهاد شد، البته مشروط به اینکه انواع ارزیابی‌ها درباره سوابق گذشته‌ام مثبت باشد (حتی مأموری نزد مربی مهدکودکم رفته و از او پرسیده بود که در پنج‌سالگی چطور بچه‌ای بوده‌ام!). تا پیش از این، هرگز چنین فرصت بزرگی برای خدمت به کشورم پیدا نکرده بودم و تصور کار کردن در کاخ سفید وجودم را سرشار از غرور کرده بود، البته در آن زمان هیچ نمی‌دانستم که قرار است ظرف نه ماه آینده، به بهانه سلاح‌های کشتار جمعی، آمریکا به عراق حمله کند. ضمناً، نه هم نمی‌توانستم بگویم — جدای از خدمت به کشورم، این پیشنهاد (مانند پیشنهادی که تقریباً پانزده سال بعد از او بر دریافت کردم) فرصتی برای بررسی مبانی علم اقتصاد و رفتار انسانی در دنیای واقعی و در مقیاسی ملی فراهم می‌کرد.



فصل ۸

ترک کنید تا برنده شوید

در دبیرستان گلف باز خیلی خوبی بودم. البته نه به خوبی تایگر وودز، اما آن قدر خوب بودم که توانستم در تیم گلف استیونز پوینت در دانشگاه ویسکانسین جایی برای خودم دست و پا کنم و دو بار بهترین ورزشکار دانشگاهی آمریکا انتخاب شوم.^{۱۱} من با تمام وجودم عاشق گلف بودم.

وقتی بزرگ شدم، همهٔ مردان خانواده مان رانندهٔ کامیون بودند (پدر بزرگم آگوست پدر، پدرم آگوست پسر، و برادر بزرگترم آگوست سوم!). به من نیز گفته بودند رانندهٔ کامیون می‌شوم. باین حال، رؤیای زندگی متفاوتی در سر می‌پروراندم، حتی اگر برایم روشن نبود آن زندگی دقیقاً چه شکلی است یا کجا آن را پیدا می‌کنم. باین حال، ورزش گلف دری بود که افق جدیدی از فرصت‌ها را به رویم گشود، چون اگر به دلیل این ورزش نبود شاید اصلاً به دانشگاه نمی‌رفتم.

با گرفتن مدرک کارشناسی، می‌توانستم از نردبان جایگاه اجتماعی-اقتصادی یک پله بالاتر بروم و به فرصت‌هایی دست پیدا کنم که از والدین و اجدادم دریغ شده بود. گلف مرا تا اینجا رسانده بود، پس بهترین مسیری که می‌توانستم برای پیشرفتم تصور کنم دست و پا کردن شغلی در این رشته بود. اگر به این کار می‌چسبیدم و تمام توانم را صرف این ورزش می‌کردم، آیا شانس داشتم که به شکل حرفه‌ای آن را ادامه دهم؟ باور داشتم پاسخ مثبت است، اگرچه اکنون که به گذشته می‌نگرم، خودم را قربانی سوگیری تأییدی‌ام می‌بینم، چراکه من،

بدون زحمت دادن به خودم و خیلی راحت، روی آن مسابقات قهرمانی‌ای که برنده شده بودم تمرکز می‌کردم، درحالی‌که آمارهای مربوط به آن مسابقاتی را که در آنها شکست خورده بودم نادیده می‌گرفتم. آن مسابقات گلفی را که خوب بازی می‌کردم راحت به خاطر می‌سپردم—مثلاً، ۳۲ ضربه به توپ گلف در نُه سوراخ اول در یکی از مسابقات قهرمانی معتبر—اما ۴۱ ضربه به توپ در نُه سوراخ دوم را که به قیمت از دست دادن مقام اول تمام شده بود به راحتی از حافظه‌ام پاک می‌کردم.^۱ وقتی وسایلم را جمع کردم و خانه سال‌های کودکی‌ام را به مقصد استیونز پوینت ترک کردم، رؤیای من بازی کردن برای تور انجمن گلف حرفه‌ای آمریکا بود، رؤیایی که به آن دل بسته بودم و رهایم نمی‌کرد. و چرا نباید به آن دل می‌بستم؟ باور داشتم که می‌توانم موفقیت‌های گذشته‌ام را در نقش گلف‌باز به موفقیت‌های آینده در تور انجمن گلف تبدیل کنم و توانمندی‌هایم را هم در مقیاس کلان نشان دهم.

