

ליאור צורף



# המוח המשותף

לשדרג את החיים  
בעזרת חוכמת ההמונים

שערו בנפשכם כיצד היו נראים חייכם אם היה עומד לצדכם המומחה הטוב בעולם ומדריך אתכם בבחירות שיעצבו את חייכם. עידן השיתוף החברתי מאפשר לכם בדיוק את זה: גישה בלתי מוגבלת אל אוצר אינסופי של ידע וניסיון אנושיים, שיכולה לשפר תהליכי קבלת החלטות ולמנוע סיכונים מיותרים כמעט בכל תחום.

**המוח המשותף** מציג טכניקה חדשה ורבת-עוצמה המבוססת על חוכמת ההמונים שנקראת שיתוף חשיבה. שיתוף חשיבה יכול לקדם אותנו למשרה נחשקת, להכיר לנו את אהבת חיינו, לסייע לנו לתכנן טיול, לחסוך כסף, למנוע מאיתנו החלטות כלכליות פזיזות ואפילו להציל את חיי ילדינו. בלי הגזמה.

**המוח המשותף** הוא הספר הראשון שנכתב בעזרתם של אנשים רבים וברוח חוכמת ההמונים. הוא ידידותי גם למי שנרתע מטכנולוגיה, וילמד אתכם כיצד לבנות ולנהל מערכות יחסים דיגיטליות עם שותפי מחשבה רבים, שיסייעו לכם להתקדם בעבודה, להרוויח כסף ולשפר את חייכם.

**ליאור צורף** החל לחקור את חוכמת ההמונים במסגרת

עבודת הדוקטורט שלו לאחר שביצע תפקידי ניהול רבים במיקרוסופט. חבריו בפייסבוק עודדו אותו להגשים חלומות והציעו לו לשחזר בכנס TED היוקרתי ניסוי מפורסם שהתקיים לפני מאה שנה. צורף הגיע לכנס בקליפורניה, העלה שור ענק לבמה וביקש מהקהל לנחש את משקלו. המספר הממוצע שהתקבל קלע למשקל האמיתי. אותה הרצאה הולידה קריירת ייעוץ, הרצאות בין-לאומיות וגם את הספר הזה.



[liorz.co.il](http://liorz.co.il)

[mindsharing.info](http://mindsharing.info)

[www.kinbooks.co.il](http://www.kinbooks.co.il)



0 062512 009742

דאטאקוד 625-1200974

מחיר מומלץ לברזל 68 ש"ח

08.2015

Jacket design: Zoe Norvell

Author photograph: James Duncan Davidson / TED

# הקדמה

זה היה היום האחרון שלי במיקרוסופט ישראל. קריירה ארוכה ונפלאה שנמשכה 14 שנה הגיעה לסיומה, ויצאתי לדרך חדשה – לימודי דוקטורט. פחדתי. ביום העבודה האחרון התבקשתי למלא טופס טיולים. בטופס היתה רשימה של כל פריטי הרכוש של מיקרוסופט שהיה עלי להחזיר. עברתי על הרשימה וסימנתי וי על כל סעיף: המחשב הנייד, המחשב השולחני, הטלפון הנייד, מפתחות המשרד, כרטיס ה-SIM ורכב החברה.

עם כל פריט שהחזרתי הרגשתי אבוד ומפוחד עוד יותר. אני עוזב את מיקרוסופט. רוב האנשים שעמם עבדתי הכירו אותי כ"ליאור ממיקרוסופט", והנה עכשיו אני סתם "ליאור". תהיתי מי אני אם לא "ליאור ממיקרוסופט". חטפתי התקף חרדה. קשה למצוא עבודה חדשה, אבל לפעמים קשה עוד יותר לעזוב קריירה ארוכה. כל אחד מהפריטים שהחזרתי העניק לי בשעתו תחושת ביטחון מסוימת. כשנכנסתי למעלית בדרכי החוצה בפעם האחרונה כעובד מיקרוסופט, הייתי נרגש ומבולבל. האם החזרתי זה עתה את כל הקריירה שלי? את המומחיות שלי? את עתידי?

