

سندھیل مولائیتن
الدار شفیئر

فقرا حمق مے کند

ترجمہ سید امیر حسین میرابوطالب



«ناب ترین ترکیبی از عقل و احساس که
تابہ حال در رشتہ مان دیدہ ام»
دنیل کانمن، برندہ نوبل اقتصاد ۲۰۰۲

«کتابی بی بدیل و خوش خوان کہ پر
است از ایدہ های اعجاب آور»
ریچارد تیلر، برندہ نوبل اقتصاد ۲۰۱۷

«فوق العادہ روشنگر... مولائیتن و شفیئر
اثری مہم، نوین و بسیار خلاقانہ بر
جای گذاشتہ اند»
کس سانسٹین



فقر احمق می کند

سندھیل مولاینیتن

الدار شفیر

ترجمہ ی امیر حسین میرابوطالبی



برای اما، آپاوا۱ ۳، عشقی بی انتها

س.م

برای آناستاسیا و میا، عشق‌های زندگی‌ام.

ا.ش

نشر کتاب (nbbookcity.com)

معرفی نویسنده

معرفی نویسنده

سندھیل مولاینیتن استاد اقتصاد دانشگاه هاروارد و برنده «بورسیه نابغه» بنیاد مک‌آرتور است و در حوزه‌های اقتصاد توسعه، اقتصاد رفتاری و مالیه شرکتی فعالیت می‌کند. او در کمبریج ماساچوست زندگی می‌کند. الدار شفیر استاد روان‌شناسی دانشگاه تاد و استاد روابط عمومی در دانشگاه پرینستون است. او در حوزه‌های علوم شناختی، قضاوت و تصمیم‌گیری، و اقتصاد رفتاری پژوهش می‌کند. شفیر در پرینستون نیوجرسی زندگی می‌کند.

مقدمه

اگر مورچه‌ها این قدر کارگران پرکاری هستند، چطور برای این همه گشت و گذار وقت دارند؟ (۱)

ماری درس‌لر، بازیگر زن برنده اسکار

ما این کتاب را به این خاطر نوشتیم که برای ننوشتنش وقت نداشتیم. سندهیل نشسته بود و مدام زیر گوش الدار ناله می‌کرد. کارهایی که باید انجام می‌داد از زمانی که برای انجامشان داشت بیشتر بود. ضرب‌الأجل‌ها از مرحله «دیرکرد» گذشته و به مرحله «تأخیر و حشتناک» رسیده بود. قرارهای ملاقات را با شرمساری عقب می‌انداخت. صندوق ورودی‌اش پر از پیام‌های نیازمند رسیدگی بود. می‌توانست چهره‌آزرده مادرش را تصور کند که حتی گهگاه هم تماسی از سندهیل دریافت نمی‌کرد. بیمه ماشینش منقضی شده بود و همه چیز داشت بدتر می‌شد. شش ماه پیش رفتن به کنفرانسی که دو پرواز دورتر از آنجا بود ایده خوبی به نظر می‌رسید، اما الان که موعدش رسیده بود دیگر نه. عقب‌افتادن به یک دور باطل تبدیل شده بود. بیمه کردن دوباره ماشین کاری بود پشت صف طولانی کارهای دیگر. یکی از پروژه‌ها به دلیل پاسخ‌ندادن به موقع ایمیل وارد مسیری اشتباه شده بود؛ برگرداندن آن به مسیر درست خودش کاری دیگر بود. کارهای از موعد گذشته‌ای که یکی پس از دیگری روی هم قرار می‌گرفت به کوهی می‌ماند که هر لحظه امکان فرو ریختن داشت.

به نظر الدار اینکه سندهیل زمانش را صرف شکایت از کمبود زمان می‌کرد تناقض‌آمیز بود. اما خود سندهیل خیلی متوجه این داستان نبود و بی‌اعتنا برنامه‌اش برای خارج شدن از این دور باطل را بازگو می‌کرد. برنامه او این بود که ابتدا از تلنبار شدن بیش‌ازپیش کارها جلوگیری کند. تعهدات گذشته باید انجام می‌شد و تعهد جدیدی هم پذیرفته نمی‌شد. قرار گذاشته بود که به هر درخواست جدیدی نه بگوید و با کار مدام روی پروژه‌ها از تأخیر بیشتر جلوگیری کند. این ریاضت بالاخره به نتیجه می‌رسد و آن موقع

کارهای تلنبارشده قابل کنترل می‌شود. آن وقت است که به خود اجازه فکر کردن درباره کارهای دیگر را می‌دهد. با خود اندیشیده بود که بعد از آن با احتیاط بیشتری گام بر خواهد داشت. «بله» را تنها زمانی خواهد گفت که به دقت زوایای مختلف یک پروژه را موشکافی کرده باشد. کار سختی بود اما باید انجام می‌شد.

همین برنامه‌ریزی حس خوبی به او می‌داد، و البته تعجیبی هم نداشت. هر چه باشد آن طور که ولتر مدت‌ها پیش گفته «توهم اولین لذت‌هاست». (۲) یک هفته بعد بود که سندهیل تماس گرفت: دو نفر از همکاران در حال تدوین کتابی در باب زندگی آمریکایی‌های کم‌درآمد بودند. او گفت «فرصت خیلی خوبیه، بیا به فصلشو بنویسیم». در صدایش ذره‌ای شک و تردید وجود نداشت.

همان طور که انتظارش می‌رفت، آن فصل «خوب‌تر از آن بود که بتوان از آن گذشت» و برای نوشتنش توافق کردیم. و باز هم همان طور که انتظارش می‌رفت، این کار اشتباه بود و درنهایت با عجله و بعد از موعد مقرر نوشته شد. آنچه انتظارش نمی‌رفت این بود که این اشتباه ارزشش را داشته باشد، و باعث ایجاد ارتباطی غیرمنتظره شود که درنهایت به نوشتن این کتاب ختم شد. این گزیده‌ای است از یادداشت‌های جنی ما برای آن فصل:

شان، مدیر دفتری در کلیولند، درگیر رساندن دخل به خرجش بود. چندتایی از قبض‌هایش را نپرداخته بود. اعتبار کارت اعتباری‌اش تمام شده بود. حقوقش به سرعت آب رفته بود. می‌گفت «همیشه اندازه یک ماه بیشتر از اندازه پولی است که داری». چند روز پیش یکی از چک‌هایش، به این خاطر که پول موجود در حسابش را بیش از حد تخمین زده بود، برگشت خورد؛ خرید ۲۲ دلاری‌اش را از یاد برده بود. هر تماس تلفنی باعث می‌شد مضطرب شود: نکند طلبکار دیگری باشد که زنگ زده تا طلبش را «یادآوری» کند. بی‌پول شدن روی زندگی شخصی‌اش هم اثر گذاشته بود. بعضی مواقع چون پول کافی نداشت کمتر از سهمش پول می‌داد. دوستانش درکش می‌کردند،

اما او باز هم حس بدی داشت.

به نظر نمی‌آمد که این شرایط پایانی داشته باشد. پنج ماه پیش یک دستگاه پخش بلوری را به صورت اعتباری خریده بود که تا شش ماه لازم نبود پولی برایش بدهد. ماه بعد چطور می‌توانست از پس این هزینه اضافی برآید؟ پولی که باید صرف تسویه بدهی‌های گذشته می‌شد روز به روز افزایش می‌یافت. چک‌های برگشت خورده هم شامل جریمه هنگفت اضافه برداشت شده بود. قبض‌های عقب افتاده مساوی بود با جریمه‌های بیشتر. شرایط مالی او به یک افتضاح تمام عیار تبدیل شده بود. او در قسمت عمیق استخر بدهی‌ها گیر افتاده بود و به زحمت خودش را روی آب نگه داشته بود.

شان، مانند بسیاری دیگر از افرادی که در این شرایط قرار می‌گیرند، از همه نصیحتی مشابه را می‌شنید:

بیشتر از این خودت رو غرق نکن. دیگه قرض نگیر. هزینه‌ها رو به حداقل برسون. شاید کم کردن بعضی هزینه‌ها سخت باشه، اما بعد از یه مدت می‌فهمی چطور باید این کار رو بکنی. بدهی‌های قدیمت رو هر چه سریع‌تر تسویه کن. این طوری، وقتی بدهی جدیدی ایجاد نکنی، پرداختی‌ها قابل کنترل می‌شه. بعد از اون حواست رو جمع کن که دوباره دخلت از خرجت کمتر نشه. هزینه‌ها و قرض‌ها رو فکر شده انجام بده. سمت چیزهای لوکسی که از پس هزینش برنمیای نرو. اگه مجبور شدی قرض بگیری، به این فکر کن که قراره چجوری پسش بدی.

این نصیحت‌ها در عمل کارایی چندانی برای شان نداشت. مقاومت در برابر وسوسه دشوار است، مقاومت در برابر آن همه وسوسه که در برابر او بود دشوارتر. کت چرمی که نشان کرده بود تخفیفی عالی خورده بود. هر چه به روز تولد دخترش نزدیک‌تر می‌شد، به نظرش می‌رسید که نباید خسیس‌بازی دریاورد. راه‌های زیادی پیش رویش بود که بیش از آنچه برنامه‌ریزی کرده خرج کند. شان درنهایت در استخر بدهی غرق شد.

همان ابتدا متوجه شباهت رفتار سندهیل و شان شدیم. ضرب‌الأجل‌های موعده‌گذشته شباهت بسیاری به قبض‌های عقب‌افتاده دارند. برنامه‌ریزی دو ملاقات در یک ساعت مشخص (تعهد کردن زمانی که نداری) بسیار شبیه کشیدن چک بی‌محل است (خرج کردن پولی که نداری). هر چه سرت شلوغ‌تر باشد، نیازت به نه گفتن بیشتر است. هر چه بدهکارتر باشی، نیازت به نخریدن بیشتر است. برنامه‌هایی که برای فرار از این شرایط طرح می‌شود به نظر منطقی می‌رسند، اما اجرایشان دشوار است. برطبق این برنامه‌ها باید نسبت به آنچه می‌خری یا آنچه برای انجامش توافق می‌کنی هشیارتر باشی. وقتی هشیاری تعطیل شود (با کوچک‌ترین وسوسه‌ای در زمان یا پول) بیشتر در گرداب مشکلات فرو می‌روی. شان درنهایت زیر بار بدهی‌های روزافزون گیر افتاد. سندهیل نیز درنهایت زیر بار تعهدات روزافزون گرفتار شد.

این شباهت از این جهت جالب توجه است که شرایط این دو نفر بسیار متفاوت است. معمولاً مدیریت زمان و مدیریت پول را دو مسئله مجزا می‌دانیم. پیامدهای شکست در این دو متفاوت است: عدم مدیریت مناسب زمان به شرمندگی یا عملکرد کاری بی‌کیفیت ختم می‌شود؛ مدیریت نامناسب پول به جریمه یا حتی خلع ید ختم می‌شود. چارچوب فرهنگی نیز متفاوت است: عقب‌افتادن و نرسیدن به ضرب‌الأجل برای یک آدم حرفه‌ای گرفتاریک معنا دارد؛ عقب‌افتادن و برآورده نکردن بدهی برای یک کارگر شهرنشین کم‌درآمد معنای دیگر. محیط پیرامونشان متفاوت است. سطوح تحصیلی‌شان متفاوت است. حتی آرمان‌هایشان می‌تواند متفاوت باشد. اما با

وجود همه این تفاوت‌ها، رفتار نهایی آن‌ها به شکل قابل توجهی مشابه است. یک چیز بین سندهیل و شان مشترک بود: هر دو اثرات کمیابی را احساس می‌کردند. منظور ما از کمیابی برخورداری از چیزی کمتر از مقداری است که فکر می‌کنی نیاز داری. (۳) سندهیل در مضيقه بود؛ احساس می‌کرد که برای آن همه کاری که باید انجام دهد زمان خیلی کمی در اختیار دارد. شان با پول کمی که در مقابل آن همه قبض و صورت حساب داشت احساس تنگ‌دستی می‌کرد. آیا این پیوند مشترک می‌توانست رفتار آن‌ها را توضیح دهد؟ آیا ممکن بود خود کمیابی باعث رفتار مشابه سندهیل و شان شده باشد؟

مشخص کردن منطقی مشترک برای توضیح کمیابی می‌تواند معانی ضمنی بسیاری را با خود به همراه داشته باشد. کمیابی مفهومی گسترده است که پهنه تأثیرش بسیار فراتر از این حکایت‌های شخصی است. برای مثال، مشکل بیکاری در واقع مشکل کمیابی مالی نیز هست. ازدست‌دادن یک شغل باعث می‌شود بودجه یک خانوار یکباره به شدت کاهش یابد، و درآمدشان کفاف وام مسکن، قسط‌های ماشین، و مخارج روزمره را ندهد. مشکل روزافزون انزوای اجتماعی - «تنهایی بولینگ بازی کردن»^۱ - شکلی از کمیابی اجتماعی است که افراد در آن پیوندهای اجتماعی ناچیزی دارند. (۴) مشکل چاقی مفرط نیز، شاید برعکس آن چیزی که به نظر می‌رسد، مشکل کمیابی است. چسبیدن به یک رژیم غذایی نیازمند آن است که فرد با چالش کمتر غذا خوردن نسبت به عادتش کنار بیاورد. در واقع می‌توان آن را بودجه ناچیز کالری یا کمیابی کالری دانست. مشکل فقر جهانی (تراژدی انبوهی از افراد در سراسر جهان که زندگی را با یکی دو دلار در روز سر می‌کنند) شکل دیگری از کمیابی مالی است. برعکس کمبود بودجه ناگهانی و شاید زودگذر یک نفر به خاطر ازدست‌دادن شغل، فقر مترادف است با یک بودجه همیشه محدود.

کمیابی نشانگر چیزی بیش از مشکلات سندهیل و شان است: کمیابی نوای مشترکی است که می‌توان از دل بسیاری از مشکلات جامعه شنید. این مشکلات در فرهنگ‌ها، شرایط اقتصادی، و نظام‌های سیاسی متفاوت اتفاق

می‌افتند، اما همه‌شان زیر چتر کمیابی قرار می‌گیرند. آیا می‌توان منطقی فراگیر درباره کمیابی ارائه داد؟ منطقی که در این پس‌زمینه‌های گوناگون همچنان کارایی‌اش را حفظ کند.

ما باید به این سؤال پاسخ می‌دادیم. آن‌قدر سرمان شلوغ بود که نتوانیم از آن بگذریم.

کمیابی ذهن را تسخیر می‌کند

علاقه ما به کمیابی ما را به مطالعه‌ای برجسته رهنمون کرد که از بیش از نیم‌قرن پیش انجام شده بود. قصد نویسندگان آن مطالعه بررسی کمیابی نبود، اما از نگاه ما آن‌ها به بررسی شکلی افراطی از آن پرداخته بودند:

گرسنگی مهلک. اواخر جنگ جهانی دوم بود و متفقین دریافته بودند که با مشکلی جدی مواجه هستند. (۵) در حالی که در مناطقی که قبلاً تحت تصرف آلمان درآمد بود پیش می‌رفتند، با افراد زیادی مواجه می‌شدند که در مرز گرسنگی مهلک قرار داشتند. مشکل غذا نبود؛ آمریکایی‌ها و بریتانیایی‌ها برای تغذیه شهروندان و زندانی‌های آزاد شده کمبودی نداشتند. مشکل آن‌ها بیشتر فنی بود. چطور باید به افرادی که مدت‌ها در مرز گرسنگی مهلک قرار داشته‌اند غذا داد؟ آیا باید با وعده‌های کامل از آن‌ها پذیرایی کرد؟ آیا باید به آن‌ها اجازه داد که هر اندازه می‌خواهند غذا بخورند؟ یا باید ابتدا کمتر آن‌ها را تغذیه کرد و آرام‌آرام به حجم غذایشان افزود؟ مطمئن‌ترین راه برای بازگرداندن افراد از مرزهای گرسنگی مهلک به شرایط عادی چه بود؟

متخصصان آن زمان پاسخ دقیقی برای این سؤال‌ها نداشتند. به این ترتیب بود که تیمی از دانشگاه مینه‌سوتا آزمایشی انجام داد تا روش صحیح این کار را مشخص کند. (۶) اما برای مشخص کردن شیوه تغذیه افراد، اول باید به آن‌ها گرسنگی داده می‌شد. این آزمایش با داوطلبان مرد سالمی آغاز شد که در محیطی کنترل شده قرار می‌گرفتند و کالری‌هایشان به اندازه‌ای کاهش می‌یافت که حداقل غذای ممکن را دریافت کنند و زیان بلندمدتی نیز به آن‌ها وارد نشود. بعد از چند ماه گرسنگی دادن، قسمت اصلی آزمایش آغاز شد:

مشخص کردن نحوه واکنش بدن آن‌ها به رژیم‌های متفاوت غذایی. شرکت در چنین آزمایشی کار ساده‌ای نیست، اما «جنگ خوب» به حساب می‌آید؛ بعضی از افراد وظیفه‌شناس که به جبهه‌ها نرفته بودند دوست داشتند سهمشان را به این شکل ایفا کنند.

۳۶ نفری که در این مطالعه شرکت کرده بودند در یک خوابگاه ساکن شدند و همه رفتارهایشان به دقت مشاهده و ثبت می‌شد. اگرچه پژوهشگران بیش از همه به قسمت تغذیه این مطالعه توجه داشتند، به بررسی تأثیر گرسنگی مهلک نیز پرداختند. بسیاری از آنچه بر سر بدن‌های گرسنگی کشیده می‌آید روشن است. نشیمن‌گاه افراد شرکت‌کننده تا حد زیادی تحلیل رفته و نشستن برایشان دشوار شده بود؛ برای نشستن می‌بایست از بالش استفاده می‌کردند. اندازه‌گیری کاهش دقیق وزن به خاطر وجود ورم کار ساده‌ای نبود؛ ۶ کیلوگرم مایع اضافی به خاطر گرسنگی در بدن آن‌ها به وجود آمده بود. متابولیسم آن‌ها تا ۴۰ درصد دچار افت شده بود. قدرت و استقامت خود را از دست داده بودند. آن‌طور که یکی از افراد شرکت‌کننده در آزمایش گفته بود: «وقتی موهام رو زیر دوش می‌شورم متوجه ضعف دستام می‌شم، حتی بعد انجام همین کار ساده هم دستام دیگه نایی نداره».

نه تنها بدن آن‌ها رو به ضعف شدن می‌رفت، ذهنشان نیز تغییر می‌کرد. شارپمن اپت راسل یک صحنه شام را در کتابش به نام گرسنگی، چنین توصیف می‌کند:

اگر سرویس دهی کند انجام می‌شد، افرادی که در صف ایستاده بودند شاکی می‌شدند. آن‌ها نسبت به غذایشان احساس تملک می‌کردند. بعضی روی سینی غذایشان خم می‌شدند و دست‌هایشان را جوری می‌گذاشتند که از غذایشان محافظت کند. بیشتر آن‌ها سکوت اختیار می‌کردند و تمرکز زیادی روی خوردن غذا صرف می‌کردند... خبری از عدم تمایل به بعضی غذاها مثل شلغم نبود. همه غذاها را تا لقمه آخر می‌خوردند. بعد هم ظرفشان را لیس می‌زدند.

این کارها از افرادی که درگیر گرسنگی مهلک هستند دور از انتظار نیست. اما بروز برخی تغییرات ذهنی دیگر از سوی آن‌ها دور از انتظار بود: توجه زیادی به کتاب‌های آشپزی و منوهای رستوران‌های اطراف می‌شد. بعضی افراد ساعت‌ها زمان صرف می‌کردند تا قیمت‌های میوه و سبزیجات را در یک روزنامه با روزنامه دیگر مقایسه کنند. برخی از آن‌ها تصمیم گرفته بودند که وارد فعالیت‌های کشاورزی شوند. رؤیای مشاغل جدیدی مانند مدیریت رستوران را در سر می‌پروراندند... علاقه‌شان برای پرداختن به مسائل آکادمیک را از دست داده بودند و بسیار بیشتر به کتاب‌های آشپزی علاقه‌مند شده بودند... وقتی هم که به سینما می‌رفتند، تنها صحنه‌هایی توجه‌شان را جلب می‌کرد که نشانی از غذا در آن‌ها وجود داشت. آن‌ها روی غذا متمرکز شده بودند. طبیعی است که وقتی درگیر گرسنگی مهلک هستید، دریافت غذای بیشتر ارجحیت خواهد داشت. اما ذهن آن‌ها به صورتی روی این موضوع متمرکز شده بود که در عمل مزیت چندانی نداشت. فکر و خیال راه‌اندازی رستوران، مقایسه قیمت غذاها، و بالاوپایین کردن کتاب‌های آشپزی گرسنگی را تسکین نمی‌دهد. این همه فکر کردن به غذا، اگر هم تأثیری داشته باشد، برجسته کردن رنج گرسنگی است. آن‌ها به خواست خودشان این کار را نمی‌کردند. این توصیف یکی از شرکت‌کنندگان در مطالعه مینه‌سوتا است که از دشواری فکر کردن مدام به غذا می‌گوید:

یادم نیست که در زندگی تا این حد انتظار تمام شدن چیزی را کشیده باشم. سختی فیزیکی هم مسئله اصلی نبود، مشکل اینجا بود که آن شرایط غذا را به مهم ترین چیز زندگی تبدیل می کند ... غذا به تنها موضوع اساسی زندگی فرد تبدیل می شود. و زندگی خسته کننده خواهد بود، زمانی که چنین چیزی تنها موضوع مهمش باشد. مثلاً وقتی به سینما می رفتی خیلی به صحنه های عاشقانه علاقه ای نداشتی، اما هر بار که چیزی می خوردند توجهت جلب می شد و دقت می کردی که چه می خورند.

این انتخاب خود افراد گرسنه نبود که از صحنه های دیگر فیلم بگذرند و به صحنه های مربوط به غذا توجه کنند. آن ها به انتخاب خود غذا را در صدر ذهنشان قرار نداده بودند. در حقیقت این گرسنگی بود که تفکر و توجهشان را تسخیر کرده بود. این رفتارها در مطالعه مینه سوتا تنها در پانوشت ذکر شده بود و اصلاً چیزی نبود که پژوهشگران به دنبالش بودند. اما به زعم ما این رفتارها نشان می داد که کمیابی چطور ما را تغییر می دهد.

کمیابی ذهن را تسخیر می کند. همان طور که افراد درگیر گرسنگی مهلک به چیزی جز غذا فکر نمی کنند، همه ما، در مواجهه با هر نوع کمیابی، جذبش می شویم. ذهن به شکلی خود کار و پر قدرت به سمت نیازهای برآورده نشده متمایل می شود. آن نیاز برای افراد گرسنه غذاست، برای افرادی که سرشان شلوغ است ممکن است پروژه ای باشد که باید تمامش کنند، برای کسی که دچار تنگدستی شده می تواند پرداختی اجاره این ماه باشد برای افراد تنها می تواند نبود هم نشین باشد. کمیابی چیزی بیش از نارضایتی حاصل از کم داشتن یک چیز است. کمیابی شیوه تفکر ما را تغییر می دهد و خود را به ذهن ما تحمیل می کند.

این همه اطلاعات فقط از یک مطالعه به دست آمده بود. گرسنگی مهلک نمونه ای افراطی است: این نمونه علاوه بر کمیابی شامل تغییرات روان شناختی متعدد دیگری نیز می شود. این مطالعه تنها ۳۶ شرکت کننده داشت. شواهدی که ما به آن استناد می کردیم برآمده بود از غرولندهای افراد

گرسنه، نه اعداد و ارقام دقیق و مشخص. اما مطالعات متعدد و دقیق‌تر نیز حاکی از همین نتایج بوده‌اند. این مطالعات علاوه‌براین پنجره‌ای پیش روی ما می‌گشایند که نگاه به آن به‌خوبی نشان می‌دهد که کمیابی چطور ذهن را تسخیر می‌کند.

یکی از مطالعات اخیر از افراد شرکت‌کننده خواسته بود که حوالی نهار به آزمایشگاه بیایند، و قبل از آن سه چهار ساعت چیزی نخورند. (۸) نیمی از این شرکت‌کننده‌های گرسنه با نهارپذیرایی می‌شدند و نیمی دیگر نه. به این ترتیب نیمی از آن‌ها گرسنه بودند و نیمی دیگر سیر. کاری که آن‌ها باید در این مطالعه انجام می‌دادند ساده بود: نگاه کردن به صفحه نمایش. در این آزمایش یک واژه روی صفحه نمایش ظاهر شده و به سرعت محو می‌شد. آن‌ها باید تشخیص می‌دادند که واژه‌ای که دیده‌اند چه بوده است. مثلاً واژه TAKE (به معنای گرفتن) روی صفحه نشان داده می‌شد و شرکت‌کنندگان باید تصمیم می‌گرفتند که واژه‌ای که دیده‌اند TAKE بوده یا RAKE (به معنای تلبار کردن). این کار سخت به نظر نمی‌رسد و تنها نکته‌اش این است که همه چیز سریع اتفاق می‌افتد. خیلی سریع. خودِ واژه فقط ۳۳ میلی‌ثانیه روی صفحه ظاهر می‌شد، یعنی یک‌سی‌ام یک ثانیه.

شاید با خودتان فکر کنید که افراد گرسنه احتمالاً عملکرد بدتری داشته‌اند، چرا که خسته بوده و به واسطه گرسنگی تمرکز لازم را نداشته‌اند. اما در این مورد خاص عملکرد آن‌ها به‌خوبی افراد سیر بود. البته با یک استثنا. افراد گرسنه عملکرد بسیار بهتری در واژه‌های مرتبط با غذا داشتند. آن‌ها در تشخیص واژه CAKE (به معنای کیک) به مراتب عملکرد بهتری داشتند. آزمایش‌هایی مثل این برای این منظور طراحی می‌شوند که نشان دهند چه چیز در صدر ذهن افراد جای گرفته است. زمانی که یک مفهوم فکر ما را مال خود کند، واژه‌های مربوط به آن را سریع‌تر می‌بینیم. به این ترتیب زمانی که افراد گرسنه واژه CAKE را سریع‌تر تشخیص می‌دهند، مشخصاً می‌بینیم که غذا در صدر ذهنشان جای گرفته است. در اینجا دیگر ما به رفتارهای عجیبی

مانند زیرورو کردن کتاب آشپزی یا برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی رستوران برای استنباط تعلق ذهنی آن‌ها تکیه نمی‌کنیم. سرعت و صحت پاسخ‌های آن‌ها مستقیماً به ما نشان می‌دهد که کمیابی ذهن افراد شرکت‌کننده گرسنه را تسخیر کرده است.

کمیابی این کار را در سطح نیمه‌آگاه انجام می‌دهد. مقیاس زمانی بسیار کوچک در این آزمایش (بررسی نتایج به میلی‌ثانیه) برای مشاهده فرایندهای سریع انتخاب شده است؛ آن‌قدر سریع که در کنترل آگاهانه جای نگیرند. (۹) اطلاعات کنونی ما درباره مغز کمک می‌کند که معنای این مقیاس زمانی را بهتر متوجه شویم. محاسبات پیچیده مرتبه بالا بیش از ۳۰۰ میلی‌ثانیه زمان لازم دارند. پاسخ‌های سریع‌تر به فرایندهای خودکار نیمه‌آگاه تکیه می‌کند. به این ترتیب، زمانی که افراد گرسنه واژه CAKE را سریع‌تر تشخیص می‌دهند، به این دلیل نیست که تصمیم گرفته‌اند بیشتر روی آن تمرکز کنند. این اتفاق سریع‌تر از آن می‌افتد که آن‌ها بتوانند تصمیمی بگیرند. به همین خاطر است که برای شیوه‌ای که کمیابی در ایجاد تمرکز در ذهن به کار می‌گیرد واژه تسخیر را انتخاب کرده‌ایم.

این پدیده منحصر به گرسنگی نیست. یک مطالعه نشان داده که وقتی افراد مورد آزمایش تشنه هستند، در تشخیص واژه WATER (به معنای آب) سریع‌تر عمل می‌کنند (بازهم در مقیاس چند ده میلی‌ثانیه). (۱۰) در همه این موارد کمیابی کارکردی ناخودآگاه دارد. کمیابی توجه را تسخیر می‌کند، چه صاحب ذهن بخواهد چه نخواهد.

با این همه هم تشنگی و هم گرسنگی کمبودهایی فیزیکی هستند. دیگر شکل‌های غیرجسمی‌تر کمیابی نیز ذهن را تسخیر می‌کنند. در یک مطالعه از بچه‌ها خواسته شده بود که اندازه سکه‌های آمریکایی را به وسیله ابزاری که در اختیارشان قرار گرفته بود تخمین بزنند، سکه‌هایی از یک پنی تا نیم دلار. (۱۱) سکه‌ها به نظر بچه‌های فقیرتر بزرگ‌تر «به نظر رسیده بود» و آن‌ها اندازه سکه‌ها را بسیار بیشتر تخمین زده بودند. (۱۲) اشتباه در تخمین سکه‌های

با ارزش تر، که ربع و نیم دلار ارزش داشت، بیش از همه بود. همان طور که غذا تمرکز افراد گرسنه را مال خود می کند، سکه ها تمرکز بچه های فقیر را تسخیر کرده بود. (۱۳) این تمرکز افزایش یافته باعث شده بود این سکه ها بزرگ تر «به نظر برسند». شاید کسی بگوید که بچه های فقیر مهارت کافی برای به خاطر سپردن اندازه را نداشته اند. به همین دلیل بود که پژوهشگران از بچه ها خواستند که اندازه های سکه های پیش رویشان را تخمین بزنند، کاری که به مراتب ساده تر بود. حقیقت این است که وقتی سکه ها پیش روی بچه های فقیر گذاشته شد، دچار اشتباهاتی بزرگ تر از قبل شدند. سکه های واقعی نسبت به سکه هایی که در ذهن داشتند باعث جلب توجه بیش از پیش این بچه ها شده بود. (زمانی که پای سکه ای در میان نبود، این بچه ها در تخمین اندازه دیسک های مقوایی هم اندازه سکه ها تا حد زیادی دقیق عمل کرده بودند).

تسخیر توجه می تواند یک تجربه را نسبت به واقعیتش دچار تغییر کند. در اتفاقات کوتاهی که تمرکز زیادی به خود جلب می کند، مثل تصادف ماشین یا دزدی، افزایش مشغولیت توجه باعث ایجاد چیزی می شود که پژوهشگران نامش را «بسط ذهنی زمان» (۱۴) می گذارند. در این شرایط این طور احساس می شود که این اتفاقات بیشتر طول کشیده اند و دلیلش هم اطلاعات بیشتری است که پردازش شده است. به همین ترتیب، تسخیر توجه به وسیله کمیابی نه تنها آنچه را که می بینیم و سرعت دیدنش را تحت تأثیر قرار می دهد، بلکه شیوه تفسیر ما از جهان را نیز دگرگون می کند. مطالعه ای بر روی افراد تنها تصویر یک صورت را برای یک ثانیه به شرکت کنندگان در آزمایش نشان می داد و از آن ها می خواست که احساسشان را از دیدن آن تصویر بیان کنند. (۱۵) آیا آن صورت ها بیانگر خشم بودند، یا ترس، یا شادی، و یا غم؟ این آزمایش ساده یک مهارت اجتماعی کلیدی را بررسی می کند: توانایی درک احساس افراد دیگر. جالب اینکه افراد تنها در این آزمایش عملکرد بهتری داشتند. شاید انتظار داشتید که عملکرد آن ها ضعیف تر بوده باشد؛ بالاخره

تنهایی آن‌ها می‌تواند نشانه‌ای از ناتوانی یا بی‌تجربگی اجتماعی‌شان باشد. (۱۶) اما اگر از دریچه روان‌شناسی کمیابی بنگرید، این عملکرد بهتر منطقی خواهد بود. این همان اتفاقی است که با تمرکز افراد تنها روی کمیابی خاص خودشان، یعنی مدیریت تماس‌های اجتماعی‌شان، رخ می‌دهد. آن‌ها باید به شکلی ویژه خود را برای تشخیص احساسات آماده کنند.

این به آن معنی است که افراد تنها باید حافظه بهتری برای بازیابی اطلاعات اجتماعی داشته باشند. یک مطالعه دیگر از افراد خواسته بود که خاطرات یک نفر را بخوانند و نظرشان را نسبت به نویسنده بگویند. (۱۷) بعد از مدتی از آن‌ها خواسته شد که جزئیاتی از آن خاطرات را به خاطر آورند. عملکرد افراد تنها تقریباً به همان خوبی افراد غیر تنها بود. تنها یک تفاوت وجود داشت: آن‌ها در به خاطر آوردن خاطراتی که محتوای اجتماعی داشت بسیار بهتر عمل کرده بودند، خاطراتی که شامل چیزهایی مثل تعاملات با دیگران بود. نویسندگان این مطالعه حکایتی را بازگو می‌کنند که به خوبی نشان می‌دهد که تنهایی چگونه کانون توجه را عوض می‌کند: شیوه درک بردلی اسمیت، که در عشق و عاشقی خوش‌شانس نبود و دوست نزدیکی هم نداشت، پس از طلاق تغییر یافت:

بردلی دیگر نمی‌توانست به روابط میان افراد (زوج‌ها و خانواده‌ها) توجه نکند و همه جزئیات به شکلی دقیق و آزاردهنده به نظرش می‌آمد. شرایط اسفناکی که بردلی تجربه کرده برای بسیاری از ما پیش آمده است. شاید شما هم، بعد از اینکه رابطه عاشقانه‌تان پایان یافت، بیشتر متوجه عاشقانی می‌شدید که دست‌در دست در پارک قدم می‌زنند. یا در روز اول مدرسه یا محل کار جدیدتان که همه غریبه بوده‌اند، هر لبخند، اخم، یا نگاه به سمت شما به نظرتان مهم‌تر از حالت عادی می‌آمده است. (۱۸)

بردلی را می‌توان نمونه اجتماعی افراد گرسنه‌ای دانست که کتاب‌های آشپزی را زیر و رو می‌کردند.

علم کمیابی اصلی

زمانی که به یکی از همکاران اقتصاددانان از مطالعه‌مان دربارهٔ کمیایی گفتیم، پاسخ داد «علم کمیایی قبل از اینم وجود داشته. شاید اسمشو شنیده باشین. بهش می‌گن علم اقتصاد». البته که حق با او بود. علم اقتصاد درواقع مطالعهٔ شیوهٔ به‌کارگیری ابزار محدود برای رسیدن به خواسته‌های نامحدود است، شیوهٔ مدیریت کمیایی فیزیکی از سوی افراد و جوامع. اگر پولتان را خرج یک کت جدید کنید، پول کمتری برای شام بیرون خواهید داشت. اگر دولت پولش را صرف رویه‌های تجربی مربوط به سرطان پروستات کند، پول کمتری برای ایمنی بزرگراه‌ها خواهد داشت. جالب است که بسیاری از مباحثی که از جنبه‌های دیگر هوشمندانه‌اند، بده‌بستان‌ها را نادیده می‌گیرند (غفلتی که نظریهٔ ماسعی در تبیینش دارد). دیگر بینش‌های اقتصادی برآمده از تشخیص این نکته هستند که کمیایی فیزیکی به قیمت‌ها واکنش نشان می‌دهد، و گاهی اوقات این واکنش غیرمنتظره است. دیرین‌شناسان اروپایی در چین قرن نوزدهم این موضوع را با تجربه‌ای ناخوشایند دریافتند. (۱۹) آن‌ها، که به دنبال استخوان‌های دایناسورها بودند، به روستاییان برای هر تکه استخوانی که پیدا می‌کردند پول می‌دادند. نتیجه چه شد؟ عرضه تحت تأثیر قرار گرفت. افراد به دنبال تعداد بیشتری استخوان بودند. وقتی کشاورزان تکه‌های استخوان را پیدا می‌کردند، آن‌ها را خرد می‌کردند تا تعداد بیشتری استخوان داشته باشند و پول بیشتری دریافت کنند. طبیعتاً این چیزی نبود که دیرین‌شناسان به دنبالش بودند.

رویکرد ما به کمیابی متفاوت است. کمیابی در علم اقتصاد همه جا پیدا می‌شود. همه ما مقادیر محدودی پول داریم؛ حتی پول دارترین افراد هم نمی‌توانند همه چیز را بخرند. اما به نظر ما درحالی که کمیابی فیزیکی همه را در بر می‌گیرد، احساس کمیابی این‌طور نیست. روزی را تصور کنید که چندتایی جلسه دارید و فهرست کارهایتان به اندازه‌ای نیست که از دست در برود. زمانی که کاری ندارید را صرف طول دادن نهار یا حضور در یک جلسه می‌کنید و یا به یکی از همکارانتان زنگ می‌زنید تا احوالش را بپرسید. حالا روز دیگری را تصور کنید که برنامه کاری‌تان پر از جلسات پشت سر هم است. آن وقت آزاد کوتاهی هم که دارید باید به یک پروژه عقب افتاده اختصاص یابد. در هر دو این موارد زمان از نظر فیزیکی کمیاب است. مقدار ساعتی که سر کار بوده‌اید یکی بوده و فعالیت‌های زیادی برای پرکردن این ساعات پیش رویتان بوده است. باین حال در یک مورد شما عمیقاً نسبت به این کمیابی و محدود بودن زمان آگاه بوده‌اید؛ در مورد دیگر این کمیابی واقعیتهایی مبهم بوده و شاید اصلاً توجهتان را جلب نکرده باشد. احساس کمیابی از واقعیت فیزیکی‌اش مجزاست.

احساس کمیابی از کجا می‌آید؟ قطعاً محدودیت‌های فیزیکی نقش دارند؛ پولی که در حساب پس‌انداز ماست، بدهی‌ای که به گردن داریم، کاری که باید تکمیل کنیم. اما برداشت ذهنی ما از چیزهای مهم نیز تعیین‌کننده است: برای تکمیل کارمان چه مقدار زمان می‌خواهیم؟ آن خرید چقدر مهم است؟ این‌گونه خواسته‌ها به وسیله فرهنگ، پرورش، و حتی ژنتیک شکل می‌گیرند. اینکه آرزوی چیزی را داشته باشیم هم می‌تواند به فیزیولوژی‌مان مربوط باشد، هم به اینکه همسایه‌مان هم آن چیز را دارد. اینکه چقدر احساس سرما می‌کنیم، نه فقط به دمای هوا بلکه به متابولیسم شخصی‌مان بستگی دارد. احساس کمیابی نیز هم به چیزهای موجود بستگی دارد و هم به سلايق شخصی‌مان. (۲۰) بسیاری از دانش‌پژوهان (جامعه‌شناسان، روان‌شناسان، انسان‌شناسان، دانشمندان علوم اعصاب، روان‌پزشکان و حتی بازاریابان)

سعی کرده‌اند اجزای تشکیل‌دهنده این سلايق را رمزگشایی کنند. ما در این کتاب تا حد زیادی از کنار این مبحث می‌گذریم. برای ما فرقی نمی‌کند ترجیحات چیست. در عوض تمرکزمان به منطق و پیامدهای کمیایی معطوف است: وقتی احساس می‌کنیم چیزهایی که داریم خیلی کم است، چه اتفاقی برای ذهنمان می‌افتد و این اتفاق چگونه انتخاب‌ها و رفتارهای ما را شکل می‌دهد؟

تقریباً همه رشته‌ها، از جمله اقتصاد، پاسخ مشابهی به این سؤال می‌دهند. پیامد کمتر داشتن از مقدار مورد نظر ساده است: نارضایتی. (۲۱) هر چه فقیرتر باشیم، از پس خرید چیزهای کمتری بر خواهیم آمد؛ چه آن چیز یک خانه در منطقه‌ای باشد که مدرسه‌ای خوب در آن واقع شده، یا نمک و شکر که برای طعم دادن به غذا استفاده می‌کنیم. هر چه سرمان شلوغ‌تر باشد، اوقات فراغت کمتری خواهیم داشت؛ چه این اوقات فراغت صرف تماشای تلویزیون شود چه صرف گردش با خانواده. هر چه مجبور باشیم کالری کمتری مصرف کنیم، غذاهای کمتری را می‌توانیم بچشیم. و همین‌طور موارد دیگری از این دست. کمتر داشتن ناخوشایند است و می‌تواند تأثیراتی روی بهداشت، امنیت یا تحصیل داشته باشد. کمیایی به نارضایتی و ناراحتی ختم می‌شود. (۲۲)

گرچه که این نگرش صحیح است، به نظر ما نکته‌ای اساسی را از قلم انداخته است. کمیایی نه تنها یک محدودیت فیزیکی، که یک ذهنیت است. زمانی که کمیایی توجه ما را تسخیر می‌کند، شیوه تفکرمان را تغییر می‌دهد؛ چه در سطح چند میلی‌ثانیه، چه چند ساعت، یا چند روز و چند هفته. این کمیایی به صدر ذهنمان تکیه زده و بسیاری چیزها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، از آنچه متوجه می‌شویم گرفته تا شیوه ارزیابی انتخاب‌هایمان، شیوه اندیشیدنمان، و در نهایت تصمیمات و طرز رفتارمان. زمانی که تحت تسلط کمیایی قرار می‌گیریم، به شیوه‌ای متفاوت با مشکلات روبه‌رو شده، به آن‌ها نگاه کرده و آن‌ها را مدیریت می‌کنیم. بعضی رشته‌ها ذهنیت‌هایی را مطالعه کرده‌اند که با

نمونه‌هایی خاص از کمیابی ایجاد شده‌اند: رژیم غذایی چطور احوال آدم را تحت تأثیر قرار می‌دهد، یا چطور یک چارچوب فرهنگی خاص می‌تواند نگرش‌های فقرای آن منطقه را تحت تأثیر قرار دهد. (۲۳) ما به دنبال ارائه چیزی به مراتب عمومی‌تر هستیم: کمیابی، در همه اشکالش، ذهنیتی یکسان ایجاد می‌کند. و این ذهنیت می‌تواند در تبیین بسیاری از رفتارها و پیامدهای حاصل از کمیابی کمک کند.

زمانی که کمیابی ذهن را تسخیر کند، دقیق‌تر و کارآمدتر می‌شویم. موقعیت‌های بسیاری در زندگی‌های ما وجود دارد که حفظ تمرکز در آن‌ها دشوار است. سرکارمان تعلل می‌کنیم، زیرا حواسمان مدام پرت می‌شود. کالاهای گران‌قیمت را در فروشگاه می‌خریم، چون ذهنمان جای دیگری سیر می‌کند. یک ضرب‌الأجل فوری یا کمبود پول نقد باعث می‌شود تنها روی کار پیش رو تمرکز کنیم. زمانی که ذهنمان مجذوب چیزی باشد، احتمال خطاهای ناشی از بی‌توجهی کاهش می‌یابد. این کاملاً منطقی است که بگوییم: کمیابی ما را تسخیر می‌کند، زیرا مهم است و ارزش توجه‌مان را دارد. اما اینکه ذهنمان چه زمانی مجذوب شود را همیشه خودمان انتخاب نمی‌کنیم. نه تنها زمانی که سرکار هستیم و پشت میزمان نشسته‌ایم، بلکه وقتی در خانه‌ایم و تلاش می‌کنیم به فرزندمان در تکالیفش کمک کنیم نیز فکرمان درگیر پروژه‌ای است که به موعد نهایی‌اش نزدیک می‌شود. همان تسخیر خودکاری که به تمرکزمان کمک می‌کند در بقیه شئون زندگی به یک مانع تبدیل می‌شود. از آنجا که کمیابی مشغولمان می‌کند، از آنجا که ذهنمان مدام متوجه آن است، ظرفیت کمتری برای دیگر بخش‌های زندگی خواهیم داشت. این مطلب فراتر از یک استعاره است. ما می‌توانیم مستقیماً ظرفیت ذهنی، یا همان چیزی که پهنای باند می‌نامیم، را اندازه بگیریم. می‌توانیم هوش سیال را اندازه بگیریم، منبعی کلیدی که شیوه پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. می‌توانیم کنترل اجرایی را اندازه بگیریم، منبعی کلیدی که میزان هیجانی بودن رفتار ما را تحت تأثیر قرار

می دهد. یافته های ما نشان می دهد که کمیابی باعث می شود همه مؤلفه های پهنای باند دچار افت شوند؛ کمیابی تیزبینی مان را کاهش می دهد، افکار نوآورانه مان را کمتر می کند، و باعث می شود کنترل کمتری روی خود داشته باشیم. این آثار را دست کم نگیرید. مثلاً فقیر بودن بیش از یک شب بی خوابی ظرفیت شناختی فرد را کاهش می دهد. این طور نیست که فقرا نسبت به دیگران پهنای باند کمتری داشته باشند. مسئله این است که تجربه فقر پهنای باند هر کسی را کاهش می دهد.

زمانی که صحبت از فقر می شود، ذهنمان به کمبود پول معطوف می شود. زمانی که صحبت از افراد گرفتار یا تنها می شود، به کمبود زمان یا کمبود دوست فکر می کنیم. اما نتایج حاصل از مطالعات ما نشان می دهد که هر نوع کمیابی به کمبود پهنای باند نیز منجر می شود. و از آنجا که پهنای باند همه جنبه های رفتار را تحت تأثیر قرار می دهد، این کمبود پیامدهایی در پی دارد. این مسئله را در مثال سندهیل و شان دیدیم. چالش هایی مانند دنبال کردن یک برنامه، ناتوانی در برابر خرید یک کت چرم جدید یا پذیرفتن یک پروژه تازه، فراموشی (بیمه ماشین، گرفتن یک تماس، پرداخت یک قبض) و اشتباهات سهوی شناختی (تخمین اشتباه پولی که در حساب بانکی است) همگی به خاطر کمبود پهنای باند اتفاق می افتد. در این میان یک پیامد است که از اهمیت ویژه ای برخوردار است: کمبود پهنای باند کمیابی را تداوم می بخشد. اینکه سندهیل و شان در دام افتادند و نتوانستند از آن خارج شوند اتفاقی نبود. کمیابی دام مخصوص به خود را ایجاد می کند.

آنچه گفته شد توضیح بسیار متفاوتی است از اینکه چرا فقرا فقیر باقی می مانند، چرا گرفتاران گرفتار می مانند، چرا افراد تنها همچنان تنها می مانند، و اینکه چرا رژیم های غذایی معمولاً به شکست می انجامند. نظریه های موجود برای فهم این مشکلات به فرهنگ، شخصیت، ترجیحات، یا نهادها روی می آورند. افراد مقروض چه نگرشی نسبت به پول و اعتبار دارند؟ عادات افراد بیش از اندازه گرفتار چیست؟ کدام هنجارهای فرهنگی و ترجیحات از پیش

تعیین شده است که انتخاب‌های غذایی افراد چاق را مشخص می‌کند؟ نتایج ما نشانگر چیزی به مراتب بنیادی‌تر است: بسیاری از این مشکلات را می‌توان با استفاده از ذهنیت کمیابی درک کرد. این به آن معنی نیست که فرهنگ، نیروهای اقتصادی، و شخصیت‌اهمیتی ندارند. اتفاقاً اهمیت آن‌ها حتمی است. اما کمیابی منطق خودش را دارد، منطقی که بالاتر از همه این نیروها عمل می‌کند.

تحلیل این دام‌های کمیابی در کنار هم به این معنی نیست که اشکال مختلف کمیابی پیامدهایی مشابه دارند. تأثیر ذهنیت کمیابی می‌تواند از موقعیتی به موقعیت دیگر متفاوت باشد. برای مثال، با بهره‌گیری از ساختار حافظه انسان می‌توان چیزهای بسیاری را درک کرد، از موارد جزئی گرفته (چرا کلیدمان را جا می‌گذاریم) تا موضوعات مهم (اعتبار ادعای شاهدان عینی) و نمونه‌های تراژیک (شروع آلزایمر). (۲۴) به همین ترتیب، اگرچه منطق کمیابی در حوزه‌های مختلف مشابه است، تأثیرش می‌تواند بسیار متفاوت باشد. این موضوع به‌ویژه زمانی صادق است که سراغ تحلیل مسئله فقر می‌رویم. اتفاقات در حوزه فقر معمولاً شدیدتر بوده و با زمینه‌هایی چالش‌برانگیزتر همراه است که به این سادگی قابل حل نیست. مثلاً تنگنای پهنای باند معمولاً در فقرا بیش از افراد گرفتار و کسانی است که رژیم گرفته‌اند. به همین دلیل هم بعدتر به شکلی ویژه به فقرا خواهیم پرداخت.

استدلال ما در این کتاب از یک جهت ساده است. کمیابی ذهن را تسخیر می‌کند، و این موضوع منفعت ناچیزی را به همراه دارد: ما در مدیریت نیازهایی که برایشان تحت فشاریم بهتر عمل می‌کنیم. اما نگاهی جامع‌تر نشان می‌دهد که این منفعت بی‌هزینه نیست: دغدغه‌های دیگر را نادیده می‌گیریم و کارایی‌مان در بقیه امور زندگی کمتر خواهد شد. این استدلال نه تنها کمک می‌کند که توضیح دهیم که کمیابی چگونه به رفتار ما شکل می‌دهد، نتایجی اعجاب‌انگیز را نیز در بر دارد و دریچه‌های جدیدی را برای شیوه مدیریت کمیابی پیش رویمان می‌گشاید.

دعوت نامه

این کتاب «علمی در حال شکل گیری» را توصیف می کند، علمی که تلاش دارد از زیربناهای روان شناختی کمیایی پرده بردارد و از این دانش برای درک پدیده های متعدد اجتماعی و رفتاری استفاده کند. بخش زیادی از کتاب بر پایه مطالعاتی صورت گرفته که برای اولین بار انجام شده اند، مطالعاتی که در موقعیت های مختلف، از آزمایشگاه های دانشگاه گرفته تا مراکز خرید، ایستگاه های قطار، و نوانخانه های نیوجرسی و مزارع نیشکر در هند انجام شده اند. علاوه بر این چند مطالعه قدیمی را نیز (مانند مطالعه گرسنگی) از دریچه فرضیات جدیدمان مورد بررسی قرار دادیم و آن ها را طوری بازتفسیر کردیم که شاید با نگاه نویسنده هایشان متفاوت بوده است. ما از این شواهد بهره بردیم تا استدلالمان را پیش ببریم و دورنمایی جدید ارائه کنیم.

یکی از منافع کار بر روی چیزهای بسیار جدید این است که می توان آن را هم زمان به افراد متخصص و غیرمتخصص ارائه داد. زیرا استدلال های ما به حوزه های مختلف، از علوم شناختی گرفته تا اقتصاد توسعه، بستگی دارد و در عین حال کمتر کسی را می توان یافت که در همه این حوزه ها صاحب نظر باشد، اکثر افراد با حداقل بخشی از آنچه ارائه می دهیم آشنا نیستند. با این اوصاف تمام تلاشمان را کرده ایم که کل این کتاب، حتی بخش های فنی آن، برای همه مخاطبان قابل فهم باشد. همین طور به کرات از تمثیل ها و داستان ها استفاده کرده ایم. البته که این ها هیچ گاه جای شواهد دقیق را نمی گیرد، اما می توان از آن ها برای تبیین مفاهیم و جان بخشیدن به ایده ها استفاده کرد. در نهایت قدرت استدلال ما طبیعتاً به شواهدی که ارائه می کنیم بستگی دارد. برای خوانندگانی که خواهان جزئیات فنی بیشتر هستند، پی نوشت های جامعی را پیش بینی کرده ایم. این پی نوشت ها فقط به منابع و مراجع محدود نیستند، بلکه به جزئیات مطالعات ارائه شده می پردازند، مطالعات جنبی دیگری را ذکر می کنند که همچنان به موضوع مربوط بوده اند، و به طور کلی به شما اجازه می دهند که اگر به چیز خاصی علاقه مند

شدید عمیق تر دنبالش کنید.

این کتاب قرار نیست حکم نهایی را صادر کند. در اینجا دورنمایی جدید برای نگاه به مشکلی بسیار قدیمی فراهم شده است، مشکلی که باید به طور جدی به آن پرداخت. هر بار که طرز فکری جدید ارائه می شود، تأویلات جدیدی را می توان دریافت کرد، ابعاد جدیدی را می توان رمز گشود، و پیامدهای جدیدی را می توان مطالعه کرد. هنوز کار زیادی باقی مانده است، و از این نظر کتاب ما را می توان یک دعوت نامه دانست، دعوت نامه ای برای حضور در ردیف اول یک فرایند اکتشافی.

بخش اول: ذهنیت کمیابی

بخش اول: ذهنیت کمیابی

نشر کتاب (nbbookcity.com)

۱: تمرکز و تونل زنی

۱: تمرکز و تونل زنی

هابز: بالاخره ایده‌ای برای داستان پیدا کردی؟
کلوین: خلاقیت مثل شیر آب نیست که هر وقت خواستی بازش کنی. باید موقعش بشه.

هابز: موقعش کیه؟

کلوین: وقتی اون هول و ولای لحظه آخری سراغت می‌آد. (۱)

کلوین و هابز نوشته بیل واترسون

چند وقت پیش بود که برای عصرانه به یک رستوران گیاهی به نام «درت کندی»^۲ رفتیم، نام این رستوران برآمده از باور صاحب آن، امندا کوهن^۳، است. به نظر او سبزیجات «نقل و نبات‌هایی» هستند که از زمین می‌رویند. این رستوران بیش از همه به یک غذای خاص مشهور بود: توفوی برشته و بروکلی با سس پرتقال. همه غذانویسان از آن تعریف می‌کردند. (۲) واقعاً هم تعریفی بود. غذا بسیار خوشمزه و محبوب همه مشتریان بود.

رفتنمان به این رستوران خوش موقع بود. روز بعد متوجه شدیم که قرار است برنامه «آیرن شف»^۴ با حضور امندا کوهن پخش شود، برنامه تلویزیونی محبوبی که سرآشپزان در آن با طبخ یک وعده سه بخشی در زمان بسیار کوتاه با هم رقابت می‌کنند. در ابتدای برنامه، یک ماده غذایی غافلگیرکننده به آن‌ها معرفی می‌شود، ماده‌ای که باید در همه سه بخش غذا از آن استفاده شود. پس از آن سرآشپزها چند ساعت وقت دارند تا غذاهایشان را طراحی و طبخ کنند. این برنامه بین کسانی که سودای آشپز شدن دارند، غذاشناس‌ها، و حتی افرادی که فقط دوست دارند به غذا نگاه کنند محبوب است.

وقتی برنامه شروع شد و مواد اولیه را توضیح دادند، با خودمان گفتیم که کوهن عجب آدم خوش‌شانسی است. ماده غذایی غافل‌گیرکننده‌ای که برای او در نظر گرفته بودند بروکلی بود، و طبیعتاً او هم غذای معروفش را درست کرد، همان که ما روز قبل خورده بودیم، و داوران هم کاملاً از آن راضی بودند. اما کوهن آن طور که ما تصور کرده بودیم خوش‌شانسی نیاورده بود. این طور

۱: تمرکز و تونل زنی

نبود که او با آن ماده غذایی غافل گیرکننده، یعنی بروکلی، غذایی را درست کند که قبلاً تجربه طبخش را داشته باشد. کاملاً برعکس. قسمت های آن برنامه یک سال قبل ضبط شده بود. در حقیقت آن طور که خود او می گوید: «توفوی برشته که الان توی منو هست برای اولین بار در آیرن شف درست شد». (۳) او غذای معروفش را همان شب درست کرده بود. این نوع «شانس»، اگر بتوان نامش را شانس گذاشت، جالب توجه تر است. در حقیقت در اینجا با متخصصی روبه رو بودیم که سال ها مشغول کامل کردن مهارتش بوده، و با این وجود یکی از بهترین غذاهایش را زمانی درست کرده که زیر فشار شدید بوده و تنها چند ساعت وقت داشته است.

البته که این غذا به یکباره و از هیچ درست نشد. جرقه های خلاقانه مانند این بر پایه ماه ها و سال ها کار سخت و مداوم به وجود می آیند. (۴) فشار زمانی ذهن را متمرکز کرده و ما را بر آن می دارد که تلاش های گذشته را جمع کرده و یک خروجی فوری ارائه دهیم. تصور کنید دارید روی ارائه ای کار می کنید که باید آن را به یک جلسه برسانید. در روزهای منتهی به آن جلسه سخت کار می کنید ولی همچنان دودل هستید. ایده های خوبی دارید ولی برای کنار هم قرار دادنشان باید تصمیماتی دشوار بگیرید. با این حال زمانی که ضرب الأجل سر برسد، دیگر وقتی برای این پاوان پا کردن وجود نخواهد داشت. کمیابی افراد را مجبور به انتخاب می کند. اندیشه های انتزاعی ملموس می شوند. برای رسیدن به محصول نهایی، هرچند هم که خلاق باشید، بدون آن هل آخر به نتیجه ای نخواهید رسید. کوهن، که به برنامه «آیرن شف» رفته بود، چندین و چند ماده غذایی خاص خودش را داشت و ماه ها یا حتی سال های متمادی را صرف پایین و بالا کردن ایده هایش کرده بود. کمیابی این ایده ها را ایجاد نکرد، بلکه او را هل داد تا آن ایده ها را برای درست کردن یک غذای فوق العاده گرد هم بیاورد.