اما سپس، در همان سال نخست دانشکده، اتفاقی شگفت‌آور مسیر زندگی‌ام را تغییر داد. تقریباً در میانه فصل پاییز بازی‌های گلف ما، در تعطیلی آخر هفته، تصمیم گرفتم به خانه برگردم و خانواده‌ام را ببینم. وقتی آن صبح جمعه بیرون زدم تا به باشگاه چروکی کانتی در شهر مدیسون ایالت ویسکانسین بروم و با کمی تمرین بازی‌ام را تقویت کنم، اتفاقاً دیدم که چند نفر از گلف‌بازان دانشگاهی هم در آنجا حضور دارند، گروهی شامل برخی بازیکنان قدیمی‌تر که در دبیرستان با آنها مسابقه داده بودم. گلف‌بازانی مانند استیو استریکر از دانشگاه ایلینوی و جری کلی از دانشگاه هارتفورد، که هر دو مدتی بعد دوران حرفه‌ای طولانی و موفق ورزشی در انجمن گلف‌بازان حرفه‌ای داشتند. چند سالی بود که آنها را ندیده بودم، درنتیجه از این فرصت استقبال کردم تا بفهمم مهارت‌هایم در مقایسه با آنها چگونه است.

۱. در بازی گلف، ۱۸ سوراخ وجود دارد و هر بازیکنی که بتواند، با تعداد ضربات کمتر، توپ‌ها را درون سوراخ‌ها بیندازد بازیکن حرفه‌ای‌تری است.

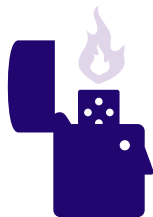
در دورهٔ دبیرستان، با اینکه چند سال از آنها کوچک‌تر بودم، توانسته بودم خودم را رقیبشان نگه دارم. اما حالا یک چیزهایی فوق‌العاده تغییر کرده بود. همان زمانی که همه در زمین تمرین گلف بازی می‌کردیم، احساس کردم یک جای کار می‌لنگد. باورکردنی نبود که آنها برای خودشان به جک نیکلاس^۱‌هایی تبدیل شده بودند، درحالی‌که من درجا زده بودم و همان جان لیست سابق بودم. با این حال، به جای پذیرفتن این واقعیت عینی، بخش اول آنچه را دیدم از ذهنم پاک کردم. با خودم گفتم درست است که آنها همیشه بهتر از من به توپ ضربه می‌زدند، اما من در چمن دور حفرهٔ گلف همیشه تلافی می‌کردم. به خودم یادآوری کردم، به علاوه، این فقط تمرین است. آنچه مهم است امتیازها در بازی واقعی است، پس بگذارید ببینیم وضعیت کلی امتیازهای آنها در برابر امتیازهای من چگونه است.

بعد از اینکه همهٔ آنها توپ‌ها را کاشتند و از روی پایهٔ تی^۲ ضربه زدند، من هم با چند تا از دوستانم نوبت بازی خودمان را شروع کردیم. در این بازی، پایه‌های تی یکسان، زمین بازی یکسان، و آب‌وهوا هم یکسان بود، اما نتیجهٔ بازی برایم شکستی بزرگ بود. در این بازی، هم استیو و هم جری امتیازهای عالی با فقط ۶۵ تا ۶۹ ضربه به توپ گرفتند، بسیاری از ده‌ها گلف‌باز دیگر هم چنین امتیازهایی گرفتند (از جمله بازیکنی دبیرستانی به نام ماریو تیزیانی، که اکنون گلف‌باز حرفه‌ای شده است)، درعین حال، با اینکه فکر می‌کردم عالی بازی کرده‌ام، ۷۵ ضربه به توپ زده بودم. برای کسانی که با امتیازدهی در گلف آشنا نیستند باید بگویم که این اختلاف امتیاز شبیه به نمرهٔ ۲۰ در برابر نمرهٔ ۱۱ بود.

