

به نام خدا

دن پالوتا: طرز فکر ما در مورد خیریه، به شدت غلط است

من مایلم در مورد نوآوری های اجتماعی و ریسک پذیری اجتماعی صحبت کنم. دست بر قضا بچه های من سه قلو هستند. کوچک هستند، اون ها سه سالشونه. گاهی اوقات به مردم می گم که من سه قلو دارم. اون ها میگن: "جدی؟ چند تا؟" این عکس بچه هاست. این سیج هست، و آنالیسا و رایدر. و همینطور، من یک همجنسگرا هم هستم. همجنسگرا بودن و پدر یک سه قلو بودن نوآورانه ترین کار اجتماعی و پر ریسک ترین کار اجتماعی است نوآوری اجتماعی اصلی که می خواهیم در موردش صحبت کنم خیریه هست. می خواهیم در این مورد صحبت کنم که چیزهایی که بهمون یاد دادند فکر کنیم درباره اهدا کردن و در مورد خیریه و در مورد بخش غیر انتفاعی در واقع انگیزه هایی که دوست داریم و میل عمیقمون برای تغییر دنیا را تضعیف می کنند .

ولی پیش از اون می خواهم بپرسم آیا ما واقعاً باور داریم که بخش غیر انتفاعی نقش جدی در تغییر دنیا ایفا می کند. امروزه افراد بسیاری معتقدند که تجارت به اقتصاد های در حال توسعه کمک می کند، و بنگاه های اجتماعی بقیه کار را انجام می دهند. من معتقدم که تجارت توده عظیم انسان ها را به جلو می راند. اما همیشه ۱۰ درصد یا بیشتر را باقی می گذارد که بیشتر ضرر یا بدشانسی است. بنگاه های اجتماعی، به بازار نیاز دارند، و مواردی وجود دارند که برای اون ها شما نمی توانید صرفاً اون مقداری پولی را به دست بیاورید که برای یک بازار نیاز دارید. من عضو هیات مدیره یک مرکز معلولین هستم، و این افراد به خنده، محبت و عشق نیاز دارند. چطور می توانید این را ارزش گذاری کنید؟ این جا جایی است که بخش غیر انتفاعی و نوع دوستی وارد عمل می شود. نوع دوستی، بازار عشق است. بازار مردمی است که هیچ بازار دیگری برایشان وجود ندارد. و همانطور که باکمینیستر فولر (معمار آمریکایی) می گوید، اگر ما واقعاً می خواهیم دنیای خوبی برای همه بسازیم، که هیچ کس و هیچ چیز در آن نادیده گرفته نشده باشد، بخش غیرانتفاعی باید نقش مهمی در این گفتگو بازی کند .

ولی به نظر می رسد که این ایده جواب نمی دهد. چرا خیریه های سرطان پستان راهی برای درمان سرطان پستان پیدا نکرده اند؟ و یا خیریه های افراد بی خانمان راهی برای اتمام بی خانمانی در شهر های بزرگ پیدا نکرده اند؟ برای چه فقر همچنان گرینبانگیر ۱۲ درصد از جمعیت آمریکا در ۴۰ سال گذشته است؟

پاسخ این هست که این مشکلات اجتماعی ابعاد بسیار عظیمی دارند، سازمان های ما عیله آن ها بسیار کوچک هستند، و یکی سیستم اعتقادی وجود دارند که آن ها را کوچک نگه می دارد. ما دو کتاب قانون داریم. یکی برای بخش غیر انتفاعی، و یکی برای بقیه دنیای اقتصادی. این یک آپارتاید است، و علیه بخش غیر انتفاعی در پنج حوزه متفاوت، که اولین آن ها مزد هست، تبعیض قایل می شود .

در بخش انتفاعی، هرچه بیشتر تولید کنید، پول بیشتری به دست می آورید. ولی ما مایل نیستیم که بخش غیر انتفاعی از پول برای تشویق مردم به تولید بیشتر در سرویس های اجتماعی استفاده کند. ما به این ایده که کسی از طریق کمک به مردم پول زیادی در بیاورد واکنش نشان می دهیم. و جالبه که چنین واکنشی رو نسبت به کسانی که از طریق کمک نکردن به مردم پول زیادی در میارن نشان نمیدیم. شما می دانید که می شود با فروش بازی های خشن به بچه ها ۵۰ میلیون دلار درآمد داشت، این کار رو انجام می دهید. شما روی جلد مجله Wired هم می روید. ولی وقتی می خواهید نیم میلیون دلار از طریق درمان بچه های مبتلا به مالاریا در بیاورید، خودتون رو یک موجود مزاحم به شمار می آورید.