۱: تمرکز و تونل زنی

ما معمولاً پیامدهای ناخوشایندتر کمیابی را مد نظر قرار می دهیم. برداشت اولیه خود ما نیز از این کتاب همین بود: فقرایی که هر روز بیشتر در باتلاق بدهی فرو می روند، افراد گرفتاری که همیشه از کارشان عقب هستند. تجربه امندا کوهن نشان دهنده وجه دیگری از کمیابی است که به سادگی نادیده گرفته می شود: کمیابی می تواند ما را کارا تر کند. همه ما این تجربه را داشته ایم که وقتی چیزهای کمتری در اختیارمان بوده و احساس محدودیت کرده ایم، کارهای قابل توجهی انجام داده ایم. از آنجا که امندا کوهن از کمبود زمانش آگاه بود، تمام سعیش را کرد تا هر چه در چنته دارد برای درست کردن آن غذا رو کند. بر طبق نظریه ما، زمانی که کمیابی ذهن را تسخیر می کند، توجه ما را روی استفاده هر چه مؤثرتر از چیزهایی که داریم متمرکز می کند. این به آن معنی است که اگر چه که کمیابی ممکن است پیامدهایی منفی به دنبال داشته باشد، منافعی نیز در بر دارد. این فصل را با توصیف این منافع آغاز می کنیم و سپس به هزینه هایی می پردازیم که در ازای این منافع متحمل می شویم، هزینه هایی که نشان می دهد چطور کمیابی در نهایت به شکست می انجامد.

کسب بهترین نتیجه از داشته ها

برخی از ما از جلسات متنفریم. کانی گریسک^۴، یکی از دانش پژوهان برجسته رفتار سازمانی، از مطالعه همین جلسات روزگار می گذراند. (۵) او مطالعات کیفی دقیق و متعددی را انجام داده تا دریابد جلسه ها چطور پیش می روند و الگوی کار و گفت و گو چطور در طول یک جلسه تغییر می کند. او انواع و اقسام جلسات را مورد مطالعه قرار داده است: جلسه هایی بین دانش آموزان و جلسه هایی بین مدیران، جلساتی برای ارزیابی گزینه ها و رسیدن به یک تصمیم، و جلسه های توفان فکری برای رسیدن به چیزی ملموس تر مثل برنامه های تبلیغاتی. این جلسه ها تفاوت بسیاری با یکدیگر دارند، باین حال همگی از یک جهت مشابه اند. همه آن ها در ابتدا نامتمرکزند، بحث ها انتزاعی و حاشیه ای است، گفت و گوها به هر سمتی می رود و معمولاً دور از موضوع مورد نظر است. نکات ساده به شکلی مطول بیان می شوند. انواع و اقسام

۱: تمرکز و تونل زنی

مخالفت‌ها ابراز می‌شود ولی خبری از راه‌حل نیست. زمان صرف جزئیات نامربوط می‌شود.

اما نیمی از جلسه که می‌گذرد شرایط تغییر می‌کند. آن‌طور که گرسیک می‌گوید در اینجا با یک اصلاح میان‌مسیری روبه‌رو می‌شویم. گروه متوجه می‌شود که زمان رو به اتمام است و رویه جدی‌تری پیش می‌گیرد. به بیان خود او: «نقطه میانی کار آن‌ها نقطه شروع برداشتن گامی بزرگ در جهت پیشرفت است، درست همان وقتی که گروه به مهلت باقی‌مانده و کاری که تا آنجا انجام داده فکر می‌کند. (در آن لحظه) آن‌ها وارد ... فاز کار با یکدیگر می‌شوند و ناگهان انرژی زیادی برای تکمیل کارشان به دست می‌آورند». افراد گروه اختلاف‌ها را نادیده می‌گیرند، روی جزئیات اساسی تمرکز می‌کنند، و همه چیزهای دیگر را کنار می‌گذارند. تقریباً همیشه نیمه دوم جلسات پیشرفت محسوس‌تری را به همراه دارد.

این اصلاح میان‌مسیری نشانگریکی از پیامدهای تسخیر ذهن توسط کمیابی است. به محض اینکه کمبود زمان عیان شود، تمرکز می‌کنیم. این اتفاق حتی زمانی که تنهایی کار می‌کنیم نیز می‌افتد. خودتان را در حال نوشتن یک کتاب تصور کنید. فرض کنید که برای نوشتن فصلی که مشغولش هستید چند هفته وقت دارید. پشت میز می‌نشینید تا نوشتن را شروع کنید. بعد از نوشتن چند جمله به خاطر می‌آورید که باید پاسخ یک ایمیل را بدهید. زمانی که صفحه ایمیلتان را باز می‌کنید با ایمیل‌های دیگری مواجه می‌شوید که باید پاسخ داده شوند. تا به خود بیایید نیم ساعت گذشته و همچنان مشغول ایمیل‌هایتان هستید. با توجه به اینکه باید آن فصل را تمام کنید، به نوشتن ادامه آن چند جمله باز می‌گردید. در این شرایط همین‌طور که مشغول «نوشتن» هستید، ذهنتان به همه جا سرک می‌کشد: چند وقت است که می‌خواهید نهار یک پیتزای درست و حسایی بخورید، آخرین باری که آزمایش کلسترول دادید کی بوده، آیا آدرس جدیدتان را در بیمه عمرتان ثبت کرده‌اید؟ همین‌طور مدتی را صرف مسائلی می‌کنید که یکی یکی به ذهنتان

۱: تمرکز و تونل زنی

خطور می کند. بعد از مدتی متوجه می شوید که زمان نهار نزدیک است و تصمیم می گیرید کار را کمی زودتر تعطیل کنید. بعد از آنکه نهار را با دوستی خوردید که مدتی از او بی خبر بودید، مدتی را هم به صرف قهوه اختصاص می دهید. هر چه باشد چند هفته ای برای اتمام آن فصل زمان دارید. آن روز همان طور ادامه می یابد و شما هم مقداری به نوشتن ادامه می دهید، مقداری که البته بسیار کمتر از چیزی است که انتظارش را داشتید.

حالا همین شرایط را یک ماه بعد از آن تصور کنید. برای اتمام آن فصل نه چند هفته که فقط چند روز دیگر فرصت باقی مانده. این بار که برای نوشتن پشت میز می نشینید، احساس اضطرار می کنید. زمانی که ایمیل همکاران به ذهنتان می آید به کارتان ادامه می دهید و نمی گذارید حواستان پرت شود. حتی شاید آن قدر متمرکز باشید که ایمیل اصلاً به ذهنتان خطور نکند.

ذهنتان درگیر نهار، آزمایش کلسترول، یا بیمه عمر هم نمی شود. زمانی که با دوستان مشغول نهار هستید (اگر آن را عقب نینداخته باشید)، برای خوردن قهوه آنجا نخواهید ماند؛ فکر آن فصل و فرصت باقی مانده برای تمام کردنش تمام مدتی که در رستوران هستید با شماست. با پایان یافتن آن روز این تمرکز نتیجه می دهد: موفق می شوید بخش زیادی از آن فصل را به پایان ببرید.

روانشناس ها منافع ضرب الأجل ها را در آزمایشات کنترل شده تر مورد مطالعه قرار داده اند. در یکی از این مطالعات، به دانشجویان کارشناسی برای ویرایش سه مقاله پول داده می شد و ضرب الأجلی طولانی برایشان مشخص می شد: برای تمام کردن این کار سه هفته وقت داشتند. (۶) دریافتی این دانشجویان به تعداد اشکالاتی که می یافتند و تمام کردن به موقع کارشان بستگی داشت؛ آن ها باید هر سه مقاله را تا پایان هفته سوم تحویل می دادند. پژوهشگران با تغییری ظریف گروه دومی را درست کردند که با کمیابی بیشتری روبه رو بود و ضرب الأجل فشرده تری پیش روی خود می دید. اعضای این گروه نیز سه هفته وقت داشتند، ولی می بایست هر هفته یک مقاله ویرایش شده را تحویل می دادند. نتیجه چه شد؟ همانند آزمایش فکری بالا، گروهی که با

۱: تمرکز و تونل زنی

ضرب‌الأجل‌های فشرده‌تر و نزدیک‌تر روبه‌رو بود کارایی بیشتری از خود نشان داد. آن‌ها تأخیر کمتری داشتند (اگرچه که ضرب‌الأجل‌های بیشتری پیش‌رویشان بود)، خطاهای بیشتری را یافته بودند، و پول بیشتری هم درآوردند.

ضرب‌الأجل‌ها تنها بازدهی را افزایش نمی‌دهند. مثلاً دانش‌آموزان پیش‌دانشگاهی در ترم دوم نیز با نوعی ضرب‌الأجل روبه‌رو هستند. آن‌ها زمان محدودی برای استفاده از روزهای باقی‌مانده زندگی پیش از دانشگاه دارند. مطالعه‌ای که توسط روان‌شناسی به نام جیمی کرتز^۷ انجام شده به این موضوع پرداخته که دانش‌آموزان پیش‌دانشگاهی چطور این ضرب‌الأجل را مدیریت می‌کنند. (۷) او این مطالعه را شش هفته پیش از فارغ‌التحصیلی آغاز کرد. شش هفته آن قدر دور هست که پایان دوران پیش‌دانشگاهی هنوز کاملاً محسوس نباشد، و از سوی دیگر آن قدر زمان کوتاهی هست که بتوان آن را نزدیک جلوه داد. کرتز این ضرب‌الأجل را برای نیمی از دانش‌آموزان قریب‌الوقوع ترسیم کرد (با اشاره به اینکه تنها چند ساعت تا فارغ‌التحصیلی باقی مانده) و برای نیمی دیگر آن را بعید نشان داد (با اشاره به اینکه بخشی از سال هنوز باقی مانده).

تغییر در برداشت دانش‌آموزان از میزان کمیابی شیوه مدیریت زمان آن‌ها را دستخوش تغییر کرد. کسانی که حس کرده بودند زمان کمی برایشان باقی مانده سعی می‌کردند بیشترین استفاده را از هر روز ببرند. آن‌ها زمان بیشتری را به فعالیت‌های مختلف اختصاص می‌دادند و سعی می‌کردند از تمام زمان باقی‌مانده‌شان استفاده کنند. میزان رضایت این گروه نیز بیش از گروه دیگر بود، احتمالاً به این دلیل که از آنچه آن فضا در اختیارشان می‌گذاشته بیشتر استفاده می‌کردند.

تأثیر کمیابی زمان در حوزه‌های متفاوتی مورد بررسی قرار گرفته است. در آزمایش‌های بازاریابی در مقیاس بزرگ، برای بعضی مشتریان یک نوع ایمیل و برای بعضی دیگر ایمیلی متفاوت فرستاده می‌شد. یکی از این ایمیل‌ها

۱: تمرکز و تونل زنی

حاوی کوپن تخفیفی با تاریخ انقضا بود، و ایمیل دیگر همان کوپن را بدون تاریخ انقضا ارائه می داد. اگرچه کوپن های بدون تاریخ زمان بیشتری برای استفاده دارند، کمتر از کوپن های تاریخ دار استفاده می شوند. کوپن ها بدون کمیابی زمان توجهی به خود جلب نمی کنند و ممکن است به فراموشی سپرده شوند. یافته های پژوهشگران سازمانی در حوزه های دیگر نشان می دهد که فروشندگان در آخرین (هفته های روزهای) یک دوره فروش بیشتر کار می کنند. (۸) در مطالعه ای که خودمان انجام دادیم، به این نتیجه رسیدیم که کارکنانی که وظیفه ورود داده ها را بر عهده دارند با نزدیک تر شدن به روز دریافت حقوق بیشتر کار می کنند. (۹)

۱: تمرکز و تونل زنی

مکس هستینگز^۷، ژورنالیست بریتانیایی، در کتاب خود درباره چرچیل می نویسد «ذهن انگلیسی ها زمانی که دیگر دارد خیلی دیر می شود بهتر کار می کند». (۱۰) حقیقت این است که این موضوع به انگلیسی ها محدود نبوده و هر کسی که با ضرب الأجل روبه رو باشد همین احساس را خواهد داشت. ضرب الأجل ها دقیقاً به این خاطر مؤثر هستند که کمیابی ایجاد کرده و ذهن را متمرکز می کنند. درست همان طور که گرسنگی باعث شده بود غذا در صدر ذهن افرادی قرار بگیرد که در جنگ جهانی دوم دچار گرسنگی مهلک بودند، ضرب الأجل نیز باعث می شود که کار مورد نظر در صدر ذهن فرد جا بگیرد. ضرب الأجل، چه چند دقیقه باقی مانده تا پایان یک جلسه باشد چه چند روزی که تا پایان دوران پیش دانشگاهی باقی مانده، بزرگ جلوه می کند. ما زمان بیشتری را به آن موضوع اختصاص خواهیم داد. موضوعات غیرمرتبط کمتر توجهمان را به خود جلب خواهند کرد. زمانی که باید نوشتن یک فصل را به پایان برسانید نهارتان را طول نخواهید داد، زمانی که یک جلسه رو به اتمام است به موضوعات حاشیه ای نخواهید پرداخت، و زمانی که فارغ التحصیلی نزدیک جلوه کند سعی می کنید بیشترین استفاده را از زمان باقی مانده ببرید. وقتی زمان کوتاه باشد، استفاده بیشتری از آن خواهید کرد، چه این استفاده مربوط به کار باشد چه مربوط به لذت. ما نام این پدیده را پاداش تمرکز می گذاریم: نتیجه مثبت تسخیر ذهن توسط کمیابی.

پاداش تمرکز

نه فقط کمیابی زمان، که هر نوع کمیابی به پاداش تمرکز می انجامد. همه ما در تجربیات روزمره زندگی شاهد این نکته بوده ایم. زمانی که خمیردندان رو به اتمام است، با توجه و وسواس بیشتری آن را مصرف می کنیم. اگر یک جعبه شکلات گران قیمت داشته باشیم، شکلات های آخری را آرام تر و با لذت بیشتری می خوریم. روزهای آخر مسافرت سعی می کنیم به هر جایی که باقی مانده سر بزنیم و بیشترین استفاده را از زمان باقی مانده ببریم. وقتی برای نوشتن با محدودیت تعداد واژه روبه رو باشیم، در انتخاب کلمات دقت

۱: تمرکز و تونل زنی

بیشتری می کنیم و برخلاف انتظارمان بهتر می نویسیم.

ما به همراهی روان شناسی به نام آنوج شاه^۴ به دنبال استفاده از گستره این تأویلات برای آزمون نظریه خود بودیم. اگر نظریه ما در همه انواع کمیایی (نه فقط زمان و پول) صدق کند، باید برای کمیایی ایجاد شده به صورت مصنوعی نیز صادق باشد. آیا کمیایی ایجاد شده در آزمایشگاه نیز پاداش تمرکز را به دنبال دارد؟ آزمایشگاه این اجازه را به ما می دهد که رفتار افراد را در شرایطی کنترل شده تر از شرایط عادی بررسی کنیم، و علاوه بر این سازوکارهای شکل گیری تفکرات و اقدامات را نیز روشن می کند. این کار مطابق سنت قدیمی روان شناسی برای استفاده از آزمایشگاه به منظور مطالعه مسائل مهم اجتماعی است. مسائلی مانند سازگاری، فرمان برداری، تعاملات راهبردی، رفتار یاریگرانه، و حتی جرم و جنایت.

برای این کاریک بازی ویدئویی بر پایه بازی «پرنده گان خشمگین»^۵ برای پژوهشمان درست کردیم. (۱۱) در این بازی، که نامش را «بلوبری های خشمگین»^۶ گذاشتیم، بازیکنان بلوبری ها را با استفاده از تیروکمان تعبیه شده در بازی به سمت شیرینی ها شلیک می کردند. برای این کار تا جایی که می خواستند کمان را می کشیدند و زاویه آن را مشخص می کردند. با شلیک بازیکن بلوبری به پرواز درآمده و با برخورد به زمین جهش های کوتاهی می کرد. همه شیرینی هایی که بلوبری در مسیرش با آن ها برخورد می کرد از بین می رفتند. این بازی به هدف گیری، دقت و فیزیک مربوط است. بازیکن باید خط سیر را حدس زده و شکل بالاپایین رفتن بلوبری را تخمین بزند. در این مطالعه، شرکت کنندگان بیست مرحله بازی می کردند و با توجه به امتیازشان جایزه می گرفتند. آن ها در ابتدای هر مرحله دوباره تعدادی بلوبری دریافت می کردند. می توانستند همه بلوبری هایی که داشتند را استفاده کنند و یا تعدادی را برای مراحل بعدی نگه دارند. اگر بیست مرحله را تمام می کردند و همچنان بلوبری داشتند، می توانستند همچنان به بازی در مراحل بعدی ادامه داده و تا زمانی که بلوبری هایشان تمام نشده به

۱: تمرکز و تونل زنی

جمع‌آوری امتیاز پردازند. در این بازی میزان ثروت افراد را بلوبری مشخص می‌کرد. بلوبری بیشتر مساوی بود با شلیک‌های بیشتر، و شلیک‌های بیشتر نیز به معنی امتیاز بیشتر و جایزه بهتر بود. گام بعدی در این آزمایش ایجاد کمیابی بلوبری بود. ما بعضی شرکت‌کنندگان را پربلوبری تعیین کردیم (هر مرحله شش بلوبری به آن‌ها داده می‌شد) و دیگران را کم‌بلوبری (در هر مرحله تنها سه بلوبری به آن‌ها داده می‌شد).

در این شرایط عملکرد آن‌ها چگونه بود؟ مشخص است که افراد پربلوبری امتیازات بیشتری کسب کردند، زیرا بلوبری‌های بیشتری برای شلیک داشتند. اما از جنبه‌ای دیگر این افراد کم‌بلوبری بودند که بهتر عمل کردند: آن‌ها دقت بیشتری در شلیک‌هایشان به خرج داده بودند. این برتری برآمده از یک توانایی جادویی در دقت بصری نبود. افراد کم‌بلوبری زمان بیشتری را صرف هر شلیک می‌کردند (شرکت‌کنندگان برای شلیک‌هایشان محدودیت زمانی نداشتند) و هدف‌گیری‌شان دقیق‌تر بود. آن‌ها شلیک‌های کمتری داشتند و به همین دلیل سنجیده‌تر عمل می‌کردند. در مقابل، افراد پربلوبری با دقتی کم و خیلی ساده بلوبری‌هایشان را به پرواز درمی‌آوردند. این طور نبود که افراد پربلوبری چون مراحل بیشتری را طی می‌کردند حوصله‌شان سر می‌رفت و می‌خواستند سریع‌تر بازی را به پایان برسانند. دلیلش خستگی هم نبود. آن‌ها حتی در شلیک‌های اولشان نیز تمرکز و دقت کمتری نسبت به افراد کم‌بلوبری داشتند. این شرایط مطابق پیش‌بینی ماست. افرادی که بلوبری کمتری داشتند، به خاطر همین کمتر داشتن، از پاداش تمرکز بهره‌مند شده بودند.

تشابه تأثیر کمیابی بلوبری با ضرب‌الأجل‌ها (کمیابی زمان) غافل‌گیرکننده است. تعداد کم بلوبری‌ها شباهت چندانی به دقایق معدود باقی‌مانده در یک جلسه یا ساعات ناچیز باقی‌مانده برای تمام کردن یک پروژه ندارد. تمرکز روی مقدار کشیدن کمان و زمان رهاکردن آن شباهت چندانی ندارد به انتخاب‌های پیچیده‌ای که در گفت‌وگوها و اتفاقات محیط کار تعیین‌کننده

۱: تمرکز و تونل زنی

است. ما همه پیچیدگی‌های موجود در جهان را، غیر از کمیابی، حذف کردیم و باین حال همچنان شاهد همان رفتار بودیم. نتایج حاصل از آزمایش بلوبری نشان می‌دهد که، فارغ از هر اتفاق دیگری که در جهان می‌افتد، کمیابی می‌تواند باعث ایجاد پاداش تمرکز شود.

اثرات مشاهده‌شده از کمیابی در شرایط کنترل‌شده نشان‌دهنده یک نکته دیگر نیز هست. افراد غنی و فقیر، در جهان واقع، از جهات بسیاری با هم فرق می‌کنند. پس زمینه‌ها و تجربیات متفاوت آن‌ها به شخصیت‌ها، توانایی‌ها، سلامت، تحصیلات و ترجیحات متفاوت ختم می‌شود. آن‌هایی که به شدت مشغول کار لحظه آخری تحت فشار ضرب‌الأجل هستند از جهات بسیاری متفاوت‌اند. کمیابی می‌تواند یکی از دلایل رفتار متفاوت آن‌ها باشد، اما ممکن است عوامل متعدد دیگر نیز در این میان نقش داشته باشند.

با این همه، در «بلوبری‌های خشمگین»، پرتاب سکه مشخص کرده بود که (از نظر داشتن بلوبری) چه کسی «غنی» و چه کسی «فقیر» باشد. در این شرایط وقتی این افراد رفتاری متفاوت را از خود نشان می‌دهند، نمی‌توان این تفاوت را به تفاوت‌های شخصی و درونی نظام‌مند نسبت داد؛ دلیل این تفاوت تنها چیزی بوده است که آن‌ها را متمایز می‌کرده: کمیابی بلوبری. با شبیه‌سازی آزمایشگاهی کمیابی به این صورت، می‌توانیم آن را از گره‌هایی که معمولاً در اطرافش شکل می‌گیرد جدا کنیم. در این شرایط می‌دانیم که خود کمیابی دلیل تفاوت بوده است.

پاداش تمرکز (افزایش کارایی در زمان روبه‌رو شدن با یک ضرب‌الأجل یا دقت بیشتر افرادی که بلوبری کمتری دارند) برآمده از سازوکاری اساسی است: کمیابی ذهن را تسخیر می‌کند. واژه تسخیر در اینجا بسیار حیاتی است: این اتفاق به شکل ناگزیر و خارج از کنترل می‌افتد. کمیابی باعث می‌شود کاری را انجام دهیم که اگر دست خودمان بود به این سادگی انجامش نمی‌دادیم.

۱: تمرکز و تونل زنی

بازی بلوبری ها در اینجا نیز حاوی نکته معنی دار دیگری است. افراد غنی می توانستند -در مقام نظر- راهبردی را در بازی بلوبری های خشمگین انتخاب کنند که آن ها را شبیه افراد فقیر کند. آن ها می توانستند مثل افراد فقیر، در هر مرحله، تنها سه بار شلیک کنند و بقیه شلیک ها را ذخیره کنند. این کار می توانست باعث شود که آن ها دو برابر افراد «واقعاً» فقیر پیش بروند و دو برابر آن ها امتیاز کسب کنند. در واقعیت، افراد پُربلوبری به دو برابر امتیاز افراد کم بلوبری حتی نزدیک هم نمی شدند. (۱۲) البته که احتمالاً بازیکنان متوجه امکان استفاده از چنین راهبردی نشده بودند. اما حتی اگر متوجه آن می شدند کار چندان از دستشان بر نمی آمد. تظاهر به کمیابی کار بسیار دشواری است. پاداش کمیابی از آن جهت ایجاد می شود که کمیابی خود را به ما تحمیل می کند و توجه ما را در مقابل همه چیزهای دیگر تسخیر می کند. قبلاً دیدیم که این اتفاق به صورتی می افتد که خارج از کنترل آگاهانه ماست (مثال کلمه ای که چند میلی ثانیه نمایش داده می شد). به همین دلیل است که یک ضرب الأجل قریب الوقوع به سادگی ما را قادر می کند که از عوامل حواس پرتی و وسوسه چشم پوشی کنیم. همان طور که ما نمی توانیم با قلقلک دادنِ خودمان بخندیم، بعید است بتوانیم خودمان را گول بزنیم و، با تظاهر به وجود یک ضرب الأجل، بیشتر کار کنیم. (۱۳) یک ضرب الأجل فرضی در عمل کارا نخواهد بود و هیچ گاه نمی تواند مثل یک ضرب الأجل واقعی ذهن ما را تسخیر کند.

این داده ها نشان می دهد که کمیابی چطور توجه ما را در مقیاس های زمانی مختلف تسخیر می کنید. در مقدمه کتاب دیدیم که کمیابی توجه را در سطح میلی ثانیه تسخیر می کند (زمانی که طول می کشید یک فرد گرسنه واژه CAKE را تشخیص دهد). این اثر در مقیاس چند دقیقه (هدف گیری بلوبری ها)، و چند روز و چند هفته (افرادی که قبل از فارغ التحصیلی بیشترین بهره را از زمانشان می برند) نیز برقرار است. جذبه کمیابی، که در چند میلی ثانیه آغاز می شود، به رفتارهایی می انجامد که در مقیاس های زمانی

۱: تمرکز و تونل زنی

بسیار طولانی تر نیز برقرار است. روی هم رفته، این شرایط نشانگر شیوه تسخیر ذهن از سوی کمیابی است؛ هم در شرایط ناخودآگاه و هم زمانی که حساب شده تر عمل می کنیم. اگر دنیل کانمن^{۱۱} بود می گفت کمیابی ذهن ما را تسخیر می کند، چه سریع بیندیشیم و چه آهسته.^{۱۲}

تونل زنی

ساعت ده شب ۲۳ آوریل ۲۰۰۵ بود که برایان هانتن از اداره آتش نشانی آماریلو تماسی دریافت کرد که آخرین تماس زندگی اش بود. (۱۴)

بعضی تماس ها سرکاری است. بعضی تماس ها نیز، مثل این مورد که آتش گرفتن خانه ای در خیابان ساوت پولک را گزارش می داد، کاملاً واقعی هستند. آتش نشان ها که نمی دانند کدام تماس راست و کدام دروغ است همه آن ها را جدی می گیرند. هر تماس یک مانور آتش نشانی واقعی است: آتش نشان ها می بایست از استراحت عصرگاهی در ایستگاه آماده رفتن به صحنه حریق و رویارویی با شعله های آتش شوند. آن ها نه تنها باید سریع به آنجا برسند، که باید با همه تجهیزات و آمادگی کامل سر صحنه حاضر شوند. آتش نشان ها تمرین می کنند تا هر گام در این فرایند را به بهترین شکل پیش ببرند. آن ها حتی برای سریع لباس پوشیدن هم آموزش می بینند. نتیجه این تمرین ها را می شد در آن ایستگاه آتش نشانی دید. هانتن و دیگر آتش نشانان شصت ثانیه بعد از آن تماس سوار ماشین آتش نشانی شده بودند و همه لباس ها، کلاه ها و پوتین ها را پوشیده بودند.

اینکه هانتن چگونه جانش را از دست داد افرادی را که از دنیای آتش نشانی دورند به تعجب می اندازد. او به خاطر سوختگی جانش را از دست نداد. استنشاق دود یا فروریختن ساختمان نیز دلیل مرگش نبود. حقیقت این است که هانتن اصلاً هیچ گاه به صحنه حریق نرسید. در حالی که ماشین آتش نشانی به سرعت رو به خیابان ساوت پولک در حرکت بود، به یک پیچ تند رسید. وقتی ماشین با آن سرعت پیچید، در عقب سمت چپ به یکباره باز شد. هانتن به بیرون پرتاب شد و سرش با کف خیابان برخورد کرد. آن ضربه شدید باعث

۱: تمرکز و تونل زنی

ایجاد ضایعه‌ای جدی شد و دو روز بعد جان او را گرفت.

مرگ هانتن از این جهت غمناک است که می‌توانست اتفاق نیفتد. اگر کمربندش را پیش از بازشدن ناگهانی در بسته بود، شاید ضربه می‌دید اما در نهایت سالم می‌ماند.

چیزی که مرگ هانتن را بیش‌ازپیش غم‌انگیز می‌کند منحصر به فرد نبودن آن است. بعضی تخمین‌ها نشانگر آن است که سوانح خودرو، بعد از حمله قلبی، دومین دلیل مرگ آتش‌نشانان است. (۱۵) ۲۰ تا ۲۵ درصد مرگ آتش‌نشانان بین سال‌ها ۱۹۸۴ و ۲۰۰۵ به دلیل تصادفات وسایل نقلیه موتوری رقم خورده است. (۱۶) در ۷۹ درصد از این موارد آتش‌نشانان کمربندشان را نبسته بودند. اگرچه که هیچ‌وقت نمی‌توان مطمئن بود، اما این ادعا منطقی به نظر می‌رسد که بستن کمربند می‌توانست جان بسیاری از این افراد را نجات دهد.

آتش‌نشانان از این آمار و ارقام باخبرند. این آمار در کلاس‌های ایمنی به آن‌ها گفته می‌شود. خود هانتن یک سال پیش از آن کلاس ایمنی را گذرانده بود. (۱۷) به زعم چارلی دیکنسون، معاون اجرایی سازمان آتش‌نشانی آمریکا، در سال ۲۰۰۷: «همه آتش‌نشانی که می‌شناسم علاوه بر خودشان به

خانواده‌هایشان نیز برای بستن کمربند تأکید می‌کنند. پس چرا باید آتش‌نشانان به خاطر نبستن کمربند و پرت شدن از ماشین آتش‌نشانی جانشان را از دست بدهند؟» (۱۸)

آتش‌نشانان برای رسیدن به محل حریق با کمیابی زمان روبه‌رو هستند. آن‌ها نه تنها باید به سرعت به ماشین آتش‌نشانی و محل حریق برسند، بلکه باید در مسیر رسیدن به محل حادثه انواع و اقسام اقدامات لازم را هم انجام دهند. باید بهترین مسیرهای ورود به محل حادثه را انتخاب کنند. آن‌ها از رایانه‌ای که در ماشین تعبیه شده استفاده می‌کنند تا سازه ساختمان دچار حریق را بررسی کنند. درباره راهبردهای ورود و خروج تصمیم می‌گیرند. مقدار شلنگی که نیاز دارند را محاسبه می‌کنند. همه این‌ها باید در زمان محدودی که تا رسیدن به محل حریق وجود دارد انجام شود. و آتش‌نشانان در مدیریت این

۱: تمرکز و تونل زنی

کمیابی عالی عمل می کنند. آن ها تنها در چند دقیقه به نقاط حریق زده دور می رسند و در حقیقت از پاداش تمرکزی عظیم بهره می برند. اما این پاداش بی هزینه نیست. تمرکز روی یک چیز به معنای نادیده گرفتن چیزهای دیگر است. همه ما این تجربه را داریم که آن قدر غرق یک کتاب یا برنامه تلویزیونی شده ایم که اصلاً متوجه سؤال نفر کنار دستی مان نشده ایم. روی دیگر قدرت تمرکز قدرت کنار گذاشتن چیزهای دیگر است. همان طور که می توان گفت که کمیابی موجب «تمرکز» می شود، می توان گفت که کمیابی باعث تونل زنی می شود، یعنی تمرکز تک بعدی روی مدیریت کمیابی موجود.

۱: تمرکز و تونل زنی

عبارت تونل زنی را به منظور مجسم کردن چشم انداز تونل انتخاب کردیم. زمانی که وارد تونل می شویم میدان دیدمان محدود می شود. (۱۹) چیزهای داخل تونل را واضح تر می بینیم و چیزهای خارج از آن را نمی بینیم. سوزان سونتگ^{۱۳} درباره عکاسی جمله مشهوری دارد: «عکاسی یعنی قاب بندی، و قاب بندی یعنی بیرون گذاشتن». (۲۰) منظور ما از تونل زنی مترادف شناختی این شرایط است.

به نظر می رسد که آتش نشانان روی آماده شدن و به موقع رسیدن تمرکز نمی کنند؛ آن ها روی این کار تونل می زنند. همه ملاحظات غیرمرتبط (در این مورد، کمر بند) مورد غفلت واقع می شود. البته که بحث تونل زنی فقط به آتش نشانان محدود نیست، و از آن سو نبستن کمر بند ایمنی نیز می تواند دلایل دیگری داشته باشد. کمر بندی که در ذهن نقش نبندد، در واقعیت نیز بسته نمی شود.

تمرکز جنبه مثبت قضیه است: کمیابی باعث می شود روی چیزی تمرکز کنیم که در حال حاضر از همه چیز مهم تر به نظر می رسد. تونل زنی این طور نیست: کمیابی باعث می شود تونل بزنیم و از دیگر چیزهای احتمالاً مهم تر غافل شویم.

فرایند غفلت

تونل زنی شیوه انتخاب ما را تغییر می دهد. تصور کنید که یک روز صبح به باشگاه نمی روید تا کاری را به سرانجام برسانید. با ضرب الأجلی فوری روبه رو هستید که انجامش برایتان در اولویت است. چه شد که دست به چنین انتخابی زدید؟ ممکن است برای این انتخاب از یک تناسب منطقی پیروی کرده باشید. در این شرایط شما حساب می کنید که در چند وقت اخیر چند بار به باشگاه رفته اید. بعد از آن منافع یک جلسه دیگر باشگاه را در یک کفه ترازو و نیاز فوری تان به انجام پروژه را در کفه دیگر ترازو قرار داده و از رفتن به باشگاه منصرف می شوید. چند ساعت بیشتری که آن روز صبح می توانید صرف کار کنید برایتان مهم تر از تمرین است. در این سناریو حتی اگر تحت

۱: تمرکز و تونل زنی

تأثیر نفوذ ذهنی کمیابی نباشید نیز همچنان به این نتیجه می‌رسید که بهترین گزینه رفتن به باشگاه است. در مقابل، شیوه انتخاب ما در زمان تونل زنی به کلی متفاوت است. ضرب‌الأجلی که پیش رویتان است باعث ایجاد تمرکز محدود به موضوع مورد نظرتان می‌شود. از خواب که بیدار می‌شوید ذهنتان روی نیازهای فوری‌تان متمرکز شده است. شاید رفتن به باشگاه حتی به ذهنتان هم خطور نکند و اصلاً وارد تونل شما، که از قبل اشغال شده، نشود. بدون حتی فکر کردن به باشگاه از کنار آن می‌گذرید. و حتی اگر به آن فکر کنید، منافع و هزینه‌هایش به شکلی دیگر به نظرتان خواهد آمد. تونل هزینه‌ها را (در اینجا زمان کمی که برای اتمام پروژه دارید) بزرگ‌تر از آنچه هست نشان می‌دهد و در مقابل منافع را کوچک جلوه می‌دهد؛ در این شرایط منافع بلندمدت سلامتی ناشی از ورزش کمتر از قبل ضروری به نظر می‌رسد. شما به باشگاه نخواهید رفت، چه این تصمیم درست باشد چه نباشد، چه محاسبه واقعی ضرر و منفعت شما را به همین نتیجه برساند چه نرساند. دقیقاً به همان دلیلی که وجود ضرب‌الأجل ما را کارا تر می‌کند (به خاطر اندیشه‌های مزاحم کمتر)، شیوه انتخاب ما را نیز تغییر می‌دهد.

کارکرد فرایند تونل زنی تغییر چیزهایی است که به ذهن خطور می‌کنند. برای درک بهتر این فرایند، این کار ساده را انجام دهید: هر قدر می‌توانید چیزهای سفیدرنگ را فهرست کنید. امتحان کنید و ببینید چند مورد سفیدرنگ می‌نویسید. برای ساده‌تر کردن کار چند تای اول را خودمان به شما می‌گوییم. یک دقیقه وقت بگذارید و ببینید چه چیزهای سفیدرنگ دیگری را می‌توانید نام ببرید.

شیر	برف			
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

چند مورد نوشتید؟ آیا این کار از آنچه فکرش را می‌کردید دشوارتر بود؟

۱: تمرکز و تونل زنی

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که یک راه برای ساده‌تر کردن این کار وجود دارد: مثال‌هایی از قبیل «شیر» و «برف» به شما داده نشود. - (۲۱) در آزمایش‌هایی که این «موارد کمکی» به افراد داده شده، حتی با احتساب این موارد در نهایت به تعداد کمتری شیء سفیدرنگ اشاره می‌کردند.

این نتیجه دور از انتظار پیامد چیزی است که روان‌شناسان آن را بازداری^{۱۴} می‌نامند. به محض اینکه ارتباط میان «سفید» و «شیر» در ذهن شما فعال شود، هر بار که به «چیزهای سفیدرنگ» فکر کنید، آن ارتباط فعال شده ذهن شما را متوجه «شیر» می‌کند (و این باعث می‌شود که این ارتباط بازفعال‌تر شود). در نتیجه همه دیگر چیزهای سفیدرنگ باز داشته شده و دسترسی به آن‌ها دشوارتر خواهد بود. مورد دیگری به ذهنتان خطور نمی‌کند. الان برای خود من نوشتن مثال‌های سفیدرنگ دیگر دشوار است. «شیر» آن قدر شیء سفید مرسوم است که به محض اینکه در ذهن فعال شود همه اشیاء دیگر را کنار می‌زند. این یک ویژگی اساسی ذهن است: تمرکز روی یک مفهوم بازدارنده مفاهیم دیگر است. زمانی که از یک نفر عصبانی هستید فرایند بازداری رخ می‌دهد، و سخت می‌توانید به ویژگی‌های خوب او فکر کنید: تمرکز روی خصلت‌های آزاردهنده بازدارنده خاطرات خوبی است که با او دارید.

ذهن تنها بازدارنده واژه‌ها یا خاطرات نیست. در یک مطالعه از شرکت‌کنندگان خواسته شده بود که هدفی شخصی را روی کاغذ بنویسند. (۲۲) آن‌ها باید صفتی را می‌نوشتند که بیانگر خصلتی مشخص (مثل «محبوب» یا «موفق») باشد، صفتی که آن‌ها به دنبال به دست آوردنش هستند. از نیمی از آن‌ها خواسته شده بود که یک هدف شخصی مهم را فهرست کنند. دیگران می‌توانستند هر هدفی را فهرست کنند. بعد از آن، مانند آزمایش شیر در بالا، از هر دو گروه خواسته شده بود که هر تعداد هدفی که می‌توانند را (مهم یا بی‌اهمیت) فهرست کنند. آن‌هایی که در مرحله اول یک هدف مهم را مشخص کرده بودند، ۳۰ درصد اهداف کمتری نسبت به گروه

۱: تمرکز و تونل زنی

دیگر نام برده بودند. همان طور که «شیر» باعث می شود دیگر اشیاء سفید به ذهن نیایند، فعال شدن یک هدف مهم سبب می شود اهداف دیگر به ذهن خطور نکنند. تمرکز روی چیزی که برایتان مهم است باعث می شود کمتر بتوانید به چیزهای دیگری که به آن ها اهمیت می دهید فکر کنید. روان شناسان این فرایند را بازداري هدف می نامند. (۲۳)

بازداري هدف سازوکار اساسي تونل زني است. کمیابی یک هدف قدرتمند را ایجاد می کند (پرداختن به نیازهای فوری) که بازدارنده دیگر اهداف و ملاحظات است. آتش نشان یک هدف دارد: هر چه زودتر رسیدن به محل حریق. این هدف بازدارنده افکار دیگر است. این شرایط از یک جهت مثبت است؛ ذهن آتش نشان از افکار مرتبط با شام یا پس انداز بازنشستگی آزاد بوده و به جای آن روی مهار آتش متمرکز است. اما از جهتی دیگر می تواند منفی باشد. چیزهایی که به آن هدف فوری مربوط نیستند (مثل بستن کمربند) به ذهن فرد خطور نخواهد کرد، و حتی اگر خطور کند دغدغه های فوری تر آن ها را کنار می زند. به همین دلیل است که کمربند ایمنی و ریسک تصادف از خاطر می روند.

بازداري هم دليل منافع کمیابی است (پاداش تمرکز) و هم علت هزینه هایش. بازداري از مزاحمت ها باعث می شود بتوانید تمرکز کنید. در مثالی که قبل تر زدیم، چرا وجود یک ضرب الأجل باعث می شود بسیار کارا تر عمل کنیم؟ زیرا حواسمان کمتر پرت می شود. ایمیل همکارمان اصلاً به ذهنمان خطور نخواهد کرد و اگر هم بکند به سادگی کنار گذاشته می شود. و بازداري هدف باعث می شود کمتر از قبل حواسمان پرت شود. هدف اصلی (در اینجا تمام کردن آن فصل) ذهن ما را تسخیر می کند. این هدف بازدارنده همه مزاحمت هایی مانند ایمیل، بازی کامپیوتری، یا یک میان وعده سبک است که می تواند موجب تعلل در کار شود. اما علاوه بر آن بازدارنده چیزهایی نیز هست که باید مورد نظر قرار می دادیم، مثل رفتن به باشگاه یا یک تماس تلفنی مهم. تمرکز و تونل زنی و، توجه و غفلت همه به یک دلیل رخ می دهند:

۱: تمرکز و تونل زنی

چیزهای خارج از تونل باز داشته می شوند. زمانی که یک ضرب‌الأجل پیش رویمان است، نرفتن به باشگاه ممکن است منطقی یا غیرمنطقی باشد. اما زمانی که تصمیم می گیریم به خاطر ضرب‌الأجل از خیر باشگاه بگذریم، اصلاً به این صورت به آن فکر نمی کنیم (یا به اندازه کافی فکر نمی کنیم). ذهن ما متوجه مسئله ظریف منافع و هزینه‌ها نیست؛ ذهن ما روی ضرب‌الأجل متمرکز است. ملاحظات داخل تونل به دقت واریسی می شوند. ملاحظات خارج از تونل، چه خوب چه بد، مورد غفلت واقع می شوند. یک مسئول کنترل ترافیک خطوط هوایی را در نظر بگیرید که چندین هواپیما را در آسمان کنترل می کند. زمانی که یک هواپیمای مسافربری غول‌پیکر از مشکلات موتوری گزارش می دهد، آن مسئول روی آن هواپیما متمرکز می شود. در طول این مدت، او نه تنها برنامه نهارش را نادیده می گیرد بلکه از دیگر هواپیماهای تحت کنترلش نیز غافل می شود، از جمله هواپیماهایی که شاید ناگهان دچار سانحه شوند.

در آزمایش بلوبری‌های خشمگین شاهد پدیده پاداش تمرکز بودیم. اثرات منفی تونل زنی را نیز می توانیم در آزمایشگاه ببینیم. اگر غفلت برآمده از کمیایی نسبت به ارزیابی هزینه‌ها و منافع حساس نباشد، این غفلت به هر حال به وجود خواهد آمد، حتی اگر نتیجه خلاف خواسته فرد باشد. برای آزمون این مسئله، مطالعه‌ای دیگر را با آنوج شاه انجام دادیم. در این مطالعه به شرکت کنندگان کارت‌هایی شامل چهار تصویر داده می شد که باید به خاطر می سپردند. تصویر زیر نمونه‌ای از این چهار مورد است:



بعد از اینکه شرکت کنندگان تصاویر را حفظ می کردند از آن‌ها خواسته می شد که آن‌ها را بازسازی کنند. یکی از این چهار تصویر به آن‌ها داده می شد و

۱: تمرکز و تونل زنی

می بایست سه تای دیگر را به خاطر می آورند. برای مثال بعد از دیدن عکس بالا ممکن بود این سؤال از آن ها پرسیده شود:

تصویری را که شامل این عکس بود بازسازی کنید:



اگر می خواهید به مرحله ای دیگر بروید اینجا کلیک کنید.



شرکت کنندگان باید به یاد می آوردند که در عکس اول چه اشیاء دیگری (یک غذا، یک وسیله نقلیه و یک مجسمه) کنار عنکبوت قرار داشت. (۲۴) آن ها برای پاسخ های درست امتیاز می گرفتند و می توانستند تا جایی که دوست دارند ادامه دهند. هیچ کمیابی زمانی در میان نبود. در مقابل کمیابی حدس وجود داشت. آن ها فقط می توانستند تعداد مشخصی حدس بزنند. مانند قبل در اینجا هم شرکت کنندگان را به افراد پرحدس و کم حدس تقسیم کردیم.

۱: تمرکز و تونل زنی

برای آن که هزینه تونل زنی را اندازه بگیریم تغییری ظریف ایجاد کردیم. هر شرکت کننده دو بار بازی می کرد. دو عکس به شرکت کنندگان داده می شد تا به خاطر سپرده و بازسازی کنند. در یک بازی آن ها را فقیر قرار می دادیم (با حدس های کم) و در یک بازی غنی (با حدس های زیاد). به این ترتیب آن ها، در تلاش برای بازسازی، در یک تصویر کمیابی را تجربه می کردند و در تصویر دیگر خیر. مجموع درآمدشان به عملکردشان در هر دو بازی بستگی داشت: آن ها می بایست کل امتیازی که می گرفتند را حداکثر می کردند. می توان این دو بازی را مثل دو پروژه به حساب آورد، یکی با ضرب الأجلی برای فردا و دیگری برای یک هفته بعد. اگر قرار بود افراد تونل زنی کنند، آنچه که در یک عکس به دست می آوردند با عملکرد نامناسب در عکس دیگر تعدیل می شد. درست مطابق با آنچه از پاداش تمرکز انتظار داریم، افراد در عکسی که تعداد حدس کمتری در اختیار داشتند کاراتر عمل می کردند. اما علاوه بر آن دچار تونل زنی هم می شدند: در عکس دیگر اهمال می کردند. و خب این موضوع نتیجه مطلوبی در پی نداشت. آن ها در عکس دوم آن قدر دچار اهمال می شدند و عملکردشان بد بود که روی هم رفته عملکرد بدتری نسبت به افرادی داشتند که در هر دو عکس تعداد حدس کمی در اختیارشان بود. این عملکرد بدتر در حالی بود که حدس های بیشتری در اختیار داشتند. (۲۵)

آن هایی که در هر دو عکس با کمیابی روبه رو بودند در هیچ کدام اهمال نمی کردند، اما آن هایی که در یک بازی تعداد حدس بیشتری داشتند نسبت به آن اهمال کرده و دقت بیشتری را خرج عکسی می کردند که حدس کمتری در آن داشتند. در واقع آن ها مرتکب تمرکز بیش از حد می شدند. اگر می توانستند آگاهانه برای انتقال تمرکزشان به بازی با حدس کمتر اقدام کنند، نتایج این قدر یک طرفه نبود. آنچه مشخص است این است که آن ها هزینه ها و فواید تونل زنی را ارزیابی نکرده بودند. آن ها فقط تونل زده بودند و این تونل زنی در این شرایط به ضررشان تمام شده بود.

ما این پیامدهای منفی را تنگنای تونل زنی می نامیم. اینکه این تنگنا بر پاداش

۱: تمرکز و تونل زنی

تمرکز غالب شود یا خیر به شرایط و پیامدها بستگی دارد. اگر همین بازی را کمی تغییر دهید، پاداش تمرکز غالب می شود. هدف از این مطالعه نشان دادن این نبود که هزینه تونل زنی همیشه بیش از منافع تمرکز است. در مقابل، آنچه این مطالعه نشان می دهد این است که ملاحظات هزینه-فایده نیست که مشخص می کند ما تونل زنی می کنیم یا نه. کمیابی ذهن ما را به شکل خود کار تسخیر می کند. و زمانی که این اتفاق می افتد، ما با سبک سنگین کردن دقیق هزینه ها و منافع تصمیم نمی گیریم، ما برای مدیریت کمیابی تونل می زنیم، چه به سودمان باشد چه به ضررمان.

تنگنای تونل زنی

تویه دوره تندخوانی شرکت کردم و کتاب جنگ و صلح رو در بیست دقیقه خوندم. به نظرم درباره روسیه بود. (۲۶)

وودی آلن

از آنجا که مثال های بالا انتزاعی است، این فصل را با چند توصیف شهودی به پایان می بریم که نشان می دهد تنگنای تونل زنی در زندگی روزمره چطور نقش ایفا می کند. این توضیحات به دنبال این نیست که نشان دهد افراد چطور ممکن است دچار اشتباه شوند، بلکه می خواهد مشخص کند که تونل زنی چطور باعث می شود که بعضی ملاحظات را نادیده بگیریم. اول چند توصیه از وال استریت ژورنال درباره نحوه پس انداز پول: خب. فرض کنید می خواهید تا عید شکرگزاری بعدی ۱۰ هزار دلار پس انداز کنید، چه باید بکنید؟ توصیه های صرفه جویی معمول را چندین و چند بار شنیده اید. و پیش از این اقدامات واضح را هم به کار بسته اید؛ چیزهایی مثل کمتر خرج کردن برای خرید قهوه، افزایش کسورات بیمه (تأکید از نویسنده) و پانگذاشتن در مغازه های کالاهای قیمتی. (۲۷)

آیا افزایش کسورات فکر خوبی است؟ برای کسی که از نظر بودجه در تنگناست پاسخ به این سؤال آسان نخواهد بود. بله، درست است که این کار باعث پس انداز پول می شود، اما هزینه هایی را هم در پی دارد. در این شرایط

۱: تمرکز و تونل زنی

مقداری پول پس انداز می کنیم، اما با ریسک پرداخت هزینه بیشتر در صورت تصادف احتمالی روبه رو هستیم. انتخاب منطقی در حوزه کسورات سبک سنگین کردن چنین ملاحظاتی است. اما درون تونل تنها یک ملاحظه است که برجسته تر می شود: نیاز امروز به پس انداز بیشتر. افزایش کسورات (درست مثل کاهش قهوه خوری یا رفتن به سینما) باعث افزایش پس انداز فعلی شده و کاملاً داخل تونل قرار می گیرد. مسائل دیگر (مثل چگونگی پرداخت هزینه تعمیر ماشین در هنگام خرابی) خارج از تونل جا می گیرند. این می تواند باعث شود که افراد نه تنها کسورات را افزایش دهند، بلکه به کلی از خیر بیمه بگذرند. پژوهشگران در کشورهای فقیر دریافته اند که راضی کردن کشاورزان فقیر به دریافت هر گونه بیمه، از بیمه درمانی گرفته تا بیمه محصولات کشاورزی، کار بسیار دشواری است. (۲۸) مثلاً بیمه بارش باران کشاورزان را در برابر ضرری که باران کم (یا زیاد) ممکن است به معیشتشان برزند بیمه می کند. اکثر کشاورزان (در بعضی موارد بیش از ۹۰ درصد) حتی با وجود یارانه های قابل توجه نیز به این بیمه تن نمی دهند. (۲۹) همین قضیه درباره بیمه های درمانی نیز صادق است. (۳۰) زمانی که از فقرا پرسیده می شود که چرا بیمه ندارند، معمولاً پاسخ می دهند که از پس هزینه اش بر نمی آیند. این پاسخ از آن جهت عجیب است که می توان عکس این موضوع را متصور بود: اتفاقاً آن ها از پس هزینه بیمه نشدن بر نمی آیند. در اینجا بیمه قربانی تونل زنی می شود. به نظر کشاورزی که درگیر یافتن پول کافی برای تأمین غذا و دیگر نیازهای اولیه این هفته است، تهدید بارش باران کم یا هزینه های پزشکی سه ماه دیگر به نظر انتزاعی می آید و کاملاً خارج از تونل قرار می گیرد. بیمه به هیچ کدام از نیازهایی که الان ذهن او را تحت فشار قرار داده (مثل غذا، اجاره و هزینه مدرسه) ربطی ندارد. برعکس، هزینه بیمه تأمین این نیازها را دشوارتر می کند، درواقع این هزینه محدودیت دیگری است که بر بودجه ای وارد می شود که همین الان هم به اندازه کافی محدود است.

۱: تمرکز و تونل زنی

یکی دیگر از نموده‌های تونل زنی تصمیم به چندوظیفگی است. ممکن است درحالی که «گوشمان به تلفن است» ایمیلمان را چک کنیم، یا چند تا ایمیل را حین خوردنِ شام بفرستیم. این کار باعث صرفه جویی در زمان می‌شود، اما بی‌هزینه نیست: متوجه نشدن نکته‌ای در تماس تلفنی یا سر میز نهار، یا نوشتن یک ایمیل بی‌دقت و نامناسب. این هزینه‌ها موقع رانندگی می‌تواند وحشتناک باشد. زمانی که از راننده‌ای صحبت می‌کنیم که به چندوظیفگی مشغول است، معمولاً راننده‌ای به ذهنمان می‌آید که مشغول صحبت با موبایل است. حقیقت این است که مطالعات نشان داده که صحبت با تلفن همراه در هنگام رانندگی می‌تواند خطرناک‌تر از رانندگی با سطح الکل بیش از حد مجاز باشد. (۳۱) یا شاید تصویر راننده‌ای به ذهنمان بیاید که مشغول خوردن ساندویچ است. مطالعات نشان می‌دهد که غذا خوردن در هنگام رانندگی نیز می‌تواند به همان اندازه خطرناک باشد. (۳۲) جالب اینکه این کار خیلی هم مرسوم است: مطالعه‌ای در این زمینه مشخص کرده که ۴۱ درصد از آمریکایی‌ها حداقل یک باریک وعده غذای کامل (صبحانه، نهار، یا شام) را در هنگام رانندگی خورده‌اند. (۳۳) غذا خوردن هنگام رانندگی کمی در زمان شما صرفه جویی می‌کند، اما با ریسک کثیف کردن رویه صندلی‌ها، تصادف کردن و چاق شدن روبه‌رو می‌شوید: افراد وقتی حواسشان پرت باشد کالری بیشتری مصرف می‌کنند. (۳۴) تونل زنی از این جهت چندوظیفگی را تشویق می‌کند که زمان ذخیره شده به خاطر آن در داخل تونل قرار می‌گیرد، درحالی که مشکلاتی که ایجاد می‌کند خارج از آن جای می‌گیرند. گاهی وقتی که تونل زنی می‌کنیم، از چیزهای دیگر به کلی غافل می‌شویم. وقتی مشغول پروژه‌ای پرفشار هستیم، از وقت گذرانی با خانواده می‌گذریم، به حساب و کتاب‌های مالی بی‌توجهیم، یا یک چکاپ پزشکی را به تعویق می‌اندازیم. زمانی که به شدت درگیر کمبود زمان هستید راحت‌تر می‌توانید بگویید «می‌تونم هفته بعد برای بچه‌ها وقت بگذارم» و با خود نخواهید گفت «خب الان بچه‌ها به من نیاز دارن. از کجا معلوم که بعداً وقت داشته باشم؟»

۱: تمرکز و تونل زنی

دیدن چیزهایی که خارج از تونل قرار می گیرند دشوارتر، کم ارزش دانستنشان ساده تر، و احتمال اینکه از قلم بیفتند بسیار بیشتر است.

شرکت ها هم از ذهنیت کمیایی در امان نیستند. مثلاً بسیاری شرکت ها وقتی به مشکلات مالی برمی خورند هزینه های بازاریابی شان را کاهش می دهند.

بعضی کارشناسان بر این باورند که این تصمیم درست نیست. حقیقت این است که چنین تصمیماتی بسیار شبیه تونل زنی هستند. به زعم یکی از

مشاوران کسب و کارهای کوچک:

بسیاری از کسب و کارهای کوچک در دوران بحران مرتکب اشتباه کاهش شدید بودجه بازاریابی یا نابود کردن آن به طور کامل می شوند. واقعیت این است که دوران بحران دقیقاً زمانی است که کسب و کار کوچک شما بیش از

همیشه نیاز به بازاریابی دارد. مصرف کننده ها به شدت به دنبال تغییر در تصمیمات خریدشان هستند و شما باید با مطرح کردن نام خود آن ها را در جهت انتخاب محصولات و خدماتتان هدایت کنید. پس بازاریابی را کنار نگذارید. بلکه اگر برایتان ممکن است، فعالیت های بازاریابی تان را افزایش دهید. (۳۵)

تأیید این موضوع (که کاهش هزینه های بازاریابی در دوران رکود مؤثر است یا نه) نیازمند تحقیقات تجربی گسترده است. اما آنچه می توان گفت این است که منافع بازاریابی بسیار شبیه چیزهایی است که با ورود به تونل نادیده گرفته می شود؛ زمانی که تمام تمرکزتان به کاهش بودجه سه ماهه پیش رو معطوف است. بازاریابی (مانند بیمه) شامل هزینه هایی است که داخل تونل قرار

می گیرد، در مقابل منافعش خارج از تونل و خارج از دید جای خواهد گرفت. در بسیاری از این مثال ها می توان ادعا کرد که شاید انتخاب های انجام شده بد نبوده اند. از کجا معلوم که زمانی که با خوردن غذا پشت فرمان ذخیره

کرده ایم، ارزش افزایش ریسک تصادف را نداشته باشد؟ تشخیص اشتباه بودن یا نبودن یک انتخاب همیشه چالش آفرین است. اگر به خاطر رساندن کارتان به موعد مقرر بچه هایتان را نادیده گرفته اید، انتخاب بدی داشته اید؟

۱: تمرکز و تونل زنی

چه کسی می تواند در این باره قضاوت کند؟ این موضوع به پیامدهای عدم تحویل به موقع کار، تأثیر نبودن روی بچه ها، و حتی هدفان در زندگی بستگی دارد. یک ناظر بیرونی سخت بتواند این ملاحظات را به درستی مد نظر قرار دهد. اما قالب ذهنی کمیابی با مشخص کردن نحوه کارکرد تونل زنی و نحوه نادیده گرفتن برخی ملاحظات می تواند، حتی بدون پرداختن به این جزئیات، مسائل را تا حدی روشن کند.