آن شب، به جای خوابیدن، کاری را کردم که هر فرد داده‌کاو می‌کند: تمام امتیازهای گلف آنها در چند سال گذشته را درآوردم و با امتیازهای خودم که در همان زمین‌های گلف به ثمر رسانده بودم مقایسه کردم. تمام شنبه و

۱. Jack Nicklaus: یکی از بزرگ‌ترین گلف‌بازان تاریخ

۲. پایهٔ کوچکی برای نگه داشتن توپ گلف پیش از زدن ضربهٔ اول بازی



فصل ۹

فرهنگ مقیاس افزایی

در حاشیه خلیج قدیس‌ها، در ساحل اقیانوس اطلس و ایالت سرسبز باهیا در شمال شرقی برزیل، جمع کوچکی از ماهیگیران در دهکده‌ای به نام کابوسو زندگی می‌کنند. از آنجاکه تقریباً هیچ شغل دیگری جز ماهیگیری در کابوسو وجود ندارد، بنابراین مردان کابوسو هر روز صبح زود که از خواب بیدار می‌شوند، برای به دست آوردن صید روز، باهم به دریا می‌روند. ماهیگیران در گروه‌هایی چندنفره، معمولاً بین سه تا هشت نفر، باهم کار می‌کنند. این رویکرد باهم کار کردن در کابوسو نه یک اتفاق تصادفی، بلکه نوعی استراتژی است که با گذشت زمان و کسب تجربه شکل گرفته است. با توجه به موج‌های متلاطم و جریان‌های قوی آب خلیج، نیاز به قایق‌هایی با چندین خدمه است. برای صید ماهیان بزرگ در اعماق آب نیز به قلاب‌های ماهیگیری سنگین و دیگر ابزارهایی نیاز است که همکاری و دستان قدرتمند چند نفر را می‌طلبد. انداختن تورهای بزرگ کار سختی است، و جمع کردن تورهای پر از ماهیان درحال تقلان نیز طاقت فرساست. هر ماهیگیری که تصمیم بگیرد از بقیه جدا شود و تنها ماهیگیری کند ماهی‌ای صید نخواهد کرد و، ضمناً، تنهایی به دل آن آب‌های پرتلاطم رفتن نیز دیوانگی محض است.

1. Bay of All Saints

ساکنان این جامعهٔ محلی در صورتی می‌توانند همه باهم غذا بخورند که پیش از آن همه باهم ماهیگیری کنند.

حدود پنجاه کیلومتر دورتر از ساحل دریا و مردم کابوسو، در امتداد رودخانهٔ پاراگواسو، جامعهٔ ماهیگیری کوچک دیگری به نام سانتو استوائو قرار دارد. مردم این دهکده، برخلاف هم‌تایان خود در ساحل دریا، ماهی‌هایی کوچک‌تر و سبک‌تر را از آب‌های آرام دریاچه صید می‌کنند. به همین دلیل، قایق‌ها و همچنین قلاب‌ها و تورهایشان کوچک‌تر است. در نتیجه، ماهیگیران سانتو استوائو بیشتر مواقع تنهایی کار می‌کنند. در آنجا ماهیگیری به صورت گروهی نه ضرورتی دارد و نه کارآمد است. مردها روز کاری‌شان را تنها شروع می‌کنند و تنها به پایان می‌برند (مگر اینکه ماهی‌های صیدشده را جزو همراهان ماهیگیران حساب کنید).

درواقع، دهکده‌های ماهیگیری کابوسو و سانتو استوائو بیانگر دو فرهنگ مختلف در محیط کارند. البته نه از نوع محیط کاری معمول و قرن بیست و یکمی که به ذهن می‌رسد، اما به‌رحال محیط کاری واقعی است. یکی از آنها به‌شدت جمع‌گرا و متکی به کار مشارکتی است، و دیگری فردگرا و با نرخ پایین همکاری بین افراد جامعه. در عین حال که هر دوی آنها هدف یکسانی دارند که عبارت است از صید ماهی به اندازهٔ کافی برای تغذیه و حفظ بقای جامعه، اما هر دهکده، متناسب با محیط متمایزش، روشی را برای بهترین شیوهٔ فعالیت توسعه داده است. اما آیا تفاوت‌ها به همین جا ختم می‌شود؟ یا اینکه این دو جمع در سایر موارد اساسی نیز، فراتر از مرزهای «محیط کار»، از نظر فرهنگی با یکدیگر متفاوت‌اند؟

این پرسشی بود که اقتصاددان و دوست باهوشم، آندریاس لایبرانت، هنگام بازدید از کابوسو و سانتو استوائو امیدوار بود پاسخی برایش بیابد و به همین دلیل، با کمک من و همکار قدیمی و دوست عزیزم، یوری گنیزی، مجموعه‌ای از آزمایش‌های میدانی برای یافتن جواب اجرا کردیم^[1] (همسر برزیلی آندریاس این فرصت پژوهشی بی‌نظیر را برای بررسی این دو جمع به ما پیشنهاد داد).