ما به دلیل سیستم اخلاقی مون این طور فکر می کنیم، ولی متوجه نیستیم که این سیستم، عارضه جانبی قدرتمند دیگری هم دارد، که طی آن حق انتخاب آشکار و منحصر به فردی برای انجام دادن یک کار مناسب برای خودتان و خانواده تان و یا انجام دادن یک کار خوب برای جهان، برای باهوش ترین هایی که از بهترین دانشگاه های ما بیرون می آیند، ایجاد می کند، و ده ها هزار نفر را که می توانند تغییر بزرگی در بخش غیرانتفاعی ایجاد کنند در هر سال مستقیماً روانه بخش انتفاعی می کند، به این دلیل که آن ها مایل نیستند این فداکاری اقتصادی بزرگ را برای همه عمر انجام دهند. بیزینس ویک، پژوهشی را انجام داد و میزان درآمد رشته MBA از مدرسه تجارت، پس از ۱۰ سال و متوسط درآمد برای فارغ التحصیل رشته MBA از دانشگاه استنفورد، با پاداش و در سن ۳۸ سالگی، را ۴۰۰،۰۰۰ دلار برآورد کرد. این در حالی است که برای همان سال متوسط درآمد برای مدیر عامل یک خیریه پزشکی با سرمایه بیش از ۵ میلیون دلار در آمریکا ۲۳۲،۰۰۰ دلار و برای یک خیریه مبارزه با گرسنگی، ۸۴،۰۰۰ دلار بوده است. حالا، هیچ راهی وجود ندارد که بتوانید تعداد زیادی از آدم های با استعداد ۴۰۰،۰۰۰ دلاری را مجبور به انجام دادن یک گذشت ۳۱۶،۰۰۰ دلاری در هر سال بکنید تا مدیر عامل یک خیریه مبارزه علیه گرسنگی بشود .

بعضی ها می گویند، "خوب، این به این دلیل هست که اون بچه های MBA خیلی حریص هستند." نه لزوماً. اون ها باهوش هستند. این برای این آدم ها ارزانتر تمام می شود که سالانه ۱۰۰،۰۰۰ دلار به این خیریه کمک کنند، ۵۰،۰۰۰ دلار در مالیات صرفه جویی کنند، و هنوز حدود ۲۷۰،۰۰۰ دلار در هر سال برایشان باقی بماند، و آدم خیرخواهی هم خوانده شوند به دلیل اینکه سالانه ۱۰۰،۰۰۰ دلار به خیریه کمک می کنند، احتمالاً عضو هیات

مدیریه خیریه مبارزه علیه گرسنگی هم خواهند شد، و در واقع، احتمالاً ناظر آدم طفلک و بیچاره ای هم خواهد شد که تصمیم گرفته مدیر عامل خیریه مبارزه با گرسنگی بشود، و زندگی همراه با این نوع قدرت و نفوذ و محبوبیت عمومی همچنان فراروی آن هاست .

حوزه دوم تبعیض، تبلیغات و بازاریابی است. برای بخش انتفاعی می گوییم، "برای تبلیغات خرج کنید، خرج کنید، خرج کنید تا جایی که آخرین دلار دیگر یک پنی بازگشت نداشته باشد." ولی ما مایل نیستیم ببینیم که کمک هایمان برای خیریه ها روی تبلیغات خرج شود. ترجیح ما اینجور است، "خب، ببینید، اگر شما می توانید تبلیغات رو خیریه ای بگیرید، یعنی، ساعت چهار صبح، من مشکلی ندارم. ولی نمی خواهم پولم روی تبلیغات خرج شود. من می خواهم این پول به نیازمندش برسد." درست مانند اینکه پولی که روی تبلیغات خرج شود، نخواهد توانست