مثلاً این قالب به ما می گوید که باید در مقابل استنتاج ترجیحات از روی رفتارها محتاط باشیم. شاید فرد پرکار و گرفتاری را ببینیم که از بچه هایش غافل شده و نتیجه گیری کنیم که توجه او به بچه هایش کمتر از توجهش به کارش است. اما این نتیجه گیری ممکن است اشتباه باشد، درست مثل این نتیجه گیری که کشاورزان بیمه نشده توجهی به از بین رفتن محصولاتشان به خاطر بی آبی ندارند. آن فرد گرفتار ممکن است دچار تونل زنی شده باشد. شاید او ارزش زیادی برای وقت گذرانی با بچه هایش قائل باشد، اما پروژه ای که همه وقتش را برای تمام شدنش گذاشته باعث شده این ارزش بیرون تونل قرار بگیرد. شاید او بعدها که به گذشته اش نگاه کند از اینکه زمان بیشتری را با بچه هایش نگذرانده حسرت بخورد، حسرتی واقعی و از اعماق وجود. این احساسات ناخوشایند را می توان برای هر کسی که دچار تونل زنی شود پیش بینی کرد. پروژه ها باید همین الان تمام شوند؛ بچه ها فردا هم هستند. زمانی که به گذشته بر می گردیم و به نحوه صرف زمان و پولمان در شرایط کمیابی نگاه می کنیم، ناراحتی مان حتمی است. کمیابی در آن لحظه بزرگ جلوه می کند و چیزهای مهم دیگر نادیده گرفته می شوند. زمانی که چندین و چند بار کمیابی را تجربه می کنیم، این از قلم افتادگی ها روی هم جمع می شود. این موضوع را نباید با نبود علاقه یکی کرد؛ بالاخره در اینجا خود فرد است که در نهایت پشیمان می شود. (۳۶)

در آغاز این فصل نشان دادیم که چطور کمیابی توجه ما را به تسخیر درمی آورد. حالا می بینیم که این سازوکار ابتدایی به چیزی به مراتب بزرگ تر

۱: تمرکز و تونل زنی

ختم می شود. کمیابی شیوه نگرش ما را به همه چیز تغییر می دهد؛ باعث تغییر شیوه انتخابمان می شود. این شرایط منافی در بر دارد: در آن لحظه کارا تر می شویم. و البته هزینه هایی هم دارد: تفکر تک بعدی باعث می شود از چیزهایی که برایمان واقعاً ارزشمندند غافل شویم.

شماره کتاب (nbookcity.com)

۲: تنگنای پهنای باند

۲: تنگنای پهنای باند

سه روایت زیر دربارهٔ کمیابی پیامدی دیگر از تمرکز را برجسته می‌کند: یکی از مهم‌ترین مشتریان به شما خبر می‌دهد که از این به بعد می‌خواهد با فرد دیگری تجارت کند. شما او را راضی می‌کنید که فقط یک بار دیگر به شما فرصت دهد و به حرف‌هایتان گوش کند. او قبول می‌کند و می‌گوید جز فردا وقت دیگری ندارد. شما همهٔ قرارهای ملاقات را لغو و هر کار دیگری را که دارید به بعد موکول می‌کنید. همهٔ زمانتان را به جلسهٔ فردا اختصاص می‌دهید. با این حال یک قرار هست که نمی‌توانید نادیده‌اش بگیرید. دخترتان امشب در مسابقهٔ فینال لیگ سافتبال شهر بازی خواهد کرد. حتی لحظه‌ای فکر می‌کنید که به آنجا هم نروید، اما بالاخره وجدانتان (به هر زور و ضربی که شده) مانعتان می‌شود: قطعاً بازی او برایش به همان اندازه‌ای اهمیت دارد که جلسهٔ فردا برای شما. در راه رفتن به مسابقه، دخترتان یادش می‌افتد که دستبند شانسیش را جا گذاشته. در حالی که برمی‌گردید تا دستبند شانسیش را بردارد سرش داد می‌زنید. وقتی آرامشتان را باز می‌یابید که دیگر دیر شده. او پیش از آن هم به خاطر بازی به هم ریخته بود و حالا شما باعث شدید به هم ریخته‌تر شود. چیزی که می‌توانست مایهٔ خوشحالی باشد حالا پر از ناراحتی است. در جایگاه که می‌نشینید نمی‌توانید از بازی لذت ببرید. ذهنتان مدام متوجه جلسهٔ فرداست. با اینکه الان کاری برای فردا از دستتان برنمی‌آید، نمی‌توانید روی بازی متمرکز شوید. حواستان جای دیگر است، و زمانی هم که دخترتان از داخل زمین نگاهی به شما می‌اندازد می‌دانید که می‌فهمد حواستان پیش او نیست. بخت یار شماست و تیم دخترتان پیروز می‌شود و جشن و شادی حاصل از برد باعث می‌شود اشتباهات شما کمتر به چشم بیاید. با این همه کارهایی که در آن بعدازظهر کردید از شما پدری نمونه نخواهد ساخت.

جان فردا امتحان دارد. او در حال گذراندن دانشگاه است و پول تحصیلتش را خودش می‌دهد. اگرچه خانواده‌اش برای تحصیل همهٔ بچه‌ها پس‌انداز کرده

۲: تنگنای پهنای باند

بودند، پس اندازشان کافی نبوده است. آن‌ها هیچ وقت فکر نمی کردند که شهریه این قدر افزایش یابد. جان کوچک ترین بچه از میان چهار بچه خانواده است، و زمانی که نوبت او شد، پول چندانی برای تحصیل او باقی نمانده بود و شهریه ها نیز بیشتر شده بود. با این همه او تصمیم گرفت به دانشگاهی سطح بالاتر و البته گران قیمت تر برود. پیش خودش گفته بود که اگر قرار است روی مدرک دانشگاه سرمایه گذاری کند، باید مدرکی باشد که واقعاً ارزشش را داشته باشد. او وام های دانشجویی، کمک مالی دانشگاه و کمک هزینه های تحصیلی را کنار هم قرار داد. به هر زحمتی بود توانست ملزومات مالی را جفت و جور کند. این تصمیم به نظر درست می رسید، البته تا پیش از امروز. دو کمک هزینه تحصیلی، که قرار بود به طور خود کار تجدید شوند، یکباره از بین رفت؛ بنیادهایی که این کمک ها را تأمین کرده بودند به خاطر رکود دچار مشکل شده و به شدت به دنبال کاهش هزینه ها بودند. جان چطور می توانست از پس شهریه ترم بعد برآید؟ یک ماه بیشتر تا موعد پرداخت باقی نمانده بود. آیا بانک وام دانشجویی دیگری به او خواهد داد؟ آیا جان توان بازپرداخت آن وام را دارد؟ شاید بد نباشد که از عمه و عمویش کمی پول قرض کند؛ درست است که پدرش خیلی ناراحت می شود، ولی آیا چاره دیگری دارد؟ یا شاید بد نباشد که به یک دانشگاه محلی نقل مکان کند. جان اصلاً نمی تواند تمرکز کند. او مدام با خود فکر می کند که چه باید کرد. این حواس پرتی باعث می شود جلسه مطالعه گروهی ای که می خواست (و می بایست) در آن شرکت می کرد را به کلی فراموش کند. الان اصلاً وقت خوبی برای امتحانات نیست، اما چه می توان کرد؟ روز امتحان تمام تلاشش را می کند که تمرکز کند، اما ذهنش مدام درگیر مسائل دیگر می شود. چند سؤال آسان را اشتباه پاسخ می دهد و ناراحتی اش تشدید می شود. حالا نه تنها درگیر داستان شهریه است، اعصابش از عملکرد بسیار بدش در امتحان نیز خرد است.

مدیر یک همبرگر فروشی از مشکلاتی می نالد که با کارکنان (کم دستمزدش)

۲: تنگنای پهنای باند

دارد: «اصلاً نمی‌شه روشن حساب کرد». او می‌گوید که اکثر وقتش صرف ترغیب آن‌ها به رفتار بهتر با مشتریان می‌شود. به آن‌ها می‌گوید «معنای خدمت به مشتری اینه: لبخند بزنی. رفتار دوستانه داشته باشی. زمانی که مشتری با شما حرف می‌زنه یه کم باهاش گپ بزنی. وقتی مشتری آدم مزخرفی از آب درمیاره، از کوره در نری. شغل شما مؤدب بودنیه». بقیه زمان او هم صرف پرداختن به اشتباهات ناشی از بی‌مبالاتی است. با ناباوری می‌پرسد «واقعاً این قدر سخته که وقتی مشتری می‌گه سیب زمینی متوسط می‌خوام، دکه‌ای که روش نوشته سیب زمینی رو فشار بدی؟» ناگفته پیداست که او از دست کارکنانش به ستوه آمده. «نمی‌دونم، شاید اصلاً اهمیتی نمی‌دن. شاید به خاطر سیستم آموزشی این کشوره. شاید به خاطر شیوه تربیتشونه».

این روایت‌ها نشانگر پیامدهای متفاوت تسخیر توجه توسط کمیایی است. در فصل قبل دیدیم که چطور تونل‌زنی سبک‌سنگین کردن ما را مختل می‌کند. وقتی روی یکی کردن دخل و خرجهان متمرکز می‌شویم، نخواهیم توانست تأثیرات بلندمدت افزایش کسورات بیمه را مد نظر قرار دهیم. در مقابل در روایت‌های بالا، افرادی را دیدیم که به دنبال تمرکز روی چیزی بودند که به کمیایی فعلی‌شان ارتباطی نداشت. آن مدیر اجرایی را وقتی پریشان دیدیم که در نقش پدر عمل می‌کرد، نه زمانی که مشغول آماده کردن مطالبش برای جلسه بود. ذهن به هم ریخته آن دانش‌آموز را نه در حال جور کردن شهریه دانشگاه که در تلاش برای تمرکز روی امتحان مشاهده کردیم. همین‌طور عملکرد نامناسب کارگران کم‌درآمد را نه زمانی که در خانه مشغول حساب و کتاب‌های مالی بودند که در هنگام کار در رستوران مشاهده کردیم.

این روایت‌ها نمایانگر یک فرضیه اساسی است: کمیایی باعث می‌شود نتوانیم روی چیزهای دیگر تمرکز کنیم. زیرا کمیایی توجه ما را تسخیر می‌کند و تمرکز بر آن غیرارادی است. آن مدیر اجرایی تلاش می‌کرد توجهش را به بازی بیس بال دخترش معطوف کند، اما کمیایی مدام ذهن او را پرت می‌کرد. تونل کمیایی، حتی زمانی که تلاش می‌کنیم کار دیگری انجام دهیم، ما را به داخل

۲: تنگنای پهنای باند

خود می‌کشد. وقتی کمیابی یک قسمت از زندگی را فرامی‌گیرد، توجه و نیروی تفکر کمتری برای قسمت‌های دیگرش خواهیم داشت. روان‌شناسان مطالعات گسترده‌ای را درباره مفهوم نیروی تفکر کمتر انجام داده‌اند. اگرچه که پژوهش‌های دقیق روان‌شناسی تمایزاتی جزئی را برای مطالعه این ایده مورد توجه قرار داده است، ما برای پرداختن به همه آن‌ها از واژه مادر پهنای باند استفاده می‌کنیم. (۱) پهنای باند ابزاری است برای اندازه‌گیری ظرفیت محاسباتی ما، توانایی مان در توجه، در اتخاذ تصمیم‌های مناسب، در پیگیری برنامه‌ها، و در مقاومت در برابر وسوسه‌ها. پهنای باند با موارد متعددی از هوش و عملکرد در آزمون اس‌ای. تی گرفته تا کنترل تکانه‌ها (انگیزه‌های ناگهانی) و موفقیت در رژیم‌های غذایی مرتبط است. این فصل ادعایی جسورانه را مطرح می‌کند. کمیابی، با کشیدن ما به داخل تونل، پهنای باند ما را در تنگنا قرار داده و در نتیجه مانع بروز بنیادی‌ترین ظرفیت‌های ما می‌شود.

اینجا سرو صدا زیاد است

تصور کنید در دفتری نشسته‌اید که نزدیک خطوط راه‌آهن است. قطارها هر ساعت چند بار از آنجا رد می‌شوند و صدایشان را می‌شنوید. این صدا کرکنده نیست و نمی‌تواند مانع صحبت شود. اصولاً آن قدر بلند نیست که مانع کار کردن شما شود. ولی در عمل مانع می‌شود. در حالی که تلاش می‌کنید تمرکزتان را حفظ کنید، صدا و لرزش رد شدن هر قطار حواس شما را از کاری که مشغولش هستید پرت می‌کند. آن صدا و وقفه‌ای که ایجاد می‌کند کوتاه، اما تأثیرش طولانی، است. شما برای تمرکز دوباره و جمع‌وجور کردن افکارتان نیاز به زمان دارید. بدتر از آن وقتی دوباره تمرکزتان را باز می‌یابید، یک قطار دیگر از آنجا رد می‌شود.

این مثال عیناً بازگوکننده شرایط مدرسه‌ای در نیو هیون^{۱۵} است؛ مدرسه‌ای که کنار یک راه‌آهن پرسرو صدا قرار گرفته است. (۲) دو پژوهشگر تصمیم گرفتند تأثیر این سرو صدا را بر عملکرد علمی دانش‌آموزان بررسی کنند. آن‌ها متوجه

۲: تنگنای پهنای باند

شدند که تنها یک سمت مدرسه رو به ریل راه‌آهن است و طبیعتاً دانش‌آموزان آن سمت در معرض سروصدا بودند، و به جز این فرق دیگری با دانش‌آموزان سمت دیگر نداشتند. آن‌ها متوجه تفاوتی قابل توجه بین این دو سمت مدرسه شدند. ششمی‌هایی که سمت ریل راه‌آهن قرار داشتند، یک سال کامل عقب‌تر از هم‌پایه‌ای‌هایشان بودند که در قسمت آرام‌تر درس می‌خواندند. زمانی که شهرداری، به واسطه این مطالعه، اقدام به نصب عایق‌های صدا در آنجا کرد، شواهدی به دست آمد که این موضوع را بیش‌ازپیش تأیید می‌کرد.

پژوهشگران دریافتند که این کار باعث از بین رفتن تفاوت شده بود: حالا دانش‌آموزان هر دو سمت مدرسه عملکردی مشابه داشتند. مجموعه عظیمی از مطالعات متعاقب نشان داد که سروصدا می‌تواند به تمرکز و عملکرد افراد آسیب بزند. شاید تأثیر منفی سروصدا برایتان دور از انتظار نبوده، اما احتمالاً اندازه این تأثیر (یک سال تحصیلی کامل در پایه ششم) غافلگیرتان کرده باشد. حقیقت این است که این نتایج نمونه‌ای از نتایج مطالعات آزمایشگاهی متعددی است که نشان می‌دهد حتی حواس‌پرتی‌های کوچک نیز آثار عظیمی در پی دارند. (۳)

حالا فرض کنید که در دفتری آرام و دل‌نشین مشغول کارید: نه خبری از حواس‌پرتی هست و نه قطاری رد می‌شود. با وجود این ذهنتان درگیر وام مسکن و این حقیقت است که پروژه‌های آزادکاری^{۱۶} نایاب شده است. هزینه زندگی شما و همسرتان به اندازه زندگی دونفری است که تمام وقت کار می‌کنند، در حالی که شما تمام وقت کار می‌کنید و کار همسرتان پاره وقت است. پشت میز می‌نشینید تا روی کارتان متمرکز شوید. چیزی نمی‌گذرد که ذهنتان پرواز می‌کند. باید ماشین دوممان را بفروشیم؟ یا شاید باید یک وام دیگر بگیریم؟ آن اتاق دیگر آرام نیست. نادیده گرفتن این قطارهای پرسروصدای ذهنی به اندازه قطارهای واقعی دشوار است. تعداد این قطارها بسیار بیشتر است و هر لحظه امکان دارد یکی از آن‌ها به ایستگاه ذهن برسد. البته تفاوت اصلی این قطارها این است که شما را سوار خود می‌کنند. این

۲: تنگنای پهنای باند

سؤال که آیا باید ماشین دوممان را بفروشیم شما را به این فکر می‌اندازد که این کار مقداری پول دستمان می‌دهد، اما درست زمانی که باید بیش از همیشه کار کنم، حمل و نقل از همیشه دشوارتر خواهد بود. نباید شغل ثابتی را که داریم به خطر بیندازیم. احتمالاً مدتی را به سواری در این قطار ادامه می‌دهید تا دوباره از آن پیاده شده و روی کارتان متمرکز شوید. اگرچه که ظاهر این اتاق آرام است، اما پر است از اختلال، اختلال‌هایی که از درون می‌جوشد.

۲: تنگنای پهنای باند

به این ترتیب است که کمیابی به باری روی دوش پهنای باند تبدیل شده و آن را در تنگنا قرار می‌دهد. حواس پرتی و مشغولیت ذهن لزوماً از جایی خارج از وجودمان ناشی نمی‌شود. معمولاً خودمانیم که این حواس پرتی‌ها را ایجاد می‌کنیم، و آن‌ها می‌توانند بیش از یک قطار واقعی توجه ما را مختل کنند. میزان سروصدای این قطارهای ذهنی بستگی به اهمیت شخصی‌شان دارد. حواس پرتی ناشی از وام مسکن به این خاطر در ذهنمان جا خوش می‌کند که اهمیت دارد. این موضوع مشکلی زودگذر نیست، بلکه دغدغه‌ای شخصی و با اهمیت است. دقیقاً به این خاطر حواس پرتی نامیده می‌شود که ما را به تونل‌زنی وامی‌دارد. این دغدغه ما را به خود مشغول می‌کند. کمیابی با ایجاد اختلال درونی درست مانند سروصدایی خارجی عمل می‌کند که ما را از راحت فکر کردن بازمی‌دارد.

مفهوم «اختلال درونی» مفهومی مرسوم در علوم شناختی و علوم اعصاب است. مطالعات متعددی که در این زمینه انجام شده حاکی از تأثیر اساسی افکار داخلی (حتی موردی ناچیز مثل بازگو کردن دنباله‌ای از اعداد) بر عملکرد شناختی عمومی است. همین‌طور سال‌ها مطالعات آزمایشگاهی در کنار شواهد fMRI نحوه تمرکز مغز و همین‌طور نحوه ایجاد اختلال در آن را آشکار کرده است. یکی از تمایزات اصلی بین پردازش «بالا به پایین» و پردازش «پایین به بالا» است. در پردازش بالا به پایین ذهن را تصمیم‌آگاهانه ما برای تمرکز هدایت می‌کند، اما در پردازش پایین به بالا یک محرک توجه‌همان را تسخیر می‌کند و ما نیز قدرت چندانی برای کنترلش نداریم. اگر خاطرتان باشد مثالش را در مقدمه داشتیم، جایی که واژه‌های مرتبط با غذا توجه افراد گرسنه را به خود جلب می‌کرد. شما به خوبی با این احساس آشنا هستید و آن را هر باری که حرکت یا صدایی ناگهانی حواستان را از کاری که می‌کردید پرت کرده تجربه کرده‌اید. یکی از اشکال قابل توجه حواس پرتی که به هیچ عامل بیرونی‌ای نیاز ندارد، پرسه‌زنی ذهنی است. بدون اینکه متوجه شویم، حالت استراحت مغز (شرایط پیش‌فرض) به دنبال آن است که ما را از

۲: تنگنای پهنای باند

کاری که می‌کنیم دور کند. این اتفاق بدون آگاهی ما و در پرسه‌زنی‌های ذهنی می‌افتد. ما معمولاً می‌توانیم فعالیت مغزمان را هدایت کنیم، اما بعضی اوقات فرمانش از دستمان خارج می‌شود. توانایی بچه‌های مدرسه نزدیک راه‌آهن برای متمرکز ماندن، با وجود اخلاص گره‌های پایین به بالا، به مقدار کاری که مغز در حال انجام است یا «باری» که بر دوش دارد وابسته است. مطالعات رفتاری و عصب‌نگاری نشان داده‌اند که وقتی بار زیادی روی دوش مغز باشد، حواس‌پرتی و فعالیت‌های مرتبط با عوامل حواس‌پرتی افزایش می‌یابد. (۴) توجه بالا به پایین نمی‌تواند مانع مزاحمت پایین به بالا شود. زمانی که در مهمانی کسی نام شما را از آن طرف صدا می‌زند، هر قدر هم که برای تمرکز روی چیزی دیگر تلاش کنید، توجهتان به آن سو معطوف می‌شود.

خود کمیابی نیز توجه را با بهره‌گیری از فرایندی پایین به بالا تسخیر می‌کند. وقتی می‌گوییم این فرایند غیرارادی است، منظورمان همین است، یعنی ورای کنترل آگاهانه ما رخ می‌دهد. به این ترتیب کمیابی نیز (مانند قطار یا صدایی غیرمنتظره) می‌تواند ذهن ما را منحرف کند، حتی وقتی تلاش می‌کنیم تمرکزمان را به سمتی دیگر معطوف کنیم.

یک مطالعه قدیمی این ایده را با سپردن کاری ساده به شرکت‌کنندگان آزموده است: هر وقت نقطه قرمز را روی صفحه دیدید، دکمه را فشار دهید. (۵) گاهی اوقات قبل از ظاهر شدن نقطه، عکسی دیگر روی صفحه می‌آمد و به سرعت محو می‌شد. این عکس در عملکرد کسانی که رژیم نبودند تأثیری نداشت. اما در مقابل در مورد افرادی که رژیم بودند اتفاق جالبی افتاد. اگر عکسی که دیده بودند عکس غذا بود، به احتمال کمتری متوجه نقطه قرمز می‌شدند. برای مثال یک لحظه دیدن تصویر کیک باعث شده بود کسانی که رژیم‌اند کمتر بتوانند نقطه قرمز پس از آن را ببینند: انگار که کیک کورشان کرده باشد. این موضوع فقط به تصاویر غذا منحصر بود؛ تصاویر دیگر هیچ تأثیری نداشتند. البته که آن‌هایی که رژیم بودند از نظر فیزیکی کور

۲: تنگنای پهنای باند

نمی‌شدند! آن‌ها از نظر ذهنی منحرف می‌شدند. روان‌شناسان این وضعیت را پلک‌زدنِ توجهی^{۱۷} می‌نامند. تصویر غذا باعث شد که ذهن آن‌ها پلک بزند. زمانی که نقطه قرمز روی صفحه ظاهر شد، ذهنشان جای دیگری سیر می‌کرد و همچنان در فکر آن غذا بود. همه این‌ها در کسری از ثانیه اتفاق می‌افتد و قابل کنترل نیست، آن قدر سریع که حتی نمی‌توان متوجهش شد. عنوان این مقاله گویای همه چیز است: «فقط کیک را دیدم و بس».

پلک‌زدنِ توجهی خیلی سریع اتفاق می‌افتد. باین حال گمان ما این بود که اثراتِ حواس‌پرت‌کنِ کمیابی بسیار بیشتر باقی می‌ماند. برای آزمون این موضوع، به همراه کریس برایانِ روان‌شناس، مطالعه‌ای به راه انداختیم که در آن به شرکت‌کنندگان یک بازی جستجوی کلمه شبیه این می‌دادیم (۶)

جستجوی کلمات

WORD SEARCH

O	Q	M	V	T	W	A	CAKE	(کیک)
J	O	R	G	T	M	G	TREE	(درخت)
R	M	X	H	T	D	K	DONUT	(دونات)
N	A	R	E	E	E	C	CLOUD	(ابر)
T	O	E	K	F	P	Z	SWEETS	(شیرینی)
Q	X	G	T	P	I	V	LAMP	(لامپ)
J	C	A	K	E	O	P	INDULGD	(پرغوری)
							RAIN	(باران)
							DESSERT	(دسر)
							DOOR	(د)

آن‌ها به دنبال کلمه مشخص شده (در اینجا STREET) می‌گشتند. زمانی که آن را می‌یافتند و روی آن کلیک می‌کردند، جدولی جدید باز می‌شد و باید دنبال کلمه بعدی می‌گشتند. گروه دوم شرکت‌کنندگان نیز همین کار را با کلماتی کمی متفاوت بر عهده داشتند. برای مثال:

۲: تنگنای پهنای باند

جستجوی کلمات

WORD SEARCH

O	Q	M	V	T	W	A	CAKE	(کیک)
J	O	R	G	T	M	G	TREE	(درخت)
R	M	X	H	T	D	K	DONUT	(دونات)
N	A	R	E	E	E	C	CLOUD	(ابر)
T	O	E	K	F	P	Z	SWEETS	(شیرینی)
Q	X	G	T	P	I	V	LAMP	(لامپ)
J	C	A	K	E	O	P	INDULGD	(پرخوری)
							RAIN	(باران)
							DESSERT	(دسر)
							DOOR	(در)

سؤال‌های زوج حاوی کلماتی یکسان برای هر دو گروه بودند، اما کلمات سؤال‌های فرد برای گروه اول خنثی و برای گروه دوم وسوسه‌انگیز بود: به جای واژه خیابان واژه کیک، به جای کلمه تصویر کلمه دونات و همین طور تا آخر. سپس زمانی را بررسی کردیم که طول می کشد هر کدام از شرکت کنندگان کلمات مشترکی که در سؤال‌های زوج مطرح می شد را پیدا کنند.

تغییر کلمات در سؤال‌های فرد روی اکثر شرکت کنندگان تأثیری نداشت. اما آن‌هایی که رژیم بودند حکایت دیگری داشتند. این افراد، پس از آنکه واژه دونات را پیدا کردند، ۳۰ درصد دیرتر از سایر شرکت کنندگان واژه ابر را یافتند. البته که این افراد در حالت عادی کندتر از دیگران نبودند؛ اگر قبل از ابر کلمه تصویر واقع شده بود، سرعت عملکردشان مشابه دیگران بود. درواقع مشکل دونات بود. (۷) آنچه در اینجا اتفاق می افتد واضح است. این در حقیقت نسخه‌ای از چیزی است که روان‌شناسان آن را تداخل پیش‌گستر^{۱۸} می نامند. دونات با مطرح شدنش به صدر ذهن تکیه می زند. آن‌هایی که رژیم نیستند خیلی ساده به دنبال واژه می گردند، آن را می یابند و سپس پیش می روند. در مقابل، کسانی که رژیم اند نمی توانند به سادگی از کنار آن بگذرند. حتی زمانی که در حال جستجو برای یافتن ابر هستند، تصویر دونات همچنان حاضر و آماده آنجاست و مانند قطاری در حال عبور توجه را به سوی خود معطوف می کند. و خب طبیعتاً وقتی ذهن فرد جای دیگری سیر کند، بعید است واژه ابر را پیدا کند.

۲: تنگنای پهنای باند

قطعاً شما نیز مواردی مشابه را تجربه کرده‌اید. اگر نه با غذا، شاید با زمان. یک ضرب‌الأجل فوری پیش رویتان است، اما باید در جلسه‌ای نامرتبط حضور یابید. چقدر از این جلسه را متوجه خواهید شد؟ در آن جلسه می‌نشیند و تلاش می‌کنید متمرکز شوید، اما ذهنتان مدام به آن ضرب‌الأجل بازمی‌گردد. جسمتان آنجا در جلسه، اما ذهنتان جای دیگری است. ضرب‌الأجل، درست مانند واژه‌دونات برای کسی که رژیم است، مدام حواس شما را پرت می‌کند. تصور کنید که دارید با لپ‌تاپتان در اینترنت می‌چرخید. در کامپیوتری که به اندازه کافی سریع باشد به سرعت از صفحه‌ای به صفحه دیگر خواهید رفت. اما حالا فرض کنید که برنامه‌های زیاد دیگری باز هستند. موسیقی در حال پخش شدن است، چند فایل در صف دانلود قرار دارد و چند صفحه مرورگر هم باز است. در این شرایط دیگر در اینترنت نمی‌چرخید بلکه مثل یک لاک‌پشت به زور خود را می‌کشید. این برنامه‌های پس‌زمینه ظرفیت پردازنده را می‌بلعند. مرورگرتان به شدت کند می‌شود زیرا قدرت محاسباتی کمی برایش باقی مانده است.

کمیابی چنین کاری را با پردازنده ذهنی ما انجام می‌دهد. کمیابی با پرکردن ذهن از دیگر فرایندها، «ذهن» کمتری را برای فعالیت پیش رو باقی می‌گذارد. این موضوع ما را به فرضیه اساسی این فصل می‌رساند: کمیابی به طور مستقیم پهنای باند را کاهش می‌دهد، نه اینکه ظرفیت درونی فرد را تغییر دهد بلکه میزان ظرفیت قابل استفاده را متأثر خواهد کرد. برای آزمون این فرضیه، ابتدا باید تعریفمان را از پهنای باند اصلاح کنیم. ما پهنای باند را به عنوان جایگزین چندین ساختار به دقت پژوهش شده روان‌شناختی استفاده می‌کنیم. درواقع ما در مسیری باریک قدم برمی‌داریم. ما به عنوان روان‌شناس به تمایزات کارکردی و مانند آن در بین ساختارهای متفاوت اهمیت داده و کنش مغزی متناظر با آن‌ها را مد نظر قرار می‌دهیم. پهنای باند اصطلاحی عام است که این تمایزات را کم‌رنگ می‌کند. اما به عنوان دانشمندان علوم اجتماعی علاقه‌مند به تأثیرات کمیابی ترجیح

۲: تنگنای پهنای باند

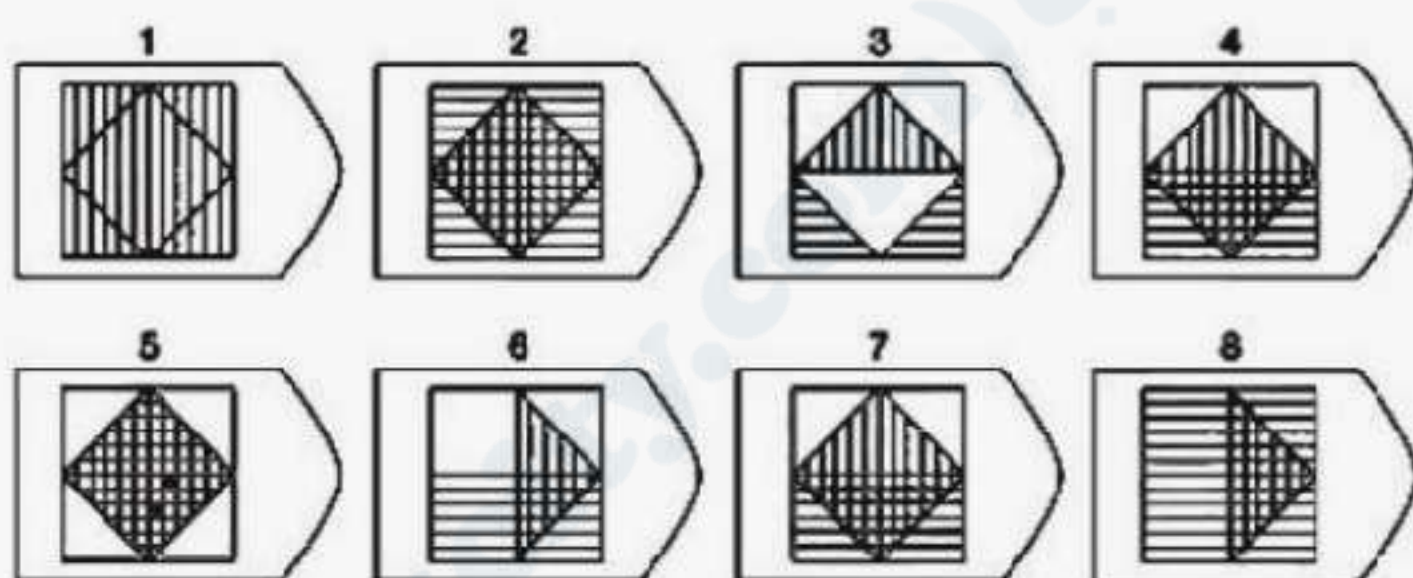
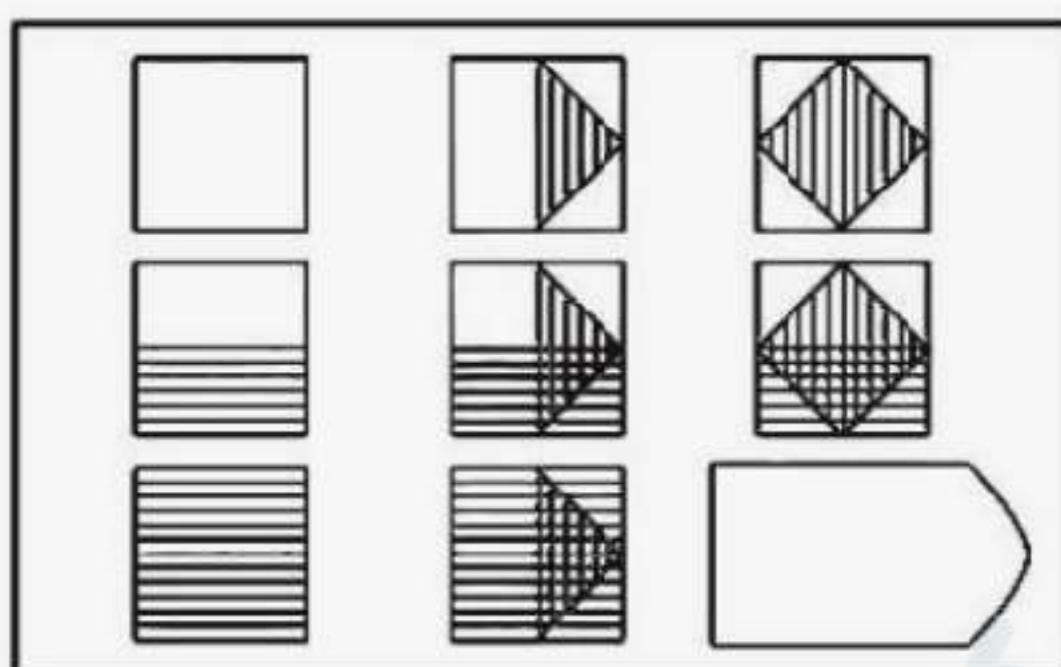
می‌دهیم این تمایزات جزئی را کنار بگذاریم، درست مانند کسی که از دموکراسی یا از ذرات زیراتمی صحبت می‌کند، اما از تمایزات ظریف‌تری که می‌تواند به آن‌ها بپردازد می‌گذرد. به این ترتیب از واژه مادر پهنای باند برای اشاره به دو مؤلفه فراگیر و مرتبط کارکرد ذهنی استفاده می‌کنیم. حالا نوبت آن است که به شکلی عمیق‌تر به این دو کارکرد بپردازیم.

اولی را می‌توان ظرفیت شناختی نامید؛ سازوکارهایی روان‌شناختی که زیربنای توانایی ما برای حل مسائل، به یاد سپردن اطلاعات، استدلال منطقی و چیزهایی از این دست را تشکیل می‌دهد. شاید مهم‌ترین بخش در این طبقه هوش سیال باشد: توانایی تفکر و استدلال انتزاعی و حل مسائل بدون هر گونه آموزش یا تجربه خاص. دومین مؤلفه کنترل اجرایی است که زیربنای توانایی ما در مدیریت فعالیت‌های شناختی‌مان است. از نمونه‌های آن می‌توان به برنامه‌ریزی، توجه، شروع و توقف کنش‌ها، و کنترل خواسته‌های ناگهانی اشاره کرد. کنترل اجرایی تا حد زیادی حکم‌پردازنده مرکزی را داشته و نقشی حیاتی در کارکرد مناسب ما دارد. (۸) این مؤلفه در توانایی ما برای تمرکز، تغییر جهت توجه، حفظ کردن موارد مختلف در حافظه، چندوظیفگی، و نظارت بر خود تعیین‌کننده است. ظرفیت شناختی و کنترل اجرایی چندوجهی بوده و تفاوت‌های ظریفی دارند. هر دوی آن‌ها از کمیایی تأثیر می‌پذیرند.

ظرفیت شناختی

یکی از مشخصه‌های بارز ظرفیت شناختی هوش سیال است. ما برای آزمون تأثیر کمیایی روی ظرفیت شناختی افراد از برجسته‌ترین و مرسوم‌ترین معیار هوش سیال استفاده کردیم: آزمون ماتریس‌های مدرج ریون. (۹) نام این آزمون برگرفته از نام جان ریون^{۱۱} روان‌شناس بریتانیایی است که آن را در دهه ۱۹۳۰ ابداع کرد. برای مثال نگاهی به تصویر زیر بیندازید که شبیه موارد آزمون ریون است و از خود بپرسید بین گزینه‌های ۱ تا ۸ کدام یک برای جای خالی مناسب است.

۲: تنگنای پهنای باند



شاید این آزمون را از دوران مدرسه به یاد داشته باشید. این یکی از بخش‌های رایج آزمون‌های آی. کیو است. (۱۰) درحالی که آزمون‌های آی. کیو پیچیده و متنوع هستند، اکثراً بر این باورند که آزمون ماتریس‌های مدرج ریون یکی از مهم‌ترین و مطمئن‌ترین آزمون‌هاست. آزمون ریون نیازمند هیچ گونه معلوماتی از رویدادهای جهانی نیست و تنها نیازمند کمی آموزش رسمی است. این مرسوم‌ترین راهی است که روان‌شناسان، مدرسان، نظامیان و دیگران، از طریق آن، آنچه هوش سیال می‌نامیم را اندازه می‌گیرند. ظرفیت تفکر منطقی، تحلیل و حل مشکلات تازه بدون استفاده از دانش پس‌زمینه. مکانیکی که به استارت‌نخوردن ماشین فکر می‌کند هم از دانش مربوط به خودرو استفاده می‌کند و هم از مهارت‌های استدلالی‌اش. همین مکانیک،

۲: تنگنای پهنای باند

وقتی مقابل ماتریس ریون قرار می‌گیرد، مهارت‌های استدلالی‌اش را در چارچوبی به کار می‌گیرد که هیچ تخصصی در آن ندارد؛ او در این مورد تفاوتی با یک کشاورز هندی ندارد.

همین باعث شده ماتریس ریون به عنوان معیار تعیین هوش عمومی مفید باشد، معیاری که می‌تواند از تمایزات فرهنگی فراتر رود. با این حال برخی همچنان به کارایی آن مشکوک‌اند. به باور آن‌ها افرادی که آشنایی بیشتری با آزمون‌ها و شیوه برگزاری‌شان دارند، قطعاً عملکرد بهتری خواهند داشت. آن‌هایی که هندسه خوانده‌اند احتمالاً بهتر عمل خواهند کرد. حقیقت این است که منافع مربوط به مدرسه رفتن به رسمیت شناخته شده است؛ بچه‌هایی که سال‌های بیشتری به مدرسه رفته‌اند عملکرد بهتری از هم‌سن‌وسالانی دارند که کمتر به مدرسه رفته‌اند. مباحث گسترده‌ای در این باره مطرح است که آی.کیو واقعاً چه چیز را اندازه می‌گیرد. درباره هوش سیال نیز چنین است. خوشبختانه این مباحث ارتباطی به مقاصد ما ندارد. ما هوش سیال را میان دو نفر یا دو فرهنگ مقایسه نمی‌کنیم. ما می‌خواهیم بدانیم که کمیابی چطور ظرفیت شناختی یک نفر مشخص را تحت تأثیر قرار می‌دهد. احتمالاً تعجب می‌کنید وقتی ببینید «ظرفیت» یک نفر به چه سادگی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. اما نکته همین جاست. ما عادت کرده‌ایم که ظرفیت شناختی را ثابت بپنداریم، در حالی که این ظرفیت می‌تواند با تغییر شرایط تغییر کند. برای مشاهده تأثیر کمیابی روی هوش سیال مطالعاتی را با دانشجوی دکتری مان، جی‌اینگ ژائو، ترتیب دادیم. در این آزمایش‌ها در یکی از بازارهای نیوجرسی آزمون ماتریس‌های مدرج ریون را به افراد می‌دادیم. (۱۱) ابتدا نیمی از افراد با سناریوهایی ساده‌ای مثل این روبه‌رو می‌شدند:

۲: تنگنای پهنای باند

تصور کنید که ماشینتان مشکلی دارد که ۳۰۰ دلار خرج برمی دارد. بیمه ماشینتان نیمی از این هزینه را پوشش می دهد. باید تصمیم بگیرید که یا هزینه را پرداخته و ماشین را تعمیر کنید و یا به این امید که حداقل تا مدتی مشکلی پیش نیاید از خیر تعمیر آن بگذرید. چطور با چنین تصمیمی روبه رو می شوید؟ اتخاذ چنین تصمیمی از نظر مالی برایتان ساده است یا دشوار؟ پس از این سؤال مجموعه ای از مسائل ماتریس های ریون را ارائه می کردیم. با استفاده از میزان درآمد اعلام شده خانوار از سوی خود شرکت کنندگان و تعیین میانه درآمدها، آن ها را به ثروتمند و فقیر تقسیم می کردیم. در این شرایط هیچ تفاوت معنادار آماری خاصی بین خریداران فقیر و ثروتمند نیافتیم. البته که تفاوت هایی وجود داشت، اما این تفاوت ها آن قدر چشمگیر نبود که بخواهیم در این نمونه آن را ردیابی کنیم. ثروتمندان و فقرا به یک اندازه باهوش به نظر می رسیدند.

همین مطالعه را، با تغییری کوچک، برای شرکت کنندگان باقی مانده انجام دادیم. آن ها به جای سؤال اول با این سؤال روبه رو شدند (تفاوت های سؤال اول و دوم پررنگ شده است):

تصور کنید که ماشینتان مشکلی دارد که نیازمند یک سرویس گران قیمت ۳۰۰۰ دلاری است. بیمه ماشینتان نیمی از این هزینه را پوشش می دهد. باید تصمیم بگیرید که یا هزینه را پرداخته و ماشین را تعمیر کنید و یا به این امید که حداقل تا مدتی مشکلی پیش نیاید از خیر تعمیر آن بگذرید. چطور با چنین تصمیمی روبه رو می شوید؟ اتخاذ چنین تصمیمی از نظر مالی برایتان ساده است یا دشوار؟

تنها کاری که در اینجا انجام دادیم جایگزین کردن ۳۰۰۰ دلار به جای ۳۰۰ دلار است. جالب اینکه همین تغییر کوچک تأثیر متفاوتی روی دو گروه فقیر و غنی داشت. افرادی که از شرایط مالی خوبی برخوردارند مشکلی با پرداخت ۳۰۰ یا ۳۰۰۰ دلار ندارند. هم می توانند از پس اندازشان خرج کنند و هم از کارت اعتباری شان. برای افراد کمتر بهره مند نیز یافتن ۱۵۰ دلار برای برآورده کردن

۲: تنگنای پهنای باند

نیازی مهم خیلی دشوار نیست. درواقع آن قدر دشوار نیست که آن‌ها را به فکر کمیایی و شرایط مالی‌شان بیندازد.

اما هزینه ۳۰۰۰ دلاری ماشین داستان دیگری است: یافتن ۱۵۰۰ دلار برای کسی که درآمد کمی دارد دشوار است. مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۱ نشان داده که نزدیک به نیمی از همه آمریکایی‌ها بیان کرده‌اند که نمی‌توانند ظرف سی روز ۲ هزار دلار پول فراهم کنند، حتی اگر نیاز مبرمی به آن داشته باشند. (۱۲) البته که سؤالی که ما از مشتریان آن بازار پرسیدیم فرضی بود. اما از جهتی نیز سؤالی واقع‌بینانه بود که می‌توانست آن‌ها را یاد مشکلات مالی‌شان بیندازد. شاید آن موقع ماشینشان خراب نبود، اما وقتی می‌گوییم با کمیایی پول مواجه بودند یعنی مشکلات مالی بر صدر ذهنشان تکیه زده بود. زمانی که آن قسمت از مغز را قلقلک دهیم، همه نگرانی‌های واقعی و غیرفرضی مرتبط با کمیایی خودنمایی می‌کنند. فراهم کردن ۱۵۰۰ دلار سخت خواهد بود. «اعتبار کارت اعتباری‌ام تمام شده. همین الان هم حداقل پولی که باید ماهیانه برای تسویه هزینه‌های اعتباری‌ام بدهم، خیلی زیاد شده. چطور می‌توانم از پس پرداختی این ماه برآیم؟ آیا، اگر این یکی را هم پرداخت نکنم، توان پرداخت جریمه‌اش را دارم؟ شاید باید این بار وام کوتاه‌مدت بگیرم.» یک قلقلک کوچک می‌تواند جنب‌وجوش زیادی در مغز بپا کند.

و این جنب‌وجوش روی عملکرد تأثیر می‌گذارد. افراد بهره‌مند، که در اینجا هم جنب‌وجوش خاصی در مغزشان به راه نیفتاده بود، در هر دو سناریو شرایط یکسانی داشتند. در مقابل، شرکت‌کنندگان فقیرتر در سناریوی دوم عملکرد به مراتب بدتری داشتند. کمی قلقلک کمیایی کافی بود تا ناگهان هوشمندی‌شان به شکلی چشمگیر افول کند. کمیایی حواسشان را پرت کرده بود و نمره هوش سیال کمتری کسب کردند.

این مطالعات را چندین و چند بار تکرار کردیم و هر بار همین نتایج تکرار شد. مشکل ۳۰۰۰ دلار چالش‌آفرینی ریاضی نیست. در بررسی مسائل غیرمالی، تعیین اعداد بزرگ یا کوچک هیچ تغییری ایجاد نمی‌کند. این تأثیر مختص

۲: تنگنای پهنای باند

مسائل دشواری است که ماهیت مالی دارند (برای کسانی که دچار کمبود پول هستند). به علاوه این مسئله را نمی‌توان نتیجه کمبود انگیزه دانست. در بازآزمایی دیگری از این مطالعه، برای هر پاسخ صحیح در آزمون ریون به افراد پول می‌دادیم. چنین متصور است که شرکت‌کنندگان کم‌درآمد مشوق بیشتری برای عملکرد بهتر دارند: هر چه باشد پول برای آن‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است. اما آن‌ها اصلاً عملکرد بهتری نداشتند: در حقیقت حتی عملکردشان نسبت به قبل کمی بدتر هم شد. شرکت‌کنندگان کم‌درآمد، که احتمالاً می‌توانستند استفاده بیشتری از پرداختی اضافی داشته باشند، در مواجهه با سناریوی دشوارتر به فکر فرو می‌رفتند و در نهایت نیز بازار را با پول کمتری ترک کردند. این در حالی است که افراد بهره‌مند چنین شرایطی را تجربه نمی‌کردند.

در همه بازآزمایی‌ها، این آثار به یک اندازه بزرگ بود. (۱۳) برای درک بهتر بزرگی این آثار، به این شاخص از یک مطالعه مربوط به خواب توجه کنید. (۱۴) در این مطالعه یک گروه از افراد در زمان معمول روانه تخت خوابشان می‌شدند. گروهی دیگر مجبور بودند که تمام شب را بیدار بمانند. این نوع شب‌زنده‌داری بسیار تضعیف‌کننده است. خودتان را بعد از اینکه یک شب نخوابیده‌اید تصور کنید. صبح روز بعد، گروهی که خوابیده بودند بیدار می‌شدند و آزمون ریون به هر دو گروه داده می‌شد. همان‌طور که انتظار می‌رفت، افراد محروم از خواب عملکرد بدتری داشتند.

فکر می‌کنید تأثیر سناریوی دشوار بازار در مقایسه با بی‌خوابی چگونه بود؟ حتی از آن هم بیشتر بود. بعد از یک شب کامل بی‌خوابی چقدر احساس آمادگی ذهنی دارید؟ صبح بعد از این بی‌خوابی چقدر سر حالید؟ مطالعه ما نشان می‌دهد که صرف مطرح شدن دغدغه‌های مالی برای افراد فقیر باعث کاهش عملکرد شناختی آن‌ها می‌شود، حتی بیش از کسانی که با بی‌خوابی شدید روبه‌رو بوده‌اند.

راه دیگری نیز هست که مقیاس یافته‌هایمان را بفهمیم. از آنجا که آزمون ریون

۲: تنگنای پهنای باند

برای اندازه‌گیری هوش سیال استفاده می‌شود، شباهت مستقیمی به آی.کیو دارد. در مطالعات معمول آی.کیو، توزیعی بهنجار فرض می‌کنند که میانگینش ۱۰۰ و انحراف معیارش ۱۵ است. (انحراف معیار سنج‌های است برای نشان دادن میزان پراکندگی نمره‌ها حول میانگین. در یک توزیع بهنجار، تقریباً ۷۰ درصد نمرات در محدوده یک انحراف معیار از میانگین قرار می‌گیرد.) به این ترتیب می‌توان تأثیر یک مداخله مشخص را با استفاده از مقایسه اثرات آن با انحراف معیار مشخص کرد. برای مثال، اگر مداخله‌ای تأثیری هم‌ارز با یک سوم انحراف معیار داشته باشد، آن اثر با ۵ امتیاز آی.کیو متناظر است. (۱۵)

بر این اساس اثر مداخله ما با ۱۳ تا ۱۴ امتیاز آی.کیو متناظر بود. بر اساس رایج‌ترین طبقه‌بندی توصیفی آی.کیو، ۱۳ امتیاز می‌تواند شما را از طبقه هوش «متوسط» به طبقه هوش «برتر» ببرد. یا اگر در جهت مقابل نگاه کنیم، ۱۳ امتیاز می‌تواند شما را از طبقه «میانگین» به طبقه «مرز نارسایی» برساند. دقت کنید: این تفاوت‌ها بین افراد فقیر و غنی نیست. آنچه به آن می‌پردازیم مقایسه عملکرد یک نفر مشخص در شرایط متفاوت است. وقتی کمیابی حواس یک فرد مشخص را پرت می‌کند، نمره آی.کیوی او نسبت به حالت عادی کاهش می‌یابد. نکته کلیدی داستان همین جاست. زمانی که هزینه تعمیر ماشین ناچیز بود، یعنی وقتی کمیابی برجسته نشده بود، پاسخ فقرا درست همانند ثروتمندان بود. به این ترتیب ناگفته پیداست که مسئله ظرفیت شناختی ذاتی نیست. فرد فقیر بدتر ظاهر شده زیرا، درست مانند پردازنده‌ای که برنامه‌های متعدد از سرعتش کاسته، بخشی از پهنای باندش جای دیگری درگیر است.

کنترل اجرایی

جزء دوم پهنای باند کنترل اجرایی است. همان طور که قبلاً هم اشاره کردیم، کنترل اجرایی چندوجهی است. به این ترتیب کار را با ذکر یکی از مهم ترین کارکردهایی آغاز می کنیم که کنترل اجرایی در آن دخیل است: خودمهاری. در اواخر دهه ۱۹۶۰ والتر میشل و همکارانش یکی از جالب ترین (و دست کم بامزه ترین) آزمایش های روان شناسی را درباره انگیزه های ناگهانی انجام دادند. (۱۶) تیم پژوهشی میشل بچه ای چهار پنج ساله را در اتاقی می نشانند و مقابلش یک مارشملو قرار می دادند. بعضی از بچه ها از همان بدو ورود به آن خیره می ماندند، بعضی دیگر از شدت هیجان بالا و پایین می پریدند؛ همه شان مارشملو را می خواستند. هر کس می خواست می توانست آن را بخورد، اما قبل از خوردن نکته ای به او گوشزد می شد. در واقع فرصتی پیش رویش قرار داده می شد. پژوهشگر توضیح می داد که چند لحظه بعد اتاق را ترک خواهد کرد. اگر تا زمان برگشت پژوهشگر آن مارشملو خورده نشده باشد، مارشملوی دیگری هم به عنوان جایزه به کودک داده می شود. در اینجا بچه ها با یکی از قدیمی ترین مسائل پیش روی بشر روبه رو بودند، چیزی که دانشمند علوم اجتماعی، توماس شلینگ^{۲۰}، آن را «کشمکش درونی برای خودفرمانی» (۱۷) می نامد: مسئله خودمهاری.

خودمهاری همچنان یکی از بخش های دشوار مطالعه روان شناسی است. اجزای زیادی را می شناسیم که در شکل گیری خودمهاری دخیل هستند. خودمهاری به مقدار وزنی بستگی دارد که به آینده می دهیم. و به نظر می رسد که ما این کار را به شکلی ناسازگار انجام می دهیم. پاداش های آنی (مارشملوی الان) برجسته اند و وزن سنگینی دریافت می کنند. پاداش های آینده دور (دو مارشملوی بعداً) کمتر برجسته بوده و وزن کمتری می یابند. به این ترتیب وقتی در آینده انتزاعی به یک مارشملو در مقابل دو مارشملو فکر می کنیم، به نظرمาน دوتایش بهتر از یکی است، اما زمانی که یک مارشملو روبه روی ما چشمک می زند، ناگهان به دو مارشملو غالب می شود.

۲: تنگنای پهنای باند

خودمهاری علاوه بر این به اراده نیز بستگی دارد، منبعی که کارکردش را به درستی نمی دانیم، اما از چیزهایی مثل شخصیت، خستگی و دقت تأثیر می پذیرد. (۱۸) خودمهاری به شدت به کنترل اجرایی وابسته است. ما از کنترل اجرایی برای هدایت توجه، آغاز یک کنش، بازداری از یک واکنش شهودی، و مقاومت در برابر یک انگیزه ناگهانی استفاده می کنیم. حقیقت این است که یک بخش کمتر مشهور اما بسیار بازآزمایی شده از مطالعه میشل در اینجا عبرت آموز است. بچه هایی که بهتر از همه توانستند در برابر وسوسه مارشملو مقاومت کنند، این کار را با معطوف کردن توجهشان به جایی دیگر انجام دادند. (۱۹) آن ها، به جای نگاه و فکر کردن به مارشملو، به چیزهای دیگر فکر کردند. به جای اینکه خود را مجبور به مقاومت در برابر این میل کنند، خیلی ساده ترتیبی دادند تا متوجهش نشوند. به زعم میشل «زمانی که بدانید اراده تنها به یادگیری شیوه کنترل توجه و تفکر تان مربوط است، می توانید اقدام به افزایشش کنید». (۲۰)

این نمایانگر پیوندی مهم میان کنترل اجرایی و خودمهاری است. از آنجا که کنترل اجرایی به هدایت توجه و کنترل انگیزه های ناگهانی کمک می کند، کاهش کارکرد اجرایی خودمهاری را با مشکل مواجه خواهد کرد. چندین آزمایش به روشنی این پیوند را نشان داده اند. یکی از این آزمایش ها به شرکت کنندگان یک تکلیف حافظه محور می داد. (۲۱) از بعضی از آن ها خواسته می شد که عددی دورقمی را حفظ کنند و به بعضی دیگر عددی هفت رقمی داده می شد. سپس شرکت کنندگان به سالی می رفتند و برای ادامه کار منتظر می ماندند. در سالن انتظار تکه های کیک و میوه پیش رویشان قرار داشت. آزمون واقعی کاری بود که در حال انتظار و تلاش برای از خاطر نبردن عددشان انجام می دادند. آن هایی که عدد دورقمی داشتند و ذهنشان به شدت درگیر نبود اغلب میوه را انتخاب می کردند. کسانی که ذهنشان درگیر از یاد نبردن عدد هفت رقمی بود ۵۰ درصد بیشتر اقدام به انتخاب کیک می کردند. کیک انتخاب هیجانی است. پیشگیری از این انتخاب

۲: تنگنای پهنای باند

خودکار نیازمند کنشی آگاهانه است. زمانی که پهنای باند ذهنی ما درگیر چیز دیگری مثل از یاد نبردن ارقام است، ظرفیت کمتری برای پیشگیری از خوردن کیک داریم.

در مطالعه‌ای دیگر مقداری غذا برای دانش‌آموزان سفیدپوست استرالیایی تدارک دیده شد. این بار اما غذای تدارک دیده شده برای شرکت‌کنندگان تهوع‌آور بود: پای مرغ طبخ‌شده به روش چینی که کل پا به شکل دست‌نخورده و با وجود حتی پنجه‌ها طبخ می‌شود. (۲۲) چالش پیش روی شرکت‌کنندگان این بود که غذا توسط آزمایشگری چینی سرو می‌شد، و خب این باعث می‌شد مجبور باشند رفتار مؤدبانه‌تری پیش بگیرند. در اینجا نیز، مانند مطالعه کیک، ذهن برخی شرکت‌کنندگان قبلاً درگیر شده بود: از آن‌ها خواسته شده بود که عددی هشت‌رقمی را به خاطر بسپارند. آن‌هایی که ذهنشان درگیر نبود می‌توانستند به خود مسلط باشند و نظرشان را پیش خودشان نگه دارند. اما شرکت‌کنندگانی که از نظر شناختی درگیر بودند چنین شرایطی نداشتند. آن‌ها بدون هیچ نیت بدی حرف‌هایی وقیحانه به زبان می‌آوردند؛ چیزهایی مثل «حال آدم از این غذا به هم می‌خوره».

تنگنای پهنای باند کنترل انگیزه‌های ناگهانی را برایمان دشوارتر می‌سازد، چه این انگیزه ناگهانی خوردن کیک باشد که ترجیح می‌دهیم نخوریم، چه گفتن چیزهایی که قصد گفتنشان را نداریم. و از آنجا که کمیابی پهنای باند را در تنگنا قرار می‌دهد، می‌توان به این نتیجه رسید که کمیابی نه تنها باعث کاهش هوش سیال که باعث افول خودمهارى نیز می‌شود. به این ترتیب است که دانش‌آموز استرالیایی با آزمایشگر چینی بدرفتاری می‌کند، مدیر اجرایی که درگیر ارائه قریب‌الوقوعش است با دخترش بدرفتاری می‌کند، و کارمندی که به قبض‌های پرداخت نشده‌اش فکر می‌کند با مشتری بی‌مبالات بدرفتاری می‌کند.