לחצתי על כפתור קומת הקרקע בפעם האחרונה והרגשתי חרדה גדולה. חשבתי על טופס הטיולים, ופתאום הכול התבהר לי. הבנתי שלא היתה בטופס אף לא שורה אחת שדרשה ממני להחזיר את חברי

בפייסבוק, את העוקבים בטוויטר (Twitter) או את קשרי הלינקדאין (LinkedIn) שלי. לא את הכול החזרתי למיקרוסופט. הנכס המקצועי החשוב ביותר שלי לא שייך לשום תאגיד, הוא שייך לי. עדיין היתה לי הרשת שלי. עדיין היה לי ההמון שלי.

מאז ההמון שלי ואני יחד כבר שנים, והוא שותף לרוב ההחלטות החשובות בחיי. כמה שנים אחר כך עליתי על כמת TED בקליפורניה עם קצת יותר ביטחון עצמי אל אחד מרגעי השיא בקריירה שלי – הרצאה שנמשכה 14 דקות על המוח המשותף, התחום שאני חוקר בשנים האחרונות. הגשתי חלום בעזרת ההמון שלי ווה אותי דרך ארוכה עד אותם רגעים מרגשים. בשלב הכנת ההרצאה, למשל, אחד מהם העלה רעיון מבריק. שמו אור שגיא, בחור צעיר שלא הכרתי, שהיה אז בן 16. אור הציע לשחזר את הניסוי המקורי בחוכמת ההמונים,<sup>1</sup> שנערך לפני מאה שנה, ובמהלכו ניחשו 800 אנשים את משקלו של שור ביריד הומה אדם בפלימות', אנגליה (איך נערך בן 16 ידע שניסוי כזה התקיים בכלל?). איש לא קלע אז למשקל המדויק של השור, אבל ניתוח התוצאות הראה שהחציון היה זהה למשקל המדויק שלו. אם כן, התבונה הקולקטיבית של ההמון היתה מדויקת.

אור הציע לי להעלות לכמה שור חי ולבקש מהקהל ב-TED לנחש את משקלו. בתחילה חשבתי שזה רעיון מטורף. אבל זה חלק מהעניין בחוכמת ההמונים, רבים מחברי שראו את ההמלצה עשו לה לייק וחשבו שזה רעיון נפלא.

הייתי מודאג ומפחד. איך בכלל משיגים שור? החלטתי לתת אמון בהמון ושלחתי אימייל לצוות ב-TED עם הרעיון. בסוף המייל שאלתי, "אפשר לקבל שור בבקשה? 😊", לחצתי על שלח וחיכיתי. באותו לילה לא ממש הצלחתי לישון. בחלומי הצוות ב-TED מקבל את המייל שלי ומכנס ישיבה דחופה. על סדר היום: "הבחור הישראלי

הזה, ליאור, השתגעו!" בחלומי הם ישבו בחדר הישיבות והחליטו להודיע לי שהם מצטערים, אבל ההרצאה שלי מבוטלת. התעוררתי בדיוק כשהם אומרים לי בחלום, "טוב, ליאור, תודה, נהיה בקשר." רצתי מיד למחשב שלי כדי לכרוך את המיילים, ולמרבה ההפתעה, קיבלתי תשובה שהם אוהבים את רעיון ("We love your idea!") הם כתבו שישתדלו להשיג לי שור. הייתי מופתע, נרגש ומבוהל שוב. מה יקרה אם מישהי תשב בשורה הראשונה בשמלה אדומה ותתחיל לזוז? מה יקרה אם השור ישתה יותר מדי ויחליט להתפנות על הבמה? עברו עלי לילות רבים עם נדודי שינה, שבהם חזיתי כל אסון אפשרי שעלול להתרחש. למה הקשבתי לחוכמת ההמונים? הלך עלי.