در سال ۱۹۹۰، شرکت من سفرهای دوچرخه رانی برای AIDS و پیاده روی ۶۰ مایلی برای سرطان پستان به مدت سه روز را راه اندازی کرد و در طی فعالیت نه ساله، ۱۸۲،۰۰۰ قهرمان در آن شرکت کردند و ما مبلغی معادل ۵۸۱ میلیون دلار جمع اوری کردیم. آن ها مبلغ بیشتری و با سرعت بیشتری برای این رخداد ها نسبت به هر واقعه ای در تاریخ تهیه کردند، و همه بر اساس این باور که مردم از اینکه مدام به آن ها گفته شود حداقل کاری را که احتمالاً می توانند انجام دهند، انجام دهند، خسته شده اند. مردم مایل هستند تا نهایت قدرتشان را در مواردی که عمیقاً به آن اهمیت می دهند، بیازمایند. ولی این باید از آن ها خواسته شود. ما داوطلبان همکاری زیادی رو با خرید یک تبلیغ تمام صفحه در روزنامه نیویورک تایمز، در بوستون گلوب و ساعات اوج بیننده رادیو و تلویزیون جذب کردیم. می توانید فکرش رو بکنید که چند نفر رو می توانید جذب کنیم اگر فلایرهامون رو در رختشویی ها می گذاشتیم؟

در آمریکا، هدایی های خیریه ای، در حد دو درصد تولید ناخالص ملی از زمانی که در دهه ۷۰ ما اندازه گیری را آغاز کردیم، باقی مانده است. اینجا واقعیت مهمی وجود دارد، برای اینکه این به ما می گوید که در طی ۴۰ سال، بخش غیر انتفاعی قادر نبوده هیچ سهمی از بازار را از بخش انتفاعی، برآید. و اگر در موردش بهتر فکر کنید، می فهمید که چطور یک بخش می تواند بخشی از بازار را از بخش دیگر برآید، اگر حتی اجازه نداشته باشد وارد این بازار شود؟ اگر ما به برندهای مصرفی بگوییم که، "شما می توانید تمام مزیت های کالای خودتان رو تبلیغ کنید،" ولی به خیریه ها می گوییم، "شما نمی توانید همه فعالیت های مثبت تان را تبلیغ کنید،" فکر می کنید که دلارهای مصرف کنندگان به کجا می رود؟

سومین حوزه تبعیض آمیز، ریسک پذیری برای پیگیری ایده های جدید برای سود آوری است. در واقع دیزنی می تواند فیلمی ۲۰۰ میلیون دلاری بسازد که شکست بخورد، و هیچ کس به دادستان کل شکایت نمی کند. ولی شما یک اجتماع ۱ میلیون دلاری جمع آوری پول برای فقرا راه اندازی می کنید، و طی ۱۲ ماه به سود ۷۵ درصد نمی رسید، و کل شخصیتتان زیر سوال می رود. بنابراین بخش غیر انتفاعی چندان مایل به نشان دادن شجاعت، چالش طلبی، تلاش برای برگزاری همایش های بزرگ جذب کمک مالی، به دلیل ترس از اینکه شکست برنامه، شهرت و خوشنامی آن ها را لجن مال می کند، نیست. خوب، من و شما خوب می دانیم که اگر شما شکست رو ممنوع کنید، نوآوری را از بین می برید. اگر شما نوآوری در جمع آوری پول را از بین ببرید، نمی توانید سود بیشتری کسب کنید. اگر شما نتوانید سود بیشتری کسب کنید، نمی توانید رشد کنید. و اگر شما نتوانید رشد کنید، به احتمال زیاد نمی توانید مشکلات اجتماعی را حل کنید.

حوزه چهارم زمان است. آمازون (سایت فروش کتاب) تا شش سال بدون برگرداندن هیچ سودی به سرمایه گذاران ادامه داد و مردم صبور بودند. آن ها می دانستند که یک هدف بلند مدت برای ساخت یک بازار غالب و پیشرو وجود دارد. ولی اگر یک سازمان غیر انتفاعی حتی رویای اجرای یک برنامه بسیار عظیم که تا شش سال هیچ پولی را به نیازمندان نمی رساند داشته باشد، و همه اون پول در راه سرمایه گذاری در این برنامه هزینه کند، باید انتظار به صلیب کشیده شدن را داشته باشیم.

و حوزه آخر خود سود است. بخش انتفاعی می تواند به مردم به منظور جذب سرمایه برای اجرای ایده های جدیدشان، سود پرداخت کند، ولی شما نمی توانید در یک بخش غیر انتفاعی سود پرداخت کنید، بنابراین بخش انتفاعی یک قفل روی بازار سرمایه چندین تریلیون دلاری زده و بخش غیر انتفاعی محروم از رشد و ریسک و ایده های عظیم است.