برای مشخص کردن اینکه کمیابی کنترل اجرایی را کاهش می‌دهد یا نه، به شرکت‌کنندگان در آزمایش بازار نیوجرسی آزمونی دادیم که معمولاً برای

۲: تنگنای پهنای باند

اندازه‌گیری کنترل اجرایی مورد استفاده قرار می‌گیرد، آزمونی که به‌طور مستقیم توانایی آن‌ها را در جلوگیری از واکنش‌های ناخودآگاه اندازه می‌گرفت. در اینجا نیز مانند قبل ابتدا یک سناریوی مالی فرضی، ساده یا دشوار، برای شرکت‌کنندگان بازگو می‌شد. آن‌ها سپس با تصاویری مانند این‌ها روبه‌رو می‌شدند:

یا

این تصاویر به سرعت روی صفحه کامپیوتر ظاهر می‌شد. آن‌ها انگشتشان را روی صفحه کلید می‌گذاشتند و می‌بایست کلید هم‌جهت با تصویر قلب و مخالف جهت تصویر گل را فشار می‌دادند. به این ترتیب اگر قلب در سمت راست ظاهر می‌شد باید کلید سمت راست را فشار می‌دادند. و اگر گل در سمت راست ظاهر می‌شد باید کلید سمت چپ را می‌فشرده‌اند. تصویر گل انگیزه‌ای ناگهانی ایجاد می‌کند که باید جلوی آن را گرفت: فشار دادن کلید هم‌جهت با قلب ساده است؛ کار دشوار فشردن کلید مخالف جهت گل است. لازمه موفقیت در این آزمایش نادیده گرفتن این انگیزه ناگهانی است که شما را به فشار دادن سریع کلید هم‌جهت سوق می‌دهد. هر چه فرد کنترل اجرایی بیشتری داشته باشد، عملکردش بهتر خواهد بود. این آزمون مشخص می‌کند که فرد چقدر در جلوگیری از هیجان اولیه برای انجام واکنشی دیگر تواناست. چه این جلوگیری مقاومت در برابر کیک باشد، چه جلوی زبان را گرفتن و چه، در این مورد خاص، گولِ گل را نخوردن. اگرچه که این آزمون کنترل اجرایی را اندازه می‌گیرد، که تفاوت زیادی با هوش سیال دارد، نتایج به دست آمده مانند قبل بود. در شرایطی که مسئله مالی آسان مطرح شده بود، فقرا و ثروتمندان عملکرد مشابهی داشتند. آن‌ها به یک اندازه می‌توانستند انگیزه‌های ناگهانی‌شان را کنترل کنند و تعداد خطاهایشان هم تقریباً برابر بود. اما مطرح شدن مسئله مالی دشوار وضعیت را به کلی برای فقرا تغییر می‌داد. افراد بهره‌مند در اینجا نیز درست همان عملکرد سناریوی ساده را به نمایش می‌گذاشتند. میزان کنترل اجرایی‌شان

۲: تنگنای پهنای باند

تغییری نمی‌کرد. از آن سو شرکت‌کنندگان فقیرتر عملکرد به مراتب بدتری داشتند. آن‌ها هیجانی‌تر بودند و بیشتر کلید همان سمتی را فشار می‌دادند که گل قرار داشت. در حالی که در سناریوی ساده ۸۳ درصد انتخاب‌هایشان درست بود، در چارچوب سناریوی دشوار که از نظر مالی چالش‌آفرین‌تر بود، این مقدار به ۶۳ درصد کاهش یافت. یک قلقلک کوچک کمیابی کافی بود که آن‌ها ناگهان هیجانی‌تر از قبل عمل کنند. به نظر می‌رسد که کمیابی علاوه بر هوش سیال کنترل اجرایی را نیز کاهش می‌دهد.

فصل برداشت

آزمایشات انجام شده در بازار نیوجرسی فرضیه ما را آزمون می‌کرد. اما به هر ترتیب این آزمایش‌ها مصنوعی است. این‌ها واکنش افراد را در شرایطی نشان می‌دهد که ما تفکرات مربوط به کمیابی را با سؤالاتی فرضی درباره شرایط نامساعد مالی در ذهنشان برمی‌انگیزانیم. باین حال ما می‌خواهیم بدانیم شرایط زندگی روزمره افراد، خارج از محدودیت‌های آزمایشی، چگونه است. آیا اگر آزمایشگری در بازار نباشد که افراد را به یاد مشکلاتشان بیندازد، بازهم کمیابی باعث ایجاد تنگنا در منابع شناختی‌شان می‌شود؟

۲: تنگنای پهنای باند

نشان دادن این موضوع برای استدلال ما حیاتی است. اما این کار به این سادگی‌ها نیست. ما نمی‌توانیم به سادگی ظرفیت شناختی یا خودمهارى افراد فقیر و ثروتمند را مقایسه کنیم. فقرا و ثروتمندان در موارد بسیاری مانند بهداشت، دوستان، و آموزش متفاوت هستند، و به این ترتیب نمی‌توانیم تفاوت‌های مشاهده‌شده را لزوماً به کمیابی نسبت دهیم. این نوع مقایسه‌ها بارها و بارها انجام شده بدون اینکه پاسخ مشخصی به مشکلات آماری مترتب بر آن‌ها داده شود. چطور می‌توان تأثیر کمیابی را فارغ از این همه پیچیدگی مشخص کرد؟

در اثنای پژوهشی میدانی در حوزه کشاورزی که همراه با اقتصاددانی به نام آناندی مانى^{۲۱} انجام می‌دادیم، متوجه نکته‌ای جالب شدیم. کشاورزان کل درآمدشان را به صورت یکجا و در زمان برداشت می‌گیرند. این یعنی کشاورزان زندگی مالی بسیار متفاوتی نسبت به دیگر کارگرانی دارند که دریافتی‌هایشان منظم است (روزانه، هفتگی، یا ماهیانه). یک کشاورز ممکن است دو بار یا حتی یک بار در سال دریافتی داشته باشد. حالا کشاورزی را تصور کنید که دریافتی‌اش در ماه ژوئن است. طی چند ماه بعدی شرایط مساعد است: به اندازه کافی پول دارد. اما حتی اگر او آینده‌نگر باشد و تلاش کند که مخارجش را در ماه‌های باقی‌مانده پخش کند، در ماه آوریل یا می (ده تا یازده ماه بعد) پول بسیار کمی برایش باقی خواهد ماند. پس یک کشاورز مشخص در ماه‌های بعد از برداشت ثروتمند است و در ماه‌های قبل از برداشت فقیر.

این تا حد زیادی مشابه شرایطی بود که به دنبالش بودیم: می‌توانستم پهنای باند یک کشاورز مشخص را در ماه‌های قبل و بعد از برداشت بررسی کنیم. به جای مقایسه افراد فقیر و ثروتمند، می‌توانستیم رفتاریک نفر را زمانی که جیبش پر پول است و زمانی که دستش خالی است مقایسه کنیم. اما یک مسئله وجود داشت. آیا زمان برداشت نسبت به ماه‌های عادی تعهدات متفاوتی را برای افراد به دنبال نداشت؟ مثلاً جشن‌ها و عروسی‌ها معمولاً در

۲: تنگنای پهنای باند

ماه‌های برداشت برگزار می‌شود، دقیقاً به این خاطر که جیب افراد پراست. به این ترتیب شاید به جای دیدن آثار کمیابی تنها شاهد آثار مراسم باشیم. برای عبور از این مسئله کشت نیشکر را مد نظر قرار دادیم که دارای مشخصه‌ای متفاوت بود. نیشکر نیازمند کارخانه‌ای عریض و طویل است برای خرد کردن نی و گرفتن شیره آن (که با تبخیرش شکر درست شود). کارخانه‌ها می‌توانند مقدار مشخصی از محصول را در جریان تولید قرار دهند و نیشکر را نیز نمی‌توان زمان زیادی بعد از برداشت نگه داشت. به همین دلیل نیشکر در طول دوره‌ای پنج شش ماهه برداشت می‌شود. حتی در بعضی نقاط برداشت در طول سال انجام می‌شود. زمین‌های کنار هم نیز معمولاً چرخه‌های برداشت بسیار متفاوتی دارند. ممکن است درحالی که یک کشاورز در حال برداشت است، همسایه دست راستش چند ماه پیش برداشت کرده باشد و همسایه دست چپش چند ماه بعد اقدام به برداشت کند. این واقعیت همان راه حلی بود که دنبالش بودیم. حالا می‌توانستیم کشاورزانی مشخص را در دوران ثروتمندی و فقر مورد مطالعه قرار دهیم و مطمئن باشیم که مسئله خاصی درباره ماه‌های پیش و پس از برداشت وجود ندارد. در این شرایط ماه‌هایی که برای یک کشاورز پیش از برداشت به حساب می‌آمد برای دیگری پس از برداشت بود. همان طور که انتظارش می‌رفت، این داده‌ها نشان داد که کشاورزان در دوران پیش از برداشت بیشتر دچار کمبود نقدینگی بودند. (۲۳) ۷۸ درصد آن‌ها در ماه پیش از برداشت چیزی را گرو گذاشته بودند (و ۹۹ درصد وام گرفته بودند)، اما در ماه پس از برداشت تنها ۴ درصد چیزی را گرو گذاشته بودند (و تنها ۱۳ درصد وام گرفته بودند). به علاوه، آن‌ها پیش از برداشت برای پرداخت قبضه‌های جاری بیشتر دچار مشکل می‌شدند. در اینجا نیز مانند آزمایش بازار، کنترل اجرایی و هوش سیال را اندازه گرفتیم. از آزمایش ماتریس‌های ریون عیناً استفاده کردیم، اما به خاطر شرایط مزرعه انجام آزمایش گل و قلب امکان‌پذیر نبود. این شد که برای آزمون کنترل

۲: تنگنای پهنای باند

اجرای آزمایشی شبیه گل و قلب انتخاب کردیم که آزمایش استروپ نام دارد. در این آزمایش، شرکت کنندگان رشته‌ای از حروف یا اعداد، مانند FFFF، را می‌بینند و باید به سرعت بگویند که در این رشته چند حرف یا عدد وجود داشته است. (در این مورد پاسخ چهار است.) زمانی که ۲۲۲۲ را می‌بینید، گفتن سریع چهار دشوار است. این کار به همان دلیل دشوار است که فشار دادن دکمه مخالف جهت گل دشوار است. (۲۴)

با استفاده از این آزمایش‌ها دریافتیم که عملکرد کشاورزان قبل از برداشت بسیار بدتر از عملکردشان بعد از برداشت است. یک کشاورز مشخص در زمان فقر (پیش از برداشت)، هم از نظر هوش سیال و هم کنترل اجرایی، عملکرد بدتری نسبت به زمان بهره‌مندی (پس از برداشت) داشت. در اینجا نیز، درست مانند افراد حاضر در بازار، زمانی که فرد فقیر است کمتر هوشمندانه و بیشتر هیجانی عمل می‌کند. البته این بار ما نبودیم که افکار مرتبط با کمیایی را در ذهن آن‌ها برانگیختیم و حتی تلاشی برای برجسته کردن این افکار نکردیم. این اندیشه‌ها به طور طبیعی در زمان فقر ظاهر می‌شد (زمانی که پول چندانی از درآمد برداشت باقی نمانده بود) اما در زمان ثروتمندی نه (زمانی که جیبشان هنوز پر از درآمد برداشت بود).

و باز در اینجا نیز اندازه این اثر قابل توجه بود. کشاورزان بعد از برداشت در آزمون ریون ۲۵ درصد بیشتر پاسخ صحیح داده بودند. اگر بخواهیم مثل آزمایش بازار اثر پیش‌آمده را بر اساس نمره‌ای. کیو بسنجیم، می‌توان این میزان را با ۹ یا ۱۰ نمره‌ای. کیو متناظر دانست. این شکاف به اندازه آزمایش بازار نیست، که البته انتظار هم همین است. هر چه باشد در اینجا کشاورزان را به فکر کردن درباره پول مجبور نکردیم. ما تنها وضعیت ذهنی آن‌ها را در زمانی دلخواه بررسی کردیم. به عبارت دیگر گرایش نهفته آنان به سپردن بخشی از پهنای باند به کمیایی را بررسی کردیم. واکنش آن‌ها در آزمایش کنترل اجرایی در حالت فقر ۱۱ درصد آهسته‌تر بود و ۱۵ درصد بیشتر مرتکب خطا می‌شدند که باز هم نزدیک به نتایج حاصل از مطالعه بازار است. (۲۵) اگر با

۲: تنگنای پهنای باند

کشاورزی در زمان فقر روبه‌رو شویم، بیشتر دوست داریم ظرفیت محدودش را به یک خصلت شخصی نسبت دهیم. اما مطالعه‌ ما نشان می‌داد که این محدودیت‌ها هیچ ارتباطی با ظرفیت او به عنوان یک انسان ندارد. عملکرد کمتر هوشمندانه و کنترل شناختی ضعیف‌تر آن‌ها دقیقاً به خاطر پول کمتری بود که در ماه‌های منتهی به برداشت در اختیار داشتند.

با این حال پیش از اینکه بتوانیم این آزمایش را به عنوان نشانه‌ای از موفقیت نظریه‌مان تلقی کنیم، می‌بایست چند ابهام را برطرف می‌کردیم. می‌دانیم که کمیابی (فقر) قبل و بعد از برداشت تغییر می‌کند. اما آیا چیزهای دیگری وجود دارد که با آن تغییر کند؟ اگر چنین باشد، شاید آن موارد دلیل این تغییرات روانی باشند. سه جایگزین مطرح بود.

اول اینکه وقتی کشاورزان قبل از برداشت فقیرتر می‌شوند، غذای کمتری می‌خورند. اگر چنین باشد، آیا تعجبی دارد که کارکرد شناختی آن‌ها نیز کاهش یابد؟ تغذیه ناکافی و گرسنگی می‌تواند مغز هر کسی را تضعیف کند. (۲۶) اما کشاورزان مورد بررسی ما چنین شرایطی نداشتند. این کشاورزان در زمان کمبود نقدینگی آن قدر بی‌پول نمی‌شوند که مجبور به کاهش تغذیه‌شان شوند. اتفاقاً آن‌ها پس از برداشت کمی کمتر خرج غذا می‌کنند. اگرچه که یافته‌های ما نشان می‌داد که مخارج کشاورزان پیش از برداشت کاهش می‌یابد، این کاهش شامل غذا نمی‌شد. در مقابل آن‌ها هزینه‌های کمتری را به چیزهای مهم دیگر اختصاص می‌دادند. مثلاً ممکن بود هدیه کوچک‌تری برای عروسی پسرعمویشان تهیه کنند. در فرهنگی مانند هند که هدیه‌دادن نه فقط یک پاداش که یک تعهد است (به مثابه پاسخی به هدیه‌های گذشته)، این گونه صرفه‌جویی‌ها می‌تواند مشکل‌آفرین باشد. دومین ابهام این بود که شاید آن‌ها پیش از برداشت سخت کار می‌کنند. آماده‌شدن برای برداشت کار دشواری است و ممکن است کشاورزان را خسته کند. فرسودگی جسمی می‌تواند به راحتی منجر به فرسودگی ذهنی شود. حقیقت این است که بررسی‌های ما به اندازه کافی پیش از تاریخ دقیق

۲: تنگنای پهنای باند

برداشت بود (چهار هفته در کشاورزی زمان زیادی است). به اندازه‌ای که آماده‌سازی برای برداشت اصلاً به شکل جدی آغاز نشده بود. کشاورزان در هفته پیش از برداشت درست به همان اندازه کار می‌کردند که در هفته پس از برداشت.

نسخه کتاب (nbookcity.com)

۲: تنگنای پهنای باند

ابهام آخر نیز این بود که زمان برداشت فقط وقتی نیست که فرد پول را دریافت می‌کند. زمانی است که می‌فهمد چقدر گیرش خواهد آمد. کشاورزی به شدت متغیر است. بعضی وقت‌ها برداشت‌ها پروپیمان است و گاهی ناچیز. آیا ممکن نیست که اضطراب ناشی از ناآگاهی نسبت به میزان درآمد روی شرایط ذهنی کشاورز تأثیر گذاشته باشد؟ برای بعضی محصولات مانند برنج این دغدغه جدی است. اما در مورد نیشکر این چنین نیست. یک کشاورز با پیمایش زمینش می‌تواند به راحتی درآمدش را تخمین بزند. تقریباً تمام رشد محصولات ماه‌ها پیش از برداشت اتفاق می‌افتد. ماه‌های آخر فقط صرف افزایش میزان شکر محصولات می‌شود نه حجم آن‌ها. اما این مشکل کارخانه است: پولی که کشاورزان دریافت می‌کنند فقط به حجم بستگی دارد نه به میزان شکری که در محصولات است. تنها دلیلی که کشاورزان زودتر برداشت نمی‌کنند عدم تأیید کارخانه برای این کار است. خلاصه اینکه کشاورزان، از چند ماه پیش، تخمین نسبتاً دقیقی از مقدار دریافتی‌شان دارند. اطلاع آن‌ها از پرداختی قبل و بعد از برداشت تغییری نمی‌کند. ابهامات ناچیز دیگری نیز وجود دارد که می‌توان به آن‌ها پرداخت. (۲۸) اما نتیجه مشخص است. خود فقر ذهن را در تنگنا قرار می‌دهد. حتی اگر آزمایشگری آن دور و بر نباشد که کمیابی را به خاطرم‌ان بیاورد، فقر هوش سیال و کنترل اجرایی را کاهش می‌دهد. این یافته‌ها اهمیت زیادی در بحثی دارد که در ابتدا آغاز کردیم: بحث درباره ظرفیت شناختی افراد فقیر. حالا می‌توانیم بگوییم که فقرا ظرفیت مؤثر کمتری نسبت به افراد بهره‌مند دارند. دلیل این موضوع نیز نه قابلیت کمتر این افراد، که تسخیر شدن بخشی از ذهنشان توسط کمیابی است.

دیگر اشکال کمیابی

تقریباً آن موقع بود که دریافتم تنها با بخشی از مغزم درگیر زندگی در این کره خاکی هستم. یک‌دهم‌ش به مدرسه اختصاص داشت، یک‌دهم دیگرش به دخترم، و شاید یک‌دهم دیگر هم به بحران‌های خانوادگی، هفتاد درصد دیگر

ذهنم مدام روی غذا متمرکز بود: مقدار کالری یک دانه انگور، فضایی که ذرت بوداده می‌گیرد، استفاده هوشمندانه از آب به عنوان دارونما. با خودم گفتم «اگر از آن هفتاد درصد عاقلانه‌تر استفاده کنم چه کارهایی که می‌توانم در این دنیا انجام دهم».

ناتالی کوس، «بانوی چاق آواز می‌خواند» (۲۸)

همه ما می‌دانیم که رژیم گرفتن دشوار است: مقاومت در برابر غذاهای خوشمزه برای هر کسی سخت است. باین حال مفهوم تنگنای پهنای باند نشانگر آن است که رژیم گرفتن از تصور اولیه ما هم دشوارتر است. رژیم ذهن را در تنگنا قرار می‌دهد. افرادی که رژیم گرفته‌اند برای انجام هر کاری که پیش رویشان باشد منابع ذهنی کمتری در اختیار دارند، چرا که غذا بخشی از حواسشان را پرت کرده است. (۲۹) درواقع این همان چیزی است که در چند مطالعه نشان داده شده است. این مطالعات افرادی که رژیم بودند را بر اساس معیارهای مختلف شناختی افرادی که رژیم نبودند مقایسه کرده‌اند، معیارهایی که روان‌شناسان برای تعیین ظرفیت شناختی مؤثر افراد از آن‌ها استفاده می‌کنند. در بعضی موارد افرادی که محدودیت غذایی دارند را با افرادی که این محدودیت را ندارند مقایسه می‌کنند. در بعضی موارد، یک نفر را در دوره‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌دهند، دوره‌هایی که رژیم بوده و دوره‌هایی که رژیم نبوده. اشکال مختلف این مطالعه نتیجه‌ای یکسان داشته است. افراد زمانی که رژیم هستند، در انواع و اقسام آزمون‌های شناختی عملکرد نامناسب‌تری دارند. و روان‌شناسان در مصاحبه با این افراد الگویی مشترک را یافته‌اند: دغدغه‌های مربوط به رژیم در صدر ذهن آن‌ها قرار دارد و عملکردشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

به نظر نمی‌رسد که چنین نتایجی تنها برآمده از کمبود کالری باشد. (۳۰) شاید عجیب نباشد که این آثار حتی در کسانی که اصلاً وزن کم نمی‌کنند نیز اتفاق می‌افتد (چون اکثر کسانی که رژیم می‌گیرند موفق نمی‌شوند). علاوه بر این معیارهای مستقیم روان‌شناختی نشان می‌دهد که کمبودهای

۲: تنگنای پهنای باند

غذایی باعث اختلالات شناختی نمی‌شود. حالا بیایید قضیه را از این منظر ببینیم: زمانی که وزن کم می‌کنید حواستان پرت است و با تنگنای پهنای باند روبه‌رو می‌شوید. اما اگر بتوانید به تعادلی جدید برسید و محدودیت‌های غذایی را کنار بگذارید، تنگنای پهنای باند از بین می‌رود. البته می‌توان ابهاماتی را به این داده‌ها نسبت داد: آن‌هایی که رژیم هستند و آن‌هایی که نیستند از جهات دیگر هم متفاوت‌اند. تعیین شدت تنگنای پهنای باند در افرادی که رژیم هستند پژوهش‌های بیشتری می‌طلبد، اما به هر ترتیب جالب است که نتایج مربوط به کمیابی کالری عیناً همان نتایجی است که در مطالعه کمیابی درآمد به آن رسیده بودیم.

برای افرادِ تنها نیز چیزی شبیه به این اتفاق می‌افتد. مطالعه‌ای دیگر از معیار متفاوتی برای تعیین پهنای باند در افراد تنها و غیر تنها استفاده کرده است؛ شیوه‌ای بدیع به نام تکلیف شنود دو گوش^{۲۲}. (۳۱) در این آزمایش از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود که با هر گوش به صدای متفاوتی گوش دهند. ممکن است در یک گوش صدای یک زن پخش شود و در گوش دیگر صدای یک مرد. این آزمایش نشان می‌دهد که افراد تا چه اندازه می‌توانند مطالب پخش شده در یک گوش را پی بگیرند و در را روی مطالب مزاحم گوش دیگر ببندند. این آزمون بر پایه حقیقتی جالب درباره مغز طراحی شده: جانب‌گرایی مغز^{۲۳}. گوش راست اکثر افراد گوش مسلط در فعالیت‌های زبانی آن‌هاست، یعنی توجه به اطلاعات کلامی ارائه شده به گوش راست راحت‌تر است. (۳۲) معمولاً اگر دستورالعملی در میان نباشد افراد تمایل به تمرکز روی صدای پخش شده در گوش راست دارند. زمانی هم که از افراد مورد آزمایش خواسته شد مطالب گفته شده در گوش راست را دنبال کنند، عملکرد افراد تنها و غیر تنها تفاوتی نداشت. در مقابل، تمرکز روی گوش غیرمسلط (گوش چپ) پهنای باند می‌طلبد. برای غلبه بر گرایش طبیعی تمرکز روی گوش راست، کنترل اجرایی لازم است. و در اینجا بود که افراد تنها عملکرد به مراتب بدتری داشتند. (۳۳) آن‌ها در غلبه بر تمایل طبیعی‌شان، یعنی گوش دادن به

۲: تنگنای پهنای باند

گوش راست، کارایی کمتری از خود نشان می‌دادند. به عبارت دیگر افراد تنها پهنای باند کمتری داشتند؛ در این مورد کنترل اجرایی کمتر.

در مطالعه‌ای دیگر پژوهشگران شبیه آن کاری را انجام دادند که در بازار نیوجرسی انجام دادیم. آن‌ها از شرکت‌کنندگان در آزمایش می‌خواستند فرم‌هایی را پر کنند که گمان می‌کردند آزمون شخصیت است و سپس با استفاده از گمارش تصادفی، طوری وانمود می‌کردند که برخی گمان کنند از جایگاه اجتماعی رفیعی برخوردارند و برخی دیگر فکر کنند که خیلی تنه‌ایند. (۳۴) در واقع پژوهشگران، با هدایت برداشت شرکت‌کنندگان از تنه‌ایی‌شان، به صورت آنی و تصادفی در ذهن آن‌ها کمیایی ایجاد می‌کردند. زمانی که افراد کاملاً به این برداشت تن می‌دادند، از آن‌ها آزمون ریون گرفته می‌شد. بر اساس نتایج به دست آمده آن‌هایی که فکر می‌کردند تنه‌ایند عملکرد به مراتب بدتری داشتند. در واقع زمانی که افراد را داخل اسکنر قرار دادند، متوجه شدند که القای تنه‌ایی به افراد باعث کاهش فعالیت قسمت‌های مربوط به کنترل اجرایی مغز می‌شود. در نهایت در مطالعه‌ای که به کنترل انگیزه‌های ناگهانی می‌پرداخت، زمانی که به آزمایش‌شوندگانی که فکر می‌کردند تنه‌ایند فرصت خوردن کلوچه‌های شکلاتی داده می‌شد، تقریباً دو برابر حالت عادی می‌خوردند. (۳۵) یافته‌های پژوهشی دیگر در حوزه رژیم بزرگسالان سالخورده‌تر نشان داد که آن‌هایی که در زندگی روزمره‌شان احساس تنه‌ایی می‌کنند به شکل قابل توجهی بیشتر غذای پرچرب مصرف می‌کنند. (۳۶)

نهایتاً حتی کمیایی مصنوعی نیز همین اثرات را ایجاد می‌کند. مطالعه بلوبری‌های خشمگین از فصل اول را که به خاطر دارید. یافته‌های ما نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان «فقیر» (آن‌هایی که بلوبری‌های کمتری داشتند)، بعد از انجام این بازی در بازی قلب-گل نیز عملکرد بدتری داشتند. (۳۷) اگرچه که (به خاطر تعداد کم بلوبری) کمتر از دیگران بازی کرده بودند، آن قدر متمرکز شده بودند که در نهایت پهنای باند کمتری برایشان باقی مانده

۲: تنگنای پهنای باند

بود. این افراد که بلوبری‌های کمی داشتند، درست مانند کسانی که رژیم‌اند، آن‌هایی که پول کمی دارند، و افراد تنها، به‌خاطر کمیایی در تنگنا قرار گرفتند.

کمیایی و نگرانی

مشخص است که کمیایی تنها چیزی نیست که پهنای باند را در تنگنا قرار می‌دهد. تصور کنید که یک روز صبح با همسرتان حرفتان شده. احتمالاً سر کارت‌تان بازدهی زیادی نخواهید داشت. ممکن است آن روز کارهایتان «ابلهانه‌تر» به نظر برسد. شاید نتوانید آن موقع که باید جلوی زبانتان را بگیرید. بخشی از پهنای باندتان درگیر بگومگو، ناراحتی و شاید داد و قال‌های ناشی از دعوا با همسرتان است. در این شرایط مغز کمتری برای چیزهای دیگر در اختیار خواهید داشت. بر پایه این نگاه، همه دغدغه‌ها و نیازها می‌تواند ذهن را در تنگنا قرار دهد.

۲: تنگنای پهنای باند

با این اوصاف ویژگی خاص کمیابی چیست؟

کمیابی فی نفسه زنجیری است تشکیل شده از چندین دغدغه مهم. برعکس بگومگوهای زناشویی که ممکن است هر جا و برای هر کس اتفاق بیفتد، مشغله پول و زمان به زنجیری می ماند که دور پای افراد فقیر و گرفتار می پیچد و به سختی رهایشان می کند. فقرا باید مدام با دغدغه های مالی دست و پنجه نرم کنند. گرفتاران باید مدام با دغدغه های زمانی دست و پنجه نرم کنند. کمیابی، درست مطابق انتظار، باری اضافی است روی همه دیگر دغدغه ها. و به شکلی پیش بینی پذیر و مداوم پهنای باند را در تنگنا قرار می دهد. هر کسی مشغله های خود را دارد: ثروتمندان و فقرا با همسرانشان دعوا می کنند؛ ممکن است ثروتمندان و فقرا به واسطه رؤسایشان آشفته شوند. اما در حالی که تنها بخشی از آن هایی که شامل فراوانی اند دچار حواس پرتی می شوند، حواس هر کسی که دچار کمیابی است پرت خواهد شد.

این بحث پرسش مهم دیگری را پیش می کشد. آیا منظورمان از همه آنچه درباره کمیابی گفتیم، شکلی از استرس بود؟ واژه استرس در زندگی روزمره در معانی متفاوتی استفاده می شود. با این حال از نظر علمی پیشرفت قابل توجهی در فهم استرس صورت گرفته است. (۳۸) امروزه درک عمیق تری از زیست-شیمی واکنش استرسی تعمیم یافته داریم. (۳۹) حتی می توانیم بسیاری از مولکول های مرتبط با این فرایند و کارکردشان را تشخیص دهیم: گلوکوکورتیکوئیدها^{۲۴} (مانند کورتیزول^{۲۵})، نوراپی نفرین^{۲۶}، و سروتونین^{۲۷}. این دانش به ما اجازه می دهد دقیق تر بررسی کنیم که آیا استرس همان سازوکار روان شناختی است که کمیابی با استفاده از آن ذهن را تحت تأثیر قرار می دهد. حتی در داده های ما نیز دلایلی وجود دارد که گمان کنیم که استرس در این میان نقش مهمی ایفا می کند. همان طور که انتظار می رود، تجربه کمیابی استرس آفرین است. برای مثال در مطالعه مربوط به فصل برداشت، یافته های ما نشان داد که پس از برداشت، استرس کشاورزان کمتر از قبل بود.

۲: تنگنای پهنای باند

همین طور کاهش قابل توجهی در ضربان قلب مشاهده می‌شد، معیاری که به کرات برای ارزیابی استرس مورد استفاده قرار می‌گیرد. با وجود این به نظر نمی‌رسد که استرس دلیل اصلی بسیاری از آثاری باشد که مشاهده کرده‌ایم. بخشی از مهم‌ترین آثار را باید به کمیابی و ایجاد تنگنای آن برای پهنای باند نسبت داد. در مقابل، استرس این اثرات قابل پیش‌بینی را ندارد. برخی مطالعات نشان داده که استرس کارکرد حافظه فعال را شدت می‌بخشد. (۴۰) بعضی مطالعات دیگر شواهدی ناهمسان یافته‌اند که بر اساس بخشی از آن کنترل اجرایی ممکن است در دوره‌های استرس بهبود یابد. (۴۱) در هر حال اثرات مزمن استرس با هم متفاوت‌اند، اما اثرات کمیابی مورد مطالعه ما مشخص‌اند: در مطالعه بازار تنها یادآوری پول به افراد اثری آنی بر ظرفیت ذهنی‌شان می‌گذاشت. علاوه بر این ما الگویی خاص از بهبود عملکرد (پاداش تمرکز) و کاهش عملکرد (تنگنای پهنای باند) ارائه دادیم، الگویی که اضطراب و استرس نمی‌توانند به‌تنهایی تبیینش کنند. در نهایت، تفسیر این موضوع در چارچوب استرس و نگرانی نکته‌ای اساسی را از قلم می‌اندازد. تنگنای پهنای باند یافته‌ای جدا از دیگر پدیده‌ها نیست. این تنگنا برآمده از همان سازوکاری است که پاداش تمرکز نیز از آن پدید می‌آید، یا همان سازوکاری که باعث تونل‌زنی در انتخاب‌های ما می‌شود. تمرکز صرف بر استرس باعث می‌شود از این پیوندهای عمیق‌تر غافل شویم و در نهایت درک ما از قالب ذهنی کمیابی محدود می‌شود.

تنگنای پهنای باند به چه معناست؟

با نگاه از دریچه تنگنای پهنای باند، داستان‌هایی که در آغاز فصل تعریف کردیم تعجبی ندارند. اگر زمانی که سفارش سیب‌زمینی را به صندوق‌دار می‌دهید یک قطار از کنارتان عبور کند، برایتان عجیب نخواهد بود که سفارش شما را نشنود. به همین ترتیب وقتی ذهن صندوق‌دار درگیر جور کردن اجاره‌خانه آخر ماه است، نباید برای شما یا مدیر او عجیب باشد که متوجه سفارش سیب‌زمینی نشده باشد. در واقع او بی‌توجه نیست، بلکه

۲: تنگنای پهنای باند

حواسش پرت است. اندیشه‌هایی مثل اینکه آیا بهتر است دوباره بازپرداخت کارت اعتباری را عقب بیندازم یا نه می‌تواند به اندازهٔ رد شدن یک قطار پرسروصدا باشد. مدیری که فردا جلسه‌ای مهم با مشتری‌اش دارد تمام سعی‌اش را می‌کند تا روی بازی دخترش تمرکز کند، اما بدون اینکه بخواهد غرق فکر کردن به حرف‌هایی می‌شود که می‌خواهد در جلسه بزند. دانش‌آموز تلاش می‌کند روی امتحان فعلی‌اش تمرکز کند اما نگرانی‌های مربوط به هزینه‌های شهریه مدام حواسش را پرت می‌کند. زمانی که ذهنتان در تنگنا باشد، حتی لبخند زدن و خوش برخورد بودن نیز دشوار می‌شود. کارمند رستوران نمی‌تواند خود را کنترل کند و با مشتریان بی‌مبالات بدرفتاری می‌کند. پدر سر بچه‌اش داد می‌زند. وقتی پهنای باند در تنگنا قرار گیرد، بی‌توجهی پدید می‌آید. دانش‌آموز جلسهٔ مطالعه‌اش را فراموش می‌کند. کارمند رستوران سفارش را اشتباه متوجه می‌شود.

پهنای باند ما را به شدت و به شکلی دور از انتظار تغییر می‌دهد. نه تنها وجود این تغییر که ابعاد آن نیز شگفتی‌آور است. روان‌شناسان دهه‌ها به ثبت تأثیر بار شناختی روی بسیاری از جنبه‌های رفتار پرداخته‌اند. رفتارهایی که در این حکایت‌ها مطرح شد از مهم‌ترین نمونه‌های این رفتارهاست: از حواس‌پرتی و فراموشی گرفته تا کنترل انگیزه‌های ناگهانی. اندازهٔ این تأثیرات حاکی از نفوذ قابل توجه تنگنای پهنای باند روی طیف گسترده‌ای از رفتارهاست، حتی رفتارهایی مانند صبر، بردباری، توجه، و از خودگذشتگی نیز که معمولاً زیر چتر «شخصیت» یا «استعداد» قرار می‌گیرند. بخش عظیمی از آنچه ما به استعداد یا شخصیت نسبت می‌دهیم بر ظرفیت شناختی و کنترل اجرایی مبتنی است. صاحب رستوران برای توضیح رفتار کارکنانش به هر جای آشنایی سرزده بود: کمبود مهارت، نبود انگیزه، یا آموزش ناکافی. و پهنای باندی که کاهش یافته می‌تواند مانند هر کدام از این‌ها به نظر برسد. مدیر فروشی که در مضیقه قرار گرفته، زمانی که سر دخترش داد می‌زند، درست شکل و شمایل یک پدر بد را به خود گرفته است. همین‌طور دانش‌آموز تنگدستی که سؤال‌های ساده را جا

۲: تنگنای پهنای باند

می اندازد نالایق یا تنبل پنداشته می شود. اما این افراد نه بی مهارت یا بی توجه، که فقط شدیداً در تنگنا هستند. مشکل آن فرد نیست، مشکل چارچوب کمیایی است.

تشبیه کامپیوتری را به خاطر آورید که به واسطه برنامه های متعددی که در پس زمینه باز است با کاهش سرعت مواجه می شود. فرض کنید بدون آنکه از وجود این برنامه های باز اطلاع داشته باشید پشت این کامپیوتر بنشینید. در حالی که مرورگر اینترنت جان می کند تا از صفحه ای به صفحه بعد برود، احتمالاً شما نتیجه گیری اشتباهی خواهید داشت. با خود خواهید گفت که چه کامپیوتر کندی! در واقع پردازنده ای که درگیر برنامه های باز در پس زمینه است به نظر شما ذاتاً کند آمده. به همین ترتیب ممکن است ذهنی که بار سنگین کمیایی را بر دوش دارد به نظرتان ذهنی بیاید که فی نفسه قابلیت ناچیزی دارد. این همان برداشتی است که مدیر رستوران از کارکنانش داشت. ما، برخلاف این مدیر، اعتقاد نداریم که آدم های فقیر پهنای باند کمتری دارند. کاملاً برعکس. به نظر ما هر انسانی که در شرایط فقر قرار گیرد پهنای باند مؤثر کمتری در اختیار خواهد داشت.

همه این ها بیانگر آن است که باید برداشتمان از کمیایی را وسعت ببخشیم. زمانی که از کمبود شدید چیزی سخن می گوئیم (زمان، پول، کالری)، روی تلویحات فیزیکی کمیایی متمرکز می شویم: زمان کمتری برای تفریح، پول کمتر برای خرج کردن. تنگنای پهنای باند نشانگر آن است که شاید یک نقیصه دیگر و از قضا مهم تر نیز وجود داشته باشد: در این شرایط منابع ذهنی کمتری در دسترس خواهیم داشت. کمیایی تنها به بدهی بیش از اندازه یا عدم موفقیت در سرمایه گذاری ختم نمی شود. کمیایی ما را در دیگر جنبه های زندگی ناتوان می کند. ما را احمق تر می کند. باعث می شود هیجانی تر عمل کنیم. در این شرایط نیروی تفکر کمتری خواهیم داشت، از هوش سیال کمتری برخوردار خواهیم بود، و کنترل اجرایی مان نیز کاهش خواهد یافت. و این ها زندگی را به مراتب دشوارتر خواهد کرد.

بخش دوم: کمیابی کمیابی به بار می آورد

بخش دوم: کمیابی کمیابی به بار می آورد

نشر کتاب (nbbookcity.com)

۳: چیدمان و جای خالی

۳: چیدمان و جای خالی

فرض کنید می خواهید به یک سفر کاری بروید.

چطور یک چمدان بزرگ را خواهید بست؟ احتمالاً کار را با قراردادن وسایل ضروری آغاز می کنید: لباس زیرها، لباس های رسمی، وسایل برقی. درحالی که چمدان هنوز پر نشده احتمالاً چند مورد کمتر ضروری دیگر را نیز اضافه خواهید کرد. برای باران احتمالی یک چتر با خود می برید. یک ژاکت که اگر هوا سرد شد به تن کنید. لباس ها و کفش های ورزشی را به چمدان اضافه می کنید. (شاید در سفر کمی ورزش کردید.) راضی از چمدانی که چیده اید و درحالی که هنوز جای خالی دارد آن را می بندید. چیزهای دیگری هم می توانید بردارید، ولی به نظرتان همین ها کافی است.

حالا تصور کنید می خواهید یک چمدان کوچک را برای همین سفر ببندید. مثل بار قبل احتمالاً با جادادن وسایل ضروری شروع می کنید. اما این بار همین وسایل به سرعت چمدان را پر می کند. همه چیز را بیرون می آورید و این بار با دقت بیشتری پیش می روید. وسایل را یکی یکی و با حوصله جا می دهید. خلاقیت بیشتری به خرج داده و از فضای موجود بهتر استفاده می کنید. جوراب ها و شارژر موبایلتان را داخل کفش هایتان جا می دهید. و این باعث می شود کمی فضای اضافه پیدا کنید. آیا باید ژاکت را با خود ببرید؟ لباس های ورزشی چطور؟ یا چتر؟ آیا ارزشش را دارد که ریسک خیس شدن زیر باران را به جان بخرید و شانس شروع ورزش و روی فرم آمدن را به دست آورید؟ بستن چمدان کوچک تشکیل این گونه بده بستان ها را ناگزیر می کند. بعد از مقداری تأمل، ژاکت را انتخاب می کنید و به زحمت در چمدان را می بندید.

هم چمدان بزرگ و هم کوچک محدودیت هایی دارند: مهم نیست اندازه چمدان چقدر باشد، واضح است که نمی توانید همه چیزهایی که شاید به کار آید را در آن قرار دهید. برای بستن هر دو چمدان باید تصمیم گرفت که چه چیزهایی را ببریم یا نبریم. با این حال از نظر روان شناختی تنها چمدان کوچک

۳: چیدمان و جای خالی

به یک مشکل واقعی می ماند. چمدان بزرگ با بی اعتنایی چیده شد، چمدان کوچک با توجه و تمرکز زیاد.

این استعاره‌ای است از بسیاری از مشکلات دیگر زندگی. چمدان زمان را داریم که باید کار، فراغت، و وقت گذرانی با خانواده را در آن جای دهیم. چمدان پول را داریم که باید مسکن، پوشاک و دیگر هزینه‌ها را در آن بگذاریم. برخی از ما چمدان خودخواسته کالری داریم که باید وعده‌های غذایی را در آن قرار دهیم.

آن طور که این استعاره هم نشان می دهد، زمانی که کمیابی ما را متمرکز می کند، شیوه چیدمانمان را نیز تغییر می دهد. شیوه مدیریت ما برای هر دلار، هر ساعت، یا هر کالری را تغییر می دهد. همچنین باعث خواهد شد چمدان‌هایی با چینشی متفاوت داشته باشیم. چمدان بزرگ بدون توجه و با کلی فضای اضافی چیده شد. چمدان کوچک با توجه و تمرکز چیده شد و تا جایی که جا داشت پر شد.

برای درک این نکته که کمیابی کمیابی می آورد، ضروری است تا این تفاوت‌ها در شیوه چیدمان چمدان را درک کنیم.

تفکر بده-بستان

هزینه یک بمب افکن مدرن این است: احداث مدرسه مدرن در بیش از سی شهر. دو نیروگاه برق که هر کدام یک شهر ۶۰ هزار نفری را تأمین می کند. دو بیمارستان کاملاً مجهز. حدود ۵۰ مایل بزرگراه بتونی. پول یک جنگنده را با نیم میلیون بوشل گندم می دهیم. هزینه یک جنگ افزار نابود کننده خانه‌های جدیدی است که می توانست سرپناه بیش از هشت هزار نفر باشد.

دوایت آیزنهاور (۱)، ۱۹۵۳

در یک رستوران نشسته‌اید و با دوستانتان شام می خورید. گارسون غذاهای ویژه را برایتان توضیح می دهد و بعد می پرسد که آیا نوشیدنی میل دارید. معمولاً نوشیدنی سفارش نمی دهید، اما موردی در منو نظرتان را جلب می کند. چطور برای سفارش دادنش تصمیم می گیرید؟ چقدر وقت لازم

۳: چیدمان و جای خالی

دارید؟ شاید منتظر شوید و ببینید آیا بقیه دوستانتان نوشیدنی سفارش می دهند یا نه. شاید حتی به این فکر کنید که آیا درنهایت هر کس دُنگ خودش را می دهد یا فاکتور را به تعداد نفرات تقسیم می کنید. یا شاید با خودتان فکر کنید که ۱۰ دلار قیمت معقولی هست یا نه. اما آنچه قابل توجه است نکته ای است که به ذهنتان خطور نمی کند. یک سؤال هست که از خودتان نمی پرسید: «اگر این نوشیدنی را بخرم، در مقابلش چه چیز را نخواهم خرید؟» این سؤال را نمی پرسید چون احمقانه به نظر می رسد. چنین حس می کنید که می توانید این نوشیدنی را بخرید بدون اینکه خرید دیگری را از کف داده باشید. انگار که پای هیچ گونه بده بستانی در میان نیست. یک لحظه فکر کنید که این موضوع تا چه حد جالب توجه است. برطبق اصول اولیه حسابداری حتماً پای بده بستان در میان است. هر قدر هم که ثروتمند باشید، پولی که در اختیار دارید محدود است. اگر ۱۰ دلار را خرج یک چیز کنید، ۱۰ دلار کمتر برای چیزی دیگر باقی خواهد ماند (حتی اگر آن چیز دیگر ارثی باشد که برای فرزندان به جا می گذارید). بالاخره آن ۱۰ دلار باید از جایی بیاید. اما افراد معمولاً چنین احساسی ندارند. بسیاری از ما خریدهای ۱۰ دلاری را به صورتی انجام می دهیم که انگار اصلاً خبری از بده بستان نیست. برای انجام این خرید لازم نیست خریدی دیگر را فدا کنیم. شاید حتی بتوان گفت احساس می کنیم که موجودی نامحدودی از اسکناس های ۱۰ دلاری در بودجه مان داریم. البته که درنهایت می دانیم که این طور نیست، اما رفتارمان به همین صورت است.

با این همه بعضی مواقع متوجه بده بستان ها می شویم. تصور کنید که رژیم گرفته اید و دوباره در موقعیت انتخاب آن نوشیدنی قرار دارید. اگرچه که شاید قیمت ۱۰ دلاری شما را به فکر بده بستان ها نیندازد، «قیمت کالری» این کار را خواهد کرد. آن سیصد کالری اضافی باید محاسبه شود. نوشیدن آن نوشیدنی یعنی ازدست دادن چیزی دیگر. آیا ارزشش را دارد که به خاطر نوشیدنی از خیر دسر بگذرید؟ یا از پیراشکی فردا صبح؟ رژیم ما را به حسابداران کالری

۳: چیدمان و جای خالی

تبدیل می‌کند. حساب‌ها باید صاف شوند. در این شرایط به خوبی متوجهیم که داشتن یک چیز برابر است با نداشتن چیز دیگر. در حقیقت درگیر تفکری می‌شویم که آن را تفکر بده‌بستان می‌نامیم.

مشخص است که آن ۱۰ دلار برای کسانی که از نظر مالی در تنگنا هستند حکم سی صد کالری فردی را دارد که رژیم است: این مقدار هم باید محاسبه شود. در استعاره چیدمان چمدان، داشتن چمدان کوچک به این معنی بود که وارد کردن یک چیز مساوی است با بیرون ماندن چیز دیگر. کسی که یک چمدان بزرگ را می‌بندد وقتی می‌خواهد درباره گذاشتن یک جفت کتانی تصمیم بگیرد، فقط به این فکر می‌کند که آن کتانی را می‌خواهد یا نه. در مقابل کسی که چمدان کوچک را می‌بندد به این فکر می‌کند که چه چیز را باید خارج کند تا جا برای آن یک جفت کتانی باز شود.

کمیابی تفکر بده‌بستان را ناگزیر می‌کند. همه آن نیازهای برآورده نشده توجه ما را تسخیر کرده و در صدر ذهن جای می‌گیرند. وقتی پول کافی نداشته باشیم، به شدت متوجه قبض‌هایی می‌شویم که باید پرداخت شوند.

به این ترتیب وقتی می‌خواهیم چیزی بخریم، همه آن قبض‌ها هم در ذهنمان حاضرند، و بده‌بستان را ناگزیر می‌کنند. وقتی ضرب‌الأجلی فوری پیش رویمان باشد، کارهایی که باید انجام دهیم بر بلندترین نقطه ذهنمان جای می‌گیرند. به این ترتیب وقتی به صرف یک ساعت زمان روی یک کار فکر می‌کنیم، بده‌بستان‌ها برجسته خواهند شد. وقتی از نظر پول یا زمان در تنگنا نباشیم، آن چنان متمرکز نبوده و بده‌بستان نیز جلب توجه چندانی نخواهد کرد. بر این اساس، تفکر بده‌بستان پیامد ذاتی کمیابی است.

برای آزمون دقیق‌تر این موضوع، مطالعه‌ای با مسافران یک ایستگاه قطار در بوستون ترتیب دادیم. (۲) از آن‌ها خواستیم همه آنچه در زمان خرید یک تلویزیون مد نظر قرار می‌دهند را فهرست کنند. گزینه‌های مشخص به کرات در پاسخ‌ها دیده می‌شد: اندازه تلویزیون، کیفیت تصویر، قیمت مناسب. زمانی که نمونه‌مان را به گروه‌های درآمدی بالاتر و پایین‌تر تقسیم کردیم،

۳: چیدمان و جای خالی

الگویی جالب خودنمایی کرد. تنها بخشی از افراد از تفکر بده‌بستان صحبت کرده بودند، حرف‌هایی مثل اینکه «برای خریدش باید از خیر فلان چیز بگذرم». کسانی که درگیر این افکار می‌شدند به‌شدت فقیرتر بودند. فقرا تقریباً دو برابر اغنیا درگیر تفکر بده‌بستان بودند (۷۵ درصد در مقابل ۴۰ درصد). (۳) این تفاوت بسیار چشمگیر بود، به‌ویژه از این جهت که معیار درآمدی که ما استفاده کرده بودیم در بهترین حالت نیز معیاری ناقص از کمیابی بود. بعضی از آن‌هایی که ما در طبقه ثروتمندان قرار دادیم نیز ممکن است درگیر کمیابی بوده باشند. مثلاً حتماً برخی از آن‌ها درگیر پرداخت وام مسکن، بدهی کارت اعتباری، وام‌های دانشجویی و خانواده‌های پرجمعیت بودند.

۳: چیدمان و جای خالی

وقتی مطالعه را در هند تکرار کردیم، نتیجه جالب توجهی به دست آمد. دیدیم که چطور کمیایی حاصل کنش متقابل میان بودجه یک فرد و اندازه کالاهاست. مانند قبل، زمانی که از افراد خواسته شد به خرید یک مخلوط کن فکر کنند، ثروتمندان در کمتر از ۳۰ درصد موارد از بده‌بستان صحبت کرده بودند، در حالی که این مقدار برای افراد فقیر بیش از ۶۵ درصد بود. زمانی که درباره کالایی گران قیمت‌تر (تلویزیون) از آن‌ها پرسیدیم، هم ثروتمندان و هم فقرا از بده‌بستان صحبت کردند. (۴) فکر کردن یا نکردن به بده‌بستان بستگی به اندازه مورد مطرح شده در مقایسه با بودجه‌مان دارد. مخلوط کن بخش قابل توجهی از بودجه فقرا را تشکیل می‌داد، اما برای ثروتمندان هزینه قابل توجهی به حساب نمی‌آمد. اما تلویزیون، حتی برای خانوارهای ثروتمند هندی نیز، هزینه قابل توجهی به حساب می‌آمد. به بیان دیگر، مخلوط کن تنها برای عده‌ای کمیایی را برجسته کرد، اما تلویزیون، از آنجا که در مقایسه با بودجه همگان تعیین کننده بود، کمیایی را برای همه برجسته می‌کرد. احتمالاً پرسش درباره خرید یک ماشین نیز برای اکثر خانوارهای آمریکایی تفکر بده‌بستان را در پی خواهد داشت.

جای خالی

استعاره چیدمان چمدان نشان می‌دهد که چرا کمیایی موجب ایجاد ذهنیت بده‌بستان می‌شود. چمدان‌های بزرگ را با خیال راحت می‌بندیم. به دنبال این نیستیم که از هر خلل و فرجی نهایت استفاده را ببریم. وقتی چیدمان چمدان تمام شود، فضاهای استفاده نشده خواهیم داشت. این فضا را جای خالی می‌نامیم؛ یعنی بخشی از بودجه‌مان که به خاطر شیوه چیدمان دست نخورده باقی می‌ماند. این شرایط در چمدان‌های بزرگ عادی است. جای خالی نتیجه نبود قالب ذهنی کمیایی در هنگام بستن چمدانی است که فضای اضافی دارد، نتیجه رویکردی خاص به مدیریت منابع هنگامی که با فراوانی روبه‌رویم. مفهوم جای خالی می‌تواند مبین تمایل ما به مد نظر قراردادن (یا مد نظر قرار ندادن) بده‌بستان‌ها و توجه (یا عدم توجه) به

۳: چیدمان و جای خالی

قیمت‌ها باشد. تصور کنید بعد از چیدن یک چمدان بزرگ می‌خواهید چیز دیگری را به آن اضافه کنید. خیلی راحت و بدون نیاز به خارج کردن چیزی، می‌توانید آن را داخل چمدان بگذارید. لازم نیست که محتویات چمدان را از نو بچینید، چرا که چمدان فضای اضافی زیادی دارد. به عبارت دیگر جای خالی دارد. اما در چمدان کوچک‌تر اضافه کردن یک وسیله نیازمند خارج کردن وسیله‌ای دیگر است. جای خالی همان چیزی است که اجازه می‌دهد فکر کنیم هیچ بده‌بستانی در کار نیست. پول آن نوشیدنی ۱۰ دلاری از کجا می‌آید؟ اگر وضع مالی‌تان خوب باشد خرید آن نوشیدنی به معنای از دست دادن هیچ چیز دیگری نیست، اما این طور نیست. در واقع جای خالی این هزینه را متقبل می‌شود. جای خالی ما را از انجام بده‌بستان‌هایی نیاز می‌کند. همه ما مفهوم جای خالی را در چارچوب زمان تجربه کرده‌ایم. در هفته‌ای که خیلی سرتان شلوغ نباشد، برنامه زمانی‌تان را باز می‌گذارید. بین جلسات فاصله‌ای پانزده دقیقه‌ای قرار می‌دهید، در حالی که اگر سرتان شلوغ بود به یک تلفن سرپایی بسنده می‌کردید. این زمان همیشه هست، مثل پول خردی که گوشه خانه افتاده. هیچ وسواسی برای استفاده از آن ندارید. سخت تلاش نمی‌کنید که همه چیز را مرتب و پشت سر هم جا دهید. زمانی که همکاری می‌گوید بین ساعت ده تا یازده با شما تماس می‌گیرد، از او نمی‌خواهید که زمان دقیقی مشخص کند؛ کل یک ساعت را برای تماسی نیم‌ساعته کنار می‌گذارید. بسیاری افراد در پول هم از جای خالی بهره‌مندند. یک مطالعه نشان داده که خریداران پردرآمد دو برابر کمتر از دیگران مخارجشان را ردیابی می‌کنند، زیرا «نیازی به این کار ندارند؛ به اندازه کافی پول درمی‌آورند». (۵) یافته‌های یک مطالعه در هلند می‌نماید آن است که افراد ثروتمندتر اصلاً بودجه‌بندی ذهنی انجام نمی‌دهند. (۶) برنامه‌ریزان مالی نیز معمولاً مقداری را به جای خالی اختصاص می‌دهند. آن‌ها اقلام بزرگ را موشکافانه محاسبه می‌کنند و اجازه می‌دهند باقیمانده را هر طور که می‌خواهید مصرف کنید. برای مثال ریچارد جنکینز در شرکت ام.اس.ان

۳: چیدمان و جای خالی

می‌گویند که ۱۰ درصد به عنوان «پول سرگرمی» کنار گذاشته‌اند؛ (۷) همان جای خالی در بودجه که به معنای واقعی کلمه پول بازی است. البته اینکه دانسته و حساب شده همه پولتان را خرج نکنید و بخشی را خرج نشده باقی بگذارید کاری عاقلانه است. خالی گذاشتن جایی برای هزینه‌های غیرمترقبه راهبردی حساب شده، دقیق، و هوشمندانه است، یک جور بیمه‌نامه غیررسمی که از ما در برابر بوالهوسی‌های زندگی محافظت می‌کند. حتی اگر فقط ۲۵ دقیقه تا فرودگاه فاصله داشته باشید، ۴۵ دقیقه برایش کنار می‌گذارید، مبادا اتفاقی بیفتد. باین حال منظور ما از جای خالی فضایی نیست که به شکلی حساب شده و ازپیش تعیین شده برای روبه‌رو شدن با اتفاقات غیرمنتظره ایجاد شده است. ممکن است مقداری از چمدانتان را دانسته برای خریدهایتان در رم خالی بگذارید. اما توجه داشته باشید که این جای خالی حساب شده است، شما این فضا را مثل اقلام دیگری که در چمدان گذاشته‌اید با دقت بسیار تخصیص داده‌اید. جای خالی مورد نظر ما فضایی نیست که دانسته بلااستفاده مانده، بلکه محصول جانی چیدمان در شرایط فراوانی است. زمانی که دستمان باز باشد، خرج کردن هر دلار را موشکافانه بررسی نمی‌کنیم. ما معمولاً خانه و ماشینی را انتخاب می‌کنیم که فضای کافی برای وسایلمان داشته باشد. تقریباً می‌دانیم که باید چند وقت یک بار و به چه نوع رستوران‌هایی برویم، تا حدوداً در محدوده بودجه‌مان باقی بمانیم. سفری را انتخاب می‌کنیم که تقریباً می‌دانیم از پس هزینه‌هایش برمی‌آییم، نه اینکه حساب بانکی‌مان را ارزیابی کنیم و دقیقاً سفری را انتخاب کنیم که عیناً با بودجه‌مان سازگار باشد. این ذهنیت یکی از ویژگی‌های فراوانی و جای خالی نتیجه آن است. (۸) چرا فقرا در نهایت جای خالی کمتری دارند و ثروتمندان بیشتر؟ استعاره‌ای از طبیعت می‌تواند پاسخ این پرسش را روشن سازد.

زنبورهای عسل فقیر و زنبورهای وحشی ثروتمند

هیچ ساخته‌ای از بشر به دقت و ظرافت یک کندوی عسل نیست. (۹)
زنبورهای کارگر جوان تا خرخره عسل می‌خورند و ذره‌های کوچک موم را

۳: چیدمان و جای خالی

دفع می کنند. نرخ مبادله بسیار نا عادلانه است: هر پوند موم نیازمند هشت پوند عسل است که این مقدار خود معادل است با ۹۰ هزار بار رفت و آمد زنبورها برای جمع آوری شهد گل. موم در توده های کوچک تلنبار می شود، زنبورها کنار هم جمع می شوند و با گرمای بدنشان موم را گرم می کنند تا بتوانند آن را به قالب دلخواهشان در بیاورند. زنبورهای عسل این قطعات را ذره ذره کنار هم می گذارند تا در نهایت کندوی عسل ساخته شود. این کار تدریجی و موضعی انجام می شود و هیچ رئیسی هم نیست که بر کار نظارت کند. تصور کنید می خواهید یک قلعه شنی را ذره ذره بسازید، بدون اینکه راهنمایی داشته باشید یا بتوانید برای دیدن کلیت کارتان توقف کنید. حالا تصور کنید که می خواهید این کار را با صدها نفر از دوستانتان و در تاریکی مطلق انجام دهید. و در نهایت هم همه چیز خوب از آب درآید. زنبورهای عسل دیوارهایی می سازند که با دقتی قابل توجه و زوایای ۱۲۰ درجه به هم می رسند، این روند باعث تشکیل شش ضلعی هایی بی نقص می شود. هر دیوار کمتر از ۰.۱ میلی متر ضخامت دارد و انحرافش تنها در حد ± 0.002 میلی متر است. این یعنی خطای مجاز ۲ درصدی که در ساختمان سازی استاندارد خوبی است. در مقام مقایسه، موسسه ملی استاندارد و فناوری خطای مجاز ۱۰ درصدی را برای عرض تخته های استفاده شده در ساخت و ساز بلامانع می داند. (۱۰)

زنبورهای وحشی حاکی درست مانند زنبورهای عسل آشیانه سازند، با این تفاوت که آشیانه شان را از گل می سازند. (۱۱) آن ها چندین و چند عنکبوت را نیش می زنند و لاشه شان را به آشیانه می برند، تخم می گذارند و در آشیانه را می بندند. لارو هایی که سر از تخم بیرون می آورند، از طعمه هایی که در آنجا ذخیره شده تغذیه می کنند و سرمای زمستان را هم در این آشیانه مهر و موم شده به سلامت از سر می گذرانند. زنبورهای وحشی برخلاف زنبورهای عسل سازندگان ظریفی نیستند. اتاقک هایی که آن ها می سازند تقریباً استوانه ای شکل است، که ظاهری ناموزون داشته و هیچ نشانی از دقت

۳: چیدمان و جای خالی

کند و را نمی‌توان در آن‌ها دید.