כעבור שבועיים הודיע לי הצוות ב-TED שהם פנו לחברה שמספקת בעלי חיים לסרטים בהוליווד. לא זו בלבד שיהיה לי שור, יהיה לי כוכב סרטים הוליוודי.

כשהשור עלה על הבמה, לבי החסיר פעימה. ביקשתי מהנוכחים לנחש את משקלו ולשלוח את הערכותיהם באמצעות הטלפונים



הניידים. הקהל התחיל להקליד תשובות במכשירי הסלולר, ואני המשכתי בהרצאה.

לבסוף הגיע רגע האמת. הקהל שלח במכשירי הסלולר יותר מ-500 הערכות. המשקל הנמוך ביותר היה 140 קילו, והגבוה ביותר היה 3,630 קילו. מי מסוגל לחשוב ששור יכול לשקול כמעט ארבע טונות? (מתברר שארבעה אנשים בקהל חשבו כך). כשפתחתי את המעטפה על במת TED, הוצפתי תחושת הקלה. משקלו של השור היה 814 קילו, וממוצע ההערכות של הקהל היה 812 קילו. חוכמת ההמונים, שפעלה לפני מאה שנה, פעלה גם למעני על במת TED. היא פעלה גם בכתיבת הספר הזה, וכפי שתוכלו להתרשם בהמשך, היא תוכל לפעול גם למענכם.

## **לא כתבתי את הספר הזה לבד**

הספר הזה הוא תוצאה של מסע מרתק שהתחיל לפני שלוש שנים, ביום שקיבלתי אימייל יוצא דופן שהזמין אותי לכתוב ספר (הסיפור המלא מופיע בהמשך). לשמחתי הרבה, ההצעה הפכה לחוזה עם הוצאת הספרים הגדולה בעולם, Penguin Random House, ולספר שצפוי לצאת לאור במדינות ובשפות רבות.

למיטב ידיעתי, זהו הספר הראשון אי פעם שנכתב בתהליך שיתופי, שהשתתפו בו אלפי אנשים. רבים מהרעיונות ומהסיפורים שמופיעים בספר הם מחשבות של אנשים רבים שהקיפו אותי בתהליך הכתיבה. אני לא מכיר ספר שיש לו רשימת תודות ארוכה כל כך.

שם הספר באנגלית, Mindsharing, הוא רעיון של איה שפיר. השם בעברית, "המוח המשותף", הוא רעיון של יהונתן קלינגר. אפילו מחיר הספר הוא ממוצע המחירים שהציעו האנשים הרבים שהשתתפו בתהליך.

אמנם הספר נכתב במקור באנגלית ורק לאחר מכן תורגם לעברית, אבל גם הגרסה העברית שופרה באופן ניכר בזכות חוכמת ההמונים. מאות אנשים השתתפו בתהליך שיתוף החשיבה בכתיבת הגרסה בעברית, הכוללת דוגמאות רבות ורלוונטיות לקהל הישראלי.

## הלוגיקה של שיתוף חשיבה

שיתוף חשיבה הוא דרך חדשה למימוש שאיפות ולקבלת ההחלטות הטובות ביותר עבורנו בתחומים כמו קריירה, כסף, גידול הילדים ובריאות ובעוד נושאים מהותיים לנו. נסו לדמיין מה היה קורה אילו היינו יכולים לקבל כל החלטה חשובה כזו בעזרת האנשים הכי חכמים ומנוסים בעולם. כשאנחנו מחליטים לבר, במקרים רבים קשה לנו להתעלם מהרגשות שלנו, ולכן הפתרון הנבחר אינו תמיד הרציונלי והאובייקטיבי ביותר. מחקר שפירסמו פרופ' דן אריאלי ואדוארדו אנדראדה<sup>2</sup> מלמד, שאפילו אירוע רגשי קטן עשוי להשפיע על החלטות עתידיות, גם אם אנחנו לא מודעים לכך באותה השעה. למשל, אם מישהו חותך אותנו בכביש בנסיעה לעבודה, בהמשך אותו היום אנחנו עלולים להחליט לסרב להצעה עסקית שעליה עבדנו שבועות רבים מבלי להבין שיש קשר בין שני האירועים.