خوب، اون پنج تا چیز رو در کنار هم قرار بدهید -- پولی برای بودن استعداد ها از بخش انتفاعی ندارید، نمی توانید تبلیغات به اندازه ای که بخش انتفاعی برای مشتریانش انجام می دهد داشته باشید، نمی توانید آن ریسکی که بخش انتفاعی برای یافتن مشتری می کند را بکنید، شما مانند بخش انتفاعی زمان کافی برای یافتن آن ها را ندارید، و شما یک بازار ثابت که با آن به دنبال این ها باشید هم ندارید، حتی اگر بتوانید در وحله اول این کار را انجام دهید، و شما در نهایت بخش غیر انتفاعی را از هر لحاظ در یک شرایط به شدت نابرابر نسبت به بخش انتفاعی قرار داده اید. اگر هرگونه شکی در مورد اثرات این کتاب های قانون متفاوت داشته باشیم، این آمار کاملاً آن ها را بر طرف می کنند. از ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۹، تعداد بخش های غیر انتفاعی که واقعاً رشد پیدا کردند، و از سد سودآوری سالانه ۵۰ میلیون دلار گذشتند، ۱۴۴ تا است. در زمان مشابه، این تعداد برای بخش انتفاعی ۴۶،۱۳۶

تا است. بنابراین ما با مشکلات اجتماعی بسیار عظیمی دست به گریبانیم و سازمان های ما نمی توانند هیچ افزایش ابعادی داشته باشند. همه این توسعه و افزایش ابعاد، نصیب کوکاکولا و برگرکینگ شده است .

پس برای چی داریم به این نحو فکر می کنیم؟ خوب، مثل همه عقاید تعصب آمیز در آمریکا، این عقاید از باورهای قدیمی پیورتین ها (فرقه مذهبی قرن ۱۶ و ۱۷) نشأت گرفته است. پیورتین ها به ادعای خودشان به دلایل مذهبی به اینجا آمدند، و البته هم به این دلیل که می خواستند پول زیادی هم به دست آورند. آن ها آدم های زاهد و پارسایی بودند و همچنین سرمایه دارانی پرتکاپو، و به داشتن تمایلات بسیار شدید در زمینه سودآوری در مقایسه با اجتماعات دیگر مشهور شده اند. اما از سوی دیگر پیورتین ها کالونیست (نوعی اندیشه مذهبی) هم بودند، بنابراین آن ها یاد گرفته بودند از خودشان متنفر باشند. آنها یاد گرفته بودند که سود شخصی، دریایی از خشم است که قطعاً راهی به لعنت ابدی است. خوب، این یک مشکل جدی برای این مردم به وجود می آورد، درسته؟ آن ها این همه راه از اقیانوس اطلس را آمده بودند که پول به دست بیاورند. به دست آوردن این همه پول شما رو مستقیم به جهنم می فرستد. باید در این مورد چه می کردند؟

خوب، خیریه پاسخ پرسش شان بود. خیریه به یک محراب مقدس اقتصادی تبدیل شد که آن ها می توانستند با پنج سنت به ازای هر دلار برای میل سودخواهانه اشان درخواست آمرزش کنند. خوب البته چطور می تونید در خیریه ها پول در بیاورید اگر خیریه ها قرار بود برای طلب آمرزش برای پول درآوردن باشند؟ انگیزه های مالی از حوزه کمک به دیگران اخراج شده بودند بنابراین می توانستند در حوزه پول درآوردن برای خودتان رونق پیدا کنند، و طی ۴۰۰ سال، هیچ چیزی برای گفتن اینکه "این ضد تولید و غیر عادلانه است." مداخله نکرد .

حالا این طرز فکر با این سوال بسیار خطرناک پاسبانی می شود، "چه درصدی از کمک های من صرف علت اصلی در برابر کل مخارج می شود؟" مشکلات زیادی در رابطه با این سوال وجود دارد. من می خواهم فقط روی دو تا تمرکز کنم. اولی اینکه این باعث می شود فکر کنیم که مخارج کل یک چیز منفی است، و به شکلی جزء علت اصلی محسوب نمی شود. ولی در واقع این کاملاً جزء علت اصلی هست، مخصوصاً وقتی برای رشد استفاده شود. اکنون، این طرز فکر که این مخارج کل به شکلی دشمن علت اصلی است، مشکل دوم و بسیار بزرگتر را به وجود می آورد، که سازمان ها را مجبور می کند که بدون هزینه کردن برای چیزهایی که نیاز به رشد دارند، به منظور پایین نگه داشتن هزینه های کلی، به کار ادامه دهند .