چرا زنبورهای عسل چنین سازه‌های ظریفی را می‌سازند و سازه‌های زنبورهای وحشی این قدر شلخته است؟ کمیابی. زنبورهای وحشی برای ساخت و ساز از ماده‌ای استفاده می‌کنند که فراوان است: گل. زنبورهای عسل برای ساخت و ساز از ماده‌ای استفاده می‌کنند که کمیاب است: موم. موم برای زنبورهای عسل مانند فضا در چمدان کوچک و دلار در دوران تنگدستی است و باید در مصرفش صرفه‌جویی کنند. ساختن بی‌دقت یعنی هدر دادن موم، و این خود مشوقی است تا برای چیدمان درست کارا باشند. از سوی دیگر زنبورهای وحشی به فراوانی از مواد مورد نیازشان بهره‌مندند، و می‌توانند هر قدر می‌خواهند گل را هدر دهند. زنبورهای وحشی از جای خالی بهره‌مندند و می‌توانند سردستی آشیانه بسازند، زیرا مصالحشان ارزان است. زنبورهای عسل نمی‌توانند، چون مصالحشان گران است.

برای فقرا و ثروتمندان نیز اتفاق مشابهی می‌افتد. تصور کنید که پیش از چیدن یک چمدان، اقلامی که می‌خواهید با خود ببرید را روی تخت می‌چینید. از سمت چپ با ارزش‌ترین‌ها و هر چه به راست می‌روید کم‌ارزش‌ترها را. برای یک سفر سه‌روزه، لباس زیر اول در همان ابتدا از سمت چپ قرار می‌گیرد و لباس زیر پنجم در انتهای سمت راست. شروع به قراردادن اقلام به ترتیب از با ارزش‌ترین‌ها می‌کنید، از چپ به راست. زمانی که چمدان پر می‌شود به اقلام کم‌اهمیت مثل لباس زیر پنجمی رسیده‌اید. هزینه فضای استفاده‌نشده در چمدان افراد ثروتمند، جانشدن وسایلی است که اهمیت چندانی ندارند. چمدان افراد فقیر در حالی پر می‌شود که هنوز چیزهای مهمی باقی مانده که می‌خواهند درونش قرار دهند. فضا در آن چمدان کوچک بسیار با اهمیت است، در حالی که در چمدان‌های بزرگ این محدودیت چندان مطرح نیست. اقتصاددانان این پدیده را مطلوبیت نهایی کاهنده^{۲۸} می‌نامند: هر چه بیشتر داشته باشید، مقدار اضافی ارزش کمتری برایتان خواهد داشت. برای همه این‌ها می‌توان منطقی تقریباً اقتصادی مطرح کرد: فقرا جای خالی

۳: چیدمان و جای خالی

کمتری دارند زیرا از پس مقدار کمتری از آن بر می آیند. مواد لازم چیدمان (فضای داخل چمدان) برای ثروتمندان ارزان است: درست مثل گل، اما برای فقرا گران است: درست مثل موم. پس چیدمان ثروتمندان مانند زنبورهای وحشی است: سردستی، ناکارآمد، و با جای خالی. و چیدمان فقرا مانند زنبورهای عسل است: با دقت و بدون هیچ گونه جای خالی.

۳: چیدمان و جای خالی

در اینجا پای یک پویایی عمیق روان‌شناختی نیز در میان است. زمانی که فقرا و ثروتمندان چیدمان را متوقف کنند، هر دو وسایلی دارند که داخل چمدان گذاشته‌اند. از آنجا که این اقلام خارج‌مانده برای فقرا ارزش بسیاری دارد، توجه و نگرانی آن‌ها را تسخیر می‌کند. فقرا روی آن وسایل تونل می‌زنند و مدام با خود فکر می‌کنند، «نمی‌تونم وسایل رو جوری بچینم که اینا هم جا بشن؟» چیدمان چمدان از این جهت توجهشان را تسخیر می‌کند که اقلام بیرون‌مانده مهم‌اند. وقتی ثروتمندان از چیدن چمدان دست می‌کشند، اقلام بیرون‌مانده اهمیت چندانی برایشان ندارد. (۱۲) می‌شد آن‌ها را هم اضافه کرد، ولی اضافه‌نکردنشان هم مسئله‌ای نیست. ثروتمندان از آن جهت جای خالی باقی می‌گذارند که کمتر درگیر چیدمان هستند.

آنچه با جای خالی به دست می‌آوریم

خانه تنها مقداری خرت‌وپرت است که رویش را پوشانده‌اند.

جرج کارلین (۱۳)

این جاهای خالی در نهایت چه می‌شود؟ اگر شما هم مثل اکثر افراد باشید پاسخش را در اطرافتان خواهید دید. کافی است سری به آشپزخانه بزنید و نگاهی به کابینت‌ها بیندازید. احتمالاً پر از چیزهایی است که در گذشته دور خریداری شده‌اند. فکر نکنید که فقط شما این‌طورید. کابینت‌های آشپزخانه در سراسر ایالات متحده پر از سوپ‌ها، مرباها، و کنسروهایی است که مدت‌هاست استفاده نشده. این پدیده تا حدی رایج است که پژوهشگران تغذیه برایش اسم گذاشته‌اند: آن‌ها این اقلام را رهاشدگان کابینت (۱۴) می‌نامند. بعضی تخمین‌ها بیانگر آن است که از هر ۱۰ قلم خریداری شده از خواربارفروشی‌ها در نهایت یک مورد به سرنوشت رهاشدگان کابینت دچار می‌شود.

در حقیقت بسیاری از خانه‌های ما موزه رهاشدگان است. آخرین باری که یک کمد را بیرون ریخته و تمیز کرده‌اید را به خاطر بیاورید. حتماً یک یا چند مورد از چیزهایی که در کمد بوده را دیده و با خود گفته‌اید «اصلاً یادم نبود

۳: چیدمان و جای خالی

همچنین چیزی دارم!» این رهاشدگان کمد آن قدر رایج هستند که خیلی مواقع فضا، و نه پول است که با کمیایی روبه‌روست. افراد می‌بایست برای جادادن همه وسایلشان انبارهای سلف‌سرویس اجاره کنند. برخی تخمین‌ها از هزینه سالانه بیش از ۱۲ میلیارد دلاری برای انبارهای سلف‌سرویس حکایت دارد، سه برابر بیش از هزینه‌ای که برای خرید موسیقی صرف می‌شود. (۱۵)

حقیقت این است که ایالات متحده بیش از دو میلیارد فوت مربع را به فضای انبارهای سلف‌سرویس اختصاص داده است. به بیان انجمن انبارداری سلف‌سرویس «همه آمریکایی‌ها (هم‌زمان) می‌توانند زیر مجموع سقف‌های انبارهای سلف‌سرویس بایستند». (۱۶)

طبیعی است که سودآوری صنعت انبارداری سلف‌سرویس به‌شدت به جای خالی برآمده از فراوانی وابسته است. آن‌طور که نویسنده‌ای در مجله نیویورک تایمز می‌گوید:

طبق آنچه درک نیلور، رئیس گروه مشاور «راه‌حل‌های بازاریابی انبارداری»، به من گفت: «تنبلی انسان بهترین دوست دارندگان انبارهای سلف‌سرویس است. زیرا وقتی اقلام وارد انبار شد، کسی دوست ندارد تمام روز را صرف بیرون آوردن وسایلش از انبار کند. تا جایی که از پس هزینه آن بر بیایند، یا از نظر روانی حس کنند که از پشش برمی‌آیند، به آن وسایل دست نخواهند زد». او ادامه می‌دهد که با این حال الان (در بحبوحه رکود بزرگ ۲۰۰۸) «افرادی هستند که صورت حساب کارت‌های اعتباری‌شان را دقیق‌تر واریسی می‌کنند. آن‌ها توجه موشکافانه‌ای به چیزهایی که انبار کرده‌اند می‌اندازند و با خود فکر می‌کنند که شاید نگه‌داشتن این چیزها ارزش هزینه ۱۰۰ دلار در ماه را نداشته باشد. به این ترتیب از شرش خلاص می‌شوند». (۱۷)

۳: چیدمان و جای خالی

جای خالی باعث می‌شود به وسایل رهاشده حساس نباشیم. به ما این اجازه را می‌دهد که سوپ کنسروی جدید یا هواپیمای کنترل از راه دور را از روی هوس بخریم. با وجود جای خالی، لزومی نمی‌بینیم که از خود بپرسیم چیزی که می‌خریم چقدر به کار خواهد آمد. از خود نخواهیم پرسید «واقعاً از این آب‌میوه‌گیری آن قدری استفاده خواهیم کرد که ارزشش را داشته باشد؟» یا «آیا واقعاً این کفش‌های عجیب و غریب را خواهیم پوشید؟ بهتر نیست به جای آن شلوار بخرم؟» از آنجا که پای هیچ بده‌بستانی در میان نیست، خیلی راحت با خود می‌گوییم «چرا که نه؟» جای خالی، با خلاص کردن ما از شر بده‌بستان، این اجازه را به ما می‌دهد که چیزهایی را بخریم که بدون در نظر گرفتن دیگر ملاحظات جذاب‌اند.

قطعاً نتیجه این روند چیزی جز ناکارآمدی و اتلاف نیست. وقتی زمان زیادی داریم لم می‌دهیم و گذر عمر را تماشا می‌کنیم. دقایقی که به مرور هدر می‌روند، ساعت‌های هدررفته را می‌سازند. در نهایت از یک روز ۱۶ ساعته شش ساعت استفاده مفید می‌کنیم. یک هفته را صرف کاری می‌کنیم که می‌شد دوروزه انجامش داد. در اینجا نیز منظورمان ساعت‌هایی نیست که دانسته به «انجام ندادن هیچ کار» اختصاص می‌دهیم. منظور ما ساعت‌هایی است که اصلاً به کاری تخصیص نمی‌یابد. هنگامی که وقت آزاد داریم، ساعت‌ها را بی‌تکلف تلف کرده و هدر می‌دهیم. همین‌طور وقتی پول فراوان داریم، چیزهایی می‌خریم که به کنار انداخته و فراموش می‌کنیم. در نهایت ساعت‌هایی خواهیم داشت که نمی‌دانیم چطور گذرانده‌ایم، کابینت‌هایی پر از سوپ‌هایی که هیچ‌وقت نمی‌خوریم، و انبارهایی پر از چیزهایی که داشت‌شان را فراموش کرده‌ایم.

اما وجود جای خالی تنها به ناکارآمدی ختم نمی‌شود. این سؤال فرضی را، که از تعدادی دانشجو پرسیدیم، در نظر بگیرید (۱۸)

تصمیم دارید عصر را در کتابخانه و به کار روی مقاله‌ای بگذرانید که تا فردا باید تحویلش بدهید. همین‌طور که در محوطه دانشگاه راه می‌روید، متوجه

۳: چیدمان و جای خالی

می‌شوید که نویسنده‌ای که همیشه کارش را تحسین کرده‌اید در آنجا سخنرانی دارد. آیا با وجود این به کتابخانه می‌روید یا راه مراسم سخنرانی را پیش می‌گیرید؟

به گروهی دیگر سؤالی مشابه دادیم که در آن گزینه‌ای دیگر (قسمتی که پررنگ شده) به وسوسه رفتن به کتابخانه می‌افزود:

تصمیم دارید عصر را در کتابخانه و به کار روی مقاله‌ای بگذرانید که تا فردا باید تحویلش بدهید. همین‌طور که در محوطه دانشگاه راه می‌روید، متوجه می‌شوید که نویسنده‌ای که همیشه کارش را تحسین کرده‌اید در آنجا سخنرانی دارد و (در سالنی دیگر) نیز فیلمی به نمایش درخواهد آمد که مدت‌هاست منتظر دیدنش بوده‌اید. آیا با وجود این به کتابخانه می‌روید یا راه مراسم سخنرانی را پیش می‌گیرید و یا دیدن فیلم را انتخاب خواهید کرد؟ زمانی که تنها یک جایگزین جذاب (سخنرانی) ارائه شده بود، ۶۰ درصد کتابخانه را انتخاب کردند. اما زمانی که بیش از یک گزینه جذاب مطرح شد، افراد بیشتری (۸۰ درصد) کتابخانه را برگزیدند. این نتیجه به نظر عجیب می‌رسد: گزینه‌های جذاب بیشتری به افراد ارائه شده و در عین حال تمایلشان به این گزینه‌های جذاب کاهش یافته است. دلیل این اتفاق دشواری انتخاب است. زمانی که انتخاب میان سخنرانی و کتابخانه باشد، می‌توانید تصمیم بگیرید که در آن روز درس خواندن مهم‌تر است یا فراغت. اما زمانی که گزینه‌های فراغتی دو تا شد، یک انتخاب دیگر هم پیش رویتان خواهد بود: کدام گزینه برای فراغت بهتر است؟ زمانی که افراد با این انتخاب اضافی روبه‌رو می‌شوند، خودشان را راحت می‌کنند و می‌گویند «اصلاً ولش کن. همون کتابخونه رو می‌رم». آن‌ها برای گریز از فشار انتخاب ترجیح می‌دهند به همان برنامه اولیه بچسبند و در عمل عدم انتخاب را انتخاب می‌کنند.

جای خالی راهی مطمئن برای دوری از فشار انتخاب فراهم می‌کند. تنها دلیلی که مجبور می‌شوید بین سخنرانی و سینما یکی را انتخاب کنید، بودجه

۳: چیدمان و جای خالی

زمانی محدودتان است. اگر جای خالی داشتید، می‌توانستید هر دو را انجام دهید. زمانی که مشغول خرید لباس هستید و دو لباس را می‌پسندید، بودجه ناکافی شما را مجبور به انتخاب خواهد کرد. اگر با دو بستنی محبوبتان روبه‌رو باشید، رژیم مجبورتان می‌کند یکی را انتخاب کنید. جای خالی در پول، زمان یا کالری آرامش انتخاب‌نکردن را به شما پیشکش می‌کند. به شما اجازه می‌دهد بگویید «هر دو را می‌برم». برعکس آرمان میلتن فریدمن^{۲۹} مبنی بر «آزادی برای انتخاب کردن»، جای خالی با انتخاب‌نکردن ما را آزاد می‌کند. (۱۹)

جایی برای اشتباه

جای خالی یک مزیت مهم دیگر را نیز به همراه دارد که در حکایت زیر می‌توان آن را دید:

الکس و بن از کنار فروشگاه لباس فروشی رد می‌شوند. یک کت چرم چشم هر کدامشان را می‌گیرد. هیچ کدامشان کت چرم ندارند ولی همیشه دوست داشته‌اند یکی بخرند. این کت عالی است. فقط ۲۰۰ دلار قیمت گزافی برای آن به حساب می‌آید و خیلی هم کاربردی نیست. کار درست این است که از کنار آن مغازه عبور کنند، ولی مقاومت در برابر آرزوهای دیرین کار آسانی نیست. هر کدام با خود می‌گویند «چرا که نه؟» تسلیم می‌شوند و این خرید نسنجیده را انجام می‌دهند. الکس در شرایط مالی مناسبی به سر می‌برد. به خانه می‌رود و با خود می‌گوید «عجب خرید بدی کردم!» بن از نظر مالی در شرایط نامناسبی است. به خانه می‌رود و با خود می‌گوید «عجب خرید بدی کردم!» و بعد از آن فکر می‌کند «حالا دیگه برای تعمیر ماشین پول ندارم. ماشین خراب ممکنه باعث بشه دیر برسم سر کار، خود این قضیه هم می‌تونه باعث بشه...». بن نسبت به الکس با دنیای چالش‌برانگیزتری روبه‌روست. هر دو آن‌ها به خواست خود تسلیم و سوسه ۲۰۰ دلاری شده و دست به خریدی نابخردانه زدند. هر دو مقدار مشابهی را برای کت چرمی پرداختند. الکس می‌تواند از کنار این اشتباه بگذرد. بن نمی‌تواند. اشتباه یکسان، پیامدهای متفاوت.

۳: چیدمان و جای خالی

چالش بیشتر دنیای بن به این خاطر نیست که با فروشندگان خوش‌سرو زبان‌تر یا نرخ بهره بالاتر روبه‌رو شده. دلیل این چالش فقدان جای خالی است.

پول این وسوسه ۲۰۰ دلاری از کجا جور شد؟ برای ال‌کس که شرایط مساعدی دارد، جای خالی این هزینه را تأمین می‌کند. او این خرید نسنجیده را در شرایطی انجام نداد که به مرز اتمام بودجه‌اش رسیده باشد. این ۲۰۰ دلار از آن فضای خالی مانده تأمین شد. در مقابل، بن که شرایط مالی خوبی ندارد از جای خالی بی‌بهره است. هزینه این ۲۰۰ دلار گذشتن از چیزی است که پیش‌از این برایش برنامه‌ریزی کرده، چیزی که به نظرش ضروری بوده است. هزینه خطای او از دست دادن چیزی واقعی است. جای خالی نه تنها شما را از قید بده‌بستان رها می‌کند، باعث می‌شود که اشتباهاتتان منجر به فدا کردن چیزی واقعی نشود.

مثالی مشابه در مورد زمان را در نظر بگیرید. روان‌شناسان در مطالعه‌ای از دانش‌آموزان سال آخر دانشگاه خواسته بودند که زمان مورد نیاز برای اتمام پایان‌نامه‌هایشان را تخمین بزنند. (۲۰) تخمین متوسط ۳۴ روز بود. زمانی که احتمال اتفاقات خوشایند یا ناخوشایند به آن‌ها گوشزد شد، بیان کردند که این مدت زمان می‌تواند از ۲۷ روز (اگر همه چیز خوب پیش رود) تا ۴۸ روز (اگر شرایط نامساعد باشد) طول بکشد. در واقعیت این کار به‌طور متوسط ۵۵ روز از آن‌ها وقت گرفت. این را نمی‌توان به ناپختگی این دانش‌آموزان کم‌تجربه نسبت داد. همه از مدیران گرفته تا تهیه‌کنندگان سینما از مغالطه برنامه‌ریزی رنج می‌برند: همه ما بیش‌از اندازه نسبت به برنامه‌های آتی مان خوش‌بینیم. حتی شطرنج‌بازان برجسته نیز ممکن است زمان بیش‌از حدی را به دوره‌های اولیه اختصاص داده و درنهایت با «مشکل زمان» روبه‌رو شده و در دوره‌های بعدی زمان کمی برایشان باقی بماند. (۲۱)

اگرچه که مغالطه برنامه‌ریزی برای اکثر افراد اتفاق می‌افتد، پیامدی که تجربه می‌کنند یکسان نیست. فرض کنید پروژه‌ای دارید که مهلت پایانش آخرین

۳: چیدمان و جای خالی

ماه است. این پروژه درواقع نیاز به چهل ساعت کار دارد، اما شما به اشتباه تصور می کنید که سی ساعت برایش کافی است و بر همین اساس هم برنامه ریزی می کنید. زمانی که ضرب الأجل فرامی رسد، خطایتان آشکار می شود. ده ساعت کم دارید. چطور این کمبود را جبران می کنید؟ فرض کنید سرتان خیلی شلوغ نیست. این کمبود چیزی بیش از مزاحمتی کوچک نخواهد بود. به برنامه زمانی تان نگاهی کرده و جایی برای این کار باز خواهید کرد. چند کار هست که به راحتی می توان جابه جایشان کرد، چند برنامه که می تواند به بعد موکول شود، مهم تر از همه، چندین و چند جای تقویمتان فضاهایی خالی دارد. با کمی جابه جایی همه چیز درست می شود؛ ده ساعتی که نیاز داشتید را به دست آوردید.

حال فرض کنید که این هفته به شدت درگیر هستید. آن کمبود دیگر تنها مزاحمتی کوچک نیست. به برنامه زمانی تان نگاه می کنید و هول برتان می دارد. شرایط خیلی بد است. مثل برج جنگایی^{۲۰} که در حال فرو ریختن است، هر کدام از کارها را تغییر دهید یا عقب بیندازید، کل سازه فرو می ریزد. درحالی که انتخاب دیگری ندارید، با بی میلی به چند انتخاب دشوار دست می زنید. پروژه های دیگر را به بعد موکول می کنید (پروژه های که آن هم ضروری است) و از پیامدهای احتمالی آن وحشت دارید. در اینجا قرض کرده اید و این قرض هزینه دارد؛ هفته بعد کابوسی وحشتناک تر از این هفته خواهد بود.

۳: چیدمان و جای خالی

برای فردی که گرفتاری کمتری داشت، جای خالی خطا را جذب کرد و پیامدها را به حداقل رساند. در مقابل فرد گرفتار نمی‌تواند به این آسانی از کنار این خطا بگذرد. هر ساعتی که به برنامه اضافه می‌شود مابه‌ازایی دارد. همان اشتباه پیامدهایی بزرگ‌تر دارد. قبلاً دیدیم که جای خالی چگونه می‌تواند باعث ناکارآمدی شود. چیزهایی را می‌خریم که تا ابد به دورافتاده‌های کابینت تبدیل می‌شوند، و پول و زمان را به شکلی ناکارا صرف می‌کنیم. اینجا می‌بینیم که جای خالی نوعی کارایی پنهانی به ارمغان می‌آورد. جای خالی باعث می‌شود زمانی که دچار اشتباه می‌شویم فضای لازم برای مانور و ترمیم را در اختیار داشته باشیم. جای خالی برای اشتباه به ما فضا می‌دهد.

جای خالی از جنبه‌ای دیگر نیز ما را در امان نگه می‌دارد. الکس و بن یک قیمت را برای آن کت پرداختند. اما هزینه‌ای که بن متحمل شد از جهاتی بیشتر بود. آن ۲۰۰ دلار بخش کوچکی از درآمد الکس است، بخش کوچکی از جای خالی او. اما همین هزینه برای بن بخشی بزرگ است. اشتباهی که هزینه‌ای یکسان داشته به‌طور نسبی برای بن گران‌تر تمام شده است. همان‌طور که آبیجیت بانرجی^{۳۱} اقتصاددان می‌گوید باروسوسه واپس‌رو است؛ (۲۲) بیشتر روی دوش کسانی سنگینی می‌کند که کمتر دارند.

دن بیورکگرن^{۳۲}، دانشجوی تحصیلات تکمیلی اقتصاد، این مفهوم را با استفاده از مطالعه‌ای عظیم از الگوهای مصرف در اندونزی آزمود. او بعضی هزینه‌های افراد را کالاهای وسوسه‌ای نام گذاشت. این طبقه‌بندی مشخصاً ذهنی است و می‌توان آن را به چالش کشید؛ پژوهش بعدی می‌تواند از افراد بخواهد که خودشان کالاهای وسوسه‌ای را مشخص کنند. اما همین نمونه اولیه هم نکات ارزشمندی به دست می‌داد و در ضمن فهرستی که از کالاهای وسوسه‌ای تهیه شده بود کاملاً معقول به نظر می‌رسید: سیگار، الکل، دیگر ماده‌های اعتیادآور، و چیزهایی از این دست. بیورکگرن با مشخص کردن نسبت هزینه‌ای که برای خرید این کالاها انجام شده بود باروسوسه را کمی کرده

۳: چیدمان و جای خالی

بود. یافته‌های او نشانگر این بود که بار و سوسه برای فقیرترین گروه به اندازه ۱۰ درصد کل مصرفشان بود. هر چه افراد ثروتمندتر می‌شدند بار و سوسه درصد کمتری را به خود اختصاص می‌داد و تا یک درصد مصرفشان کاهش می‌یافت. البته که افراد ثروتمند پول بسیار بیشتری روی این وسوسه‌ها خرج می‌کردند، اما از نظر نسبی این مقدار کمتر بود.

اگر اشتباهات هزینه‌بر هستند و شانس‌های متعددی برای اشتباه وجود دارد، آیا ممکن نیست کمیابی ما را متوجه‌تر و بادقت‌تر سازد؟ گفتن این حرف از انجامش ساده‌تر است. معمولاً تلاش برای کاهش خطا کافی نیست. بسیاری از این اشتباهات نه برآمده از بی‌توجهی، بلکه برآمده از فرایندهای ذهنی ریشه‌دار در وجود ما هستند. تلاش و توجه به تنهایی نمی‌توانند ما را از شر مغالطه برنامه‌ریزی رها کنند، ما را به یاد چیزهایی بیندازند که از ذهنمان بیرون مانده، و یا اراده‌ای آهنین به ما پیشکش کنند تا در مقابل همه وسوسه‌ها مقاومت کنیم. سوگیری‌های ما، که نتیجه مستقیم کارکرد مغز هستند، همیشه به این پیامدها حساس نیستند. ممکن است زمانی که سالمیم تسلیم وسوسه‌ای آنی شده و یک خوراکی ناسالم بخوریم؛ ممکن است حتی در شرایطی که دیابت داریم نیز تسلیم این وسوسه شویم؛ ممکن است وقتی مشغول یک بازی ویدئویی دم‌دستی هستیم حواسمان پرت شود؛ همین‌طور ممکن است وقتی در بزرگراه رانندگی می‌کنیم دچار حواس‌پرتی شویم.

سوگیری‌های روان‌شناختی معمولاً، با وجود پیامدهای حادثه، همچنان پابرجا می‌مانند. (۲۳)

کمیابی ما را به خطاهای بزرگ‌تر رهنمون می‌کند. تنگنای پهنای باند ما را در شرایطی قرار می‌دهد که مستعد ارتکاب اشتباه می‌شویم. از قضا فردی که گرفتار است احتمالاً مرتکب خطای برنامه‌ریزی بزرگ‌تری می‌شود؛ هر چه باشد او باید بیشتر متوجه پروژه آخرش باشد و بیشتر دچار حواس‌پرتی است. این یعنی او کاملاً در معرض برنامه‌ریزی نادرست است. وقتی پهنای باندمان اشغال باشد، احتمالاً راحت‌تر تسلیم انگیزه‌های ناگهانی می‌شویم، راحت‌تر

۳: چیدمان و جای خالی

خود را در مقابل وسوسه‌ها می‌بازیم. وقتی جای خالی مان کم باشد، فضای کمتری برای اشتباه داریم. وقتی پهنای باند مان اشغال شده باشد، احتمال اشتباه مان بیشتر است.

این موضوع دریچه‌ای جدید برای مشاهده شرایط کمیابی پیش رویمان می‌گشاید. جریمه دیرکرد، مجازاتی برای برنامه‌ریزی نامناسب یا فراموشی است، با وجود این، این جریمه‌ها برای کسانی که با کمیابی دست‌وپنجه نرم می‌کنند شرایط بغرنج‌تری را رقم می‌زند. غذاهای آماده و بی کیفیت ممکن است باعث چاقی مفرط افراد فقیر و گرفتار شود، کسانی که به ترتیب بیشتر در معرض این غذاها و کمتر مراقب آن‌ها هستند؛ در مقابل برای ثروتمندان و افراد آسوده‌خاطر تهدید کمتری به حساب می‌آید. آن‌هایی که درگیر کمیابی مالی هستند، اطلاعاتی سخت‌خوان درباره انواع وام کم‌هزینه را درست متوجه نمی‌شوند (و این خود پیامدهای بزرگ‌تری در پی دارد). محیط‌هایی که جا را برای خطاهایی باز می‌کند که بعداً با جریمه روبه‌رو می‌شوند، برای همه ما چالش‌آفرین است. اما چالش این محیط‌ها بیش از همه برای کسانی است که در چارچوب کمیابی جای گرفته‌اند.

کمیابی نه فقط به معنای جای کمتر برای اشتباه که به معنای فرصت بیشتر برای اشتباه نیز هست. در مطالعه‌ای که قبل‌تر درباره الکس و بن انجام دادیم، کت چرمی وسوسه‌ای بود که خریدش برای هر دو نفر اشتباه به حساب می‌آمد. اما تصور کنید داستان را این‌طور نوشته بودیم:

الکس و بن از کنار فروشگاه لباس فروشی رد می‌شوند. یک کت چرم چشم هر کدامشان را می‌گیرد. هیچ کدامشان کت چرم ندارند ولی همیشه دوست داشته‌اند یکی بخرند. این کت عالی است. فقط ۲۰۰ دلار قیمت گزافی برای آن به حساب می‌آید و خیلی هم کاربردی نیست. الکس که پولش از پارو بالا می‌رود با خود می‌گوید «چرا که نه؟». شرایط او طوری نیست که با خودش فکر کند می‌تواند استفاده‌های به‌وضوح بهتری از پولش بکند. بن که دستش تنگ است متوجه می‌شود که این خرید نسنجیده است. او باید مقاومت کند.

۳: چیدمان و جای خالی

در اینجا خرید کت چرمی برای بن اشتباه است، اما برای الکس نه. درواقع این همان چیزی است که فراوانی برایمان تأمین می کند. فراوانی اجازه می دهد که چیزهای بیشتری بخریم. ثروت و سوسه ها را به امکانات لوکس قابل خرید تبدیل می کند. زمانی که فرد با کمبود مواجه است یک کالای مشخص نقش و سوسه را دارد، اما همان کالا در شرایط فراوانی تنها حکم یک سبک سری کوچک را پیدا می کند. کسانی که رژیم هستند باید از خوردن همان شیرینی ای پرهیز کنند که افراد عادی راحت و آسوده می خورند. افراد گرفتار باید از آن دسته از عوامل حواس پرتی (مثل خوردن نوشیدنی با دوست یا تماشای بی دغدغه تلویزیون) پرهیز کنند که افراد غیر گرفتار بدون هیچ دغدغه ای از آن ها لذت می برند.

کمیابی نه تنها هزینه خطا را بالا می برد، موقعیت های بیشتری برای ارتکاب خطا و انتخاب های نادرست فراهم می کند. انجام درست کارها از آن جهت دشوارتر است که موارد متعدد (تعهد زمانی برای افراد گرفتار، هزینه ها برای فقرا) می بایست با بودجه محدود تطبیق داده شود. برای درک این مطلب دوباره موضوع چیدمان را در نظر بگیرید. تصور کنید که ما دو نفر (سندھیل و الدار) به یک پیک نیک دعوت شده ایم. قرار است سندھیل میوه لازم برای سالاد میوه بیاورد، و الدار هم آب نبات ژله ای. سندھیل باید به دقت فکر کند که بهترین راه چیدمان چیست: فقط یک هندوانه کلی از فضای کیفش را اشغال می کند. و خب اگر یک آناناس هم اضافه می شد، دیگر سخت می شود چیز دیگری را جا داد. شاید بهتر است موزها را دور بقیه میوه ها بچیند و فضای بین سیب ها و گلابی ها را هم با چندتایی انگور و توت فرنگی پر کند. او برای چیدمان با مشکلاتی نسبتاً جدی روبه رو است: یافتن بهترین ترتیبات یک چالش است. این شرایط را با شرایط به مراتب آسان تر الدار مقایسه کنید. او خیلی راحت یک سری آب نبات ژله ای با طعم هندوانه و پرتقال را داخل کیفش می ریزد. کیفش را کمی تکان می دهد تا آب نبات ها جا بگیرند و سپس چند طعم دیگر اضافه می کند. الدار هم احتمالاً باید بدهستان هایی انجام

۳: چیدمان و جای خالی

دهد؛ شاید نتواند همه طعم‌هایی که می‌خواهد را داشته باشد. اما اگر طعم‌های مورد علاقه‌اش را انتخاب کند، چیدمانش از اساس ساده‌تر است. چیدمان آب‌نبات‌های ژله‌ای نبوغ خاصی نمی‌خواهد. آنچه این دو چیدمان را از هم متمایز می‌کند دانه‌ای بودن است. میوه‌ها چیزهای جاگیری هستند، در مقابل آب‌نبات‌های ژله‌ای کوچک‌اند، تقریباً مثل دانه‌های شن و ماسه. هر چه چیزها دانه‌ای‌تر باشند، پیچیدگی چیدمان کمتر می‌شود.

در زندگی‌تان دانه‌ها را چیدمان می‌کنید یا چیزهای جاگیر؟ پاسخ این سؤال به بودجه‌تان بستگی دارد. اگر بودجه کم باشد، آن آبیاد احساس جاگیر بودن را به فرد می‌دهد و بخش زیادی از آنچه این ماه خرج کرده را تشکیل خواهد داد. هر چه بودجه افزایش یابد، آبیاد فضای کمتر و کمتری را اشغال خواهد کرد. درواقع مدام کسر کوچک‌تری از درآمد قابل تصرف فرد خواهد شد؛ به عبارت دیگر بیشتر و بیشتر حکم یک دانه کوچک را خواهد داشت. بودجه بیشتر نه تنها از تأثیرگذاری زیاد تصمیمات می‌کاهد، پیچیدگی چیدمان را نیز کم می‌کند. بودجه‌های ناچیز باعث جاگیرتر شدن چیزها و پیچیده شدن چیدمان می‌شوند؛ بودجه‌های زیاد باعث دانه‌ای شدن چیزها و ساده شدن چیدمان می‌شود.

البته که، حتی با وجود بودجه بزرگ نیز، چیزهایی که به اندازه کافی بزرگ باشند باعث بروز پیچیدگی می‌شوند. حضور در هیئت‌منصفه یک دادرسی جنایی بزرگ (و طولانی)، حتی برای کسی که وقت آزاد زیادی دارد، موجب گرفتاری است؛ تصمیم خرید یک خانه ییلاقی لوکس، حتی برای افراد مرفه، نیازمند توجه است. اما در هر حال در شرایط فراوانی، انتخاب‌ها بیشتر و بیشتر شکل دانه‌ای به خود می‌گیرند. آن‌ها دیگر بودجه یا برنامه‌ریزی شما را محدود نمی‌کنند.

این‌ها همه از وجود لایه‌ای دیگر حکایت دارد. درحالی که تمرکز ما روی عوامل روانی ناشی از کمیابی است، شاید اثر کمیابی فراتر از مباحث روان‌شناختی باشد. شاید بتوان آن را واقعیتی ریاضی دانست. کمیابی

۳: چیدمان و جای خالی

می‌تواند به لحاظ لجستیکی مسائل چیدمان را دشوارتر کند. ذهن، که به واسطه عوامل روانی ناشی از کمیابی به چالش کشیده شده، ممکن است خود را در دنیایی احساس کند که از نظر محاسباتی پیچیده‌تر است. (۲۴)

کمیابی و جای خالی

این کتاب را با تعریفی از کمیابی آغاز کردیم: احساسی ذهنی مبنی بر بیشتربودن نیازها از منابع. اشاره این تعریف به چیزی فراتر از محدودیت‌های فیزیکی (مثل پول، زمان یا دیگر عوامل) است که همه ما به ناچار با آن روبه‌رویم. مفهوم چیدمان این تمایز را به شکلی واضح ترسیم می‌کند. محدودیت‌های فیزیکی و بده‌بستان‌ها همیشه وجود دارند: چمدان‌ها، هر قدر هم که بزرگ، اندازه مشخصی دارند. اما آنچه ما تجربه می‌کنیم متفاوت است. چمدان کوچک موجب می‌شود کمیابی را احساس کنیم. متوجه بده‌بستان‌ها می‌شویم؛ احساس می‌کنیم که فضای کمی در اختیار داریم. چمدان کوچک علاوه‌براین می‌تواند مدیریت کمیابی را از نظر عینی نیز دشوارتر کند. چمدان بزرگ فقط فضای بیشتر فراهم نمی‌کند، احساس کمیابی را نیز از بین می‌برد. نه تنها حس می‌کنیم فضای کافی در اختیار داریم؛ متوجه بده‌بستان‌ها نیز نمی‌شویم. در حالی که محدودیت‌ها و بده‌بستان‌ها برای همه وجود دارند، تجربه‌ای که از آن سخن گفتیم برای همه صدق نمی‌کند. از این منظر، مفهوم جای خالی در عمق روان‌شناسی کمیابی جای می‌گیرد. داشتن جای خالی احساس فراوانی را به ما پیشکش می‌کند. جای خالی تنها موجب ناکارآمدی نیست، بلکه مایه آرامش ذهنی است. فراوانی تنها ما را به خرید کالاهای بیشتر قادر نمی‌سازد، بلکه راحتی چیدمان سردستی، آرامش عدم نیاز به فکر، و همین‌طور آسودگی بی‌اعتنایی نسبت به اشتباهات را فراهم می‌کند. (۲۵) همان‌طور که هنری دیوید ثورو^{۲۳} گفته «انسان به اندازه چیزهایی که می‌تواند نادیده بگیرد ثروتمند است». (۲۶)

۴: تخصص

چند سال پیش بود که سندهیل و یک دانشجوی دکتری (اسمش را می‌گذاریم الکس)، در حومه شهر چنای^{۳۴} در هند، به دنبال یک ریکشا^{۳۵} می‌گشتند که آن‌ها را به جلسه بعدی‌شان برساند. آنجا ریکشا کم بود و مدتی طول می‌کشید تا پیدا شود. این انتظار البته دردناک بود: آن روز شرجی و دم‌کرده بود و هوا پر بود از گرد و خاک؛ دماسنج حدود سی و هفت درجه را نشان می‌داد، اما آن جهنم خیلی گرم‌تر از این‌ها به نظر می‌رسید. (باید برای تابستان‌های جنوب هند، مانند باد سرد شمال، معیار دمایی خاص خود را تعریف کرد). ده دقیقه اسفناک دیگر گذشت تا سروکله یک ریکشا پیدا شد و خیال سندهیل هم راحت شد. اما این راحتی خیال دوام چندانی نداشت. در چنای برای همه چیز باید چانه زد. این سواری در حالت عادی ۴۰ روپیه هزینه داشت (۸۰ سنت)، اما صاحب گاری با دیدن الکس در آنجا احساس کرد که موقعیت مناسبی پیدا کرده تا پول بیشتری از یک خارجی بگیرد. (۱) اول گفت ۱۰۰ روپیه، اما با کمی کلنجار به ۶۰ روپیه هم راضی شد، ولی یک روپیه هم از آن پایین نمی‌آمد. سندهیل قبول کرد و رفت که سوار شود؛ گرما طاقت‌فرسا بود و آن‌ها نیز باید به جلسه‌شان می‌رسیدند. باین حال الکس مُصر بود که حاضر نیست ۶۰ روپیه بدهد و سوار این ریکشا نخواهد شد. به سندهیل گفت «یه کم صبر کنیم یه گاری دیگه می‌آد». سندهیل خودش را لعنت می‌کرد که به جای زبان تامیلی به انگلیسی چانه زده، اما آن قدر بی‌حال شده بود که رمقی برای بحث و جدل نداشت و ناگزیر قبول کرد منتظر وسیله نقلیه دیگری شوند. ده دقیقه جانکاه گذشت تا یک ریکشای دیگر جلوی پایشان بایستد. این بار شانس با آن‌ها همراه بود و صاحب گاری قیمت ۴۰ روپیه را قبول کرد و الکس سوار شد. سندهیل پشت او نشست و با خودش عهد بست که از آن به بعد با دانشجویان دکتری عاقل‌تری کار کند.

چرا الکس پیشنهاد اولیه را قبول نکرد؟ بخشی از مخالفت او مربوط به انصاف

بود: هیچ کس دوست ندارد پول اضافی بدهد. اما الکس آن قدری را در هند گذرانده بود که بداند پول اضافی گرفتن مسئله شخصی نبوده و حقیقتی جاری در زندگی است. او این تبادلات را در چارچوب مالی صرف می دید. حرف الکس این بود که «من حاضرم پول بیشتری بدهم، اما نه ۵۰ درصد بیشتر!» الکس انتخاب روشنی انجام داده بود: او تصمیم گرفته بود که ده دقیقه بیشتر گرما و گرد و خاک را تحمل کند تا ۵۰ درصد هزینه اضافی را نپردازد.

حال فرض کنید که سندهیل در موقعیتی دیگر به الکس این پیشنهاد را می داد: «ازت می خوام ۱۰ دقیقه با لباس تو سونا بایستی. اونجا صدای بوق کرکننده ماشینا پخش می شه. چند وقت یه بار هم یه کم گرد و خاک می پاشم رو صورتت. برا اینکه ارزش وقتی که گذاشتی رو داشته باشه، ۵۰ سنت بهت میدم». الکس احتمالاً چنین پیشنهادی را نخواهد پذیرفت. و به احتمال بیشتر از آن، به دنبال استاد مشاور دیگری خواهد گشت. اما این همان بده بستانی بود که در چنای قبول کرد. نه فقط قبول که به آن اصرار کرد. چرا؟ یک بار دیگر، سندهیل می خواست برای یک خارجی ریکشا بگیرد و در حال چانه زنی با صاحب ریکشا بر سر چند روپیه بود. این بار راننده به جای انگلیسی شروع به تامیلی صحبت کردن کرد. او پرسید «چرا برای همچین مبلغی چونه می زنی؟ این مبلغ برای این آقا هیچی نیست!» حرف راننده از جهتی پر بیراه نبود: چنین مبلغ ناچیزی نمی بایست برای افراد مرفه اهمیت چندانی داشته باشد. اما از جنبه ای دیگر در اشتباه بود. افراد (حداقل گاهی) طوری رفتار می کنند که انگار این مقادیر ناچیز اهمیت زیادی برایشان دارد. به زعم روان شناسانی که داوری و تصمیم گیری را مطالعه می کنند، رفتار الکس کاملاً پیش بینی پذیر است و برای درک آن حتماً نباید به هند سفر کنید. این موضوع با بخشی از قدیمی ترین یافته های علمی درباره شیوه انتخاب افراد مرتبط است. این مثال را در نظر بگیرید که در آن افراد شرکت کننده در یک آزمایش با یکی از این دو سناریو روبه رو هستند (۲)

۴: تخصص

فرض کنید که یک روز را به خرید گذرانده‌اید. یکی از کالاهایی که به دنبال خریدش بودید دی.وی.دی پلیر است. عصر که می‌شود در فروشگاه‌ی هستید که مدل و مارک مورد نظر شما را به قیمت ۱۰۰ دلار دارد. این قیمت مناسب است، اما بهترین قیمتی نیست که امروز مشاهده کرده‌اید. فروشگاه‌ی دیگر که مسیرتان به خانه را ۳۵ دقیقه دور می‌کند، همین کالا را ۶۵ دلار می‌فروشد. آیا دی.وی.دی پلیر را همین جا به قیمت ۱۰۰ دلار می‌خرید یا تصمیم می‌گیرید برای خرید از فروشگاه دیگر به قیمت ۶۵ دلار راهتان را ۳۵ دقیقه دور کنید؟ کدام یک را انتخاب خواهید کرد؟

فرض کنید که یک روز را به خرید گذرانده‌اید. یکی از کالاهایی که به دنبال خریدش بودید لپ‌تاپ است. عصر که می‌شود در فروشگاه‌ی هستید که مدل و مارک مورد نظر شما را به قیمت ۱۰۰۰ دلار دارد. این قیمت مناسب است، اما بهترین قیمتی نیست که امروز مشاهده کرده‌اید. فروشگاه‌ی دیگر که مسیرتان به خانه را ۳۵ دقیقه دور می‌کند، همین کالا را ۹۶۵ دلار می‌فروشد. آیا لپ‌تاپ را همین جا به قیمت ۱۰۰۰ دلار می‌خرید یا تصمیم می‌گیرید برای خرید از فروشگاه دیگر به قیمت ۹۶۵ دلار راهتان را ۳۵ دقیقه دور کنید؟ کدام یک را انتخاب خواهید کرد؟

هر دوی این سناریوها امکان سفری نیم‌ساعته برای صرفه‌جویی ۳۵ دلاری را پیش پای فرد می‌گذارد. نتایج نشان‌دهنده آن است که اکثر افراد برای خرید دی.وی.دی پلیر این دوری نیم‌ساعته را می‌پذیرند، اما برای لپ‌تاپ نه. این نتیجه با مدل استاندارد اقتصادی در تناقض است: نرخ تبادل بین پول و زمان باید ثابت باشد. در اینجا این نرخ به شدت دچار تغییر می‌شود. برای اینکه این نرخ دقیقاً مشخص شود می‌توان از افراد پرسید که چه مقدار صرفه‌جویی می‌تواند آن‌ها را راضی کند که این مقدار دوری مسیر را بپذیرند. به این ترتیب می‌توان ارزشی که افراد (به‌طور ضمنی) به زمانشان می‌دهند را مشخص کرد. نتایج این پرسش‌اعجاب‌آور است. ارزشی که یک فرد به شصت دقیقه می‌دهد، بسته به قیمت اولیه، از ۵.۶۴ دلار (برای کسانی که می‌خواهند

۴: تخصص

خودکار ۳ دلاری بخرند) تا ۱.۳۶۴ دلار (برای کسانی که می‌خواهند ماشین ۳۰ هزار دلاری بخرند) متغیر می‌باشد. (۳) این به آن معنی است که شیوه صرفه‌جویی ما پیامدهای شدیدی را به دنبال دارد. برای کالاهای کوچک از چند پنی هم نمی‌گذریم، و برای کالاهای بزرگ مثل آب خوردن از کنار مقادیر زیادی دلار می‌گذریم. در نتیجه صرفه‌جویی ما تا اندازه زیادی دچار اتلاف است. ما برای صرفه‌جویی ۵۰ دلاری روی یک جفت کفش ۱۵۰ دلاری چند ساعت در اینترنت می‌گردیم. با این حال حاضر نیستیم برای صرفه‌جویی چند صد دلاری روی ماشینی ۲۰ هزار دلاری وقت صرف کنیم.

این یافته‌ها از آن جهت مهم‌اند که نشان می‌دهند چطور افراد به‌طور روزمره مدل‌های استاندارد رفتار «عقلایی» اقتصاددانان را نقض می‌کنند. اگر ارزشی که یک فرد به یک دلار می‌دهد به‌سادگی تغییر کند، تحلیل‌های سنتی رفتار اقتصادی به‌شدت دچار مشکل می‌شود. این یافته‌ها و یافته‌های مشابه دیگر پایه‌گذار رشته «اقتصاد رفتاری» بوده‌اند که در حقیقت تلاش می‌کند روان‌شناسی را به مدل‌های اقتصادی وارد کند. یافته‌های اقتصاد رفتاری از این جهت تأثیرگذار بوده که نتایجش تا حد زیادی کاربردی است. این یافته‌ها نه تنها رفتار عجیب‌الکس در هند بلکه رفتار دانشجویان کالج‌ها، دانش‌آموختگان ام.بی.بی.ای، قماربازهای حرفه‌ای و انواع و اقسام مدیران اجرایی را توضیح می‌دهند. (۴) پیش از این همیشه چنین فرض می‌کردیم که این یافته‌های اساسی حقیقتی ثابت برای همه افراد است.

تأثیر کمیابی

ما به همراه کریستال هال^{۳۶}، دانشجوی دکتری، نسخه‌ای از پرسش لپ‌تاپ/دی.وی.دی را در آزمایشی دیگر مطرح کردیم (۵) تصور کنید دوستی قصد خرید وسیله‌ای ۱۰۰ دلاری را دارد. اگرچه که قیمت این فروشگاه مناسب است، فروشنده شما را مطلع می‌سازد که فروشگاه دیگری، ۴۵ دقیقه دورتر از آنجا، همین کالا را به قیمت ۵۰ دلار به فروش می‌رساند. آیا به دوستان توصیه می‌کنید برای صرفه‌جویی ۵۰ دلاری به

فروشگاه دیگر برود؟

در اینجا نیز، مانند پرسش لپ‌تاپ/دی.وی.دی، سؤال دیگران را با تغییری کوچک مطرح کردیم. برای بعضی قیمت آن وسیله ۱۰۰ دلار بیان شده بود، برای برخی دیگر ۵۰۰ دلار، و برای دسته سوم ۱۰۰۰ دلار. در همه این موارد رقم صرفه‌جویی همان ۵۰ دلار بود. (۹) ما کار را با آزمودن نمونه‌ای از افراد نسبتاً ثروتمند آغاز کردیم. زمانی که این آزمایش را میان مسافران ایستگاه قطار پرینستون در نیوجرسی انجام دادیم نتایج مانند قبل بود: برای هزینه ۱۰۰ دلاری ۵۴ درصد افراد مراجعه به فروشگاه دیگر را توصیه کرده بودند، برای هزینه ۵۰۰ دلاری ۳۹ درصد، و برای هزینه ۱۰۰۰ دلاری تنها ۱۷ درصد. هر چه قیمت پس‌زمینه بزرگ و بزرگ‌تر می‌شد، صرفه‌جویی ۵۰ دلاری کوچک‌تر می‌نمود؛ به نظر می‌رسید صرفه‌جویی ۵۰ دلاری روی کالای گران‌تر اصلاً ارزش را ندارد.

سپس دقیقاً همین آزمایش را ۱۲ مایل آن طرف‌تر در نوانخانه‌ای در ترنتون^{۳۷} نیوجرسی انجام دادیم. این نوانخانه نیز، مانند اکثر نوانخانه‌های آمریکا، میزبان افراد مختلفی در همه سنین، جنسیت‌ها و نژادها بود که البته یک خصلت مشترک دارند: تنگنای شدید مالی. این باعث می‌شد پیش‌بینی کنیم که آن‌ها برای صرفه‌جویی این مقدار حاضر به طی کردن مسافت گفته‌شده هستند. حقیقت این است که در نهایت نیز همین یافته حاصل شد. در میان این افراد ۷۶ درصد معتقد بودند که برای صرفه‌جویی ۵۰ دلاری در کالای ۱۰۰ دلاری می‌بایست این مسافت را طی کرد. اینکه این مقدار ۱۰۰ درصد نیست می‌تواند دلایل متفاوتی داشته باشد. شاید آن‌ها با کمبود زمان هم روبه‌رو بودند، یا شاید چیزهای دیگری بوده که فرد می‌بایست به آن‌ها می‌پرداخته، یا شاید سفر درون‌شهری خوشایند نبوده، چرا که بسیاری از فقرا ماشین ندارند. شاید افراد حاضر در نوانخانه (مانند هر کس دیگر) برای زمانشان مقداری ارزش قائل بودند.

آنچه این مطالعه را جالب توجه می‌کرد، اتفاقی بود که با افزایش قیمت پس‌زمینه می‌افتاد. زمانی که وسیله ۵۰۰ دلار هزینه داشت، تمایل به سفر تغییر چندانی نکرد: ۷۳ درصد. و زمانی که این قیمت به ۱۰۰۰ دلار افزایش یافت، این درصد بیش‌ازپیش شد: ۸۷ درصد. این افزایش می‌تواند ناشی از این احساس باشد که وقتی کسی زیاد خرج می‌کند باید بیشتر صرفه‌جویی کند. (۶)

برای اکثر افراد صرفه‌جویی ۵۰ دلاری برای دی.وی.دی ۱۰۰ دلاری (تخفیف ۵۰ درصدی) بزرگ به نظر می‌رسد، اما همین مقدار برای لپ‌تاپ ۱۰۰۰ دلاری (تخفیف تنها ۵ درصدی) ناچیز جلوه می‌کند. با این حال به نظر می‌رسید که این مسائل روی افراد حاضر در نوانخانه ترنتون تأثیری ندارد. چطور کمیایی (در این مورد، در پول) این یافته دیرپا را زیر سؤال برد؟

برای درک چگونگی این مسئله باید کمی به روان-فیزیک ادراک بپردازیم.

کمی درباره ادراک

فیزیک‌دانی آلمانی به نام ارنست وبر^{۳۸}، که از او به عنوان یکی از پایه‌گذاران روان‌شناسی تجربی یاد می‌شود، حقیقتی مهم را درباره شیوه عملکرد حس‌های ما کشف کرد. در یکی از آزمایش‌های پیش‌گامانه‌اش، فردی با چشم‌بند بشقابی در دست می‌گرفت که درونش وزنه قرار داشت. (۷) از او خواسته می‌شد اگر تغییری در وزن حس کرد اعلام کند. شیوه اضافه‌شدن وزنه‌ها جوری بود که هیچ صدایی شنیده نشود. چه مقدار وزنه کافی است تا فرد متوجه تغییر شود؟ به عبارتی «کمترین تفاوت محسوس» چقدر است؟ یافته‌های وبر نشان داد که کمترین تفاوت محسوس کسری ثابت از مقدار پس‌زمینه است. این مقدار ثابت برای وزن حدود یک‌سی‌ام بود. به این ترتیب اگر شیئی سه پوندی در دست دارید، حداقل باید یک‌دهم پوند به آن اضافه شود تا متوجه تفاوت شوید. اما اگر چیزی که در دست دارید سی پوند وزن دارد باید یک پوند کامل به آن اضافه شود تا متوجه شوید.

وبر نشان داد که ادراک تا حد زیادی نسبی است. برای مثال، چشم نورسنج نیست. قضاوت چشم درباره روشنایی به پس‌زمینه (میزان اولیه نور) بستگی

دارد. زمانی که در غاری تاریک قرار دارید، یک کبریت می‌تواند شعله‌ای درخشان ایجاد کند که اطرافتان را کاملاً نورانی کند. همان کبریت روشن در کافه‌ای در فضای باز و بعد از ظهری آفتابی به سختی قابل تشخیص خواهد بود. همین اثرات مثلاً برای ادراک اندازه نسبی نیز در زندگی‌های روزمره‌مان خودنمایی می‌کند. مدت‌ها پیش بود که سازندگان شوینده‌های مایع لباس دریافتند زمانی که در این شوینده‌ها (که از آن‌ها به عنوان پیمانه هم استفاده می‌شود) بزرگ‌تر باشد مصرف افراد افزایش می‌یابد. (۸) وقتی در شوینده کوچک باشد پرکردنش باعث می‌شود حس کنیم مقدار زیادی شوینده برداشته‌ایم. اما وقتی در بزرگ‌تر باشد، آن مقدار فقط بخشی از آن را پر می‌کند و از آنجا که ما تحت تأثیر مقادیر نسبی و نه مقادیر مطلق قرار داریم، این مقدار به نظرمان ناچیز می‌رسد. به این ترتیب استفاده از در بزرگ منجر به استفاده بیشتر افراد از شوینده و افزایش فروش آن می‌شود. پول نیز، حداقل تا حدی، متناسب با شرایط پس‌زمینه مورد قضاوت قرار می‌گیرد. به همین دلیل است که ما به صرفه‌جویی ۴۰ درصدی روی کتاب ۲۰ دلاری اهمیت بیشتری می‌دهیم تا صرفه‌جویی ۱ درصدی روی یخچالی ۱۰۰۰ دلاری. نگاه ال‌کس به پول در چنای مشابه نگاهی به کبریت روشن است: متناسب با پس‌زمینه. زمانی که قیمت منصفانه ۴۰ روپیه بود، ۶۰ روپیه مقدار زیادی به نظر می‌رسید. در حالی که ادراک نسبی به‌طور طبیعی بخشی از شیوه پردازش اطلاعات توسط ذهن است، تجربه و تخصص به ما این اجازه را می‌دهد که از آن فراتر برویم. در مطالعه روان‌شناسانی به نام‌های سایمون گراندین^{۳۶} و پیتز کیلین^{۴۰}، از دو گروه خواسته شده بود که فاصله‌های ۶، ۱۲، ۱۸، و ۲۴ ثانیه‌ای را بازسازی کنند؛ یکی از این گروه‌ها موسیقی‌دان نبوده و گروه دیگر موسیقی‌دانانی بودند که بین ۱۱ تا ۲۳ سال آموزش دیده بودند. (۹) عملکرد غیر موسیقی‌دان‌ها مطابق انتظار بود. آن‌ها متناسب با طول فاصله‌ها مرتکب خطا می‌شدند: هر چه پرده موسیقی طولانی‌تر بود، واریانس خطاها نیز افزایش می‌یافت. آن‌ها طول را در چارچوبی نسبی تخمین می‌زدند. در مقابل

افرادی که آموزش‌های موسیقایی گسترده دیده بودند، با افزایش طول، تغییر نسبی کمتری داشتند؛ این موسیقی‌دان‌ها در پرده‌های موسیقی بلندتر به نسبت خطای کمتری مرتکب می‌شدند. انگار که قضاوت آن‌ها به مقیاس ثابت و مطلق نزدیک‌تر بود.

نکته نهفته در این موضوع این است که تخصص، یعنی درک عمیق‌تر از واحدها، می‌تواند ادراک را دگرگون کند. موسیقی‌دانانِ متخصص، در فواصل زمانی، سیستم سنجش درونی دارند؛ آن‌ها متکی به تخمین‌های سرانگشتی شهودی از طول زمان نیستند. مطالعات نشان داده که نوشیار^{۴۱} کارآزموده در ریختن مقدار مشخصی نوشیدنی در لیوان عملکرد بهتری دارد و برای این کار کمتر تحت تأثیر ارتفاع بطری قرار می‌گیرد. (۱۰)

کمیابی نیز از ما متخصص می‌سازد، چمدان بندهای متخصص. وقتی از جای خالی بی‌بهره باشیم، ارزش سانتی‌متر به سانتی‌متر فضای داخل چمدان را درک می‌کنیم. فقرا ارزش یک دلار را می‌دانند، افراد گرفتار ارزش یک ساعت را، آن‌هایی که رژیم دارند ارزش یک کالری را.