ההמון, לעומת זאת, אינו מושפע מהרגשות האישיים שלנו, ומאפשר לנו להיעזר בעצות של אנשים שחושבים בצורה רציונלית ואובייקטיבית על הסיטואציה. כך אנו יכולים לנטרל את ההטיה, שהיא חלק בלתי נפרד מתהליך קבלת החלטות אישי.

לחוכמת ההמונים יש עוצמה גדולה, שאנחנו יכולים לגייס לשירותנו הודות לטכנולוגיות חדשות ולרשתות החברתיות. מדובר בדרך פשוטה לניצול כלים קיימים לשיתוף המשאב האנושי הגדול ביותר העומד לרשותנו – המוחות שלנו.

המוח המשותף מתאפשר רק באמצעות חשיבה עצמאית של קבוצה גדולה ומגוונת. מדובר בתהליך שאין בו דעה מקובעת מראש באשר להחלטה הנכונה או הטובה ביותר. חוכמת ההמונים יכולה להתממש רק כאשר יש נקודות ראות שונות ומנוגדות, שמקורן בקבוצה גדולה של אנשים בגילים שונים, מרקע שונה ומתחומי עניין שונים. חשוב לציין גם כי כשאנחנו עוסקים בשיתוף חשיבה, איננו מבקשים מאחרים לחשוב במקומנו – אנחנו מבקשים מהם לחשוב איתנו.

גישה לחוכמת ההמונים היא נכס בעל ערך רב. כשם שלראש הממשלה או למנכ"ל של חברה גדולה יש תמיד צוות של יועצים מומחים לצדם, כך תוכלו גם אתם לזכות בגישה אל יועצים חכמים כאשר תעמדו בפני בעיה או דילמה קשה. הספר הזה ילמד אתכם כיצד לבנות ולנהל מערכות יחסים דיגיטליות, וכיצד במקרים רבים שיתוף החשיבה יכול לעזור לכם להתקדם בקריירה, לשפר את חייכם ואת מצבכם הפיננסי. זה לא מסובך. זוהי דרך פשוטה למיצוי הפוטנציאל של הרשת החברתית שלכם, תוך כדי מתן כלים להבנה מתי זה עובד ומתי לא. כידוע לכולנו, טובים השניים מן האחד. ומה עם חמישה, חמישים, חמשת אלפים? הספר הזה יראה לכם כיצד ניתן לעשות כל זאת צעד אחר צעד.



# שיתוף חשיבה מקדם קריירה והצלחה



## מה זה שיתוף חשיבה

"היום רשתות חברתיות הן בעיקר כלי לשיתוף.  
בעשור הבא הן גם יעזרו לתת מענה לשאלות  
ולפתור בעיות מסובכות."

**מארק צוקרברג, 2014**

ליאו סבל מחום ומפריחה, אבל דבורה, אמו, לא היתה מודאגת. ילדים  
חולים כל הזמן, ואצל בני ארבע חום הוא עניין שגרתי. למרות זאת  
היא החליטה לקחת אותו למרפאה.

בעודה יושבת בחדר ההמתנה, היא כתבה את הסטטוס הבא בעמוד  
הפייסבוק שלה: *אין בילוי מתאים יותר ביום חופשה מאשר המתנה  
לרופא ילדים. הרופא ברק את ליאו, איבחן דלקת גרון הנגרמת  
מסטרופטוקוק ונתן לו אנטיביוטיקה. דבורה עידכנה שוב את הסטטוס  
בפייסבוק: דלקת גרון. שום דבר רציני.*

כעבור כמה ימים האנטיביוטיקה לא עזרה, ומצבו של ליאו  
החמיר. בעת שהמתינה לתוצאות משטח גרון נוסף, צילמה דבורה את  
ליאו האומלל שוכב במיטה במרפאה. היא שיתפה את התמונה בעמוד  
הפייסבוק שלה ועידכנה שוב את הסטטוס: *המצב של ליאו החמיר.  
העיניים נפוחות עד כדי כך שהן נעצמות, החום עולה, והפניצילין לא  
עוזר. יכול להיות שזאת אדמדמת או קדחת שנית (Scarlet Fever)?  
או...???*