دلیل کنجکاوی مان درباره تفاوت‌های فرهنگی بین دو جمع ماهیگیران ساکن کنار دریاچه و ساحل خلیج این بود که یکی از عوامل کلیدی ایجاد تفاوت در فرهنگ سازمانی به انجام دادن گروهی کارها برمی‌گردد. تحقیقات نشان می‌دهد که هر اندازه به کار گروهی بیشتری در بین نیروی کار نیاز باشد میزان همکاری میان اعضای آن جمع قوی‌تر (یا ضعیف‌تر) می‌شود. به همین دلیل، کابوسو و سانتو استوائو آزمایشگاهی عالی برای بررسی دقیق تأثیر گستره کار گروهی بودند. آیا شیوه ماهیگیری مردم هر جامعه محلی بر نحوه زندگی و ارتباط آنها با یکدیگر اثر می‌گذارد؟ آیا جامعه کنار دریاچه به طور کلی فردگراتر از جامعه ساحلی است؟ پرسش بعدی که مطرح شد این بود که آیا یکی از این دو جمع از نظر اقتصادی مولدتر از دیگری است؟ آیا کابوسو همچون آرمان‌شهری با مشارکت همگان است که در آن کنش‌های جمعی تضمین‌کننده جریان روان کالاهای عمومی به نفع همه اعضاست؟ یا برعکس، فرهنگ سانتو استوائو باعث ایجاد رقابتی سالم و بازار آزادی با عملکرد خوب می‌شود؟

برای مقایسه این دو جامعه محلی، مجموعه‌ای از آزمایش‌های میدانی بازی‌محور با ماهیگیران هر دو دهکده اجرا کردیم. شاید عجیب باشد، اما بازی‌هایی از این دست جزء اصلی پژوهش‌های اقتصاد رفتاری‌اند، حتی در مکان‌های دورافتاده و دوردست. این نوع بازی‌ها خیلی سریع الگوهایی را درباره نحوه تفکر مردم، چرایی انتخاب‌هایشان، و ارزش‌هایی که به رفتارشان جهت می‌دهد آشکار می‌کنند. من چنین بازی‌هایی را با مدیرعاملان کارخانه‌های قهوه در کاستاریکا^[۲]، معامله‌گران حرفه‌ای در هیئت معاملات شیکاگو^[۳]، اعضای قبیله ماسایی در کنار قله مرتفع کلیمانجاروی تانزانیا، و اعضای قبیله خاصی در مناطق کوهستانی و سرسبز مگالایا در شمال شرقی هند اجرا کرده‌ام.^[۴]

یکی از محبوب‌ترین ابزارها در میان اقتصاددانان رفتاری «بازی اعتماد» است. در این تمرین، به یک بازیکن مبلغی، مثلاً ۱۰ دلار، داده می‌شود. سپس



نتیجه‌گیری

افزایش مقیاس دادن یا ندادن؟

وقتی که در فوریه ۲۰۲۰ نوشتن این کتاب را آغاز کردم، گمان می‌کردم برنامه یک ساله خودم را تقریباً مشخص کرده‌ام: سر زدن‌های ماهانه به شرکت لیفت در سان‌فرانسیسکو، شرکت در چند سخنرانی در جاهای گوناگون، برگزاری همایش تابستانی در شیکاگو، و رفتن به چند سفر لذت‌بخش خانوادگی. نیازی به گفتن نیست که اوضاع آن‌طور که برنامه‌ریزی کرده بودم پیش نرفت. هنوز یک ماه از سازمان‌دهی اولیه مطالبی که قرار بود به کتاب ایده‌های پرتوان تبدیل شود نگذشته بود که شیوع کووید ۱۹ به قرنطینه در سراسر جهان منجر شد و همان‌طور که می‌دانیم زندگی تغییرات عجیب‌وغریبی کرد. اکنون که یک سال گذشته است و این سطرهای پایانی را می‌نویسم، هنوز نتوانسته‌ایم یکی از عجیب‌ترین و ویرانگرترین دوران در تاریخ اخیر را پشت سر بگذاریم. در عین حال که این همه‌گیری خیلی چیزها را سخت کرده است، زمانی بهتر از این مقطع زمانی برای نوشتن این کتاب نمی‌توانم تصور کنم — زیرا در هیچ زمان دیگری اهمیت مقیاس‌افزایی تا این حد روشن نبوده است.