پژوهشگران بازاریابی این تخصص را به شکلی ویژه مورد مطالعه قرار داده‌اند. آن‌ها خریدارانی که از سوپرمارکت خارج می‌شدند را برای سؤال و جوابی کوتاه متوقف می‌کردند. (۱۱) رسید خریدار را می‌گرفتند و سؤالاتی از این دست می‌پرسیدند: «قیمت خمیردندان کِستی که الان خریدی چقدر بود؟» خریداران مرفه در این آزمونک عملکرد چندان مناسبی نداشتند. «قیمت خمیردندان کِست؟ حدود سه دلار؟ شاید پنج، درسته؟» اکثر آن‌ها حتی مجموع پولی که خرج کرده بودند را نیز نمی‌دانستند، مقداری که چند دقیقه قبل از جیبشان رفته بود. اما خریداران کم‌درآمدتر عملکرد خوبی داشتند.

آن‌ها بهتر می‌دانستند که چقدر برای کالاهای مختلف خرج کرده‌اند. خود ما نیز این موضوع را در مطالعه‌ای دریافتیم که به منظور جداسازی دانش از تکرار تجربه تدارک دیده بودیم. در این مطالعه، که در بوستون انجام شد، از مسافران پرسیدیم که نرخ تاکسی‌متر از چه عددی شروع می‌شود. (۱۲)

۴: تخصص

ثروتمندان تنها در ۱۲ درصد موارد پاسخ درست دادند؛ پاسخ صحیح افراد کمتر مرقه سه برابر بیشتر بود. این موضوع با این حقیقت که ثروتمندان بیشتر تاکسی می گیرند در تناقض است.

دانستن قیمت معمولاً نیازمند چیزی بیش از خواندن برچسب قیمت است و نیازمند هشیاری فرد است. زیرا معمولاً آنچه می بینیم با آنچه پرداخت می کنیم متفاوت است. مثلاً سیگار شامل دو نوع مالیات است. مالیات غیرمستقیم در قیمت درج شده لحاظ می شود، اما مالیات فروش خیر؛ این مالیات در زمان ثبت قیمت اضافه می شود. اگر فقط به قیمت نوشته شده نگاه کنید، از مالیات فروش غافل خواهید شد. زمانی که مالیات های غیرمستقیم (قیمت مشهود) تغییر کند، سیگاری های فقیر و ثروتمند واکنش نشان می دهند. (۱۳) هر دو کمتر سیگار خواهند کشید. اما تغییر مالیات فروش (قیمت پنهان) چنین اثری ندارد. تنها مصرف کنندگان کم درآمد به آن واکنش نشان خواهند داد. تنها افراد کم درآمد هستند که به مالیات فروش و مالیات غیرمستقیم وزن یکسانی می دهند. آن ها نه تنها به قیمت ها توجه می کنند، بلکه بیشتر متوجه می شوند که قیمت کل بیش از مجموع قیمت های اعلام شده است. (۱۴)

مصرف کنندگان کم درآمد از جهات دیگر نیز زرنگ ترند. زمانی که مشغول خرید در سوپرمارکت هستید (مثلاً مشغول خرید یک بسته چیپس یا یک کنسرو تن) به طور طبیعی فرض می کنید که خرید بسته بزرگ تر باید به صرفه تر باشد و بنابراین باعث صرفه جویی در پولتان خواهد شد. اما واقعیت این است که معمولاً حق با شما نیست. بسته بندی های بزرگ تر می تواند هزینه بیشتری به ازای هر واحد برای شما داشته باشد؛ احتمالاً در این شرایط «اضافه بهای مقداری»^{۴۲} خواهیم داشت. مطالعه ای در این زمینه مشخص کرده که ۲۵ درصد از برندهایی که از یک محصول بیش از یک سایز را ارائه می دهند به نحوی اضافه بهای مقداری می گیرند. (۱۵) اعمال این اضافه بها ناشی از خطا و اشتباه نیست. کانسومر ریپورت^{۴۳} این اضافه بها را «نیرنگ موزیانه کالای مصرفی» نامیده است. (۱۶) این نیرنگ بیش از همه روی

مصرف کنندگانی کارگر است که توجه زیادی به قیمت‌ها نمی‌کنند و خیلی ساده فرض می‌کنند که بسته بزرگ‌تری یعنی معامله بهتر. (خودتان تابه‌حال چند بار این کار را کرده‌اید؟) مطالعه‌ای بررسی کرد که کدام سوپرمارکت‌ها از این «نیرنگ» استفاده می‌کنند و به نتیجه‌ای منطبق بر آنچه مطرح کردیم رسید: سوپرمارکت‌هایی که در مناطق کم‌درآمد هستند کمتر از دیگر سوپرمارکت‌ها اضافه‌بهای مقداری دارند. (۱۷) وقتی کسی تمام حواسش را برای حداکثر استفاده از پولش جمع کرده، سخت می‌توان سرش کلاه گذاشت و پول بیشتری از او دریافت کرد.

به‌طور خلاصه فقرا در شناسایی ارزش یک دلار متخصص هستند. آن‌ها سیستم سنجش درونی خودشان را برای ارزیابی ارزش یک دلار دارند. برای تشخیص اینکه چقدر باید پرداخت کنند به محیط اطراف تکیه نمی‌کنند. نیازهای ضروری که صدر ذهن آن‌ها جای گرفته کمک می‌کند بتوانند مقیاس درونی خودشان را ایجاد کنند. داشتن سیستم سنجش درونی باعث می‌شود کمتر تحت تأثیر پس‌زمینه قرار بگیرند. درست مانند موسیقی‌دانان متخصصی که توانستند ضرب‌آهنگ را به‌دقت مشخص کنند، حاضران در نوانخانه هم دچار سوگیری موجود در رفتار الکس، در چنای، و دیگر افراد ثروتمند نشدند، زیرا کمتر پیش می‌آید که آن‌ها از ویژگی‌های پس‌زمینه برای تعیین ارزش پول استفاده کنند.

این موضوع واقعاً عجیب است. فقرا در این مطالعات رفتار «عقلانی‌تری» داشتند. آن‌ها به ایدئال عقلایی اقتصادی یا همان انسان اقتصادی نزدیک‌ترند. این نه تنها بیانگر نکته‌ای مهم درباره فقر است، بیانگر نکته مهمی در حوزه اقتصاد رفتاری نیز هست. در اقتصاد رفتاری، اینکه ارزش پول به‌شکل نسبی سنجیده می‌شود یافته‌ای پذیرفته‌شده است: چیزی که فرض می‌شد درباره تفکر همه افراد صادق است. باین حال در اینجا می‌بینیم که کمیابی این یافته را رد (یا حداقل تضعیف) می‌کند. حقیقت این است که کمیابی یافته‌های متعدد دیگری را نیز دگرگون می‌کند.

هزینه واقعی خرید این کالا چیست؟

روزی از روزهای دوران دانشجویی، سندهیل در فکر خرید یک واکن بود. (برای عزیزانی که نمی دانند واکن چیست بگویم که واکن دستگاهی مثل آبیاد است که برای نوار کاست استفاده می شود. برای آن هایی هم که نمی دانند نوار کاست چیست باید بگویم که ولش کن مهم نیست!) واکن هفتاد دلار قیمت داشت. آیا آن واکن هفتاد دلار می ارزید؟ آیا می بایست آن را می خرید؟ قیمت که قطعاً منصفانه بود: سندهیل همه جا را گشته بود و قیمت پایین تری پیدا نکرده بود. اما ترجیح او کدام یک از این دو بود: ۷۰ دلار نقد یا آن واکن؟ آن ۷۰ دلار واقعاً چه بود؟ سخت بتوان به دقت مشخص کرد که ارزش حقیقی یک دلار چقدر است. سندهیل روشی برای اتخاذ تصمیمات این چنینی ابداع کرده بود. آن موقع غذای اصلی او (در واقع تنها غذایی که می خورد) بوریتوی لوبیا در رستوران تاکو بل^{۴۴} بود. اگرچه او نمی توانست شناخت دقیقی از دلار حاصل کند، اما بوریتو را خوب می شناخت. به این ترتیب بود که او تصمیم گرفت همه چیز را در مقیاس بوریتوی لوبیا بسنجد. به جای اینکه از خود بپرسد واکن را ترجیح می دهد یا ۷۰ دلار، می توانست از خودش سؤال کند که واکن را ترجیح می دهد یا ۷۸ بوریتوی لوبیا. بوریتو ملموس تر و واقعی تر از دلار به نظر می رسید.

اصلاً چه نیازی به ایجاد یک شاخص برای درک ارزش ۷۰ دلار هست؟ دلیلش وجود جای خالی است. فراوانی یعنی رهایی از بده بستان و سبک سنگین کردن. زمانی که در شرایط فراوانی چیزی را می خریم حس نمی کنیم که در مقابلش باید از چیزی بگذریم. این موضوع از نظر روانی دلپذیر است. اما می تواند تأثیری منفی بر تصمیم گیری بگذارد. اگر ندانید از چه چیزی می گذرید، سخت بتوانید هزینه واقعی یک چیز را مشخص کرده و تعیین کنید که آیا ارزشش را دارد یا نه. جای خالی و نبود بده بستان به این معنی است که هیچ راه شهودی و ساده ای برای ارزش گذاری روی چیزهای مختلف وجود ندارد.

البته که آن سیستم اندازه‌گیری بورتویی دستاوردی چشم‌گیر برای سندهیل نبود، اما توصیه متخصصان خیلی هم از این روش دور نیست. یکی از روان‌شناسان که در حوزه تصمیم‌گیری مطالعه کرده پیشنهاد ساختن چنین برنامه‌ای را برای آیفون داده است: «چیزهای مورد علاقه‌تان را به این برنامه می‌گویید. مثلاً می‌گویید من سفر تفریحی به باهاما، کفش، لاته، و کتاب دوست دارم. (۱۸) حالا وقتی می‌خواهید چیزی بخرید، آن چیز بر اساس کالاهای مورد علاقه‌تان سنجیده می‌شود. به این ترتیب به شما خواهد گفت که مثلاً چیزی که می‌خواهید بخرید برابر است با نصف روز در باهاما، به علاوه دو جفت کفش و یک لیوان لاته». کارشناسان دیگر پیشنهاد استفاده از «قیمت زمان» را داده‌اند. فرض کنید درآمدتان از محل کار ساعتی ۲۰ دلار است (این مقدار خالص است: بعد از کسر هزینه‌های رفت و آمد، مالیات‌ها و غیره). زمانی که یک بستنی‌ساز ۸۰ دلاری می‌خرد، درواقع متعهد به انجام چهار ساعت کار شده‌اید؛ زمانی هم که به دنبال اشتراک تلویزیونی کابلی می‌روید که ۶۰ دلار گران‌تر است، درواقع متعهد شده‌اید که از آن به بعد ماهیانه سه ساعت بیشتر کار کنید (نوشیدن روزانه یک لیوان بلند و باریک لاته تقریباً برابر با پنجاه ساعت کار در سال است).

سندهیل درحالی که خرید واکمن را سبک‌سنگین می‌کرد، متوجه شد که این نوع استدلال تا چه اندازه گمراه‌کننده است. او پیش از این مقدار بورتویی که دلش می‌خواست را می‌خورد. فرض کنیم او نخريدن واکمن را انتخاب می‌کرد. در این شرایط او قطعاً ۷۸ بورتوی بیشتر نمی‌خورد. درواقع او واکمن را با هفتاد و هشت بورتو معاوضه نمی‌کرد. او برای مقایسه درست باید می‌دانست که پول ذخیره‌شده کجا صرف خواهد شد. نخريدن واکمن یقیناً به بورتوهای لوییای بیشتر ختم نمی‌شود، همان‌طور که سر باززدن از خرید یک چیز شما را به سفر باهاما نخواهد فرستاد. تشخیص بده‌بستان واقعی نیازمند دنبال کردن پول ذخیره‌شده و درک شیوه خرج کردن آن است. این موضوع برای دیگر پیشنهادهای ارائه‌شده نیز صادق است: چطور باید موارد

مختلف را به شکلی منطقی مقایسه کنیم؟

افراد معمولاً به مقایسه کالاهایی علاقه‌مندند که قیمتشان مشابه است. و این می‌تواند به شدت گمراه‌کننده باشد. ممکن است بسیاری از این کالاها چیزهایی باشند که هیچ‌گاه نخرید. قیمت زمان (اینکه مثلاً فلان کالا برابر است با چهار ساعت کار) نیز گمراه‌کننده است، زیرا در بسیاری از موارد اگر از خریدی سر باز زنید نمی‌توانید از ساعت کاری‌تان بکاهید، و همین‌طور اگر آن را بخرید نمی‌توانید به ساعت کاری‌تان اضافه کنید. بررسی بهترین شکل استفاده از آن پول نیز گمراه‌کننده است. اگر ۴۰ دلار را صرف شامی فوق‌العاده کنیم، درست نیست که بگوییم هر ۴۰ دلار دیگری که خرج می‌کنیم می‌بایست دوباره همان لذت را به ارمغان بیاورد. حتی اگر درست خرج کنیم، کمتر هزینه ۴۰ دلاری‌ای با آن تجربه فوق‌العاده برابری خواهد کرد. مگر روزی چند شام فوق‌العاده می‌توانم بخورم؟ اصل بازده کاهنده بیانگر آن است که آخرین ۴۰ دلاری که هزینه می‌کنیم (هزینه‌ای که همه جوانبش را می‌سنجیم و سبک‌سنگینش می‌کنیم) حتی شیه آن مقدار لذت را نیز در بر نخواهد داشت. مشکل همه این ملاک‌ها این است که واقعی نیستند. تلاش برای سبک‌سنگین کردن با وجود جای خالی مثل خواستن هم‌زمان خدا و خرماست. درواقع به این خاطر که ما زیاد بده‌بستان نمی‌کنیم، این بده‌بستان‌ها تا حد زیادی ساختگی‌اند. ارزش مقادیر ناچیز به قدری نیست که بخواهید خود را درگیر این بده‌بستان‌ها کنید. اگر ۲۰ دلار بیشتر داشتید، چه چیزی را می‌خریدید که تا الان نخریده‌اید؟ اگر شرایط مالی‌تان مساعد باشد، هیچ‌گاه لازم نیست به این سؤال پاسخ دهید و یا حتی به پرسیدنش فکر کنید. اگر آن چیز کوچک را می‌خواستید، قبلاً خریده بودید.

این مسائل به این خاطر ایجاد می‌شود که ما در شرایط فراوانی درک درستی از ارزش ۱۰ دلار نداریم. و این ابهام می‌تواند ما را در معرض سوءاستفاده قرار دهد. ممکن است دیگران، با بهره‌گیری از مقایسه‌های منطقی، جذابیت کالایی را در چشم ما افزایش یا کاهش دهند. اگر رزرو اتاق بهتر در هتل را با

اجاره‌ای که می‌پردازید مقایسه کنید، هزینه ناچیزی به نظر می‌رسد. اما اگر آن را با دسرهایی مقایسه کنید که می‌توانستید با آن پول نوش جان کنید، پول زیادی به نظر خواهد رسید. آژانس‌های بازاریابی و مؤسسات خیریه و غیرانتفاعی از این راهبرد استفاده می‌کنند. حمایت از کودکان ناتوان در آفریقا یا خرید جاروبرقی تنها چند پنی در روز برایتان هزینه خواهد داشت. وقتی پای جای خالی وسط باشد، آن پنی‌ها اصلاً به حساب نمی‌آید.

ما دوستان ثروتمندی داریم که مقتصدند. زمانی که از پژوهش‌هایمان برایشان می‌گوییم سری تکان می‌دهند و می‌گویند «من این طورم: تمرکز زیادی روی پول دارم». اما مقتصد بودن نمی‌تواند شرایط مشابه کمیایی را ایجاد کند. افراد مقتصد جدیدی اصولی نسبت به پول دارند. اما افراد فقیر باید نسبت به بده‌بستان‌ها هشیار عمل کنند. افراد مقتصد در زمان خرید به این نکته توجه می‌کنند که قیمت «خوب» است یا نه. در مقابل، فقرا باید از خود بپرسند که برای چنین خریدی از چه چیزهایی می‌گذرند. افراد مقتصد، درست مانند کسانی که راحت پول خرج می‌کنند، درگیر بده‌بستان‌های واقعی نشده و سخت می‌توانند معنای یک دلار را درک کنند. به این ترتیب است که به چارچوبی که در آن قرار دارند تکیه می‌کنند. مثالی که از الکس و ریکشا زدیم درست همین شرایط را داشت. او زمانش را بسیار ارزان (و به شکلی ناسازگار) فروخت زیرا از چارچوبی که در آن قرار گرفته بود برای تعیین قیمت «معقول» ریکشا استفاده کرد. الکس مقتصد بود و نه فقیر.

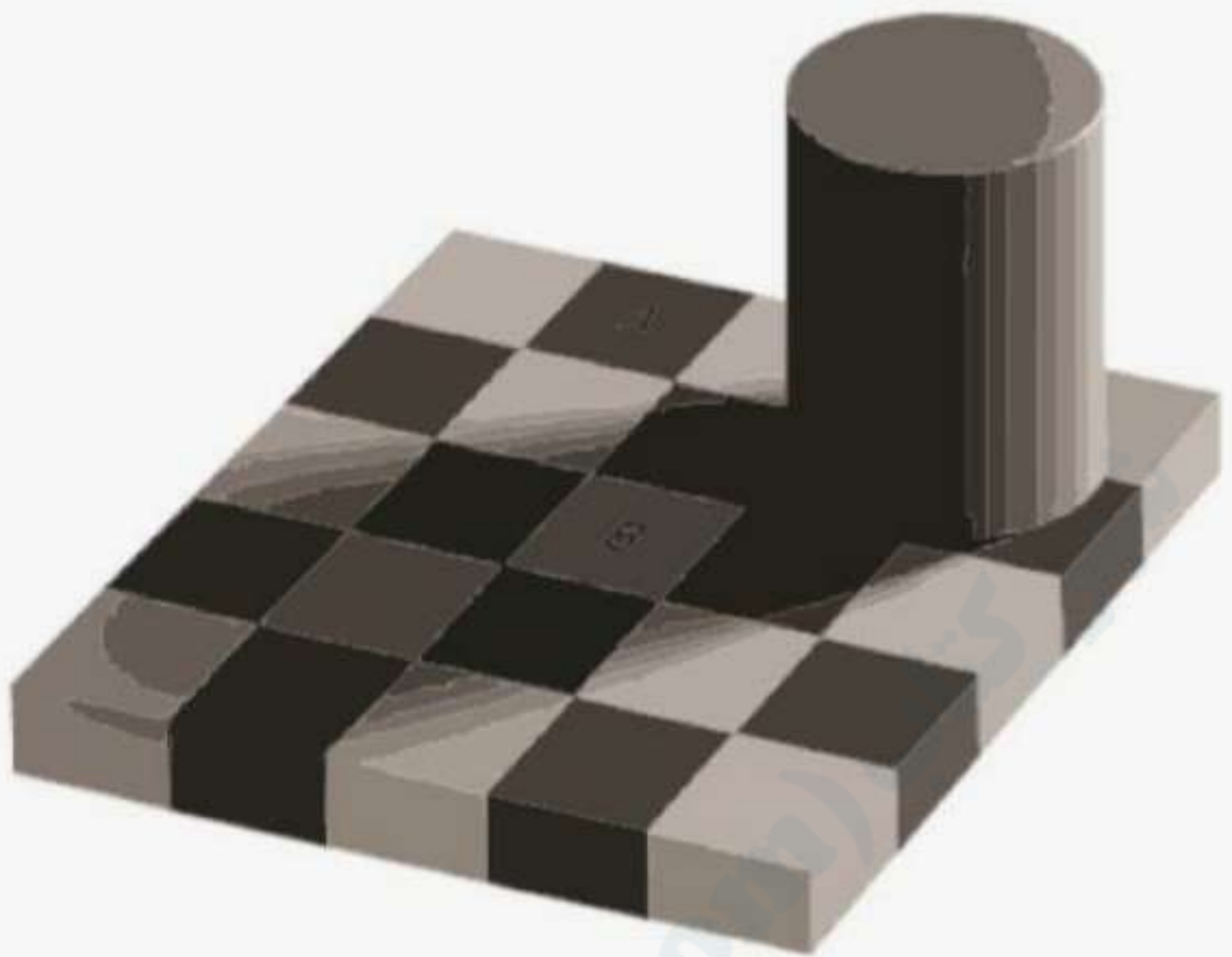
یکی دیگر از دوستانمان، که او هم پژوهشگر رفتاری است، یک شکلات کنیاک به قیمت ۳ دلار خرید. (۱۹) بعدتر وقتی از او پرسیدم که ارزشش را داشت یا نه، از چیزهایی گفت که می‌توانست به جای آن بخرد: «شش بسته اسنیکرز، یک جلد مجله دِ اسپورتینگ نیوز، یا یک لیوان نوشیدنی مرغوب‌تر با شام». یا شاید اصلاً می‌توانست این پول را پس‌انداز کند؛ پول زیادی نیست اما اگر همین رویه پس‌انداز را ادامه می‌داد ممکن بود بتواند سال بعدش آپارتمانی بزرگ‌تر بخرد. او همچنین به تلویزیون ماهواره‌ای اشاره کرد که ۴۹ دلار در

ماه هزینه دارد، در حالی که او این اواخر خیلی کم تلویزیون نگاه می‌کند. اگر آن ۴۹ دلار را پس‌انداز می‌کرد، می‌توانست بدون دغدغه هر قدر که می‌خواهد شکلات بخورد. او در نهایت اعتراف کرد که «واقعاً نمی‌دونم». فراوانی باعث می‌شود کمتر بتوانیم ارزش یک دلار را درک کنیم. بسیاری از سوگیری‌ها و ناسازگاری‌هایی که اقتصاد رفتاری افشایشان کرده در حقیقت حکایت افرادی است که تلاش می‌کنند ارزش یک دلار را درک کنند. افرادی که در مطالعه ما با حال شرکت داشتند، بدون اینکه درک مشخصی از نحوه ارزش‌گذاری ۵۰ دلار داشته باشند، از قیمت پایه به عنوان پس‌زمینه‌ای برای سنجش ارزش ۵۰ دلار استفاده کردند. در مقابل فقرا، از آنجاکه با بده‌بستان‌های ۵۰ دلاری واقعی روبه‌رو بودند، سیستم سنجش درونی کارشناسانه خود را برای تعیین ارزش ۵۰ دلار داشتند. به این ترتیب است که فقرا کمتر مستعد ناسازگاری هستند. بر اساس این تفسیر، فقرا در موقعیت‌هایی از کمیابی قرار می‌گیرند که به آن‌ها درک مشخصی از ارزش چیزهای مختلف می‌بخشد، درکی که افراد مرفه از آن برخوردار نیستند. طبیعتاً نبود درک مشخصی از ارزش به خطاهای پیش‌بینی‌پذیر ختم می‌شود؛ در این موارد است که افراد مرفه مرتکب خطاهایی می‌شوند که از افراد فقیر سر نمی‌زنند.

پنداشت

پژوهش درباره ادراک سرنخی دیگر از شیوه معنابخشیدن افراد به ارزشی نامشخص در اختیار ما قرار داد. مغز در فرایند ادراک از نشانه‌های زمینه‌ای متعددی برای تفسیر داده‌های بصری استفاده می‌کند. و اگر این نشانه‌های مورد استفاده مغز را درک کنید، می‌توانید آن‌ها را کمی دست‌کاری کرده و گاهی به نتایج گمراه‌کننده‌ای برسید. خطای حسی سایه شطرنج که توسط تد ادلسون^{۴۵} از ام‌آی‌تی انجام شده یکی از نمونه‌های بصری مورد علاقه ماست که از این دانش بهره برده (۲۰)

۴: تخصص



در این خطای حسی جالب توجه، مربع A تیره‌تر از مربع B به نظر می‌رسد. آنچه باعث می‌شود این خطای حسی اتفاق بیفتد این است که مربع‌های A و B دقیقاً سایه مشابه خاکستری دارند. شاید باورتان نشود؛ حتی خود ما نیز تا به حال چندین بار این مورد را بررسی کرده‌ایم. اگر قبول ندارید، یک تکه کاغذ بردارید و رویش سوراخ‌هایی ایجاد کنید که تنها مربع‌های A و B را نشان دهد. خواهید دید که این دو مربع دقیقاً هم‌رنگ هستند. چرا چشم‌هایمان مرتکب چنین اشتباه عجیبی می‌شوند؟

در اینجا سیستم بینایی ما از نشانه‌های پس‌زمینه در تصویر برای درک چیزهای دیگر استفاده می‌کند. نشانه‌های پس‌زمینه نحوه دیدن چیزهایی که در پیش‌زمینه قرار دارند را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مربع B پس‌زمینه متفاوتی از مربع A دارد. نه تنها با مربع‌های تیره احاطه شده، زیر سایه استوانه نیز قرار گرفته است. از آنجا که چیزهایی که در سایه قرار می‌گیرند تیره‌تر به نظر می‌رسند، چشم‌های ما سعی می‌کند سایه را برطرف کرده و آن‌ها را روشن‌تر

نشان دهد. رنگ درک شده، مثل فاصله درک شده، به نشانه‌های اطراف بستگی دارد. و از قرار معلوم ارزش درک شده نیز چنین است.

ریچارد تیلر^{۴۶} اقتصاددان، در آزمایش برجسته‌ای که انجام داده، شرایط مشابه این خطای دیداری درباره پول را بررسی کرده است. ما شکل دیگری از این آزمایش را با کمک آنوج شاه انجام دادیم. دو سناریو را در برابر افراد شرکت کننده قرار دادیم که تفاوتشان تنها در کلمات ذکر شده در براکت بود، در یک مورد یک مغازه بقالی و در مورد دیگر هتل تفریحی مجلل:

تصور کنید که در یک روز گرم روی ساحل دراز کشیده‌اید. تنها چیزی که برای نوشیدن دارید آب خنک است. یک ساعت گذشته را مدام به این فکر کرده‌اید که چقدر دوست داشتید یک بطری خنک از آبجوی مورد علاقه‌تان را بنوشید. یکی از دوستانتان می‌خواهد تلفنی ضروری بزند و به شما پیشنهاد می‌دهد که در راه برگشت از تنها جای نزدیکی که آبجو می‌فروشد برایتان آبجو بخرد (بقالی کوچک یا فروشگاه هتل مجلل). به نظرش می‌رسد که شاید آبجو گران باشد و به همین دلیل از شما می‌پرسد که چقدر حاضرید برای این آبجو بپردازید. اگر قیمت آبجو مساوی یا کمتر از مقداری باشد که گفته‌اید، آبجو را خواهد خرید. اما اگر قیمتش بیشتر باشد، دست خالی بر خواهد گشت. شما به دوستان اعتماد دارید، و امکان چانه‌زنی با فروشنده نیز وجود ندارد. قیمتی که به او می‌گویید چقدر است؟ (۲۲)

شرکت کنندگانی که وضع مالی مناسبی داشتند دچار همان سوگیری تصمیم‌گیری مشهوری می‌شدند که تیلر از آن سخن گفته بود. آن‌ها در چارچوب استراحتگاه مجلل پول بیشتری برای آبجوی مشابه می‌پرداختند. این تفاوت در اشتیاق به پرداخت، درست مانند رفتار الکس، ناسازگاری به حساب می‌آید. آبجو که یکی است و قرار است آن را در مکانی ثابت (ساحلی که گفته شد) بنوشند. علاوه بر این چه این آبجو از بقالی خریداری شود چه از هتل، عطششان را به یک اندازه رفع خواهد کرد. با وجود این، افراد ثروتمند، که مطمئن نبودند چقدر باید بپردازند، از زمینه برای تعیین ارزش استفاده

۴: تخصص

کردند.

نشر کتاب (nbbookcity.com)

اما فقرا رفتار کاملاً متفاوتی داشتند. اشتیاق پرداخت آن‌ها در هر دو زمینه بسیار نزدیک‌تر بود. نکتهٔ مورد نظر قیمت بیشتری نبود که آن‌ها پیشنهاد می‌دادند. نکته پاسخ‌های سازگارتر آن‌ها بود. توجه کنید که سؤالی که در اینجا از افراد پرسیده شده دربارهٔ انتظارشان از میزان پرداختی نیست. این سؤال را چه از افراد بهره‌مند و چه از فقرا پرسید پاسخ مشابهی خواهید شنید: مشخص است که استراحتگاه مجلل گران‌تر خواهد بود. تفاوت این دو گروه در مقداری است که حاضرند پرداخت کنند. پیش‌بینی ما این چنین بود: فقرا قادرند برداشت دقیق‌تری از پرداختی‌شان ارائه دهند. آن‌ها بدون اینکه تحت تأثیر قرار بگیرند می‌توانند به سیستم سنجش درونی خودشان برای تشخیص ارزش یک دلار تکیه کنند.

به این ترتیب می‌توان به دستورالعملی دست یافت که نشان می‌دهد کدام یافته‌های سنتی اقتصاد رفتاری است که «دگرگون» می‌شود: مشخصاً یافته‌هایی که به تفسیر ارزش در زمینه‌های متغیر بستگی دارد. بر اساس یافته‌های اقتصاد رفتاری افراد پول را بخش‌بخش و در حساب‌هایی جداگانه تصور می‌کنند. برای مثال مطالعات انجام‌شده حاکی از آن است که وقتی قیمت بنزین بالا می‌رود، افراد به دنبال بنزین کم کیفیت‌تر خواهند رفت. (۲۲) در این شرایط ما چنان رفتار می‌کنیم که انگار «فقیرتر» شده‌ایم، حتی اگر هزینهٔ اضافه‌شده بنزین در حقیقت بودجهٔ کلی ما را تحت تأثیر قرار ندهد. در این شرایط نیز طوری رفتار می‌کنیم که انگار برای خرید بنزین فقیرتر شده‌ایم. (یک لحظه فکر کنید؛ اگر مشکل پول بود می‌توانستید به سادگی با خرید شیرینی‌های کمتر یا کمتر گلف بازی کردن مقدار مورد نظرتان را پس‌انداز کنید.) دلیل این رفتار این است که پول در حساب‌هایی جداگانه نگهداری می‌شود: یک شوک منفی به حساب بنزین (قیمت‌های بالاتر) باعث می‌شود حواس فرد به مقداری که در آن حساب خرج می‌کند بیشتر جلب شود (و در این مورد کیفیت بنزین مصرفی‌اش را کاهش دهد). این ایدهٔ حسابداری ذهنی تلویحات بسیاری دارد. برای مثال حسابداری ذهنی باعث می‌شود

۲۰۰۰ دلاری که از برگشت مالیات به دستمان رسیده را بسیار متفاوت از ۲۰۰۰ دلاری خرج کنیم که حاصل افزایش ارزش سهاممان است. در هر دو مورد ۲۰۰۰ دلار ثروتمندتر شده‌ایم، اما این دو حساب («پول بادآورده» در برابر «پول بازنشستگی») را مجزا و نابرابر می‌پنداریم و گرایشمان به مصرف آن‌ها بسیار متفاوت است. فقرا کمتر چنین رفتاری از خود نشان می‌دهند. (۲۳)

هزینه‌های فرصت

سردرگمی درباره ارزش چیزها به این دلیل اتفاق می‌افتد که وقتی ما در شرایط فراوانی قرار داریم، تن به بده‌بستان نمی‌دهیم (یا شاید اصلاً نمی‌دانیم چگونه باید این بده‌بستان‌ها را انجام دهیم). برای اینکه نگاهی مستقیم به این مسئله بیندازیم از افراد شرکت‌کننده در یک آزمایش خواستیم تصور کنند که سناریوی زیر برایشان پیش آمده (۲۴)

بسته بلیت‌های یک فصل را برای دیدن مسابقات ورزشی تیم مورد علاقه‌تان می‌خرید. این بسته شامل بلیت‌هایی برای هشت بازی در زمان مشخص است. قیمت بلیت تکی ۳۰ دلار است، اما بسته بلیت‌های شما برایتان تنها ۱۶۰ دلار خرج برداشته، یعنی هر بازی ۲۰ دلار. از آنجاکه به بازی‌های گنجانده شده در این بسته علاقه‌مندید، تصمیم می‌گیرید آن را بخرید.

حالا تصور کنید که فصل رو به اتمام است و تنها یک بازی و یک بلیت برایتان باقی مانده. درواقع این بازی یک بازی چالشی است و قیمت بلیت‌ها به ۷۵ دلار رسیده است. تصمیم می‌گیرید که به ورزشگاه رفته و بازی را ببینید. به نظرتان هزینه حضور در ورزشگاه و دیدن این بازی چیست؟

از شرکت‌کنندگان خواسته شده بود که بگویند هر کدام از عبارات زیر تا چه اندازه بیانگر احساس آن‌ها از هزینه رفتن به آن مسابقه است (۲۵)

احساس می‌کنم هزینه‌اش ۷۵ دلار است، یعنی ارزش فعلی آن و پولی که اگر می‌خواستم بلیت را بفروشم گیرم می‌آمد.

احساس می‌کنم هزینه‌اش ۲۰ دلار بوده، یعنی همان پولی که برای بلیت پرداخت کردم.

۴: تخصص

پاسخ درست در اینجا کدام است؟ از نظر اقتصاددانان هزینه واقعی ۷۵ دلار است: اگر به مسابقه نمی رفتید، می توانستید آن را فروخته و ۷۵ دلار دریافت کنید. اقتصاددانان این مفهوم را هزینه فرصت می نامند، یعنی مد نظر قراردادن چیزهای دیگر که می توانستید این پول را خرجش کنید. افراد مرفه در اینجا دچار خطا می شوند. پاسخ آن ها به احتمال زیاد ۲۰ دلار است. حتی بسیاری از آن ها گزینه سوم را انتخاب می کنند: صفر دلار، به این خاطر که پول بلیت قبلاً پرداخت شده است. دلیل این برداشت افراد مرفه واضح به نظر می رسد. زمانی که جای خالی داشته باشید، صفر دلار (یا ۲۰ دلار که می تواند برایتان نقش قیمت مرجع را بازی کند) به نظر منطقی می رسد. وقتی جای خالی دارید، با رفتن به مسابقه چیزی را فدا نمی کنید؛ فروش آن بلیت باعث نخواهد شد بتوانید چیزی را بخرید که پیش از آن نمی خریدید. در مقابل، فقرا از کاری که می توانند با این ۷۵ دلار انجام دهند درک مشخصی دارند. به همین دلیل است که فقرا بیش از همه بیان کرده اند که به نظرشان آن بلیت ۷۵ دلار هزینه داشته است. یک بار دیگر آن ها به ایدئال اقتصادی نزدیک تر بودند.

هرساله اقتصاددانان متعددی از سراسر جهان یک جا جمع می شوند تا پژوهش هایشان را ارائه کنند. (به نظرتان جالب است؟ بلیت هایش هنوز هم موجود است.) در سال ۲۰۰۵ دو اقتصاددان به نام های پال فرارو^{۴۷} و لارا تیلر^{۴۸} ابتکاری جالب به خرج دادند. (۲۶) آن ها سؤالی مشابه سؤال بالا را برای دویست اقتصاددان متخصص مطرح کردند. پاسخ ها (از جهتی مطابق پیش بینی) بسیار دور از ایدئال اقتصادی بود. الکس تبرک^{۴۹} اقتصاددان در وبلاگش در این باره چنین نوشت «واقعاً باورش برایم دشوار است، اما پاسخ ۷۸ درصد اقتصاددانان اشتباه بود! این سؤال دشوار نیست. نیرنگی هم در کار نبوده. هزینه فرصت نقشی اساسی در علم اقتصاد دارد، افرادی که مورد پرسش قرار گرفتند از جمله بهترین اقتصاددانان جهان بودند، بسیاری از آن ها اصول اقتصاد را تدریس کرده بودند، و با وجود این گزینه درست کمترین

طرفدار را داشت». (۲۷)

واقعاً اینکه برجسته‌ترین اقتصاددانان جهان این طور فکر نمی‌کردند عجیب است؟ هر چه باشد آن‌ها پول زیادی درمی‌آورند و جای خالی بسیاری در بودجه‌شان دارند. وقتی آن‌ها با بده‌بستان‌های جزئی روبه‌رو نیستند، چرا باید هزینه‌های فرصت جزئی را محاسبه کنند؟ پاسخ این اقتصاددانان بر اساس آنچه در کتاب‌های درسی اقتصاد آمده نادرست است. اما این پاسخ بر اساس رفتار روزمره انسان درست است. بسیاری از افراد بهره‌مند (از جمله این اقتصاددانان) برای مقادیر ناچیز به بده‌بستان فکر نمی‌کنند.

می‌توان این نتایج را این طور تفسیر کرد که فقیر بودن باعث می‌شود افراد عادی در حوزه اقتصاد عملکردی بهتر از اقتصاددانان متخصص داشته باشند. حتی شاید عده‌ای این نتیجه را بگیرند که اگر به اقتصاددانان پول کمتری بدهیم عملکرد بهتری در اقتصاد خواهند داشت، اما حداقل یکی از نویسندگان این کتاب با این نتیجه‌گیری مخالف است.

اقتصاد رفتاری از دل مشاهداتی تجربی برآمد، مشاهداتی که نشان می‌داد رفتار افراد بسیاری از پیش‌بینی‌های اساسی علم اقتصاد را نقض می‌کند. آن‌ها هزینه‌های فرصت را در نظر نمی‌گیرند. در شرایط متفاوت، تمایل آن‌ها به پرداخت به راحتی تغییر می‌کند. اما اقتصاد به طور طبیعی از منطق کمیایی پیروی می‌کند. به این ترتیب عجیب نیست که پیش‌بینی‌های آن بیشتر برای افرادی صادق است که ذهنیت کمیایی دارند.

البته که ما ادعا نمی‌کنیم که فقرا همیشه عقلایی‌ترند. آنچه آن‌ها دارند مهارتی ویژه است: آن‌ها در هماهنگ کردن دخل و خرج روزمره بهتر عمل می‌کنند. از یک دلار بهره بیشتری می‌برند. آن‌ها در تشخیص ارزش پول متخصص می‌شوند. این تخصص می‌تواند در بعضی شرایط باعث شود عقلایی‌تر ظاهر شده و کمتر در معرض ناسازگاری قرار بگیرند. اما وجود این موضوع بی‌هزینه نیست. تمرکز حاصل از این تخصص، تونل‌زنی را نیز به همراه خود می‌آورد. و تونل‌زنی هم یک خروار پیامد منفی به همراه خواهد داشت.

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

در نبرد بی پایان برای یافتن الزامات اولیه زندگی، هیچ دورنمای امیدبخشی وجود ندارد که مشوق نگاه به آینده باشد، همه چیز بر ضد تلاش است.

جیکوب ریس، نیم دیگر چطور زندگی می کند (۱)

در گزارشی که اخیراً مرکز «وام دهی مسئولانه» منتشر کرد، داستانی وجود داشت از فردی به نام سندرا هریس (۲)

سندرا که زمانی، به عنوان دانش آموز، در برنامه رشد کودک هد استارت^{۵۰} برای خانواده های کم درآمد حضور داشت، در نهایت به کار در هیئت مدیره ای مشغول شد که برنامه هد استارت در استان نیو هانوفر^{۵۱} را مدیریت می کرد. او در سال ۲۰۰۳ برای کارش در دانشگاه کارولینای شمالی^{۵۲}، در شهر ویلمینگتون^{۵۳}، به عنوان کارمند سال انتخاب شد. ساکنان ویلمینگتون نیز او را به عنوان گوینده رادیو در شبکه دابلیو. ام. ان. اکس می شناختند. اما پشت این ظاهر دلپذیر، شرایط سندرا خوشایند نبود. شوهر سندرا شغلش به عنوان سرآشپز را از دست داده بود. این زوج که همیشه یک ماه از اجاره و قبض هایشان جلوتر بودند، دچار کمبود شدید نقدینگی شدند. موعد بیمه ماشین سر رسیده بود و سندرا قادر نبود صورت حساب آن راپردازد. در اینجا بود که راه حلی به ذهن سندرا رسید: وام کوتاه مدت. ایده اش ساده بود. الان پول نقد را می گیرد و چند هفته بعد که حقوقش را دریافت کرد وام و کارمزدش را تسویه می کند، دقیقاً همان چیزی که نیاز داشت. او وام را گرفت و صورت حساب بیمه را سر موقع پرداخت کرد. و روزی که دستمزدش را گرفت آن وام کوچک و کارمزد ۵۰ دلاری اش را تسویه کرد. کارمند تسویه وام به او گفت «می تونید دوباره وام بگیرید». تصویر قبض های عقب افتاده در ذهن سندرا پدیدار شد. با خودش فکر کرد «درسته. لازمش دارم».

سندرا وارد یک چرخه شده بود. شرایط ماه بعد بهتر از این ماه نبود. نقدینگی از قبل هم کمتر شده بود و مقدار بدهی او نیز به خاطر کارمزدها بیش از پیش

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

شده بود. ماه‌های بعد او مهلت پرداخت وام را تمدید می‌کرد؛ وامی جدید می‌گرفت تا وام قبلی را تسویه کند. حتی در بعضی ماه‌ها مجبور می‌شد مهلت پرداخت کارمزد را هم تمدید کند.

بعد از چند مرحله تمدید مهلت، وام‌دهنده تقاضای تسویه کامل وام را کرد. سندرا نمی‌توانست آن وام را تسویه کند، به همین دلیل سراغ یک وام‌دهنده کوتاه‌مدت دیگر، به نام خدمات پول ضروری، رفت و وامی دیگر گرفت تا وام اولی را تسویه کند. او مدام بیشتر در این باتلاق فرو می‌رفت. بعد از گذشت شش ماه سندرا در حال پرداخت کارمزدهای عقب‌افتاده شش وام کوتاه‌مدت بود. در ژوئن ۲۰۰۳ چیزی نمانده بود که سندرا و همسرش را از آپارتمانی که در آن زندگی می‌کردند بیرون اندازند. سندرا می‌گوید «در حقیقت ما داشتیم از یه وام برای تسویه یه وام دیگه استفاده می‌کردیم، و نهایتاً آخرش هم کار به جایی رسید که ماهی ۴۹۵ تا ۶۰۰ دلار برای کارمزد هر کدوم از وام‌ها پرداخت می‌کردیم و هیچ وقت نمی‌تونستیم خودِ وام رو تسویه کنیم».

این شرایط دست کم تا شش ماه ادامه دار شد. سندرا می‌گوید این پول صرف ولخرجی نمی‌شد، «آدم‌ها فکر می‌کنند لقمه بزرگ‌تر از دهنت برداشتی، چون لقمه بزرگ‌تر از دهنت برداشتی اوضاع این جور می‌شده». اما او پولی را که وام گرفته بود صرف صورت حساب‌ها و قبض‌هایش می‌کرد و نه صرف لباس و امثالهم. سندرا با تلاش و جدیت فراوان به دنبال مدیریت حساب‌های خانواده در دوران مشقت مالی بود....

چک‌های سندرا برگشت خورد و ماشینش نیز مصادره شد. او معافیت‌های مالیاتی‌اش را بیشتر کرد تا پول بیشتری برای تسویه بدهی‌هایش داشته باشد و این کار هم در نهایت باعث شد هزاران دلار مالیات عقب‌افتاده روی هم تلنبار شود. او در نهایت ورشکست شد و یک روز تمام بین بخش‌های برنامه رادیویی‌اش به پهنای صورت می‌گریست.

او می‌گفت «وقتی من گریه کنم یعنی هیچ راه نجاتی باقی نمانده». داده‌ها بیانگر آن است که داستان سندرا مشکل رایجی است. در سال ۲۰۰۶،

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

وام دهندگان کوتاه مدت در ایالات متحده ۲۳ هزار شعبه داشتند (۳)، که بیش از مجموع فروشگاه‌های مک‌دونالد (۴) (۱۲ هزار) و استارباکس (۵) (تقریباً ۹ هزار) بود. اقدام سندرا در تمديد مهلت پرداخت وام و انباشته شدن کارمزدها نیز اقدام رایجی است. سه چهارم کل حجم وام‌های کوتاه مدت حاصل تمديد مهلت پرداخت است، که در سال شامل رقم ۳.۵ میلیارد دلار کارمزد می‌شود. (۶) چرا کسانی که با کمبود پول نقد مواجه می‌شوند چنین وام‌های عجیب و غریبی را قبول می‌کنند که توان بازپرداختش را ندارند؟ اصلاً چرا به خودشان اجازه می‌دهند که در این دره لغزان قدم بگذارند؟ این سؤالات معمولاً به مباحثی درباره اهمیت مسئولیت شخصی یا شیوه کسب و کارهای غیر اصولی برای به دام انداختن افراد کم درآمد ختم می‌شود، مباحثی درباره نزدیک بینی فقرا و نیاز به آموزش‌های مالی. حامیان مصرف کنندگان منتقد صنعت وام کوتاه مدت هستند، آن را غارتگر می‌دانند و بر ضرورت ممنوع شدن این وام‌ها تأکید می‌کنند. بعضی دیگر معتقدند که وقتی واقعاً نیاز به پول دارید، وجود وام، هر قدر هم که پرهزینه، بهتر از نبود آن است. ما این مثال را برای ورود به این مباحثه مطرح نکردیم. انگیزه ما دریچه مهمی است که این مثال به روی کمیایی می‌گشاید.

مشکل فراتر از وام‌های کوتاه مدت است. افرادی که دچار کمبود نقدینگی می‌شوند به انواع و اقسام اشکال، و نه فقط وام کوتاه مدت، اقدام به قرض گرفتن می‌کنند. آن‌ها با دیر پرداخت کردن قبض‌ها و صورت حساب‌هایشان «قرض» می‌گیرند. تقریباً یک خانواده از هر شش خانواده موجود در پایین‌ترین پنجم درآمدی (۲۰ درصد پایینی) در هر سال حداقل یک قبض را دیرتر از موعد پرداخت می‌کنند. سرانجام این جریان جریمه‌های «اتصال مجدد» است. مطالعه‌ای در این زمینه نشان داده که ۱۸ درصد از فقیرترین خانواده‌ها تجربه قطعی تلفن را داشته‌اند و ۱۰ درصد نیز مسدود شدن یکی از خدمات شهری (آب، برق، گاز)، در یک دوره ۱۲ ماهه، را تجربه کرده‌اند. (۷) پرداخت ۴۰ دلار برای اتصال مجدد تلفنی که قبضش را

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

نپرداخته‌اید درست مانند پرداخت ۴۰ دلار کارمزد وامی است که می‌توانست از قطع تلفن جلوگیری کند. مطالعه‌ای در سال ۱۹۹۷ برآورد کرده که تقریباً ۵ درصد از درآمد سالیانه فقرا صرف برقراری اتصال مجدد و جریمه‌ها و کارمزدهای عقب‌افتاده می‌شود، عددی که بنا بر پیش‌بینی ما از آن زمان تا به حال به مراتب افزایش یافته است. (۸) سندرا هریس هم، با کاهش مالیات کسر شده از حقوق و سپس ناتوانی در تسویه پرداخت‌های مالیاتی، در واقع اقدام به گرفتن «قرض» کرده بود. فقرا در سراسر جهان از وام‌دهندگان غیررسمی‌ای قرض می‌گیرند که اگر نرخ‌هایشان بیشتر از وام‌دهندگان کوتاه‌مدت نباشد کمتر نیست. (۹) و باین همه قرض گیرندگان فقیر این مقادیر را نه یک بار، که به‌طور مداوم، می‌پردازند و خود را رهسپار همان دره لغزانی می‌کنند که بدهی ناشی از تمدید مهلت پرداخت در پی داشت. این پدیده منحصر به فقرا نیست. افراد گرفتار نیز معمولاً با نرخ‌هایی هنگفت زمان قرض می‌گیرند. افراد گرفتار برای جادادن پروژه‌ای که موعدهش نزدیک است، با تعویق کارهای دیگر اقدام به قرض گرفتن می‌کنند. و درست مانند وام کوتاه‌مدت چیزی نمی‌گذرد که صورت حساب آن قرض پیش رویشان خواهد بود: کاری که عقب انداخته بودید را باید حالا انجام دهید. قرض گرفتن زمان معمولاً شامل «کارمزد» نیز هست: موکول کردن یک کار به آینده می‌تواند زمان لازم برای انجامش را افزایش دهد. فرستادن اظهارنامه مالیاتی با پست چند دقیقه بیشتر وقت نمی‌گیرد، اما اگر آن را بگذارید برای روز آخر، باید در صف طولانی اداره پست بایستید. به خاطر ضرب‌الأجلی که پیش رو دارید، تایپ کردن دست‌نوشته‌های یک مصاحبه را به بعد موکول می‌کنید. بعد از چند روز که برای تایپ دست‌نوشته‌ها باز می‌گردید، بخش زیادی از آنچه نوشته‌اید برایتان نامفهوم است، و طبیعتاً در این شرایط کارتان خیلی بیش از مقداری طول خواهد کشید که آن مصاحبه همچنان در ذهنتان تازه بود. و افراد گرفتار، باز هم مانند قرض گیرندگان کوتاه‌مدت، مهلت تسویه بدهی‌هایشان را مدام تمدید می‌کنند. کاری که می‌بایست امروز انجام

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

می دادید به خاطر کاری عقب می افتد که از دیروز به امروز موکول شده. چند فعالیت دوباره و دوباره عقب می افتند تا بالاخره به انجام برسند؟ و به همان دلایل پیش گفته، اگر هم فرصتی برای انجامشان بیابید، زمانی که در اختیار خواهید داشت کمتر از قبل خواهد بود.

نسخه کتاب (nbookcity.com)

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

قرض شانه به شانه کمیابی راه می رود.

تونل زنی و قرض گرفتن

چرا در مواجهه با موقعیت های کمیابی اقدام به گرفتن قرض می کنیم؟ دلیلش تونل زنی است. و زمانی که قرض می گیریم چاله ای عمیق تر برای آینده مان حفر می کنیم. کمیابی امروز کمیابی بیشتر فردا را در پی دارد.

مثال سندرا را در نظر بگیرید. قبض اولی که نتوانست پرداخت کند کمیابی به بار آورد. او برای حل کردن مشکلات همان ماه تونل زد. وقتی داخل این تونل قرار گرفت، وام کوتاه مدت بسیار جذاب به نظر می رسید. تمام منافع این کار داخل تونل قرار گرفت: باعث شد بتواند آن ماه را به سلامت سر کند. در مقابل، همه هزینه های این وام (بازپرداخت و کارمزد) خارج از تونل قرار گرفت. به نظر می رسید که این وام راه حل مشکلی بود که درگیرش شده بود.

پژوهش های میدانی کیفی ما نیز این دیدگاه را تأیید می کنند که تونل زنی باعث جذابیت ویژه وام کوتاه مدت می شود. (۱۰) وقتی از فردی که قرض می گیرد در زمان قرض گرفتن پرسید که «چطور می خوام این وام رو برگردونی؟» معمولاً با این پاسخ سطحی روبه رو می شوید که «خب یه هفته دیگه حقوقم رو می گیرم». اگر کمی ادامه دهید (مثلاً با این سؤال که «مگه هزینه های دیگه ای نداری؟»)، طرفتان با اوقات تلخی جوری پاسختان را خواهد داد که انگار متوجه مطلب نیستید. «متوجه نیستی؟ موعد پرداخت اجاره من این ماهه!» معنای ضمنی این جمله این است که «من روی کاری که الان باید انجام بشه تمرکز کردم!» در حال حاضر بودجه بندی ماه بعد مسئله ای انتزاعی است، چو فردا شود فکر فردا کنم. درست مثل زمانی که به سرعت به سمت بیمارستان در حرکتید و هیچ چیز دیگری برایتان مهم نیست، تلویحات اقتصادی بلندمدت آن وام نیز در آن لحظه برای طرف گفت و گویتان اهمیتی ندارد. این به این دلیل است که وام های کوتاه مدت بسیار جذاب اند، افراد زمانی به آن ها روی می آورند که روی خاموش کردن آتش مشکلاتشان متمرکز شده اند. بهترین مشخصه این وام ها این است که

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

آتش را به سرعت و به نحو مؤثر خاموش می کنند. بدترین مشخصه آن ها اما به این سادگی دیده نمی شود: اینکه این آتش بعد از مدتی و شاید این بار بیش از قبل دوباره شعله خواهد کشید.

البته که آنچه گفتیم تنها به وام های کوتاه مدت یا پول منحصر نیست. عقب انداختن پاسخ یک ایمیل را در نظر بگیرید. وقتی این بدهی زمانی را به گردن می گیریم روی منافعش متمرکز می شویم: «الان کارهای دیگه ای دارم که باید انجام بدم». اما زمان زیادی را صرف این پرسش نمی کنیم که «چطور بعداً برای انجام این کار زمان لازم را پیدا می کنم؟» نه اینکه ما این هزینه ها را نمی بینیم، بلکه آن ها توجه چندانی به خود جلب نمی کنند.

در اینجا فرض ضمنی مهمی درباره آنچه رویش تونل می زنیم وجود دارد. سند را امروز کمبود نقدینگی دارد و انتظار این است که ماه بعد هم با همین شرایط روبه رو باشد. افراد دائماً گرفتار هم این هفته و هم هفته بعد گرفتار خواهند بود. کسانی که دچار کمیابی می شوند نه فقط الان که معمولاً بعداً نیز دچار آن خواهند بود. باین حال افراد روی کمیابی فعلی تونل می زنند؛ دانستن اینکه ماه بعد گرسنه خواهید بود اصلاً به اندازه احساس گرسنگی امروز توجهتان را جلب نخواهد کرد. قبضی که موعدهش الان است برای فرد حکم خطاری تهدید کننده را دارد؛ قبضی که موعدهش دو ماه دیگر است اصلاً به چشم نمی آید. حتی اگر خودتان بخواهید به کمیابی آینده فکر کنید، باز هم آن را به صورتی انتزاعی در خواهید یافت؛ آن را حس نخواهید کرد و

به این ترتیب ذهنتان را تسخیر نخواهد کرد. یکی از دلایل این موضوع تنگنای پهنای باند است. زمان حال به طور خودکار شما را تحت فشار قرار می دهد.

آینده اما این طور نیست. توجه به آینده نیازمند پهنای باندی است که کمیابی آن را در تنگنا قرار می دهد. زمانی که کمیابی پهنای باند ما را در تنگنا قرار می دهد، بیش از پیش روی اینجا و الان متمرکز می شویم. ما برای درک اهمیت نیازهای آینده به منابع شناختی نیاز داریم، و همین طور نیازمند کنترل اجرایی هستیم تا بتوانیم در برابر وسوسه های حاضر مقاومت کنیم. کمیابی با ایجاد

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

تنگنا در پهنای باند ما باعث می شود تمرکزمان به زمان حاضر معطوف شود و به سمت قرض گرفتن حرکت کنیم.

پیش از این شاهد داده هایی بودیم که این فرض را تأیید می کردند. مطالعه ضرب الأجل در فصل اول را به یاد آورید که در آن یک گروه از دانشجویان سه هفته برای تکمیل تکلیفشان وقت داشتند و گروه دوم هر هفته با یک ضرب الأجل روبه رو بودند. ما عملکرد بهتر گروه دوم را به پاداش تمرکز نسبت دادیم. با این حال مشخص است که گروه اول نیز با یک ضرب الأجل روبه رو بود، ضرب الأجلی که نه یک هفته که سه هفته بود. این گویای آن است که ضرب الأجل سه هفته ای آن قدرها به آن ها فشار وارد نمی کرد. حقیقت این است که هر ضرب الأجل یک هفته ای نیز به تنهایی خیلی فشارآورنده نیست. اما می توان حدس زد که چه اتفاقی در اینجا روی داده است. ضرب الأجل تنها زمانی اهمیت می یافته که نزدیک می شده و پیش از آن تنها یک چیز انتزاعی بوده؛ نمی توانسته ذهنیت کمیابی را برانگیزد. اما این قالب ذهنی برای کسانی که ضرب الأجل های یک هفته ای داشتند سه بار خودنمایی می کرد و برای آن هایی که سه هفته وقت داشتند تنها یک بار خودش را نشان می داد. احتمالاً این شرایط برای شما نیز آشناست. به همین دلیل است که کمی قبل از سررسیدن ضرب الأجل شاهد جهش کارایی هستیم، ضرب الأجلی که از پیش از آن نیز همان جا بوده.

تونل زنی به این شیوه باعث ایجاد سوگیری برای قرض گرفتن است. از آنجا که تنها کمیابی فوری است که قابلیت ورود به تونل را دارد، وام ها از جذابیت ویژه ای برخوردار می شوند.

البته که وام گرفتن لزوماً انتخاب نامناسبی نیست. زمانی که هفته آینده واقعاً وقت بیشتری دارید، به تعویق انداختن کارها کاملاً معقول است. اگر سررسید حقوقتان نزدیک باشد، قرض گرفتن برای پرداخت اجاره، به خصوص در شرایطی که با تهدید توقیف مواجهید، می تواند معقول باشد. زمانی که منابع (زمان یا پول) در حال حاضر می توانند منفعت به واقع بیشتری را نسبت به

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

آینده تأمین کنند، وام گرفتن فکر خوبی است. با این حال وقتی تونل می زنیم، بدون توجه به آنچه این محاسبات هزینه-فایده حکم می کند قرض می گیریم. وقتی کمیابی پیش رویمان قرار گیرد، اقدام به قرض گرفتن می کنیم، چه این کار در بلندمدت منطقی باشد چه نباشد.