חבריה בפייסבוק שלחו לליאו איחולי החלמה מהירה וניסו לעודד ולתמוך. למחרת היא העלתה עוד תמונה של ליאו, הפעם בבית, מחזיק את בובת הדובי שלו. בסטטוס נכתב: הנפיחות מחמירה, בעיקר בעיניים ובסנטר. החום עדיין מטורף. מסכן.

כמה אנשים כתבו לה שאולי יש לו אלרגיה. אחדים כתבו שזו בלי ספק קדחת השנית. אחרים אמרו לה לא לדאוג. ההמונים השתדלו להעניק תמיכה כמיטב יכולתם. רבים מהם היו הורים בעצמם וידעו כמה מפחידה תחושת חוסר האונים אל מול ילדך החולה.

זמן קצר לאחר פרסום הסטטוס האחרון התקשרה אליה אחת מחברותיה בפייסבוק. החברה לא היתה רופאה, אלא אמא מודאגת, והיא שיתפה את דבורה במקרה שקרה לבן שלה, שאושפז עם תופעות דומות ובסופו של דבר אובחן כחולה במחלת קוואסאקי, מחלה נדירה וקטלנית במקרים רבים. "את חייבת לרוץ לבית חולים," התעקשה החברה. "אם תמשיכי לחכות, הנזק יהיה גדול יותר."

דבורה קיבלה אימיילים רבים, שניים מהם משני חברי פייסבוק אחרים, רופאי ילדים, שחשדו גם הם כי מדובר באותה מחלת קוואסאקי, וביקשו ממנה לקחת את ליאו לבית החולים בדחיפות.

בתוך פחות משעה איבחנו שלושה אנשים את המחלה הנדירה הקטלנית הזאת. בבית החולים התברר שליאו אכן חולה במחלת קוואסאקי. דבורה סיפרה לרופא איך נוצר החשד למחלה הנדירה, והוא ענה, "כל הכבוד לפייסבוק."

דבורה פעלה מתוך אינסטינקט אימהי. גם אם לא תיכננה את זה, בפועל היא ניהלה תהליך חשיבה משותף עם ההמון בניסיון להבין מה קורה לבן שלה. היא פנתה אל חוכמת ההמון שלה, אל הרשת החברתית שלה, ובכך למעשה הצילה את חייו של ליאו. בפוסט שפירסמה כדיעבד בבלוג שלה היא כתבה: "האם ניסיתי במודע למצוא את

התשובה במוח הכוורת? לא, אבל בתת־מודע חשבתי כנראה שאולי למישהו ממאות ה'חברים' שלי יש מומחיות שתוכל לסייע".

האם זה מקרה יוצא דופן? האם מדובר רק במזל טוב ובגורל שחברו יחד בדיוק ברגע הנכון להציל את חייו של ילד בן ארבע? ואולי דבורה מצאה במקרה, מתוך ייאוש אימהי, את אחד הכלים העוצמתיים ביותר העומדים לרשות כולנו?

בעקבות הסיפור הזה התחלתי לחקור את התחום המרתק של חוכמת ההמונים, ובהמשך החלטתי לעשות את הדוקטורט שלי על הנושא. הספר הזה הוא תולדה של המחקרים שאליהם נחשפתי, התובנות והסיפורים שאספתי בשנים האחרונות על המוח המשותף ועל ההשלכות שעשויות להיות לו על חיים של אנשים.

## **הוויקיפדיה של הרשתות חברתיות**

המשמעות של שיתוף חשיבה היא שימוש בתבונה קולקטיבית של אנשים באמצעות תקשורת דיגיטלית. זהו תהליך שמתנהל באמצעות מיקור המונים – קראודסורסינג (Crowdsourcing). במקום לחשוב לבד, אנחנו מנצלים רשתות חברתיות ופלטפורמות דיגיטליות כדי לחשוב עם המון גדול. התהליך כולל הצגת שאלות, ניתוח תגובות וקבלת החלטות, המבוססות על התבונה הקולקטיבית או על רעיונות יצירתיים של ההמון.