بنابراین ما یاد گرفته ایم که خیریه ها باید حداقل ممکن را برای چیزهایی مثل جمع آوری پول خرج کنند با این تئوری که هرچه پول کمتری برای جمع آوری پول خرج کنید، پول بیشتری برای علت اصلی باقی می ماند. خوب، اگر در دنیای غمگینی زندگی می کنیم که شیرینی های پای نمی توانند بزرگتر ساخته شوند، این درست است. ولی اگر در یک دنیای منطقی زندگی می کنیم که در آن سرمایه گذاری در زمینه جمع آوری پول واقعاً پول

بیشتری جذب می کند و شیرینی پای بزرگتری می سازد، بنابراین موضوع را کاملاً برعکس فهمیدیم، و باید پول بیشتری سرمایه گذاری کنیم، نه کمتر، زیرا جمع آوری پول تنها چیزی است که توان چندین برابر کردن مقدار پول در دسترس برای علتی که در مورد آن بسیار دغدغه داریم را دارد .

من دو مثال می زنم. ما دوچرخه رانی برای AIDS را با سرمایه گذاری اولیه ۵۰،۰۰۰ دلار راه اندازی کردیم. طی نه سال آن را ۱،۹۸۲ برابر کردیم، تا ۱۰۸ میلیون دلار بعد از همه هزینه ها برای خدمات (AIDS برنامه) سرطان پستان را سه روزه با سرمایه گذاری اولیه ۳۵۰،۰۰۰ دلار راه اندازی کردیم. طی پنج سال این مبلغ رو ۵۵۴ برابر، تا ۱۹۴ میلیون دلار بعد از همه هزینه ها برای تحقیقات سرطان پستان، افزایش دادیم. حالا اگر شما آدم واقعاً بشر دوستی بودید که به حوزه سرطان پستان علاقه داشت، کدام یک بیشتر محتمل بود: بروید و خلاق ترین پژوهشگر جهان رو پیدا کنید و بهش ۳۵۰،۰۰۰ دلار برای پژوهش بدهید، و یا به او ارگان جمع آوری پول را با ۳۵۰،۰۰۰ دلار را بدهید که آن را برای پژوهش برای سرطان پستان تا ۱۹۴ میلیون دلار افزایش دهد؟

سال ۲۰۰۲، موفق ترین سال ما بود. ما در آن سال و فقط در آن سال، برای سرطان پستان ۷۱ میلیون دلار پس از کسر همه هزینه درآمد داشتیم. و پس از آن ناگهان از بازار ناگهانی و دردناک حذف شدیم .

چرا؟ خوب داستان کوتاه اینه: اسپانسر ما از ما جدا شد. آن ها می خواستند از ما فاصله بگیرند زیرا رسانه ها ما را برای سرمایه گذاری ۴۰ درصد از پول ناخالص موجود و خدمات مشتریان و جادوی تجربه به صلیب کشیده بودند و هیچ کلمه ای در حسابداری برای توضیح این نوع سرمایه گذاری در رشد و در آینده وجود ندارد، به غیر از نام شیطانی هزینه سربار. بنابراین یک روز همه ۳۵۰ کارمند فوق العاده ما کارشان را از دست می دهند برای اینکه اسم آن ها را هزینه سربار گذاشته اند. اسپانسر ما رفت و سعی کرد که رخداد ها را به تنهایی اجرا کند. هزینه کلی افزایش یافت. درآمد خالص برای پژوهش های سرطان پستان تا ۸۴ درصد، یا ۶۰ میلیون دلار در سال کاهش یافت .