بازی خصومت

این برداشت از قرض گرفتن با برداشت های معمول متفاوت است. برای توضیح قرض گرفتن بیش از اندازه فقرا، نیازی نیست به کمبود سواد مالی، طمع وام دهندگان بدطینت، یا تمایل بیش از اندازه به آسان طلبی متوسل شویم. برای توضیح عقب افتادن افراد گرفتار و موکول شدن کارهایشان به بعد، نیازی نیست به خودمهارى ضعیف، درک ناقص، یا کمبود مهارت های مدیریت زمان متوسل شویم. حقیقت این است که قرض گرفتن پیامد ساده تونل زنی است. برای آزمودن این انگاره از یکی از ابزارهای مورد علاقه مان استفاده می کنیم: ایجاد کمیابی مصنوعی در آزمایشگاه.

این بار به یک مسابقه تلویزیونی آمریکایی به نام خصومت خانوادگی پرداختیم، بازی ای که همکارمان آنوج شاه به شکل مرموزی با آن آشنا بود (این حد از آشنایی با بازی های تلویزیونی چیزی نیست که از یک دانشجوی پی.اچ.دی پرینستون انتظار می رفت، کسی که به شدت هم با کمبود وقت مواجه بود). شرکت کنندگان خصومت خانوادگی (که دو خانواده هستند) می بایست مواردی را نام ببرند که در دسته بندی هایی مانند این جا می گیرد: «چیزهایی که باری، در صورت نیاز فوری به پول، می تواند به حراج بگذارد». قبل از برنامه، صد نفر آمریکایی به شکل تصادفی با این دسته بندی ها مواجه شده و پاسخ دلخواهشان را می دهند. درواقع شرکت کنندگان باید رایج ترین پاسخ ها را حدس بزنند، و هر چه مواردی که می گویند مردم پسندتر بوده باشد امتیاز بیشتری به دست می آورند. پاسخ «ماشین رؤیایی باری» ۳۵ امتیاز در بر دارد، چرا که ۳۵ نفر از ۱۰۰ نفر این مورد را در پاسخشان داشته اند. («کن»، دوست باری، ۲۱ امتیاز می گرفت.) بسیاری از مسابقات تلویزیونی

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

سؤالاتی جزئی می پرسند که نیازمند دانشی پیچیده است. میزان اطلاعات شرکت کنندگان در این مسابقات طوری است که انسان با خودش فکر می کند احتمالاً این ها برای تفریح تقویم های نجومی را مطالعه می کنند. در مقابل سؤالات مطرح شده در خصومت خانوادگی آسان فهم و جذاب است، زیرا هیچ پاسخ درستی وجود ندارد و فقط پاسخ های محبوب اهمیت دارد. این برنامه حقیقت را دموکراتیزه کرده و می توان آن را اولین مسابقه تلویزیونی پست مدرن نامید.

شاه متوجه شده بود که شرکت کنندگان خصومت خانوادگی دچار کمیابی می شوند: آن ها باید در مدت زمانی کوتاه پاسخ دهند و فرصت چندان برای فکر کردن ندارند. سؤالات پیچیده برنامه های تلویزیونی معمولاً نیازمند یادآوری پاسخ است؛ یا پاسخ را می دانید یا نه. اما در این برنامه پاسخ به سؤالات نیازمند رویکردی متفاوت و خلاقانه تر است. زمانی که از شما پرسیده شود «چیزهایی که باری می فروشد را نام ببرید»، چندین و چند پاسخ بالقوه را مد نظر قرار می دهید. شاید به چیزهای همراه باری فکر کنید و ببینید چیزی از آن ها می تواند به فروش برسد یا نه. یا ممکن است به چیزهایی فکر کنید که افراد معمولاً می فروشند و ببینید که آیا باری آن ها را دارد یا نه. هر مسیر به پاسخ هایی متفاوت ختم می شود، از «کن» گرفته تا «ماشین». این پاسخ ها چیزی بیش از حدس نیستند: بعد از آن باید به محبوبیت بالقوه هر کدام از آن ها فکر کرد. محدودیت زمانی باعث می شود مسیرهای کمتری را دنبال کنیم، و همین طور زمان کمتری را به ارزیابی پتانسیل هر پاسخ اختصاص دهیم. برخلاف افراد گرفتار که کمیابی را بر اساس روز و ساعت می سنجند، شرکت کنندگان خصومت خانوادگی آن را در قالب ثانیه ارزیابی می کنند. آن ها به جای اینکه تصمیم بگیرند ابتدا روی کدام پروژه کار کنند، باید به سرعت تصمیم بگیرند که چطور محبوب ترین پاسخ ها را ارائه دهند. ما دانشجویان کارشناسی پرینستون را برای بازی خصومت خانوادگی در موقعیتی کنترل شده به کار گرفتیم. (۱۱) شرکت کنندگان چند مرحله را در

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

زمانی ثابت بازی می کردند؛ زمانی که به آن ها اختصاص می یافت درواقع میزان «ثروتشان» را مشخص می کرد. «ثروتمندان» زمان بیشتر و «فقرا» زمان کمتری داشتند. آن ها در هر مرحله با پرسشی جدید روبه رو می شدند. در پایان مراحل، مجموع امتیازی که جمع کرده بودند به دلار تبدیل می شد. بعد از ایجاد فقرا و ثروتمندان، عنصر دیگری را اضافه کردیم که بسیار مورد توجهمان بود: به آن ها امکان قرض گرفتن با بهره را دادیم. هزینه هر ثانیه اضافه ای که در یک مرحله دریافت می کردند کاهش دو ثانیه از زمان کلشان بود. علاوه بر این امکان «پس انداز» را نیز برایشان فراهم کردیم: اگر مرحله ای را زودتر تمام می کردند، زمان باقی مانده به مجموع زمانشان اضافه می شد.

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

فقرا تمرکز می کردند. آن ها برای استفاده از هر ثانیه کارا تر از ثروتمندان عمل می کردند؛ حدس های بیشتری می زدند و امتیاز بیشتری دریافت می کردند. این موضوع به خصوص در دوره های آخر صادق بود که زمان کلشان رو به اتمام بود: فقرا به ازای هر ثانیه ۵۰ درصد حدس های بیشتری داشتند و به ازای هر حدس نیز امتیاز بیشتری به دست می آوردند. اگر ثروتمندان هم به اندازه فقرا تمرکز می کردند، می توانستند امتیازهای بسیار بیشتری کسب کنند. از آنجا که ما به ثروتمندان سه برابر بیشتر ثانیه داده بودیم، می توانستند سه برابر بیشتر بازی کرده و سه برابر بیشتر امتیاز کسب کنند. اما آن ها تنها ۱.۵ برابر فقرا امتیاز کسب کردند. تحلیل های بیشتر تأیید کرد که هیچ کدام از دلایلی که ممکن است به ذهن خطور کند (اینکه ثروتمندان به خاطر بیشتر بازی کردن بی حوصله می شوند، یا بهترین حدس ها در اوایل هر مرحله نمایان می شوند) نمی تواند این نتایج را توضیح دهد.

فقرا از آن جهت کارا تر بودند که تونل می زدند. در نتیجه این موضوع آن ها بسیار بیشتر قرض می گرفتند. وقتی داخل تونل قرار می گیریم وام ها حتی با نرخ بهره هنگفت بسیار جذاب تر از چیزی به نظر می رسند که نگاه خارج از تونل به فرد القا می کند. به این ترتیب فقرا بیشتر به قرض گرفتن متوسل می شدند تا از این طریق شرایط الانشان را بهبود ببخشند، اما در نهایت این کار به ضررشان تمام می شد. زمانی که امکان قرض گرفتن را حذف کردیم (یعنی هر کس بیشترین تلاشش را در هر مرحله می کرد و سپس به مرحله بعد می رفت)، فقرا ۶۰ درصد بیشتر امتیاز گرفتند و شرایط ثروتمندان تغییری نکرد.

در نسخه ای دیگر از این آزمایش، ما تله وام کوتاه مدت را بازسازی کردیم، همان تله ای که سندرا تجربه کرده بود. افراد فقیر خصومت خانوادگی، درست مانند قرض گیرندگان وام کوتاه مدت، مهلت تسویه وام را تمدید می کردند. بازپرداخت بدهی آن ها در مرحله بعد بود و این یعنی مرحله بعد کمی کوتاه تر می شد. با کوتاه و کوتاه تر شدن مراحل بعد، افراد احساس

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

می کردند نیاز به قرض گرفتن ثانیه های بیشتری دارند. قرض گرفتن باعث می شد شاهد ایجاد دوری باطل برای فقرا باشیم. آن ها که زیر فشار زمان و به شدت درگیر انجام حدس های کارا تر بودند، بیشتر قرض می گرفتند. اکثر زمان آن ها صرف تسویه وام های قبلی (به علاوه بهره) می شد. و مانند قبل، در اینجا نیز وقتی فقرا امکان قرض گرفتن داشتند عملکرد به مراتب بدتری نسبت به زمانی داشتند که این امکان برایشان فراهم نبود، تأثیری که در مورد ثروتمندان وجود نداشت.

این مطالعه نشانگر پیوند نزدیک میان موفقیت و شکست در شرایط کمیابی است. شرکت کنندگان خصومت خانوادگی بیش از همه زمانی قرض می گرفتند که بیشترین بازدهی را داشتند، وقتی بیشترین میزان درگیری را داشتند، وقتی واقعاً احساس می کردند که به زمان بیشتری نیاز دارند. آن ها از جهتی حق داشتند قرض بگیرند: به احتمال زیاد از پس تسویه آن برمی آمدند. از جهتی دیگر اما این کارشان اشتباه بود، زیرا آن نرخ بهره هزینه ای بیش از اندازه را به آن ها تحمیل می کرد. آنچه در تونل به نظر آن ها می آمد دقیق و درست بود؛ یک ثانیه اضافی واقعاً می توانست کمک خوبی برای زمان حال باشد. اشتباهشان اما این بود که خارج از تونل را نمی دیدند: این ثانیه اضافی معادل چه هزینه ای برای ادامه بازی بود؟ شایان ذکر است که هم فقرا و هم ثروتمندان زمانی این الگوی قرض گرفتن را بروز می دادند که تحت فشار بوده و بازدهی بالایی داشتند. تنها نکته این بود که فقرا، به دلیل ثانیه های کمتری که در اختیار داشتند، بیشتر در این موقعیت قرار می گرفتند. با این حساب چرا فقرا بیشتر قرض می گیرند؟ آیا این نتایج به تونل زنی مربوط است یا چیزی دیگر؟ شاید فشار زمانی منجر به این شود که افراد در سراسیمگی اقدام به قرض گرفتن کنند. هر چه باشد انسان هر روز لازم نیست پاسخ سؤالات را در پانزده ثانیه بدهد. ما این یافته ها را در چارچوب های متعدد دیگر بازآزمایی کرده ایم. در بازی بلوبری های خشمگین که در فصل اول داشتیم، امکان قرض گرفتن را فراهم کردیم. یافته های ما نشان داد که

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

شرکت کنندگانی که از نظر تعداد بلوبری فقیر بودند (بدون اینکه زیر فشار زمانی باشند) بیشتر بلوبری قرض می گرفتند و این توانایی قرض گرفتن به ضررشان تمام می شد. در آنجا نیز پای تمرکز وسط بود: آن هایی که زمان بیشتری روی هر پرتاب می گذاشتند، به احتمال بیشتری قرض می گرفتند: هر چه درگیرتر، بیشتر قرض می گرفتند. ما این موضوع را در بازی های زیادی از این دست امتحان کرده ایم و نتایج همسان بوده است: کمیابی، به هر شکلی که باشد، همیشه به قرض گرفتن ختم می شود.

یا شاید نتایج ما حاصل نوعی نزدیک بینی فراگیر است. برای مثال پژوهشگران پیش از این سوگیری مشخصی را به زمان و مکان حاضر ثبت کرده اند که نامش را تنزیل هایپربولیک^{۵۴} یا سوگیری به اکنون^{۵۵} گذاشته اند. (۱۲) بهای ارزش گذاری بیش از اندازه منافع آنی از دست دادن منافع آتی است: به همین دلیل است که پس انداز، رفتن به باشگاه، و زود پرداختن مالیات دشوار است. مشخص است که سوگیری به اکنون منجر به قرض گرفتن نیز خواهد شد. شاید فقرا به این دلیل قرض می گیرند که بیشتر دچار سوگیری به اکنون هستند. حقیقت این است که برخی تلاش کرده اند قرض گرفتن را با استفاده از این استدلال توضیح دهند. آنچه در داده های ما قابل توجه است این است که تعیین افراد فقیر به شکل تصادفی صورت گرفته است: تنها نقطه تفاوت آن ها با ثروتمندان در مطالعات ما پرتاب سکه بوده است. مشخص است که هر دو گروه در این مطالعه، یعنی فقرا و ثروتمندان، باید به یک اندازه سوگیری به اکنون داشته باشند. حقیقت این است که هر تلاشی برای تحلیل تفکر نزدیک بینانه در سطح تفاوت های فردی میان ثروتمندان و فقرا (چه بر اساس تفاوت در سوگیری به اکنون یا هر چیز دیگر) باید بتواند به شکلی مبین آن باشد که کمیابی چطور در چارچوبی که ما ساختیم به قرض گرفتن ختم شد، چارچوبی که در آن ثروتمندان و فقرا به شکل تصادفی تعیین شده و کاملاً مشابه یکدیگر بودند.

این مطالعات فرضیه کلی تر ما در رابطه با جهان را تأیید می کند: دلیل

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

قرض گیری بیشتر فقرا خود فقر است. برای توضیح این موضوع نیازی به توسل به نزدیک بینی یا بی سوادی مالی نیست. درست است که وام دهندگان غارتگر این نوع قرض گیری را تسهیل می کنند، اما منشأ آن نیستند. انگیزه ناگهانی شدید به قرض گرفتن، تقاضا برای وام با نرخ بهره هنگفتی که می تواند به یک دور باطل بینجامد، و همین طور وامی که فرد را در مسیر دره ای لغزان قرار می دهد همگی پیامد تونل زنی هستند. کمیابی ما را به قرض گرفتن رهسپار کرده و در کمیابی عمیق تری فرومی برد.

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

غفلت از آینده

تصور کنید که ضرب‌الأجلی فوری پیش رویتان است. ناگهان، بعد از هفته‌ها برنامه‌ریزی، موعد تحویل گزارشتان فرارسیده و نتوانسته‌اید آن را به‌طور کامل تمام کنید. تمام شب تلاش می‌کنید، هر آنچه از دستتان برمی‌آید را انجام می‌دهید، اما درنهایت نمی‌توانید چند منبع را پیدا کنید. باین‌همه تا فردا صبح کار تمام نمی‌شود و شما با هزار سلام و صلوات گزارش را تحویل ریاستان می‌دهید. بعد از آن سراغ مسائل پیش روی دیگر می‌روید. هفته بعد، چند ساعت پیش از سفری مهم، ریاستان برایتان یادداشتی می‌فرستد با این محتوا: «در گزارش چند منبع ذکر نشده؛ هر چه سریع‌تر آن‌ها را اضافه کنید». سرهم‌بندی آن شب درست مانند یک بومرنگ به سمت خودتان بازگشت، آن هم در بدترین زمان ممکن. این نوع رفتارها، درست مانند قرض گرفتن، داخل تونل جذاب به نظر می‌رسند، اما خارج از آن پیامدهای بالقوه خطرناکی دارند: می‌توانند شما را بیش‌ازپیش در کمیابی فرو ببرند.

دو پژوهشگر سازمانی این موضوع را با داستانی از یک تولیدکننده سیم‌های فولادی نشان داده‌اند. (۱۳)

از آنجاکه زمان فعالیت ماشین مهم بود، شرکت از مهندسان نگهداری خواسته بود که به سریع‌ترین شکل ممکن به خرابی‌ها رسیدگی کنند (تأکید از نویسنده). با وجود این عملکرد کلی تغییری نکرده بود. شرکت زمانی متوجه (دلیل) این موضوع شد که شروع به جمع‌آوری و تحلیل اسناد به شکل ماشین به ماشین به جای فرد به فرد کرد. مهندسان ... به تعمیری سرپایی بسنده می‌کردند و سراغ ماشین بعد می‌رفتند. هر ... مشکل پیش از آنکه به‌طور کامل حل شود، سه بار به‌طور موقت تعمیر می‌شد.

مهندسان از یک جنبه دقیقاً کاری را می‌کردند که از ایشان خواسته شده بود: به سرعت مشکلات را حل می‌کردند. شاید فکر کنید که مدیران مرتکب خطایی مرسوم شده‌اند؛ آن‌طور که پژوهشگران سازمانی می‌گویند آن‌ها «روی الف تأکید می‌کردند در حالی که انتظار ب را داشتند». در این مورد آن‌ها روی

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

سرعت تأکید می کردند درحالی که انتظار سرعت و کیفیت را داشتند. بااین حال موضوع فقط عدم تعیین مشوق های درست بود؛ در این مورد کارگران حتی اگر خودشان رئیس بودند نیز همین تعمیرات موقتی را در دستور کار قرار می دادند. مهندسان با فعالیت برای تمام کردن سریع کارها دچار تونل زنی می شدند. داخل تونلشان، تعمیر موقت همانی بود که نیاز بود. در آن شرایط میان برزیدن بهترین راه حل بود؛ هزینه های آن بعداً مشخص می شد. یک راه حل دم دستی و عجله ای، درست مانند یک وام گران، داخل تونل جذاب به نظر می رسید. امروز برایمان منفعت دارد، هرچند که در آینده هزینه های سنگین تری را روی دوشمان می گذارد. و به این ترتیب کارهای بیشتری برای انجام دادن، چیزهای بیشتری برای تعمیر کردن، و قبض های بیشتری برای پرداخت کردن خواهیم داشت. سرهم بندی تا حد زیادی شبیه قرض گرفتن است، ناتوانی در بهره گیری درست از منابع حال برای پیش بردن امور.

افرادی که در مضیقه مالی هستند نیز راه حل هایی کوتاه مدت را سرهم می کنند. ماشین لباس شویی لازم دارید ولی پول کافی ندارید؟ ارزان ترینش را بخرید. این ماشین لباس شویی قطعاً عمر کمتری دارد، اما این مسئله ای است که خارج از تونل قرار می گیرد. وقتی چرخ ماشین پنچر می شود، احتمالاً به جای خرید تایر جدید، پنچری همان تایر را می گیرید. می دانید تایری که پنچری اش را گرفته اید نسبت به یک تایر جدید امنیت و عمر کمتری دارد. اما آن هم خارج از تونل قرار می گیرد. الان و در داخل تونل، گرفتن پنچری به مراتب ساده تر است. درست مانند آنجا که تعمیر موقت در زمان صرفه جویی می کرد، این راه حل های سریع نیز باعث صرفه جویی پول در زمان حال می شوند. و البته انباشته شدن این سرهم بندی ها روی هم (چه برای مهندسان، چه برای گزارش نویسان یا برای فقرا) مترادف است با انباشته شدن هزینه های بلندمدت روی هم.

به زعم نویسندگانی به نام استیون کووی^{۵۶} طبقه بندی کارها بر این اساس که

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

مهم‌اند یا فوری سودمند است. (۱۴) به نظر او افراد گرفتار زمانشان را روی کارهایی صرف می‌کنند که هم فوری و هم مهم است. کارکردن با ضرب‌الأجلی مشخص دقیقاً به همین معناست. کارکردن روی چیزهایی که هم مهم‌اند و هم موعد اتمامشان نزدیک است باعث می‌شود شاهد جهش قابل توجهی در کارایی مان باشیم. این را می‌توان همان پاداش تمرکز نامید. او در عین حال متذکر می‌شود که افراد گرفتار معمولاً از کارهای مهم اما غیرفوری غافل می‌شوند. این کارها همان‌هایی است که مدام می‌توان به بعد موکولشان کرد. و ما هم این کار را می‌کنیم. روشن‌ترین بازتاب این مسئله را می‌توان در شرایط خانه و دفتر کارمان دید. زمانی که سرمان خیلی شلوغ می‌شود، خانه‌ها و دفاتر کارمان به شدت به هم ریخته می‌شود. همیشه چیزی مهم‌تر از حفظ نظم و ترتیب وجود دارد و نظم هیچ‌گاه از فوریت جدی برخوردار نیست. البته که ما تصمیمات آگاهانه‌ای برای به هم ریختگی زندگی مان نمی‌گیریم، بلکه، در شرایطی که توجهمان به چیزهای فوری معطوف است، اطرافمان هم خود به خود به هم ریخته می‌شود. خانه یا دفتر درهم ریخته معمولاً نتیجه زنجیره‌ای از انتخاب‌های کوچکی است که تا حد زیادی ناآگاهانه، آرام و پنهانی اتفاق می‌افتند. در حالی که می‌خواهید به سرعت به جلسه‌تان برسید، یک دسته نامه را روی یک دسته کاغذ می‌اندازید. برای برداشتن تلفن، کتابتان را همان‌طور باز روی مبل می‌گذارید. چیزهای کوچکی که در نهایت باعث آشفتگی و به هم ریختگی می‌شود. این موضوع اگرچه فوری نیست، اهمیت زیادی دارد. زندگی و کار در محیطی آشفته کمتر خوشایند بوده و بازدهی را کاهش می‌دهد.

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

موکول کردن فعالیتی مهم اما غیرفوری به بعد درست مانند قرض گرفتن است. امروز با انجام ندادن آن فعالیت زمان می خرید. اما به این ترتیب هزینه ای را به آینده تحمیل می کنید: باید در آینده زمانی (شاید زمان بیشتری) برای انجام آن اختصاص دهید. در این اثنا شاید متحمل هزینه انجام ندادن آن کار شوید و یا مزایایی را که با انجامش به دست می آوردید از دست بدهید. آشفستگی دفتر کار باعث می شود از بازدهی کارتان به شدت کاسته شود. کلی زمان صرف می کنید که آن کاغذهایی را که زیر نامه ها پنهان شده پیدا کنید. هر روز متحمل هزینه ای کوچک می شوید. این هزینه هیچ وقت آن قدر بزرگ نیست که مثل ضرب الأجل بتواند کار مورد نظر را فوری جلوه دهد. در مقابل غفلت از دفتر کارتان ضربه های متعدد کوچکی را به شما وارد می کند. کمیابی، و به ویژه تونل زنی، شما را به سمت پشت گوش انداختن کارهای مهم اما غیرفوری رهنمون می کند که به راحتی می توان از آن ها غفلت کرد، کارهایی مثل تمیز کردن دفتر کار، انجام کلونوسکوپي، یا نوشتن وصیت نامه. هزینه انجام این کارها فوری است، بزرگ جلوه می کند و به راحتی می توان از کنارشان گذشت، و مزایایشان خارج از تونل قرار می گیرد. به این ترتیب افراد برای انجام این کارها منتظر زمانی می مانند که همه کارهای فوری انجام شده باشد. حتی اگر مزایای آینده قابل توجه باشد، افراد نمی توانند این سرمایه گذاری های کوچک را انجام دهند.

تمایل به موکول کردن انتخاب های مهم اما غیرفوری به بعد در مورد پول هم مانند زمان قابل مشاهده است. به این مثال توجه کنید. کسانی که در هند لباس کهنه جمع می کنند دور شهر می گردند تا لباس هایی را پیدا کنند که به عنوان لباس دست دوم قابل فروش باشد. این شغل همان طور که انتظارش می رود شغل کم درآمدی است: یک لباس جمع کن عادی کمتر از یک دلار در روز درآمد دارد. این شغل در عین حال سرمایه گذاری کمی نیز لازم دارد: در کنار نیروی کار، تنها چیزی که نیاز است یک چرخ دستی است که شاید ۳۰ دلار خرج بردارد. با وجود این بیشتر این افراد چرخ دستی ندارند و آن را به

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

قیمت ۵ تا ۱۰ دلار در ماه اجاره می کنند. بیشتر این لباس جمع کن ها دوست دارند برای خرید یک چرخ دستی پول ذخیره کنند، اما هیچ وقت موفق به این کار نمی شوند.

سرمایه گذاری روی یک چرخ دستی کاری مهم اما غیرفوری است. این کار هم، مانند تمیز کردن دفتر کار، مزایایی در آینده دارد، اما همیشه می توان آن را به تعویق انداخت؛ الان کاری حیاتی به حساب نمی آید. البته که نکته طعنه آمیز ماجرا این است که اگر آن لباس جمع کن چرخ دستی داشت، هزینه هایش (اجاره) کاهش می یافت و می توانست راحت تر از پس برخی هزینه های ضروری دیگر برآید. این موضوع برای دفتر کار نیز صادق است؛ اگر دفتر کار نظم بیشتری داشت، زمان بیشتری ذخیره می شد و فرد در نهایت کمتر دچار عجله می شد (و زمان بیشتری هم برای تمیز کردن دفتر کار می داشت).

چرخ دستی یکی از چندین مثالی است که پژوهشگران حوزه فقر می توانند به آن اشاره کنند: حتی زمانی که بازده سرمایه گذاری بالاست، فقرا، که بیش از همه نیازمند آن بازده هستند، این سرمایه گذاری را انجام نمی دهند، آن هم به صورتی که نه با ضعف نهادهای مالی و نه کمبود مهارت قابل توضیح نیست. اگر همه این حرف ها به گوشتان آشناست، شاید به این خاطر است که آن ها را در بحث های سیاسی شنیده اید. در عملکرد دولت ها نیز می توان تمرکزی مشابه روی کارهای فوری به قیمت از دست رفتن کارهای مهم را مشاهده نمود. در زمان محدود شدن بودجه معمولاً هزینه های زیربنایی کاهش می یابد. مثلاً تعمیرات پل ها یک سرمایه گذاری حیاتی است. با وجود این، در زمانی که بودجه با تنگنا روبه روست و باید از هزینه ها کاست، به راحتی می توان آن را به بعد موکول کرد. پل های رو به فرسودگی مهم اند اما فوری نیستند، و به این ترتیب است که، بر اساس گزارشی که انجمن مهندسين عمران آمریکا در سال ۲۰۰۹ منتشر کرد، به طور تقریبی یک پل از هر چهار پل روستایی و یک پل از هر سه پل شهری در ایالات متحده دچار مشکل هستند. (۱۵)

ناتوانی در برنامه ریزی

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

این رفتارهای متفاوت یک ویژگی بارز مشترک دارند: رفتار افراد نزدیک بینانه است. در اینجا است که باز به ساده‌ترین معنای ضمنی تونل زنی می‌رسیم. زمانی که به شدت درگیر برآورده کردن اهداف فعلی هستیم، برنامه‌ریزی مان برای آینده از تأثیرگذاری کمتری برخوردار خواهد بود. البته مطالعات مختلف نشان داده که همه مردم با مشکل برنامه‌ریزی روبه‌رو هستند. اما کمیابی این مشکل را به شدت تشدید می‌کند. (۱۶)

این طور به این موضوع فکر کنید. در یک روز خوب، صبحتان را با نگاهی به تقویم آغاز خواهید کرد و چند دقیقه‌ای را به بررسی کارهایی اختصاص می‌دهید که در آن روز یا شاید حتی در آن هفته پیش رویتان است. آگاه شدن از آنچه در پیش است به شما این اجازه را می‌دهد که از نظر ذهنی برایش آماده شوید، آماده یک گفت‌وگو چالشی شوید یا جزئیاتی را برای یک جلسه به خود یادآوری کنید که کمک می‌کند در آن جلسه دستپاچه نشوید. در مقابل، در یک روز شلوغ وسط اتفاقات می‌افتید. نمی‌توانید چند قدم عقب بیاوید و آن روز را ارزیابی کنید. مطمئن نیستید که چه کسی در جلسه حضور دارد یا موضوعش دقیقاً چیست. و این فقط به کمبود زمان بر نمی‌گردد. شاید زمان کمی برای انجام کار داشته باشید، اما ذهنتان آن قدر روی کارهایی که باید انجام دهید متمرکز شده که نمی‌توانید نگاهی به اطراف بیندازید. نمی‌توانید پیش‌بینی خاصی برای چند جلسه بعدی داشته باشید.

چند گام عقب‌رفتن، جدا شدن از زمان حال، و اندیشیدن درباره آینده نیازمند چشم‌اندازی وسیع‌تر و منابع شناختی بیشتر است. فکر کردن به قبض‌هایی که موعدشان ماه آینده است، منابع درآمدی دیگری که ممکن است پیش‌بینی کنید، تعهدات زمانی جدیدی که ممکن است پیش بیاید، همگی نیازمند ظرفیت شناختی اضافی است. در حالی که ذهن روی کمیابی موجود متمرکز شده، ممکن است نگاه به آینده قربانی تنگنای تونل زنی شود.

آیا ممکن بود که این موضوع را در بازی خصومت خانوادگی بازتولید کنیم؟ مانند گذشته از افراد خواسته شده بود که چند مرحله بازی کنند. باز هم

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

عده‌ای ثروتمند بودند (در هر مرحله ثانیه‌های زیادی برای بازی داشتند) و عده‌ای دیگر فقیر (ثانیه‌های کمی برای بازی داشتند). اما این بار به شرکت کنندگان یک شانس برای نگاه به آینده و آماده شدن برای مراحل بعدی دادیم. نیمی از افراد پیش‌نمایشی از سؤال مرحله بعد را می‌دیدند. آن‌ها می‌توانستند به موازات سؤال فعلی درباره آن سؤال نیز فکر کنند. می‌توانستند نگاهی به آن سؤال بیندازند و تصمیم بگیرند که زمان ذخیره کنند یا قرض بگیرند، بسته به اینکه فکر می‌کردند باید زمان بیشتری را صرف آن سؤال کنند.

این پیش‌نمایش‌ها یاری‌رسان بودند. بیان دقیق‌ترش این است که این پیش‌نمایش‌ها به ثروتمندان کمک می‌کرد تا نگاهی به جلو داشته باشند، استفاده بیشتری از این اطلاعات بکنند، و امتیازات بیشتری بگیرند. اما وجود این پیش‌نمایش‌ها عملکرد فقرا را بهبود نداد. آن‌ها آن قدر روی مرحله فعلی متمرکز بودند که نمی‌توانستند منابع ذهنی مورد نیاز برای نگاه به آینده را در اختیار بگیرند. کمیابی آن‌ها را به زمان حال میخ کرده بود و اجازه نمی‌داد از نگاه به آنچه ممکن است در آینده اتفاق بیفتد بهره‌ای ببرند.

شرایط مشابهی را می‌توان در اشکال مختلف تنگنای تونل‌زنی دید. کمیابی باعث بروز رفتارهایی می‌شود که ما را کوتاه‌بین می‌کند. زمانی که گرفتاریم هزینه‌های سلامتی غذا خوردن در رستوران (در آینده) را نادیده می‌گیریم. زمانی که در تنگنای مالی قرار داریم، به ملزومات بازپرداخت وام کوتاه‌مدت (در آینده) فکر نمی‌کنیم. زمانی که برای رسیدن به یک ضرب‌الأجل کار می‌کنیم، از مزایای (آینده) تمیز نگه داشتن دفاتر کارمان غافل می‌شویم. البته که استثناهایی وجود دارد و چیزهایی هستند که در هر شرایطی ذهن ما را به خود مشغول می‌کنند. ممکن است، در حالی که مشغول برنامه‌ریزی برای عروسی سال آینده‌تان هستید، یک جلسه امروز را فراموش کنید. این بخشی از زیبایی ذهن انسان است. اما روی هم‌رفته مشکلات کمیابی ما را در حال حاضر تحت فشار قرار می‌دهند. شاید فردا هم فقیر باشیم (از نظر زمان یا

۵: قرض گرفتن و نزدیک بینی

پول)، اما چو فردا شود فکر فردا کنیم. کمیایی ای که ما را تسخیر می کند مربوط به الان است و نتیجه اش تنگنای تونل زنی است که خود باعث ایجاد رفتار نزدیک بینانه می شود.

اما نکته قابل توجه در این مورد این است که نزدیک بینی اشتباه شخصی نیست. تونل زنی را نمی توان یک ویژگی شخصی دانست. مثلاً نمی توان به سادگی سندرا را یک فرد نزدیک بین و عاری از آینده نگری نامید. او، که خود تربیت شده برنامه هد استارت بود، توانست به عنوان کارمند سال در یو.ان.سی. دابلو انتخاب شود و به عضویت هیئت مدیره هد استارت درآید. همین طور افراد گرفتار دوروبرمان را نزدیک بین توصیف نمی کنیم. و دانشجویانی که در مطالعات آزمایشگاهی ما شرکت می کردند به واسطه کوتاه بینی شان نبود که توانسته بودند به پرینستون راه یابند. بسیاری از افرادی که به قرض گرفتن زمان اقدام می کنند همان هایی هستند که سال های سال را در مشاغل دشوار گذرانده و برای گام های پیش رویشان برنامه ریزی کرده اند. حقیقت این است که تا آنجا که به ویژگی های شخصی مربوط است این افراد هر چیزی هستند جز نزدیک بین؛ این چارچوب کمیایی است که باعث می شود افراد چنین رفتاری بروز دهند. تونل ها دید همه را محدود می کنند.

۶: دام کمیابی

۶: دام کمیابی

همه جا نزدیک است، اگر وقت کافی داشته باشی.

استیون رایت (۱)

بازار کویامبدو^{۵۷} در چنای هند تماشایی است. در فضایی به وسعت ۱۶۰ هزار مترمربع، ۲۵۰۰ فروشگاه جا گرفته که همه چیز، از انبه گرفته تا گل همیشه بهار، می فروشند. ده ها هزار خریدار، مانند ساعت های شلوغی مترو، در میان این نمایش رنگارنگ روان اند. چیزهای جالب توجه زیادی وجود دارد. اما شاید جالب ترین چیزی که در آنجا وجود دارد، راحت ترین چیزی است که می توان از کنارش گذشت.

چند ساعت قبل از سپیده دم دست فروش ها خودشان را به این بازار می رسانند. هر کسی که تجربه حضور در شهرهای فقیر جهان را داشته این دست فروش ها را دیده و شاید ازشان خرید هم کرده باشد. در چنای آن ها کنار خیابان می نشینند، بعضی شان چرخ دستی های کوچکی دارند اما اکثرشان تنها روی یک زیرانداز نشسته و سبزی، میوه یا گل بساط می کنند. مدل کسب و کار آن ها ساده است. یک دست فروش معمولی اصولاً صبح ها حدود ۱۰۰۰ روپیه (۲۰ دلار) خرید می کند. (۲) او در طول روز این مقدار را ۱۱۰۰ روپیه می فروشد و سود ناخالص ۱۰۰ روپیه (کمی بیشتر از ۲ دلار) (۳) را به دست می آورد. برای کسب و کارش به دو چیز نیاز دارد: کاری که خودش می کند و ۱۰۰۰ روپیه ای که هر روز برای خرید می خواهد. بعضی از دست فروش ها این ۱۰۰۰ روپیه را دارند، اما اکثر آن ها (بر اساس داده های ما ۶۵ درصدشان) این پول را قرض می گیرند. و خب این وام ارزان نیست: آن ها به طور متوسط روزانه ۵ درصد سود پرداخت می کنند. به عبارت دیگر در پایان روز نیمی از سود ناخالص ۱۰۰ روپیه ای به پرداخت بهره اختصاص می یابد. احتمالاً همین نرخ بهره ای که دست فروش ها برای وام هایشان می پردازند شگفت انگیزترین چیز در کویامبدو باشد.

شاید با خودتان بگویید که فقط یک اقتصاددان می تواند عبارت شگفت انگیز

۶: دام کمیابی

را کنار عبارت نرخ بهره قرار دهد، اما یک لحظه فکر کنید. تقریباً هر دست‌فروشی مقدار کمی جای خالی در بودجه‌اش دارد، چیزی که بتواند از آن صرف‌نظر کند. شاید فنجانی چای، غذایی مثل دوسا، یا مقداری آب‌نبات که برای بچه یا نوه‌اش می‌خرد. تصور کنید که به جای خرج کردن این مثلاً ۵ روپیه آن را هر روز صرف خرید کالاهایش کند. به این ترتیب، او هر روز ۵ روپیه کمتر قرض خواهد گرفت. شاید این طور به نظر برسد که دست‌فروش برای خلاص شدن از شر بدهی ۱۰۰۰ روپیه‌ای باید دویست روز صبر کند. اما حقیقت این است که مدتی که او باید دندان روی جگر بگذارد تنها سی روز است. این نشانگر قدرت مرکب‌سازی^{۵۸} است (به‌ویژه زمانی که نرخ بهره زیاد باشد). مرکب‌سازی در نرخ پنج درصد در روز به سرعت انجام می‌شود، سرعتی که اعجاب‌آور است. در این شرایط دست‌فروش با کمی کاستن از هزینه‌ها ظرف سی روز از شروام خلاص می‌شود. این خلاص شدن یعنی درآمدش را به ازای هر روز کاری دو برابر می‌کند. برنامه‌ای اجتماعی برای فقرا که بتواند ظرف مدت یک ماه درآمدشان را دو برابر کند خارق‌العاده پنداشته می‌شود و شاید هیچ کس وجود چنین برنامه‌ای را باور نکند. و البته اگرچه که همه دست‌فروش‌ها به این «برنامه» دسترسی دارند، نمی‌توانند از آن بهره ببرند. و این ناتوانی دائمی است. در نمونه ما، یک دست‌فروش معمولی ۹.۵ سال بود که قرض می‌گرفت.

درواقع این دست‌فروش به دام افتاده است. اما مهم‌تر از هر چیز، شکل به دام افتادن اوست. ما عادت کرده‌ایم که کمیابی را بخشی از واقعیتی بدانیم که غیر قابل تغییر است. و در بعضی موارد نیز به واقع چنین است. تفاوت میان کسی که در جهان در حال توسعه با ۱ دلار در روز زندگی می‌کند با کسی که در جهان توسعه‌یافته با ۱۰۰ دلار در روز زندگی می‌کند ربطی به رفتار فرد نداشته و تنها به جغرافیای تولد وابسته است. اما بعضی اشکال کمیابی (مانند آنچه درباره دست‌فروش‌ها می‌بینیم) تا حدی نتیجه رفتار انسان است. آن دست‌فروش اگر رفتار متفاوتی از خود نشان می‌داد می‌توانست بسیار کمتر

۶: دام کمیابی

فقیر باشد.

شرایط این دست فروش نمونه‌ای است از آنچه ما دام کمیابی می‌نامیم: وضعیتی که رفتار فرد در کمیابی پیش رویش تأثیرگذار است. افرادی مثل دست فروش‌ها که در دام کمیابی گرفتارند ممکن است در معرض مؤلفه‌هایی از کمیابی باشند که خارج از کنترلشان است. اگر این دست فروش در نیویورک می‌بود، قطعاً اوضاع بهتری داشت. باین حال منظور ما آن بخش از کمیابی است که حاصل رفتار خود ماست. و بیش از اینکه به دنبال این باشیم که کمیابی چگونه باعث آن رفتار می‌شود، برایمان جالب است بدانیم که کمیابی چگونه و در قالب ذهنی‌اش قرار می‌گیریم خود را تداوم داده و معمولاً تشدید می‌کند.

فرض کنید دو دانشجو داریم به نام‌های فلیکس^{۵۹} و اسکار^{۶۰}. فلیکس زمان زیادی را برای کاری که موعدش پایان هر هفته است صرف می‌کند و تکالیفش را به موقع تحویل می‌دهد. سر او شلوغ اما در عین حال آرام است. از سوی دیگر اسکار، که به همان اندازه مستعد است و همان کلاس‌ها را هم گذرانده، زیر فشار زمانی شدیدی قرار دارد. او ساعت‌های بیشتری کار می‌کند، احساس می‌کند در مضیقه است، و با همه سرعتی که به کار می‌بندد معمولاً تکالیفش را دیرتر از موعد مشخص شده تحویل می‌دهد. چه چیز باعث شده اسکار این قدر گرفتارتر باشد؟ او نه کلاس‌های بیشتری می‌رود و نه می‌توان گفت که بازدهی‌اش از فلیکس کمتر است. مشکل این است که اسکار یک گام عقب است: او مشغول انجام تکالیف هفته گذشته است. تکالیف‌ها برای فلیکس آشناست، زیرا مطالب مرتبطش به تازگی سر کلاس ارائه شده، اما اسکار باید وقتی اضافی را صرف یادآوری مطالب هفته گذشته و تمایز آن با مطالبی کند که صبح همان روز شنیده است (و البته باید تلاش کند که این مطالب جدید را نیز از یاد نبرد). اسکار بیشتر کار می‌کند اما در نهایت نتیجه کمتری می‌گیرد. اسکار یک گام عقب است.

این یک گام عقب بودن می‌تواند در مورد پول نیز مطرح باشد. حالا فرض

۶: دام کمیابی

کنید که اسکار و فلیکس کشاورزند و یک محصول مشترک را فصل به فصل می کارند. فلیکس از پس اندازهای خودش برای خرید دانه، کود و پوشش هزینه های زندگی تا زمان برداشت استفاده می کند. اسکار برای انجام همین کارها قرض می گیرد. درست به همان صورت که فلیکس دانشجو آرام تر به نظر می رسد، فلیکس کشاورز هم ثروتمندتر به نظر می رسد. اسکار پول کمتری برای خرج کردن دارد. اگرچه که فلیکس و اسکار درآمد یکسانی دارند، بخشی از درآمد اسکار صرف تسویه بهره وامش می شود. بازهم مشکل این است که اسکار یک گام عقب است. درآمد فلیکس به سرمایه گذاری برای فصل بعد اختصاص می یابد؛ درآمد اسکار صرف تسویه وام فصل قبل می شود.

۶: دام کمیابی

این سناریوها نشان می‌دهد که چرا می‌گوییم کمیابی تنها به منابع فیزیکی مربوط نیست. در هر دو مورد، فلیکس و اسکار منابع مشابهی دارند، با این حال اسکار دچار کمیابی است اما فلیکس نه. در مورد اول مقدار کار و زمان فلیکس و اسکار یکسان است، در دومی زمین و درآمد مشابهی دارند. تفاوتی که میان آن‌ها ایجاد می‌شود برآمده از شیوه به کارگیری آن منابع است. این تضاد میان فلیکس و اسکار مشخص‌کننده منظور ما از دام کمیابی است. هر دوی آن‌ها با محدودیت‌هایی مشخص روبه‌رو هستند، اما اسکار به خاطر رفتارهای خودش به دام کمیابی گرفتار شده است. دام کمیابی به طور کلی چیزی بیش از کمبود منابع فیزیکی است. این دام بر پایه استفاده نادرست از دارایی‌ها شکل گرفته و به این ترتیب می‌توان گفت فردی که در این دام می‌افتد دچار کمبود مؤثر است. این دام به معنای یک گام عقب‌بودن و مدام در حال تسویه هزینه‌های ماه پیش بودن است. شکلی از مدیریت و استفاده از منابع است که این احساس را می‌دهد که داشته‌های فرد از آن هم کمتر است. یک کمیابی اولیه با رفتارهایی همراه می‌شود که آن را تقویت می‌کند. (۴) ما معمولاً شاهد کمیابی در دنیای اطرافمان هستیم اما از این جنبه موضوع غافل می‌شویم. شاید اسکار کشاورز را ببینیم که مدام در حال قرض گرفتن است و با خود بگوییم که «او بیش از اندازه خرج می‌کند و نمی‌تواند پس‌انداز کند». شاید اسکار دانشجو را ببینیم که ساعت‌های متمادی کار می‌کند و باز به ضرب‌الأجل‌ها نمی‌رسد و با خود بگوییم «او بیش از اندازه کار می‌کند، باید کمی از کارش بکاهد». اما به محض اینکه منطق این دام را دریابیم، به راحتی می‌توانیم بگوییم «اسکار خیلی کم خرج می‌کند (به خاطر داشته باشید که او کمتر از فلیکسی هزینه می‌کند که همان اندازه زمین دارد)» یا «اسکار کارش را به خوبی پیش نمی‌برد (او بیشتر کار می‌کند اما نتیجه کارش کمتر از فلیکس است)». مشکل نه مقدار هزینه که چگونه هزینه کردن است. کسی که مدام درگیر قرض گرفتن می‌شود کمتر می‌تواند پولش را صرف چیزی کند که دوست دارد؛ بخش زیادی از درآمدش صرف تسویه وام‌ها می‌شود. کسی که

۶: دام کمیابی

مدام از کارهایش عقب است، زمان کمتری را صرف انجام کارها می‌کند؛ بخش زیادی از زمانش صرف تلاش برای جبران عقب‌ماندگی می‌شود. مثال ملموس‌تر این است که احتمالاً به دست‌فروش‌ها نگاه می‌کنیم و با خود می‌گوییم که برای پس‌انداز پول کافی ندارند. شاید فکر کنیم که درآمدشان خیلی کم است. و خب البته که این موضوع درست است. اما کمیابی به دلیلی دیگر نیز آن‌ها را به دام می‌اندازد.

در این فصل ما به توضیح دام‌های کمیابی، شیوه کارکردشان و دلیل افتادنمان در آن‌ها می‌پردازیم. اینکه چرا ما نیز مانند دست‌فروشی که ۵ روپیه در روز کنار نمی‌گذارد، کارهایی را انجام نمی‌دهیم که می‌تواند ما را از دام کمیابی رها کند.

گرفتار ژانگولربازی

برای اینکه بدانیم چرا نمی‌توان به این سادگی از دام کمیابی خارج شد، ابتدا باید یک ویژگی کمتر شناخته‌شده از این دام را درک کنیم. خود ما اولین بار زمانی با این ویژگی روبه‌رو شدیم که با اقتصاددانی به نام مایکل فایه^{۶۱} مشغول انجام پروژه‌ای روی وام‌های جواهرات در مناطق روستایی تاملیل نادو^{۶۲} در هند بودیم. در این گونه وام‌ها افراد برای ضمانت وام جواهرات می‌دهند. ما با بانکی در دهکده‌ای فقیر کار می‌کردیم که وام‌های جواهرات را با نرخ سالیانه ۱۳ درصد ارائه می‌داد. (۵) نکته عجیب ماجرا این بود که افراد معمولاً ترجیح می‌دادند با نزول خوارهای محلی کار کنند که بیش از ۷۰ درصد بهره دریافت می‌کردند. در آن روستا این طور جا افتاده بود که وام‌های جواهرات تنها در شرایط اضطراری به کار گرفته می‌شوند؛ این وام‌ها حکم «آخرین راه چاره» را داشت. نزول خوار همیشه حضور داشت و ساعت کاری‌اش هم محدود نبود. فرد می‌توانست به راحتی آخر هفته‌ها هم در خانه او برود و وام بگیرد، در حالی که بانک تنها در طول هفته باز بود. اما در شرایط اضطراری نمی‌توان دست روی دست گذاشت. این همان کاری است که فرد در هنگام تونل‌زنی انجام می‌دهد. حداقل در نگاه اول این مسئله با عقل جور

۶: دام کمیابی

درمی آمد.

اما وقتی داده‌های مربوط به آنچه شرایط اضطراری نامیده می‌شد را مشاهده کردیم، نظرم‌ان عوض شد. سومین مورد در فهرست شرایط اضطراری به نظر معقول می‌رسید: هزینه‌های درمانی. موارد اول و دوم اما عجیب بود: هزینه‌های مدرسه و خرید بذر. طبیعی است که افراد از مدت‌ها پیش می‌دانند که زمان هزینه‌های مدرسه کی فرامی‌رسد و چه زمانی برای کاشت محصولاتشان نیاز به پول دارند. چطور می‌توان چنین شرایطی را اضطراری نامید؟ حقیقت این است که وقتی کندوکاو بیشتری کردیم دیدیم که حتی بعضی از هزینه‌های درمانی نیز درواقع اضطراری نبودند: پول‌هایی که صرف جراحی‌های برنامه‌ریزی شده مثل آب مروارید یا زایمان می‌شد. چرا افراد به این اتفاقات در لحظات آخر واکنش نشان می‌دادند؟ چرا طوری با اتفاقات روتین و برنامه‌ریزی شده روبه‌رو می‌شدند که انگار اتفاقی غیرمنتظره برایشان پیش آمده؟

حتماً شما هم این شرایط را تجربه کرده‌اید. زمانی که روی رسیدن به اهداف این هفته متمرکزیم، درگیر جزئیاتی نمی‌شویم که هفته بعد انتظارمان را می‌کشند. و سپس زمانی که هفته بعد فرامی‌رسد، چیزهایی با خود به همراه می‌آورد که شما می‌توانستید پیش‌بینی‌اش کنید، اما الان شگفت‌زده‌تان می‌کند. تخفیف خرید یک هفته زودتر بلیت هواپیمایی را که از مدت‌ها پیش می‌دانستید نیازش دارید از دست می‌دهید، یا با شرمندگی به همسرتان می‌گویید که بلیت نمایشی که هر دو مدت‌ها مشتاق دیدنش بودید به اتمام رسیده است. در محل کار، بعد از اینکه سراسیمه یک پروژه را به اتمام رساندید، با نهایت تعجب متوجه می‌شوید که تنها دو روز برای تمام کردن پروژه‌ای دیگر وقت دارید. کمی قبل بود که برای آن ضرب‌الأجل هنوز یک هفته وقت داشتید. آنچه همیشه می‌دانستید حالا یک غافلگیری ناخوشایند است.

اگر این کار را به‌طور مداوم ادامه دهید شاهد چیزی خواهیم بود که ما نامش

را ژانگولربازی می گذاریم: حرکت مداوم از یک کار فوری به کار فوری بعدی. ژانگولربازی پیامد طبیعی تونل زنی است. زمانی که تونل می زنیم مسائل را به شکل مقطعی و موقتی «حل» می کنیم. آنچه در زمان حال از دستمان برمی آید را انجام می دهیم، اما این باعث ایجاد مشکلاتی جدید در آینده می شود. پرداخت قبض امروز مستلزم وامی است که خود در آینده به قبضی دیگر (و کمی بزرگ تر) تبدیل می شود. رسیدگی های درمانی ناکافی شاید تا مدتی مسئله ای نیافریند، اما درازای آن باید در آینده رسیدگی های درمانی گران تری را متحمل شویم. وقتی تونل می زنیم، درحالی که توپ های زیادی روی هواست، روی توپی تمرکز می کنیم که در حال پایین آمدن است. گاهی موفق به حل مسائل می شویم. بیشتر اوقاتی که توپ را به موقع می گیریم مجبور می شویم دوباره آن را به هوا پرتاب کنیم.

دلیل اینکه اتفاقات قابل پیش بینی حکم شوک هایی غیرمنتظره را پیدا می کنند همین ژانگولربازی است. زمانی که ژانگولربازی می کنید، روی توپ هایی که در حال پایین آمدن است تونل می زنید، و از توپ های دیگری که رو هواست غافل می شوید. ژانگولربازی که دچار تونل زنی شده، وقتی آن توپ ها «ناگهان» پایین می آیند، انگار که تازه متوجه شان می شود و برایش حکم شوکی غیرمنتظره را دارند. کسی که از بیرون نگاه می کند متوجه است که آن توپ مدتی است که رو به پایین در حرکت است. ما که خارج از ماجراییم می توانیم بفهمیم که مخارج مدرسه نزدیک و نزدیک تر می شوند. برای فقرایی که با مشکلات مالی شان ژانگولربازی می کنند، این هزینه تنها زمانی مشخص می شود که در شرف وقوع است.

این شیوه از مدیریت کمیابی به ترازنامه ای نامناسب ختم خواهد شد. درحالی که مدام به دنبال عاجل ترین راه حل برای نزدیک ترین مشکل هستیم، این راه حل های کوتاه مدت شبکه ای پیچیده از تعهدها را ایجاد می کنند. نتیجه ملغمه ای از دارایی ها و تعهدات است. افراد گرفتار این شرایط را با برنامه هایی سنگین و آشفته تجربه می کنند، از آن برنامه هایی که در فصل اول

۶: دام کمیابی

از آن سخن گفتیم: کوهی از کارهایی که باید انجام شود و قرارهایی که مدام به تعویق می‌افتد. برای فقرا این شرایط یعنی زندگی‌های مالی به هم پیچیده. پژوهش مفصل انجام شده در کتاب شگفت‌انگیز سبدهای فقرا^{۶۳} نشان می‌دهد که آن‌ها به طور متوسط از ۱۰ ابزار مالی متمایز استفاده می‌کنند. (۶) در بنگلادش یک ابزار (وام کوتاه مدت بدون بهره) بیش از سیصد بار در یک سال توسط چهل و دو خانوار استفاده شده بود. فقرای مورد بررسی در این پژوهش، از سراسر جهان، به چندین و چند جا مقروض بودند، ملغمه‌ای که حاصل ماه‌ها و حتی سال‌ها تونل زنی روی بغرنج‌ترین مسئله موجود بوده است.

۶: دام کمیابی

تصمیمات (چه درباره خریدی جدید چه یک سرمایه گذاری جدید) باید این ملغمه هر روز پیچیده تر را هم مد نظر قرار دهند. میراث انتخاب های گذشته باعث می شود که هر انتخاب جدید بیش از پیش چالش آفرین باشد. ما با ژانگولربازی (به وسیله رفتارمان) مشکل را پیچیده تر می کنیم. ترازنامه آشفته حاصل از دام کمیابی باعث افزایش پیچیدگی شده و برآورده کردن اهداف را با چالش مواجه می کند.

ژانگولربازی الزاماً با گرفتار بودن از نظر زمان متناظر نیست. در بعضی موارد فقرا چندین و چند شغل دارند و به معنای واقعی کلمه گرفتارند. اما در موارد دیگر، آن ها با وجود زمان فراغت زیادی که دارند همچنان به ژانگولربازی ادامه می دهند. در کشاورزی پایان چرخه کشت زمانی است که بیشترین ژانگولربازی اتفاق می افتد، همان وقتی که درآمد حاصل از کشت قبلی به پایان رسیده است. بر اساس مطالعات ما، این درست زمانی است که افراد هوش سیال کمتر و کنترل اجرایی ناچیزتری از خود نشان می دهند. در عین حال کشاورزان در این دوران کار چندانی غیر از منتظر ماندن برای آماده شدن محصولاتشان ندارند. داده های زمان-کارکرد نشانگر آن است که کشاورزان در این روزها تنها چند ساعت کار می کنند. (۷) و با این حال در آن دوران شاهد مقدار زیادی ژانگولربازی هستیم. ژانگولربازی ربطی به تنگنای زمانی ندارد؛ مشکل اصلی چیزهای متعددی است که ذهن فرد را به خود درگیر کرده است. بخش زیادی از پهنای باند او درگیر توپ های معلق در هوایی است که در شرف پایین آمدن هستند.

این دو ویژگی، یعنی یک گام عقب بودن و ژانگولربازی، معرف دام کمیابی است. زندگی در دام کمیابی یعنی کمتر داشتن از مقداری که می توانستی داشته باشی. یعنی تلاش برای جبران عقب ماندگی، پرداختن به هر توپ درست در لحظه پایین آمدنش، شرایطی که نتیجه اش ملغمه ای آشفته است. بخش زیادی از این قضیه پیامد رفتار در شرایط کمیابی است که سؤالی مشخص را در پی دارد. چرا؟ اگر برای مدیریت منابعی ثابت راه های متفاوتی

۶: دام کمیابی

وجود دارد، چرا ما دنبال راهی می‌رویم که به شدت ناکارآمد است؟ چرا از این دام خارج نمی‌شویم؟

خارج شدن

پیش از این یک دلیل اساسی گیرافتادن در کمیابی را مشاهده کردیم: تونل زنی ما را به سمت قرض گرفتن هدایت می‌کند. و همین قرض گرفتن زمانی که نرخ بهره بالا باشد (مانند مثال دست فروش‌ها) کمیابی را بیش از پیش خواهد کرد. این داستان مختص به دست فروش‌ها نیست؛ داستان سندرا و وام کوتاه مدتی که در فصل پنج بیان کردیم نیز همین طور بود. اگرچه این سازوکار فی نفسه قدرتمند است، دلایل دیگری نیز در روان شناسی کمیابی وجود دارد که خارج شدن از دامش را دشوار می‌کند.

خارج شدن از دام کمیابی پیش از هر چیز نیازمند تدوین یک طرح است، چیزی که ذهنیت پر شده از کمیابی به این سادگی از پس انجامش بر نمی‌آید. طراحی یک نقشه مهم است اما اضطراری نیست و این درست از همان کارهایی است که تونل زنی باعث می‌شود از آن غفلت کنیم. برنامه ریز نیازمند برداشتن گامی به عقب و گسترده تر دیدن موضوع است، در حالی که ژانگولربازی ما را در وضعیتی که در آن قرار داریم قفل می‌کند. تمرکز روی توپی که در حال افتادن است باعث می‌شود داشتن نگاهی گسترده تر به شدت دشوار شود. قطعاً بدتان نمی‌آید که از این دور کار برای جبران عقب ماندگی خارج شوید، اما برای دریافتن چگونه انجام دادن این کار وقت ندارید. همین الان باید اجاره را پرداخت کنید. همین الان باید به ضرب‌الأجل پروژه برسید. مشخص است که برنامه ریزی بلندمدت بیرون تونل قرار می‌گیرد.