את המונח Crowdsourcing טבע העיתונאי ג'ף האו ב־2005 כחלופה לאאוטסורסינג (Outsourcing), מיקור חוץ. באאוטסורסינג מטילים משימה על גורם צד שלישי. לדוגמה, חברה עשויה לשכור את שירותיו של משרד פרסום כדי לתכנן אסטרטגיה שיווקית. אאוטסורסינג היא שיטה מקובלת כאשר ארגונים מעוניינים להתמקד

במה שהם עושים הכי טוב ומעדיפים למסור משימות אחרות לאנשי מקצוע חיצוניים בתחומים הרלוונטיים. Crowdsourcing, לעומת זאת, הוא תהליך אוטוסורסינג, המוסר את המשימה לקבוצה גדולה של אנשים, נקרא להם המון, במקום לאיש מקצוע יחיד או לארגון אחד.

ויקיפדיה היא בלי ספק הדוגמה הגדולה והמפורסמת ביותר ל-Crowdsourcing, ובמובנים רבים היא מייצגת את מאמץ ה-Crowdsourcing הגדול ביותר שנעשה עד כה. היא התבססה מלכתחילה על הנחת המוצא הקובעת, כי כל אדם בעולם יכול להציע תוכן בעל ערך, כך שכל אחד יכול להוסיף או לערוך מידע באנציקלופדיה החינמית. ויקיפדיה מכילה מידע נרחב מאוד, אבל האם היא מדויקת? האם המוני מתנדבים לא מאורגנים, לא מומחים, יכולים ליצור מידע מדויק בלי שום פיקוח או הנחיה? ב-2005 ערך כתב העת *Nature* מחקר, שבו עברו מומחים על 42 ערכים בוויקיפדיה באנגלית ובאנציקלופדיה בריטניקה, שנכתבה על ידי מומחים, כדי לראות איזה משני מקורות המידע האלה מדויק יותר. המחקר הראה שוויקיפדיה מדויקת כמעט כמו בריטניקה. המומחים מצאו 3.9 שגיאות בממוצע בוויקיפדיה לעומת 2.9 באנציקלופדיה בריטניקה. במחקר השוואתי אחר שנערך באוניברסיטת אוקספורד ב-2012, נמצא שערכים בוויקיפדיה זכו לציונים גבוהים מאלה של אנציקלופדיה בריטניקה במה שנוגע לדיוק. המחקר נעשה בשפות רבות, אבל לא כלל ערכים בעברית.

מימון המונים (Crowdfunding) הוא דוגמה נוספת ל-Crowdsourcing. במקום לבקש השקעה למיזם ממשקיע יחיד, מתבצע תהליך מימון באמצעות ההמון. זהו תהליך שבמסגרתו מתבצעת פנייה אל קבוצה גדולה, שכל אחד מחבריה מוזמן להשקיע סכום קטן. האם 100 משקיעים עדיפים על משקיע יחיד? ומה עם עשרה מיליון משקיעים?