این زمانی است که ما معنی اخلاقیات را با صرفه جویی اشتباه می گیریم. همه ما یاد گرفته ایم که فروش پخت نان با هزینه کلی پنج درصد از نظر اخلاقی بر جمع آوری پول به طور حرفه ای با ۴۰ درصد هزینه کلی، برتری دارد. ولی ما مهمترین تکه اطلاعات رو نادیده گرفته ایم، و آن این هست که، اندازه واقعی این شیرینی های پای چقدر است؟ کی اهمیت می دهد اگر در فروش نان هزینه کلی فقط پنج درصد باشد، اگر آن ها کوچک باشند؟ اگر فروش نان فقط ۷۱ دلار سود برای خیریه داشته باشد، به این دلیل که به نسبت خودش هیچ سرمایه گذاری اولیه نداشته است و سرمایه گذاری حرفه ای برای جمع آوری پول ۷۱ میلیون دلار درآمد کسب کند، چون هزینه اولیه بیشتری داشته است، چه؟ حالا ما کدام شیرینی پای را ترجیح می دهیم، و فکر می کنید مردم گرسنه کدام شیرینی پای را ترجیح می دهند؟

این جا جایی است که همه این ها در یک تصویر بزرگ وارد می شوند. من گفتم که هدایی ها به خیریه ها دو درصد تولید ناخالص ملی در آمریکا هستند. این در حدود ۳۰۰ میلیارد دلار در سال می شود. اما فقط حدود ۲۰ درصد از آن، یا ۶۰ میلیارد دلار، صرف بهداشت و خدمات انسانی علت ها می شود. باقی صرف مذهب، و تحصیلات عالی و بیمارستان ها می شود و ۶۰ میلیارد دلار حتی تقریباً برای در گیر شدن با این مشکلات کافی نیست. ولی اگر ما بتوانیم هدایی های خیریه ای را از دو درصد تولید ناخالص ملی تنها یک مرحله افزایش بدهیم تا سه درصد تولید ناخالص ملی، با سرمایه گذاری در آن رشد، که حدود ۱۵۰ میلیارد اضافه در سال خواهد شد، و اگر آن پول به شکل نامتناسبی توزیع شود، برای بهداشت، خیریه های خدمات انسانی، به این دلیل که آن ها کسانی هستند که ما برای سرمایه گذاری در زمینه رشدشان تشویقشان کردیم، منجر به یک تقسیم سه بخشی برای این بخش شود. حالا داریم از مقیاس صحبت می کنیم. حالا داریم از امکان برای تغییر واقعی صحبت می کنیم. ولی این هرگز با فشار به این سازمان ها برای پایین آوردن افق هایشان تا هدف های نازل به منظور پایین نگه داشتن هزینه کلی اتفاق نمی افتد .

نسل ما مایل نیست که روی سنگ قبرش نوشته شود، "ما هزینه های کلی خیریه را اندک نگاه داشتیم." (خنده) (تشویق حضار) ما می خواهیم این خوانده شود که ما دنیا را تغییر دادیم، و قسمتی از روشی که این کار را انجام دادیم، با تغییر در روش فکر کردن مان بود. بنابراین دفعه دیگری که به یک خیریه نگاه می کنید، در مورد میزان هزینه های کلی شان چیزی نپرسید. در مورد اندازه آرزوهای شان بپرسید، آرزوهای در اندازه آپل، گوگل و آمازون، اینکه آن ها چگونه حرکتشان را به سمت این آرزو اندازه گیری می کنند، و اینکه به چه منابعی برای برآورده کردن آن ها نیاز دارند، بدون توجه به اینکه میزان کل هزینه سربار چقدر است. کی اهمیت می دهد که هزینه سربار چقدر است، وقتی مشکل واقعاً دارد حل می شود؟ اگر ما بتوانیم واقعاً آن حدی از سخاوتمندی را داشته باشیم، سخاوتمندی که به کمک آن، بخش غیر انتفاعی بتواند نقش بزرگی در تغییر دنیا برای شهروندانی ایفا کند، که به شدت به این تغییر نیاز دارند. و اگر این بتواند میراث ماندگار نسل ما باشد، اینکه ما مسئولیت اندیشیدن که بر دوش های ما نهاده شده بود را پذیرفتیم، اینکه آن را بازبینی کردیم، در آن تجدید نظر کردیم، و تمام آنچه را که انسانیت در مورد تغییر چیزها می اندیشید، دوباره ساختیم، برای همیشه، برای همه، خوب، به بچه ها اجازه می دهیم آنچه را که رخ می دهد را جمع بندی کنند. آنالیز اسمیت-پالوتا: این یک --- نوآوری اجتماعی --- خواهد بود .

منبع : وب سایت TED