واکنش جمعی به کووید ۱۹ مسلماً بیانگر بزرگ‌ترین چالش مقیاس‌افزایی در تاریخ بشر است: اطلاع‌رسانی به مردم درباره پروتکل‌های ایمنی، تولید میزان کافی ماسک ۹۵ برای محافظت از کادر درمان، تأمین دستگاه‌های تنفس مصنوعی و سایر دستگاه‌های پزشکی به تعداد کافی برای تجهیز بیمارستان‌ها،

و مهم‌تر از همه، دسترسی همگانی به آزمایش‌های اطمینان‌بخش کووید ۱۹، تولید و توزیع واکسن، و بسیاری چیزهای دیگر. چنین تجهیز منابعی در مقیاس بزرگ، حرکتی خارق‌العاده و عظیم بوده است.

در آن اوضاع، خیلی چیزها به خوبی افزایش مقیاس پیدا کردند. درحالی‌که روزبه‌روز درد و رنج مردم بیشتر می‌شد، زیرساخت‌ها و سازوکارها برای آزمایش کووید ۱۹ طی چند ماه اول با سرعتی ثابت بهبود پیدا کرد، و پس از شش ماه شتاب گرفت. ظرفیت بیمارستان‌ها به سرعت زیاد شد و کارایی درمان در آنها افزایش یافت. کارزارهای اطلاع‌رسانی دربارهٔ ماسک زدن و فاصله‌گذاری اجتماعی (از جمله برخی از کارهای خودم دربارهٔ این موضوع) به دست میلیاردها نفر رسید. بسته‌های محرک اقتصادی برای کمک به افراد و حمایت از کسب‌وکارها و دولت‌های محلی و ایالتی تصویب شد. و واکسن‌های بسیار مؤثری برای این ویروس جدید ساخته و به بازار عرضه شد. آن‌هم در عرض کمتر از یک سال! این امر یک معجزهٔ علمی واقعی است.

باین‌حال، کارهای دیگری بودند که به این خوبی مقیاسشان افزایش پیدا نکرد. عملیات رهگیری افراد در تماس با مبتلایان در آمریکا شکست خورد؛ درحالی‌که این عملیات در برخی جاها با افراد خاص نتیجه می‌داد، اما آن افراد و موقعیت‌ها نماینده و معرف کل مردم آمریکا نبودند. به برخی آزمایش‌های کووید ۱۹ نمی‌شد خیلی اعتماد کرد؛^[۱] ثابت شد ارزیابی‌های اولیه از اثربخشی آنها مثبت کاذب بوده است. عدهٔ زیادی پول مرحلهٔ دوم طرح محرک اقتصادی را دریافت نکردند و دریافت آن پول به تسلیم اظهارنامهٔ مالیاتی ۲۰۲۰ آنها منوط شد. در این وضعیت، ۱٫۴ میلیارد دلار از بودجهٔ طرح محرک اولیه به حساب افراد متوفی واریز شده بود، که بیانگر زیان حاشیه‌ای واقعی در یک بستهٔ کمکی ۲٫۲ تریلیون دلاری برای دولت فدرال بود.^[۲]

ناامیدکننده‌تر از همه این بود که در رونمایی و عرضهٔ اولیهٔ واکسن‌ها در مقیاس بزرگ کندی و مشکلات عدیده‌ای به وجود آمد، که دلایل مختلفی داشت، از ظرفیت محدود یخچال‌های نگهداری واکسن گرفته تا کمبود خود

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب ایده‌های پرتوان یا سفارش نسخه
کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

AryanaGhalam.com

کلیک کنید





سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران

The Voltage Effect

John A. List



تغییر دنیا یک راه حل بسته ندارد: مقیاس افزایی

این کتاب درباره علم مقیاس افزایی است: درباره اینکه چرا برخی ایده‌ها شکست می‌خورند، درحالی‌که برخی دیگر جهان را تغییر می‌دهند، و چگونه شانس موفقیت هر ایده را پیش‌بینی کرد که ایده‌های خاصی مقیاس پذیرند و ایده‌های دیگری نه. اگر ایده‌های مقیاس پذیر را انتخاب کنید، بی‌تردید هم به ثروت زیادی دست می‌یابید و هم به اثرگذاری چشمگیری.



9 786227 089448