סטארט-אפים שזקוקים להון נוהגים לפנות לבנק או לקרנות הון סיכון ולהציג את הרעיון שלהם, בתקווה שמי שנמצא מולם יאמין במיזם ויהיה מוכן להשקיע בו. במימון באמצעות ההמון היזמים יכולים להציג את רעיונותיהם הגדולים, או הלא-כל-כך גדולים (ההמון יחלטי), בפני קהל גדול של משקיעים פוטנציאליים ולבקש מימון. חברה בשם פּוֹבֵל טפנולוגי, המפתחת שעוני יד חכמים שמסוגלים להציג עדכונים מהטלפון, השתמשה בקיקסטארטר (Kickstarter), זירה שבה מתבצעים מדי יום מאות ואלפי תהליכי מימון המונים, וביקשה מימון התחלתי למיזם שלה. בתחילה קיוותה החברה לגייס 100 אלף דולר, כשהיא מציעה את השעון בהנחה לכל מי שישלם 115 דולר. שעתיים בלבד אחרי שנפתח קמפיין גיוס הכספים, השיגה החברה את 100 אלף הדולרים שביקשה. עד תום הקמפיין, פחות מ-40 יום אחרי הצגת המיזם, היו להם הרבה יותר מעשרה מיליון דולר, ונכון לרגע כתיבת שורות אלה גייסה החברה כ-20 מיליון דולר לגרסה שנייה של השעון החכם. מדובר באחד ממיזמי מימון ההמונים המצליחים ביותר אי-פעם, עם כמעט 80 אלף משקיעים.

## החברים כמנוע החיפוש

ויקיפדיה וקיקסטארטר הם שתי דוגמאות לפלטפורמות Crowdsourcing, אבל לא תמיד כדאי ויעיל לפנות להמון האנונימי. שיתוף חשיבה יאפשר לכם ליהנות מהיתרונות של חוכמת ההמונים תוך שימוש ברשתות החברתיות שבהן אתם חברים. במקום להשתמש בחשבון הפייסבוק שלכם רק כדי לשתף ולספר לחברים שלכם איפה אתם נמצאים, מה אתם אוכלים או להציג תמונה של אחד הילדים, אתם יכולים לנצל את הרשתות החברתיות בדרך חדשה. למשל, תוכלו לנצל את חוכמת ההמונים שלכם כדי להשקיע את כספכם טוב

יותר, לשפר את הקריירה שלכם, למצוא אהבה, להיות הורים טובים יותר ואפילו להגשים חלומות.

שיתוף החשיבה נבדל מ־Crowdsourcing בכך שהוא איננו עוסק במטלות, אלא בחשיבה. כלומר, מדובר ב־Crowdsourcing לתהליכי קבלת החלטות. שיתוף חשיבה מאפשר לכם לפנות לחוכמת ההמונים ולגרום לחברים שלכם לחשוב איתכם. ראוי לחזור ולהדגיש ששיתוף חשיבה אינו פנייה להמון בבקשה שיחשוב במקומכם. אתם תישארו אלה שמקבלים את ההחלטות.

אולי אתם שואלים את עצמכם, האם איננו עוסקים בשיתוף חשיבה בכל פעם שאנחנו מחפשים בגוגל? התשובה היא לא. בתהליך השימוש במנוע חיפוש אינכם מבקשים מאנשים לחשוב איתכם. אתם משתמשים באלגוריתם, שמנסה למצוא בשבילכם מידע רלוונטי. במקרים רבים מקורו של מידע זה הוא בארגונים שמנסים, בדרך זו או אחרת, למכור לכם משהו. לדוגמה, אם תחפשו יעד לחופשה, תקבלו תוצאות מחברות שינסו לשכנע אתכם להוציא את כספכם ב"גן העדן" שהן מנסות למכור לכם.

בשיתוף חשיבה, לעומת זאת, הבחירה שלכם באתר הנופש תתבסס על המלצות שתקבלו מאנשים אחרים על פי קריטריונים שתגדירו. מדובר באנשים אמיתיים שמכירים אתכם (גם אם היכרות שטחית), ולא באלגוריתמים או בחברות בעלות אינטרס מסחרי. מנועי חיפוש הם כלי נפלא בחיפוש מידע, עובדות ונתונים. הם חשובים בתהליך קבלת ההחלטות, אבל הם לא מחליפים תהליך חשיבה עם ההמון.

בילדותי חינכו אותי שמוטב להנהיג מאשר להיות מונהג. מי לא שמע מהוריו את השאלה, "ואם החבר שלך יקפוץ מהגג, גם אתה תקפוץ אחריו?" אנחנו חיים בתקופה שבה מייחסים ערך רב לחשיבה עצמאית. אך בעידן שיתוף החשיבה ראוי לבדוק פרדיגמה אחרת, חדשה, המייחסת ערך רב יותר לתבונה קולקטיבית ולפתרון בעיות



בעזרת המוח המשותף. כקבוצה, אנחנו חכמים יותר מכפי שנוכל להיות חכמים אי-פעם לבד. ג'יימס סורוביצקי טען ב-2004 בספרו *חוכמת ההמונים*,<sup>3</sup> שבתנאים מסוימים רבים חכמים יותר ממעטים. עיקרה של תיאוריית חוכמת ההמונים הוא שבמקרים רבים קהל גדול של אנשים שאינם מומחים יכול לייצר תבונה קולקטיבית, שתהיה חכמה לא פחות מתשובתו של מומחה.

## העוצמה של הקשרים החלשים

תהליך שיתוף חשיבה מתרחש כאשר אנחנו מנסים באופן פעיל ללמוד מהתבונה הקולקטיבית של ההמונים ולנצל אותה לשיפור חיינו. פנייה לעזרה של חבר אחד יכולה לטמון בחובה עוצמה רבה. אבל העוצמה גדולה הרבה יותר כאשר הפנייה מגיעה אל החברים של החברים שלנו, אלה שנמצאים מחוץ למעגל החברים הקרוב שלנו, ואלה שאיננו מכירים היטב. בסוציולוגיה קוראים להם "הקשרים החלשים". ב-1973 פירסם פרופ' מארק גרנובֶּטֶר מאוניברסיטת ג'ונס הופקינס מאמר בשם "עוצמת הקשרים החלשים".<sup>4</sup> מחקרו מסביר מדוע דווקא הקשרים החלשים בכל רשת חברתית הם החשובים ביותר. גרנובטֶר מגדיר קשר חלש כקשר בין מכרים שהם לא דווקא חברים קרובים או בני משפחה. ניקח, לדוגמה, מקרה שבו יש שתי קבוצות נפרדות של אנשים ואדם שלא שייך לאף אחת משתי הקבוצות. נקרא לו רונן. אם רונן מכיר את גל מקבוצה א', ורונן מכיר גם את אביב מקבוצה ב', אז רונן הוא הקשר החלש בין גל לאביב, שאינם מכירים זה את זה. אנשים שיש להם יותר קשרים חלשים (כמו רוב החברים שלנו בפייסבוק) הם גם בעלי גישה רחבה יותר לידע ולמשאבים. קשרים חלשים הם הגשרים בינינו לכל חידוש או שינוי שאנחנו מעוניינים לעשות בחיינו. קשרים חלשים



היכולת להיעזר בחוכמת ההמונים בעבר היתה כמעט בלתי אפשרית או כרוכה במאמץ רב. אולם בעידן הרשתות החברתיות, שהפכו את הנגישות שלנו לקבוצות גדולות של אנשים לקלה מאוד, מציאת הקהל הגדול הזה אינה מסובכת מדי.

לרבים מאיתנו יש כיום מאות ואפילו אלפי חברים ברשתות החברתיות, שמהווים את ההמון שלנו. אבל אם עדיין אין לכם קבוצת חברים גדולה, ואולי אפילו לא חשבון בפייסבוק, הספר הזה ילמד אתכם איך להשתמש במוח המשותף באמצעות אתרי אינטרנט וכלים ייעודיים שבהם תוכלו להיעזר. אם אתם כן בפייסבוק, אבל רשימת החברים שלכם כוללת רק את בן/בת הזוג ועוד שני חברים מהעבודה, הספר הזה ילמד אתכם איך להרחיב את הרשת החברתית שלכם, כדי שתוכלו להשתמש במוח המשותף. ואם אתם כבר מנוסים בבקשת עצה או עזרה מחברים ברשתות החברתיות, תוכלו ללמוד כיצד לשפר באופן ניכר את הדרך שבה אתם עושים שימוש בחוכמת ההמונים ומתמודדים עם הסכנות הטמונות בתהליך.