علاوه بر این و شاید از همه مهم تر اینکه برنامه ریزی برای آینده نیازمند پهنای باند است، پهنای باندی که کمیابی باعث قرار گرفتنش در تنگنای شدید می‌شود. دست فروش کویامبدو هر روز مشغول انواع و اقسام ملاحظات است. باید چه مقدار از هر کدام از میوه‌ها و سبزیجات و با چه کیفیتی بخرد؟ چه میوه‌هایی هنوز تمام نشده و آیا تا صبح دوام می‌آورند؟ چرا فروش امروز کمتر

۶: دام کمیابی

از انتظار بوده و آیا اوضاع تا عصر به همین منوال پیش می‌رود؟ همه صاحبان کسب و کار چنین دغدغه‌هایی دارند. تاجری که وضع مالی خوبی دارد و می‌تواند از پس بدبیاری‌های گهگاه برآید به راحتی این تصمیمات را می‌گیرد و از کنارشان می‌گذرد. اما این دغدغه‌ها دست از سر دست‌فروش برنمی‌دارند. پهنای باند او زیر فشار قرار می‌گیرد، به طوری که حتی بعد از اتخاذ تصمیم هنوز ذهنش مشغول است. آیا باید برای جشن هفته آینده میوه و سبزی ذخیره کند؟ آیا چنین کاری ریسک بزرگی است؟ افکاری از این دست ذهنش را به خود مشغول می‌کنند. همان‌طور که پیش از این دیدیم این نوع دغدغه‌ها پهنای باند را به شدت در تنگنا قرار می‌دهند. بعید است افراد در چنین شرایط سختی بتوانند روی تدوین یک طرح برای فرار از دام کمیابی تمرکز کنند. تازه بدتر از همه این‌ها اینکه، طرحی که واقعاً نیاز است به شدت پیچیده‌تر از چیزی است که در اینجا ترسیم کردیم. آیا کنار گذاشتن ۵ روپیه در روز راهبرد درستی است؟ بهتر نیست بعضی روزها مقدار بیشتری کنار بگذارد؟ تکلیف روزهایی که به شدت به آن پول احتیاج دارد چیست؟ این مسئله نیز منحصر به فقرا نیست. در مقدمه کتاب «برنامه» ساده‌ای را برای نجات سندهیل و شان از شرایط نامناسبشان توصیف کردیم: به هر تعهد یا خرید تازه‌ای نه بگویید. تدوین یک برنامه واقعی به مراتب دشوارتر از این است. آیا شان واقعاً نباید هیچ هزینه جدیدی متحمل شود؟ هزینه‌هایی که ممکن است در بلندمدت باعث صرفه‌جویی شوند چطور؟ چیزهایی مثل ویزیت دندانپزشکی یا خرید لاستیک‌های نو. و اینکه کدام بدهی‌ها باید پیش از همه تسویه شوند؟ تازه‌ترین؟ قدیمی‌ترین؟ بزرگ‌ترین؟ ژانگولربازی در کنار دام کمیابی باعث ایجاد ملغمه‌ای آشفته از تعهدات می‌شود. پیدا کردن بهترین راه در این ملغمه اصلاً کار ساده‌ای نیست.

نهایتاً حتی اگر برنامه هم مشخص شود، اجرای آن دشوار خواهد بود. همان‌طور که پیش از این دیده‌ایم، بهترین نیت‌ها نیز معمولاً در عمل با مشکل مواجه می‌شوند. زمانی که با پروژه‌ای هیجان‌انگیز یا کالایی جذاب روبه‌رو

۶: دام کمیابی

می‌شویم، معمولاً نمی‌توانیم مقاومت کنیم. دنبال کردن یک برنامه نیازمند پهنای باند و کنترل شناختی است، و کمیابی هر دوی آن‌ها را کاهش می‌دهد. ژانگولربازی خارج شدن از دام کمیابی را بیش از پیش دشوار می‌کند. چطور؟ با اتفاقات غیرمنتظره. بعد از مدتی بالاخره توانسته‌اید برنامه‌ای برای خارج شدن از دام کمیابی طراحی کنید که ناگهان با جریمه دیرکرد ثبت اسناد ماشین روبه‌رو می‌شوید. ثبت اسنادی که یکی از چندین توپ به هوا فرستاده شده بود حالا فرود آمده. و این تعهد تازه باعث می‌شود به دام کمیابی بازگردید.

۶: دام کمیابی

همه این مشکلات به خاطر کمبود جای خالی تشدید می شوند. تصور کنید دست فروشی که صحبتش را کردیم هر روز تقریباً هیچ هزینه ای نکند. او هشیار و مراقب است و طبق برنامه به جمع کردن پول می پردازد. اما بعد از چندین و چند روز چشم پوشی از خرید، پایش می لغزد و دست به خریدی هیجانی می زند. حال یا حواسش پرت می شود، یا دچار اشتباه محاسباتی می شود، و یا با چیزی روبه رو می شود که به نظر قیمت خیلی خوبی دارد؛ هر چه باشد پول لازم برای خرید حاضر و آماده است. و اینجاست که هفته ها تلاش ذهنی و مهار جسمی دود می شود و به هوا می رود. برای فرار از دام کمیابی، فقط هشیاری مقطعی کافی نیست. آنچه نیاز است هشیاری مدام و پایدار است؛ تقریباً همه وسوسه ها و تقریباً همیشه باید رد شود.

حال سؤال این است که آیا اراده را نمی توان با تمرین ساخت؟ آیا فقرا نمی توانند، با تمرین مداوم، به اراده ای مستحکم تر دست یابند؟ شواهد چندانی وجود ندارد که نشان دهد ظرفیت اراده با استفاده از آن افزایش می یابد. (۸) (بینید این موضوع تا چه اندازه با این باور رایج در تعارض است که فقرا اراده بیشتری دارند!) و حتی اگر فقرا اراده را افزایش می دادند، به نظر می رسد که باز هم این افزایش برای دستیابی به لغزش ناپذیری مورد نیاز کافی نیست. واقعیت این است که شواهد بسیاری در تعارض با برداشت از اراده وجود دارد.

پژوهش های اخیر حاکی از آن اند که استفاده از خودمهاری می تواند باعث خالی شدنش شود. برای مثال در یک مطالعه افراد را در اتاقی قرار دادند که انواع و اقسام خوراکی های هوس برانگیز در آن وجود داشت (۹) (دوریتو^{۶۴}، اسکیتلز^{۶۵}، ام اند ام^{۶۶}، بادام زمینی بوداده) و از آن ها خواسته شد که یک تکلیف کامپیوتری را به انجام برسانند. برای بعضی خوراکی را درست مقابل چشم و روی میز کنار دستشان قرار داده بودند. برای برخی دیگر این خوراکی ها کمی دورتر و در واقع خارج از ذهنشان قرار گرفته بود. افراد شرکت کننده بعد از اتمام تکلیف کامپیوتری در مقابل یخچالی پر از بستنی

۶: دام کمیابی

قرار می گرفتند. آن‌هایی که خوراکی کنار دستشان بود و مدت زیادی را به مقاومت در برابر میلشان به خوردن گذرانده بودند بالاخره تسلیم می شدند. آن‌ها نسبت به کسانی که خوراکی‌ها دور از چشمشان قرار گرفته بود بسیار بیشتر بستنی می خوردند. پژوهشگران این حوزه اراده را به عضله‌ای تشبیه کرده‌اند که با استفاده بیشتر خسته‌تر می شود. بر این اساس نیاز مداوم به مقاومت در برابر وسوسه باعث خالی شدن توان مقاومت فرد می شود و فرار از دام کمیابی را بیش از پیش دشوار می سازد.

ریشه مشکل

دام‌های کمیابی بیش از همه به این خاطر عذاب‌آورند که فردی که در آن گیر افتاده حس می کند تنها با یک بار تأمین منابع مورد نیاز، تنها با یک بار خلاص شدن از شر همه بدهی‌ها، می تواند این چرخه را بشکند. کسی که مدام از کارش عقب می ماند با خود می گوید «اگر کمی زمان بیشتری داشتم، می توانستم همه کارها را انجام دهم و تازه جلو هم بیفتم». دست فروش با خود فکر می کند که اگر می توانست پول لازم برای خرید میوه را به دست آورد (به جای پس انداز کردن ذره ذره آن) از دام بدهی خارج می شد و درآمدش را دو برابر می کرد. در همه این موارد چنین به نظر می رسد که یک بار تأمین منابع کلید حل همه مشکلات است.

ما تصمیم گرفتیم به دست فروش‌های کویامبدو پول نقدی که نیاز داشتند را بدهیم تا ببینیم چه اتفاقی می افتد. به اتفاق اقتصاددانی به نام دین کارلان^{۶۷} مطالعه‌ای با صدها دست فروش انجام دادیم. نیمی از آن‌ها را تنها یک سال زیر نظر داشتیم و شرایط مالی‌شان را ثبت کردیم. اما برای نیم دیگر راهی برای خارج شدن از دام فراهم کردیم: تمام بدهی‌شان را تسویه کردیم. ما یک شبه آن‌ها را از قرض گیرنده به پس اندازکننده بالقوه تبدیل کردیم. و درآمدشان در حقیقت دو برابر شد.

آنچه ما به دنبالش بودیم درک چگونگی و چرایی دام‌های کمیابی بود. برای مثال برخی توجیه‌ها که معمولاً به عنوان دلیل گیرافتادن دست فروش‌ها در

۶: دام کمیابی

دام بدهی مطرح می شود را در نظر بگیرید. یکی از توجیه ها این است که آن ها ترجیح می دهند به جای پس انداز قرض بگیرند، زیرا هیچ جای امنی برای قراردادن پس اندازهایشان ندارند. آن ها به امکانات بانکی دسترسی نداشته و نگران امنیت پول نقدی هستند که آن گوشه کنار می گذارند. بالاخره این پول نقد ممکن است دزدیده شود و یا توسط اعضای خانواده از چنگشان دربیاید. اگر این چنین بود، وقتی پول را از ما می گرفتند باید آن را به سرعت خرج خرید چیزی بادوام و ایمن می کردند و سپس سراغ قرض گرفتن می رفتند. کاری که شاید در نهایت آن ها را به دام کمیابی باز می گرداند.

توضیحی دیگر این است که دست فروش ها تنها نزدیک بین هستند: آن ها به این دلیل در دام بدهی گرفتاده اند که به اندازه کافی به آینده فکر نمی کنند. این دیدگاه به نظر ما با شواهد جور در نمی آمد. دست فروش ها ساعت سه صبح بیدار می شدند و برای خرید لوازم مورد نیازشان ۴۵ دقیقه پیاده روی می کردند؛ بعد از آن هم تمام روز را زیر آفتاب داغ بازار می گذرانند. این کارها اصلاً شبیه کارهایی نیست که یک فرد نزدیک بین انجام می دهد. باین حال شاید کسی بگوید دست فروش ها حداقل در مورد مسائل مالی شان کم تر از حد لازم روی آینده متمرکز می شوند. اگر این چنین بود باید وقتی پول را از ما می گرفتند آن را به باد می دادند. اصولاً افراد نزدیک بین با سرعتی باور نکردنی پول های هنگفت را خرج می کنند. به این ترتیب باز هم دست فروش باید به سرعت به دام بدهی باز گردد.

سومین توضیح می تواند این باشد که دست فروش ها تنها نتوانسته اند قدرت مرکب سازی را درک کنند. هر چه باشد، اینکه تنها سی روز برای تسویه بدهی لازم بود (اینکه سودها به چه سرعتی روی هم جمع می شدند) برای خود ما تعجب برانگیز بود؛ پس بعید نیست که این برای یک دست فروش هم موجب شگفتی باشد. برای دست فروشی که ترجیح می دهد قرض بگیرد و متوجه هزینه انباشته شده قرض هایش نیست وام های روزانه ارزان تر از چیزی که هست به نظر می رسد. از آنجا که دادن پول نقد به او درکش را از مرکب سازی

۶: دام کمیابی

تغییر نمی دهد، وام همچنان به نظر او ارزان می رسد و دوباره در دام بدهی خواهد افتاد.

اما گمان ما این بود که همین تأمین یکباره منبع مالی مورد نیاز دستفروش ها برای خروج از دام بدهی تأثیرات زیادی در پی خواهد داشت. ما رفتار دستفروش هایی که با کمک ما از شر بدهی رها شده بودند را در طول سال پس از آن مورد بررسی قرار دادیم.

نقد کتاب (nbookcity.com)

۶: دام کمیابی

در طول چندماهه اول، این رهاشدگان از بدهی از افتادن در دام بدهی بر حذر بودند. آن‌ها پولشان را صرف هزینه‌های نابخردانه نکردند. به دنبال تبدیل آن به چیزی دیگر برای تأمین امنیتش نرفتند. دوباره شروع به قرض گرفتن نکردند. این طور به نظر می‌رسید که خطرات افتادن در دام بدهی را درک می‌کردند و سعی می‌کردند کاملاً از آن فاصله بگیرند. این موضوع تا حد زیادی با داده‌های کیفی جور درمی‌آید: به نظر می‌رسید که دست‌فروش‌ها کاملاً درک می‌کردند که یک گام عقب بودن چقدر مشکل‌آفرین است. به نظر می‌رسد که آن‌ها نیز مانند فرد گرفتاری که از تعهداتش عقب افتاده، کاملاً متوجه شده بودند که زندگی در دام کمیابی هزینه زیادی روی دوششان می‌گذاشته است.

اما این همه داستان نبود. آن‌ها در ماه‌های متعاقب دوباره گام به گام به سوی این دام حرکت کردند. یا شاید بهتر باشد بگوییم نفر به نفر. تا انتهای سال میزان بدهی همه آن‌ها به اندازه کسانی شد که هیچ کمک نقدی‌ای از ما دریافت نکرده بودند. به این ترتیب با اینکه داده‌های به دست آمده با توجیه‌های رایج جور در نمی‌آمد (چون دست‌فروش‌ها بلافاصله دوباره به دام نیفتادند)، این دیدگاه نیز تأیید نمی‌شد که تزریق یک نوبتی منابع می‌تواند افرادی را که در دام کمیابی گرفتارند از شر بدهی خلاص کند. چطور می‌توان این رفتار را توضیح داد؟ چرا دست‌فروش‌ها در نهایت دوباره در این دام افتادند؟ چه چیز است که باعث می‌شود آن‌ها دوباره زندگی‌هایشان را در مسیر منتهی به دام کمیابی قرار دهند، آن هم پس از اینکه پول کافی برای دوبرابر کردن درآمدشان را داشته‌اند؟

شوک‌ها

اساس این مسئله کمبود جای خالی است. دست‌فروش‌ها، حتی پس از تزریق پول نقد نیز، همچنان با کمتر از دو دلار در روز زندگی می‌کردند. بالاخره هزینه‌های آن‌ها تنها به سیر کردن شکمشان محدود نمی‌شود. فرض کنید در حالی که زندگی به سختی می‌گذرد مانعی سر راه دست‌فروش سبز می‌شود؛

۶: دام کمیابی

عروسی یکی از بستگان فرامی‌رسد و او باید هدیه‌ای بخرد. در مکانی مانند هند، آداب و رسوم اجتماعی حکم به خرید هدیه‌ای درخور می‌دهد، به این ترتیب تأثیر این مانع در نهایت تا حدی به این بستگی دارد که دست‌فروش در چرخه پس‌انداز قرار دارد یا چرخه بدهی.

دست‌فروش در چرخه بدهی با چالشی دشوار روبه‌رو می‌شود. او باید سبک‌سنگین کند: برای تأمین پول خرید هدیه باید از چه چیزی بگذرد؟ یا شاید مجبور شود هدیه‌ای کوچک‌تر بخرد. او تونل می‌زند، اما قرض گرفتن گزینه در دسترسی نیست؛ او پیش‌از این برای خرید میوه و سبزیجات از نزول خوار قرض کرده است. او از این شرایط دشوار با همان مقدار کمی که از دستش برمی‌آید می‌گذرد. یا درد از دست‌دادن چیزی را حس می‌کند که برای خرید هدیه قربانی کرده و یا به خاطر هدیه ناچیزی که خریده احساس شرمندگی می‌کند.

حالا دست‌فروشی را تصور کنید که، بعد از اینکه ما بار بدهی را از روی دوشش برداشتیم، در چرخه پس‌انداز قرار گرفته. او نیز زمانی که با نیاز ناگهانی به خرید هدیه روبه‌رو می‌شود تونل می‌زند. او باید به این نیاز تعیین‌کننده بپردازد. راه حلی «ساده» پیش روی اوست: استفاده از پول نقدی که در اختیار دارد. البته که این پول فقط برای روز مباداست ولی خب مگر این روز مبادا نیست؟ او می‌تواند سرمایه در گردشش را قرض گرفته و پول نقدش را صرف خرید هدیه عروسی کند. چطور می‌خواهد از یک چرخه بدهی دیگر خارج شود؟ هزینه‌هایش چیست؟ پاسخ او به این سؤالات این چنین خواهد بود: «الان نمی‌توانم نگران چنین چیزی باشم». آن دغدغه‌ها کاملاً خارج از تونل قرار می‌گیرند.

از این منظر دست‌فروش به این دلیل دوباره در دام کمیابی می‌افتد که جای خالی کافی را در بودجه‌اش ندارد تا بتواند از پس شوک‌های پیش‌رویش برآید. شوک‌هایی که به جای خالی‌اش بچربند دوباره او را به روان‌شناسی کمیابی باز می‌گردانند. و وقتی در چارچوب روان‌شناسی کمیابی قرار گرفت،

۶: دام کمیابی

یکی از اولین قربانیان پس انداز است. اگرچه که چنین شواهدی هیچ وقت مستقیم نیست، داده‌های به دست آمده از دست فروش‌ها این تعبیر را تأیید می‌کند. بازگشت دست فروش‌ها به دام بدهی نه یکباره که تدریجی است. آن‌ها همچنین یکی یکی به این دام باز می‌گردند که البته طبیعی هم هست چرا که شوک‌ها هم در فاصله‌های زمانی متفاوت سراغ افراد می‌روند. در بسیاری موارد دست فروش‌ها یک شوک را عاملی دانسته‌اند که باعث شروع مجدد قرض‌گیری و سقوط دوباره‌شان به دام بدهی بوده است. اگر به این نکات در چارچوب زمان فکر کنید، همگی آشنا خواهند بود. تصور کنید به فردی بسیار گرفتار و درگیر کارهای عقب افتاده زمان هدیه دهیم: کارهای عقب افتاده انجام می‌شوند و همه تعهدات زمانی اصلی مرتفع می‌شوند. این فرد، که پیش از این کوهی از تعهدات را بر شانه داشت، حالا تنها فردی خیلی گرفتار خواهد بود که ممکن است تا مدتی بتواند از تعهدات و کارهای پیشی بگیرد. اما احتمالاً پای او نیز بالاخره خواهد لغزید: ایرادی غیرمنتظره در یک پروژه بزرگ، بیماری یکی از اعضای خانواده، یک بی‌حوصلگی ساده و کاهش کارایی. هر کدام از این‌ها می‌تواند دوباره او را عقب بیندازد.

وقتی فرد روی لبه باریک دام کمیابی روزگار می‌گذراند، هر تزلزل کوچکی می‌تواند تهدیدی بزرگ باشد، زیرا در صورت نبود مقدار کافی جای خالی خطر بازگشت به دام کمیابی وجود دارد. در کتاب سبد فقرا نویسندگان زندگی فقرا را مالا مال از لغزش و شوک ارزیابی کرده‌اند؛ افرادی که، برای گذران زندگی، روزانه ۲ دلار نیاز دارند همیشه نمی‌توانند این ۲ دلار را درآورند. (۱۰) گاهی ۳ دلار درمی‌آورند و گاهی ۱ دلار. در نهایت زندگی‌شان ناپایدار است. شاید این ناپایداری در ایالات متحده و دیگر کشورهای توسعه یافته کمتر باشد، اما همچنان وجود دارد. فقرا با درآمدهایی متغیر از منابع متعدد روبه‌رو هستند. آن‌ها معمولاً چندین و چند شغل دارند که همگی به طور بالقوه ادواری است. اکثر مشاغل آن‌ها بر اساس ساعت کاری بوده و

۶: دام کمیابی

این ساعات کاری متغیر است. و خب البته که ازدست دادن شغل نیز همیشه خطری جدی است. هزینه‌های ناگهانی، مانند خرابی ماشین یا بیماری، نیز مشکلات را تشدید می‌کند. روایت زیر را در نظر بگیرید که برگرفته از مصاحبه‌هایی در یک دانشگاه منطقه‌ای در نیومکزیکو است (۱۱)

نقشه کتاب (nbookcity.com)

۶: دام کمیابی

خودِ تعمیرها (مربوط به ماشین) هزینه‌هایی غیرمنتظره هستند. افراد پاسخگو از صورت حساب‌های تعمیری چند صد دلاری صحبت می‌کردند که درصد عظیمی از درآمد ماهیانه‌شان را تشکیل می‌داد. این افراد برای پرداخت پول تعمیرات از دوستان و آشنایان قرض می‌گرفتند، به دنبال کمک مالی می‌رفتند ... یا منتظر سر رسیدن مبالغ پیش‌بینی شده‌ای مانند کمک‌های مالی آکادمیک می‌ماندند.

آنچه بیش از همه تعیین‌کننده است جای خالی موجود برای گذر از هر شوک جدید است. به همین دلیل است که لغزش می‌تواند تأثیری شگرف داشته باشد. وقتی جای خالی کافی داشته باشید، پول تعمیر ماشین را از کجا خواهید آورد؟ اگر پس‌اندازهای نقدشده‌ای داشته باشید از آن استفاده خواهید کرد. اگر وضعیتان خوب باشد، کافی است مصارف دیگر را کاهش دهید، مثلاً از خیر شام گران‌قیمتی که برای آخر هفته مد نظر داشتید بگذرید. اگر ماشین دیگری هم داشته باشید، شاید تعمیر را مدتی عقب بیندازید تا بتوانید راحت‌تر پولش را تأمین کنید. همه این گزینه‌ها ساده یا ارزان است. اما اگر نه پس‌اندازی داشته باشید، نه خبری از ماشین دوم باشد، و نه شامی که بخواهید از خیرش بگذرید، این مسئله تبدیل به چالشی جدی خواهد شد: این پول را از کجا خواهید آورد؟ در آن لحظه است که تونل می‌زنید. قرض می‌گیرید. دوباره راهی را پیش می‌گیرید که به دام کمیابی ختم خواهد شد. همه این‌ها مبین آن است که باید تصورمان از کمیابی را عمق ببخشیم. کمیابی تنها میانگین شکاف میان منابع و خواسته‌ها نیست. حتی اگر، مانند مثال دست‌فروش‌ها، روزهای زیادی با جای خالی روبه‌رو باشیم، روزهای تعیین‌کننده روزهایی هستند که کمیابی داریم. برای رهاشدن از دام کمیابی تنها پیشی گرفتن میانگین منابع از خواسته‌ها کافی نیست. داشتن جای خالی کافی (یا سازوکاری دیگر) برای برآمدن از پس شوک‌های بزرگ نیز به همان اندازه مهم است. دانشمندان علوم اجتماعی، و به‌ویژه اقتصاددانان، مدت‌هاست که اهمیت نااطمینانی را در تأثیرگذاری روی نتایج دریافته‌اند. ما

۶: دام کمیابی

می‌دانیم که بازده نامطمئن می‌تواند سرمایه‌گذاری را کاهش دهد، و جریان‌های درآمدی نامطمئن می‌توانند موجب بروز اضطراب و بی‌میلی شود. باین حال مبحث فعلی دورنمایی متفاوت را درباره نااطمینانی و بی‌ثباتی در چارچوب کمیابی مد نظر قرار می‌دهد. بر اساس این دورنما دوره‌های کمیابی می‌تواند موجب رفتارهایی شود که در نهایت ما را به دام کمیابی بکشانند و، وقتی در دام کمیابی بیفتیم، آنچه می‌توانست دوره‌های فراوانی با لحظاتی از کمیابی باشد تبدیل به کمیابی مداوم می‌شود.

این البته به آن معنا نیست که تنها راه دوری جستن از دام‌های کمیابی وجود ثروت فراوانی است که بتواند جواب‌گوی همه شوک‌ها باشد. این به آن معنا نیست که تنها راه حل مشکل دست‌فروش دادن مقدار بیشتری پول به اوست. آنچه این مباحث برجسته می‌کند نیاز به ابزاری است که در برابر شوک‌ها مانند ضربه‌گیر عمل کند. اگر دست‌فروش وام کم‌هزینه یا حساب پس‌انداز نقدشده‌ای داشت (که فقط برای شرایط اضطراری سراغش برود)، در لحظات حساس فاقد جای خالی، جای خالی را می‌یافت. راه حل دیگر می‌تواند اقدامات پیشگیرانه در برابر برخی از این شوک‌ها باشد. البته که افراد بسیاری از منافع این ضربه‌گیرها باخبرند. اما این طور به نظر می‌رسد که این منافع بسیار بیشتر از آن چیزی است که تصورش را می‌کنیم. آن‌ها نه فقط ضربه‌گیرهایی برای مدیریت ریسک، که دیواره‌هایی هستند بر سر راه بازگشت مجدد به دام کمیابی.

قحطی و عیش و نوش

می‌توانیم دست‌فروش‌ها را به خاطر بازگشتشان به دام کمیابی سرزنش کنیم. از آن سو نیز می‌توانیم توجه‌مان را به نبود ضربه‌گیر معطوف کنیم. از آنجاکه او می‌داند با محیطی ناپایدار روبه‌روست، چرا نباید در شرایط بهتر پولی را برای روز مبادا کنار بگذارد؟ البته که دست‌فروش‌های هندی تنها افرادی نیستند که مرتکب این خطا می‌شوند. فقرای سراسر جهان بسیار کمتر از آنچه لازم است پس‌انداز نقدشده‌ای دارند. همان طور که پیش‌ازاین هم اشاره کردیم،

۶: دام کمیابی

مطالعات حاکی از آن هستند که نیمی از همه آمریکایی‌ها در صورت روبه‌رو شدن با شرایط اضطراری قادر نخواهند بود، در مدت سی روز، ۲ هزار دلار جور کنند. و بر اساس داده‌های موجود فقرا، که در معرض شوک‌های بسیار بیشتری هستند، معمولاً پس‌انداز نقدشده کمیتری دارند.

اگر مسئله را از این زاویه نگاه کنیم، مشکل دست‌فروش مدت‌ها پیش از روبه‌رو شدن با شوک آغاز می‌شود. بذر دام کمیابی در دوره‌ای کاشته می‌شود که حداقل فراوانی نسبی وجود دارد. همین روند را می‌توان درباره‌ی زمان نیز در نظر گرفت. سراسیمه روی اتمام یک پروژه کار می‌کنید؛ از کارتان عقید، زندگی زهرمارتان شده، و قسم می‌خورید که دیگر این کار را نخواهید کرد. زمانی که از ضرب‌الأجل عبور می‌کنید، آزاد می‌شوید. ضرب‌الأجل بعدی چند هفته بعد است. خدا را شکر، الان می‌توانید استراحت کنید. چند هفته بعد حیرت‌زده با خودتان فکر می‌کنید که این همه زمانی که داشتید کجا رفت. دوباره دیوانه‌وار با زمان رقابت می‌کنید. کمیابی شما نیز مانند کمیابی دست‌فروش برآمده از اشتباهاتی است که در دوره‌های فراوانی نسبی انجام داده‌اید.

ما، در دوره‌های فراوانی، زمان و پول را از دست می‌دهیم. بیش‌ازاندازه آسان‌گیر می‌شویم. در مطالعه‌ی برداشت محصول در فصل دو، کشاورزان قبل از برداشت فقیر بودند، در حالی که می‌توانستند نباشند. اگر بعد از برداشت پولشان را بهتر مدیریت می‌کردند، در پایان دوره‌ی برداشت خود را درگیر شرایط نامساعد نمی‌یافتند. آن‌ها تنها به این دلیل پیش از برداشت فقیر می‌شدند که شرایط مالی‌شان را در دوران فراوانی خوب مدیریت نمی‌کردند. این با مشکل قرض کردن در هنگام فقر متفاوت است. اینجا مسئله هدر دادن پول در زمان فراوانی است. نتیجه چرخه‌ای قابل اجتناب است که تشکیل شده است از تکرار دوره‌های فراوانی که در پی‌شان دوره‌های تهدیدآمیز کمیابی نهفته است.

تا اینجا روی مسائلی تمرکز کردیم که برآمده از ذهنیت کمیابی بود. با این

۶: دام کمیابی

ذهنیت تونل می‌زنیم و غفلت می‌کنیم. پهنای باندمان دچار تنگنا می‌شود و کمتر دوراندیش و بیشتر هیجانی هستیم. شاید این حرف‌ها ناخواسته ما را به این نتیجه برساند که در دوره‌های فراوانی کاملاً حساب‌شده و دوراندیشانه عمل می‌کنیم. البته که نه. دهه‌ها پژوهش نشانگر آن است که حتی، یا بهتر بگوییم به‌ویژه، در بهترین اوقات مستعد اهمال کاری، تمرکز بیش‌ازاندازه روی حال، و خوش‌بینی بی‌دلیل هستیم. کارهایی که باید انجام شود را به بعد موکول می‌کنیم. پولی را بر باد می‌دهیم که می‌بایست پس‌انداز شود. به شکلی نامناسب از فراوانی مان استفاده می‌کنیم، و بسیار کمتر از آنچه لازم است به پیشبرد کاریا پس‌اندازی می‌پردازیم که بتواند در شرایط احتمالی کمیابی کمک‌حالمان باشد. البته که هم ثروتمندان و هم فقرا این کار را می‌کنند. اما ثروتمندان، از آنجا که از جای خالی بهره‌مندند، به سلامت از این شرایط عبور می‌کنند، در حالی که فقرا و افراد گرفتار، به خاطر جای خالی بسیار کمی که در اختیار دارند، فقط یک شوک تا افتادن در دام کمیابی فاصله دارند.

در امان ماندن از دام کمیابی نیازمند چیزی بیش از فراوانی است. برای در امان ماندن فراوانی‌ای لازم است که، حتی بعد از هزینه بیش‌ازاندازه یا اهمال کاری، همچنان جای خالی مورد نیاز برای کنترل شوک‌ها را فراهم کند. آن قدری فراوانی که حتی پس از اهمال کاری شدید نیز همچنان زمان کافی برای برآمدن از پس یک ضرب‌الأجل غیرمنتظره را داشته باشیم. خارج‌ماندن از دام کمیابی نیازمند جایی خالی است تا بتوانیم با شوک‌هایی که جهان اطراف برایمان پیش می‌آورد و مشکلاتی که خودمان موجبش می‌شویم کنار بیاایم.

۶: دام کمیابی

با کنار هم قرار دادن همه آنچه گفته شد، به روشنی می بینیم که دام های کمیابی به چندین دلیل مربوط به هم رخ می دهند، و سر این سلسله در نهایت به ذهنیت کمیابی ختم می شود. تونل زنی منجر به قرض گرفتن می شود و به این ترتیب همان منابع فیزیکی را به شکلی کمتر کارا استفاده می کنیم و یک گام عقب می افتیم. تونل زنی باعث غفلت می شود و اینجاست که مجبور به ژانگولربازی می شویم. دام کمیابی تبدیل به مسئله ای پیچیده می شود، ملغمه ای از تعهدات و راه حل های کوتاه مدت پرهزینه که مدام باید مورد بازبینی و تعدیل قرار گیرند. ما پهنای باند لازم برای برنامه ریزی چگونگی خروج از چنین دامی را نداریم. و زمانی هم که برنامه می ریزیم پهنای باند لازم برای مقاومت در برابر وسوسه ها را نخواهیم داشت. علاوه بر این نبود جای خالی به این معنی است که هیچ ظرفیتی برای جذب شوک ها نخواهیم داشت. و تازه باید به همه این ها ناتوانی مان در استفاده از لحظات باارزش فراوانی برای ایجاد ضربه گیری مطمئن برای آینده را اضافه کرد.

یک نوع دام کمیابی متفاوت

فردی را تصور کنید که به شهری جدید نقل مکان کرده است. او در شهری که قبلاً زندگی می کرد دوستان زیادی داشت، اما در این شهر جدید هیچ کس را نمی شناسد. بعد از چند روز این انزوای آرام آرام روی او تأثیر می گذارد. به دوستانی که در شهر قبلی داشت تلفن می زند، اما حالش بهتر نمی شود. جلوی تلویزیون غذا می خورد و جرئت غذا خوردن به تنهایی و بیرون از خانه را به خود نمی دهد. چطور باید با دیگران آشنا شود؟ تصمیم می گیرد یک وبسایت دوستیابی را امتحان کند و، بعد از چند بار ردوبدل کردن ایمیل، قرار ملاقات می گذارد. هر چه روز موعود نزدیک تر می شود، بر اضطراب او نیز افزوده می شود، اضطرابی که هیچ گاه برای قرارهای ملاقات قبلی تجربه اش نکرده است. قرار از ابتدا خوب آغاز نمی شود. سعی می کند بامزه باشد، اما شوخی هایش جالب از آب در نمی آید و آن قرار ملاقات خراب می شود. او آن قدر درگیر این است که چه بگوید که به سختی متوجه حرف های طرف مقابلش

۶: دام کمیابی

می شود. متوجه می شود که بی خودی دست و پا می زند. دیگر بدتر از این نمی شود.

می توان گفت که این فرد در دام کمیابی اجتماعی افتاده است. تنهایی او باعث شده است که ملاقات دوستان جدید برایش دشوار شود و رفتارهایی انجام دهد که این تنهایی را تشدید می کند. اما این دام کمیابی با آنچه تابه حال درباره اش صحبت کردیم متفاوت است. قرضی در میان نیست؛ خبری هم از ناتوانی در پس انداز برای مقابله با شوک ها نیست. حقیقت این است که، در این مورد، مشکل (شوخی بی مزه، یا گوش نکردن به طرف مقابل) از تلاش بیش از اندازه برای دوست داشته شدن نشئت می گیرد، از تمرکز بیش از اندازه روی کمیابی.

مطالعات نشانگر آن است که افراد تنها دچار تمرکز بیش از حد هستند. (۱۲) در یک مطالعه پژوهشگران از افرادی که خود را تنها خوانده بودند خواستند که صدای خود را ضبط کنند. هیچ کار خاصی از آن ها خواسته نشد. تنها کاری که باید می کردند توصیف خود و جالب به نظر رسیدن بود. تنها چیزی که می دانستند این بود که یک نفر بعداً صدای آن ها را خواهد شنید و به آن ها نمره خواهد داد. همان طور که انتظار می رفت، زمانی که امتیازدهندگان به گفته های این افراد تنها گوش دادند، چندان تحت تأثیر قرار نگرفتند. به نظر آن ها این افراد به شکل قابل توجهی کمتر از افراد عادی جالب به نظر می رسیدند. این خیلی مایه تعجب نیست. شاید بگویید «اصلاً به همین خاطر است که تنها هستند».

نسخه ای دیگر از این آزمایش نشان می دهد که این تعبیر نکته ای مهم را از قلم می اندازد. در این نسخه، شرکت کنندگان تنها صدای خود را با تفاوتی بسیار مهم ضبط می کردند. این بار انتظار نداشتند که کسی آن ها را بشنود و قضاوت کند. آن ها خودشان بودند و راحت صحبت می کردند. این بار به نظر داوران افراد تنها درست به اندازه افراد دیگر جالب به نظر می رسیدند. مشکل افراد تنها این نبود که آدم های خسته کننده یا حوصله سربری بودند.

مشکلشان این بود که، وقتی احساس می کردند که کار مهمی بر عهده شان است، عملکرد بدی از خود به نمایش می گذاشتند. مسئله کمبود دانش هم نبود. مطالعه ای که در مقدمه ذکر شد را به خاطر بیاورید: افراد تنها در رمزگشایی احساسات دیگران عملکرد بهتری داشتند که در واقع همان پاداش تمرکزشان بود. اما زمانی که اهمیت مسئله زیاد باشد، نمی توانند از این مهارت ها به خوبی استفاده کنند. شاید بگویید افراد تنها زیاد سوتی می دهند. موقعیت هایی را به یاد آورید که احساس می کردید زبانتان نمی چرخد یا حرف نابجایی زدید. احتمالاً تعدادی از آن موقعیت های اجتماعی را به یاد دارید که دقیقاً به این خاطر که می خواستید همه چیز خوب پیش برود، خراب کاری کرده اید.

واضح است که سوتی دادن منحصر به افراد تنها نیست. سوتی دادن در هیچ جا به اندازه ورزش دیده نمی شود. در بسکتبال پرتاب آزاد یکی از ساده ترین پرتاب ها است. این پرتاب ها نزدیک سبد بوده و افراد بدون مزاحم و با تمرکز انجامشان می دهند. خود اسم پرتاب آزاد نشان می دهد که این پرتاب ها چقدر ساده است. رکورد جهان زمانی در دست مردی هفتاد و دو ساله بود که پشت سر هم ۲۷۵۰ پرتاب آزاد موفق داشت. (۱۳) برای کسی که به اندازه کافی تمرین داشته، دشوار نیست که بالای ۹۰ درصد از پرتاب های آزادش موفق باشد. باین حال این پرتاب برای برخی بازیکنان بیش از اندازه دشوار است. در فصل ۲۰۰۲-۲۰۰۳، بروس بوئن، بازیکن حرفه ای بسکتبال، نمونه کاملی از این مشکل را به نمایش گذاشت. در آن فصل او تنها ۴۰ درصد از پرتاب های آزادش را داخل سبد انداخت. (۱۴) مشکل بوئن مهارت نبود، چرا که پرتاب هایی به مراتب دشوارتر را به ثمر می رساند. در همان فصل او با ۴۴ درصد موفقیت در پرتاب های سه امتیازی پیشتاز لیگ بود. پرتاب سه امتیازی از فاصله ای بسیار دورتر انجام می گیرد و معمولاً زاویه مناسبی هم ندارد. این پرتاب باید به سرعت انجام شود و معمولاً یا کسی پیش روی بازیکن ایستاده و یا در حال دویدن به سمت اوست. باین حال بوئن در آن فصل این پرتاب های

۶: دام کمیابی

سه امتیازی را بهتر از پرتاب‌ها آزاد انجام می‌داد.

هر طرفدار ورزشی می‌تواند داستان‌های زیادی از سوتی‌های بازیکنان تعریف کند. بازیکنی که نتوانسته یک پرتاب آزاد ساده را به ثمر برساند و برد را از تیم دریغ کرده. گلف‌بازی که نتوانسته یک پات کردن ساده را انجام دهد، آن هم زمانی که آن ضربه بیشترین اهمیت را داشته. بازیکنان، هر قدر هم که تا آن زمان درخشان بوده باشند، در آن لحظات دچار اضطراب می‌شوند. هیجان دقیقاً به این دلیل بالاست که از سوتی می‌ترسیم یا حتی آن را پیش‌بینی می‌کنیم.

پژوهشگران حالا از روان‌شناسی سوتی بهتر سر درمی‌آورند. بسیاری از کنش‌های ورزشی ممکن است به صورت خودآگاه یا خودکار انجام شوند. در زمان پرتاب آزاد می‌توانید به حرکت بازویتان فکر کنید. می‌توانید روی حرکت چوب گلف تمرکز کنید. یا می‌توانید آن را به شکل خودکار و با ذهنی خالی انجام دهید. این فعالیت‌ها برای ورزش‌کاران حرفه‌ای به اندازه‌ای عادی است که عملکرد بسیار خوبی در انجام خودکار آن‌ها نشان می‌دهند. درواقع آن‌ها در انجام خودکار این فعالیت‌ها بهتر عمل می‌کنند. (۱۵) (بار بعدی که خواستید از پله‌ها پایین بروید به حرکت پاهایتان فکر کنید. البته اگر خدای ناکرده اتفاقی افتاد ما مسئولیتی بر عهده نمی‌گیریم. با اینکه شما یک پله روی قهار هستید، فکر کردن به آن می‌تواند کارایی‌تان را به شدت کاهش دهد.) برای یک فرد تازه‌کار به یاد آوردن حرکت بازو در پرتاب آزاد (یا در یک ضربه در تنیس) باعث بهبود عملکرد می‌شود. توجه خودآگاه در این موارد کمک‌کننده است. اما بازیکنان حرفه‌ای این کارها را به شکل خودکار انجام می‌دهند. در این سطح از مهارت، تمرکز بیش از اندازه باعث می‌شود هماهنگی عضلات به بهترین و طبیعی‌ترین شکل رقم نخورد. ورزش‌کاران به این دلیل سوتی می‌دهند که تمرکز می‌کنند.

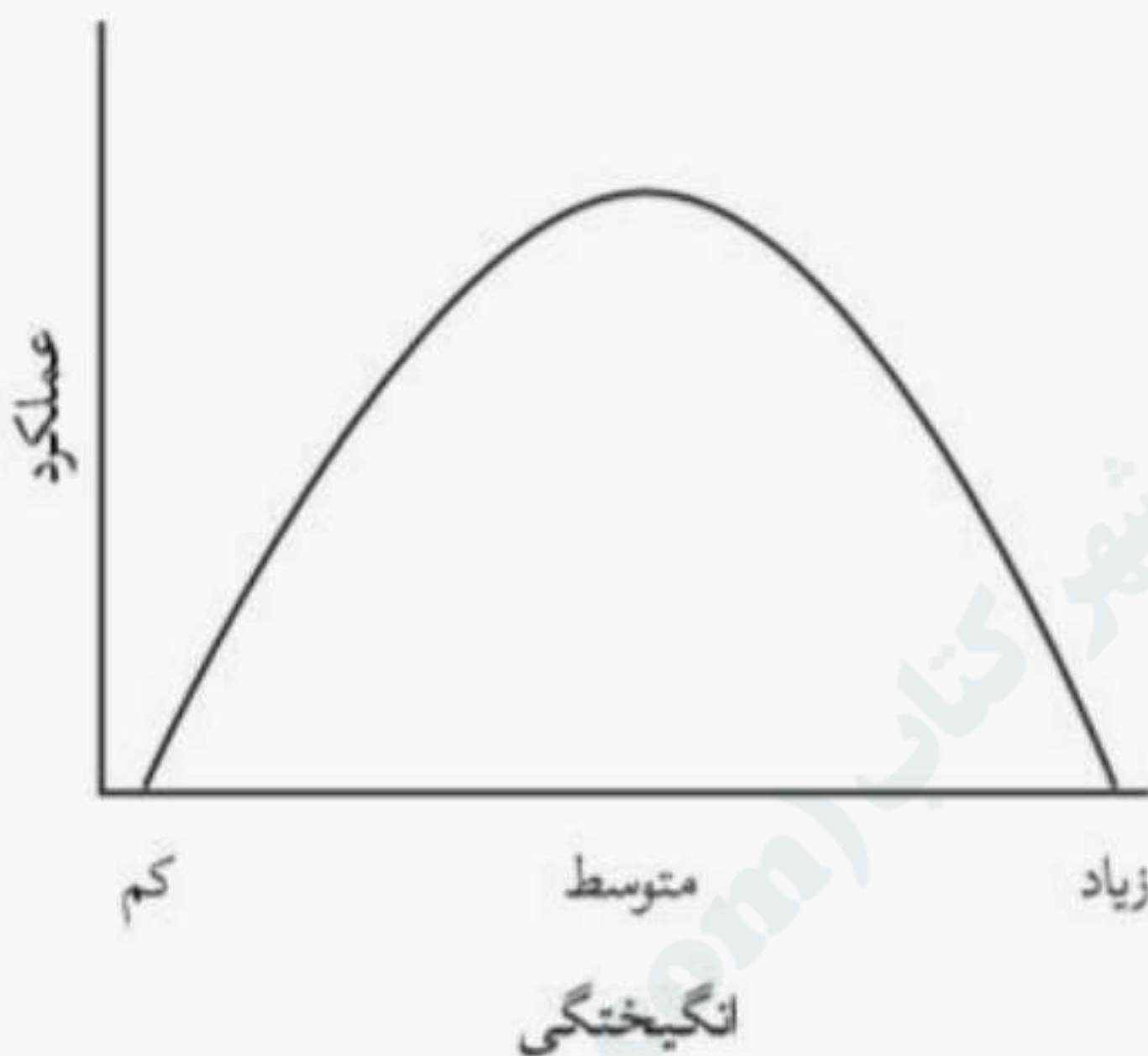
سوتی دادن بخش کوچکی از پدیده‌ای به مراتب گسترده‌تر است. یافته‌های روان‌شناسان در انواع و اقسام کارهای مختلف حاکی از آن است که عملکرد و

۶: دام کمیابی

انگیختگی، یا همان توجه، بایک منحنی U معکوس مرتبطانند. (۱۶)
انگیختگی کم باعث تضعیف عملکرد خواهد شد و از آن سو توجه بیش از حد و
انگیختگی بیش از اندازه نیز عملکرد را تضعیف می کند.

نشر کتاب (nbookcity.com)

۶: دام کمیابی



برای کارهایی که در سمت چپ قله قرار دارند، توجه بیشتر کمک کننده است. برای فعالیت‌های دیگر (پرتاب آزاد برای یک بسکتبالیست حرفه‌ای) که آن طرف منحنی قرار می‌گیرند توجه بیش از حد تضعیف کننده است. پرتاب‌های آزاد به این دلیل برای برخی بازیکنان دشوار هستند که بیش از حد تمرکز می‌کنند. بروس بوئن برای پرتاب‌های سه امتیازی زمانی برای فکر کردن نداشت. اما پرتاب‌های آزاد زمان بیش از اندازه زیادی در اختیار او می‌گذاشت. آنچه این شرایط را تشدید می‌کند این است که، هر قدر بیشتر تلاش کنید که به آن فکر نکنید، بیشتر به آن فکر خواهید کرد. روان‌شناسان این فرایند را فرایند کنایه‌آمیز^{۶۸} می‌نامند. (۱۷) وقتی از افراد بخواهی به یک خرس سفید فکر نکنند، کمتر می‌توانند به چیزی غیر از آن فکر کنند. حالا که به موضوع افراد تنها بازمی‌گردیم، دلیل عملکرد بدشان را بهتر درک می‌کنیم. دلیل سوتی آن‌ها این است که کمیابی باعث تمرکزشان شده است.

۶: دام کمیابی

برای گفت‌وگو نیز یک منحنی U شکل معکوس وجود دارد. کسی که در یک گفت‌وگو حواسش پرت است و تمرکز ندارد نظر شما را جلب نمی‌کند. کسی هم که بیش از اندازه تمرکز کرده ممکن است سمج یا محتاج به نظر برسد. افراد تنها دقیقاً به این دلیل عملکرد بدی دارند که نمی‌توانند به چیزی غیر از برآمدن از پس تنهایی‌شان فکر کنند. عملکرد بد آن‌ها به این دلیل است که بعد از قله U معکوس قرار گرفته‌اند. به جای اینکه به طرف مقابلشان گوش دهند و پاسخش را بدهند، مدام روی این متمرکزند که «از من خوشش می‌آید؟» یا «این چیزی که می‌خوام تعریف کنم به اندازه کافی بامزه هست؟» درست همان طور که متخصص پرتاب‌های آزاد با تمرکز کمتر عملکرد بهتری خواهد داشت، افراد تنها نیز با تمرکز کمتر روی نیاز اجتماعی‌شان می‌توانند بهتر عمل کنند. باین حال کمیابی مانع از این اتفاق می‌شود. کمیابی ذهن افراد تنها را درست به جایی معطوف می‌کند که باید از آن دوری بجویند. افرادی که رژیم غذایی دارند نیز با مشکلی مشابه روبه‌رو هستند. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های رژیم غذایی خودمهارى است. ساده‌ترین راه برای مقاومت در برابر وسوسه‌ای ناگهانی این است که از ابتدا آن وسوسه ناگهانی وجود نداشته باشد. اگر یک خوراکی اصلاً به ذهنتان وارد نشود، راحت‌تر از آن دوری خواهید کرد. اگر به ذهنتان وارد شد، هر چه زودتر بتوانید خارجش کنید بهتر می‌توانید در برابرش مقاومت کنید. فکر کردن به یک دسر فقط کار را دشوارتر می‌کند. رژیم گرفتن باعث کمیابی کالری می‌شود و این کمیابی به نوبه خود دسر را در صدر ذهن جای خواهد داد. مطالعات نشان داده‌اند که غذا در نهایت در صدر ذهن رژیم‌گیرندگان قرار خواهد گرفت، آن هم نه فقط به این خاطر که گرسنه هستند، بلکه به دلیل روبه‌رو بودنشان با کمیابی. در یک مطالعه، دل مشغولی به غذا در میان رژیم‌گیرندگانی که تازه یک شکلات خورده بودند به شدت افزایش یافته بود. آن‌ها از نظر فیزیولوژیکی کالری‌های بیشتری دریافت کرده بودند؛ از نظر روان‌شناختی بده‌بستانی که باید انجام می‌دادند در ذهنشان تشدید شده بود. رژیم‌ها

۶: دام کمیابی

دقیقاً به این خاطر دشوارند که ما را روی چیزی متمرکز می کنند که تلاش می کنیم از آن دوری کنیم.

در این هر دو مورد، ویژگی کلیدی کمیابی (اینکه توجه را مال خود می کند) به یک مانع تبدیل می شود. رژیم گیرندگان و افراد تنها دقیقاً به این دلیل درگیرند که کمیابی آن ها را روی همه جزئیات متمرکز می کند.

روزنه امید

افراد تنها همچنان تنها، فقرا فقیر، و گرفتاران گرفتار می مانند و رژیم ها نیز یکی پس از دیگری شکست می خورند. کمیابی ذهنیتی به وجود می آورد که خود باعث تشدید کمیابی است. اگر این ها همه تاریک و ناامید کننده به نظر می رسد، به نظرگاهی که غیر از این می توان مطرح کرد فکر کنید: فقرا به این خاطر فقیرند که مهارت ندارند؛ دلیل تنهایی افراد تنها دل نشین نبودنشان است؛ رژیم گیرندگان بی اراده اند؛ و افراد گرفتار به این دلیل گرفتارند که توان اداره زندگی شان را ندارند. در این دیدگاه جایگزین، کمیابی پیامد مشکلات عمیق شخصی است که تغییرش بسیار دشوار است.

در مقابل، قالب ذهنیت کمیابی نتیجه ای ضمنی است که درمان های بیشتری برایش متصور است. این دیگر یک خصلت شخصی نیست. نتیجه شرایطی محیطی است که به واسطه کمیابی به وجود می آید، شرایطی که معمولاً مدیریت پذیر است. هر چه بیشتر شیوه تأثیر کمیابی بر ذهن انسان را درک می کنیم، احتمال یافتن راه هایی برای حذر کردن از دام کمیابی و یا دست کم کاستن از مشکلاتش بیشتر می شود.

۷: فقر

قبل از اینکه کسی را نقد کنی باید کفشش را بپوشی و یک مایل راه بروی. این طوری وقتی او را نقد می کنی، هم یک مایل آن طرف تری و هم کفش هایش را برده ای.

جک هندی، نویسنده ستردی نایت لایو (۱)

فقر قطعاً فراگیرترین و مهم ترین نمونه کمیابی است. وسعت و عمق فقر در دنیای مدرن اعجاب انگیز است. یونیسف برآورد می کند که هر روز ۲۲ هزار کودک به خاطر فقر جان خود را از دست می دهند. (۲) تقریباً یک میلیارد نفر آن قدر بی سوادند که نمی توانند نامشان را بنویسند. (۳) نیمی از کودکان جهان زیر خط فقر جهانی زندگی می کنند. (۴) تقریباً ۱.۶ میلیارد نفر در جهان به برق دسترسی ندارند. حتی در کشوری مانند ایالات متحده فقر شدید و جان کاه است. تقریباً ۵۰ درصد از همه کودکان در ایالات متحده، بالاخره زمانی مشمول کوپن های غذا می شوند. (۵) حدود ۱۵ درصد خانوارهای آمریکایی اوقاتی در سال با مشکل تأمین غذا برای خانواده روبه رو می شوند. (۶)

ما تا اینجا انواع کمیابی را طوری مطرح کرده ایم که انگار می توان جایشان را عوض کرد. از رژیم گرفتن سراغ فقر عمیق و از آنجا سراغ فشار زمانی رفتیم و دغدغه چندان هم نسبت به تفاوتشان نداشتیم. بالاخره این ترماست. اگر کمیابی، قطع نظر از ریشه اش، شرایط روانی منحصر به فردی را در پی داشته باشد، می توانیم با همه انواعش برخورد مشابهی داشته باشیم. به این ترتیب، اگر کمیابی روان شناسی مشترکی دارد، نباید همه چیزهایی که درباره فقر مشاهده می کنیم درباره افراد گرفتار و کسانی که رژیم اند نیز صادق باشد؟ اینکه اشکال مختلف کمیابی مواد اولیه یکسانی دارند به این معنی نیست که نتایجشان نیز یکسان خواهد بود. در شیمی، عناصر مشابه، بسته به نسبت های متفاوت، می توانند ترکیبات گوناگونی ایجاد کنند. کربن و اکسیژن می توانند دی اکسید کربن بسازند، که ماده ای حیاتی برای چرخه زندگی

است، و همین طور می‌توانند مونوکسید کربن بسازند که آلاینده‌ای کشنده است. (۷) مواد اولیه یکسان، نتایجی بسیار متفاوت. تحلیل کمیایی ما نیز از منطقی مشابه پیروی می‌کند. مواد اولیه مشترکی وجود دارد: تونل زنی، قرض گرفتن، کمبود جای خالی، تنگنای پهنای باند. اما این اجزا بسته به چارچوبی که در آن قرار می‌گیرند نتایج متفاوتی را در پی خواهند داشت. در مورد کمیایی پول، قرض گرفتن یک ویژگی برجسته است. اما در مورد تنهایی مشخص نیست که اصلاً قرض گرفتن چه معنایی می‌تواند داشته باشد. آن جزء خاص، مانند آن اتم اکسیژن اضافی (در دی‌اکسید کربن)، در مورد افراد تنها اصلاً وجود ندارد. عناصر تشکیل‌دهنده فقر شرایطی را به وجود می‌آورند که با ذهنیت کمیایی ناسازگار است. (۸)

یک متخصص ثروتمند که سرش خیلی شلوغ است به این دلیل در این موقعیت قرار می‌گیرد که پروژه‌های متعددی را قبول کرده است. او برای کم کردن گرفتاری‌اش کافی بود تعداد کمتری پروژه بر عهده بگیرد. در عمل می‌توانست انتخاب کند که کمیایی کمتری داشته باشد. مقیاس کمیایی او تا اندازه‌ای دلبخواهی است.

این اختیاریک دریچه اطمینان اضطراری است که می‌تواند اضطراب و آسیب ناشی از کمیایی را محدود کند. توریستی که دیوانه‌وار تلاش می‌کند ایتالیا را در یک هفته ببیند می‌تواند به راحتی شرایط کمیایی زمانش را تغییر دهد. فقط کافی است با خودش بگوید «ولش کن، کولوسئوم^{۶۹} رو دفعه بعدی می‌بینم» یا «یه روز دیگه تو رم میمونم و سفر به جنوب رو می‌ذارم برای بعد». این دریچه اطمینان آسیب و عمق دام کمیایی را محدود می‌کند. دام کمیایی، برای کسانی که از اندازه‌ای اختیار بهره‌مندند، بیش از میزان مشخصی تهدیدآمیز نیست. کسی که بیش از توانش کار قبول کرده نهایتاً چند ضرب‌الأجل را به موقع به نتیجه نمی‌رساند. کسانی که رژیم‌اند می‌توانند چند روز رژیمشان را رها کنند. افراد گرفتار می‌توانند به مرخصی بروند. اما هیچ کس نمی‌تواند فقر را تعطیل کند. این گزینه که فرد تصمیم بگیرد فقیر

نباشد اصلاً وجود ندارد. هیچ شباهتی وجود ندارد میان فقرا و افراد رژیمی ای که می‌توانند تصمیم بگیرند با اضافه‌وزن زندگی کنند یا افراد گرفتاری که می‌توانند از بعضی جاه‌طلبی‌هایشان کوتاه بیایند. احمقانه است اگر بگوییم که فقرای روستایی در هند باید با تعدیل کردن خواسته‌هایشان با کمیابی پول کنار بیایند. حذف خواسته‌هایی مثل البسه، درمان بیماری، یا حتی فراهم کردن اسباب‌بازی‌هایی ساده برای لذت بچه‌ها به این سادگی ممکن نیست. (البته) فقط فقرا نیستند که کمیابی اجباری دارند. رژیم‌گیرندگان که با مشکلات جدی سلامتی روبه‌رو شده‌اند، افراد به‌شدت تنها، و کسانی که گرفتاری‌شان به‌خاطر دو شغلی است که برای تأمین اجاره‌خانه دارند، هیچ کدام انتخاب زیادی ندارند. نبود اختیار شرایط را برای ایجاد شکلی افراطی از کمیابی آماده می‌کند.

این بحث مشخص می‌کند که منظورمان از فقر چیست. منظور ما مواردی از کمیابی اقتصادی است که تغییر آنچه می‌خواهی یا فکر می‌کنی نیاز داری ممکن نیست. بعضی از این نیازهای به‌سختی قابل تغییر زیستی‌اند، مثل گرسنگی یک کشاورز معیشتی که از محصولات خود ارتزاق می‌کند. بعضی دیگر نیز ساخته‌اجتماع هستند. آنچه حس می‌کنیم نیاز داریم به چیزهایی بستگی دارد که دیگران دارند و همین‌طور چیزهایی که به آن‌ها عادت کرده‌ایم. مثلاً امروزه، برای فردی در دنیای توسعه‌یافته، لوله‌کشی داخلی امکانی فوق‌العاده به حساب نمی‌آید، اگرچه که چنین امکانی تا ربع چهارم قرن نوزدهم اصلاً قابل‌باور نبود و هنوز هم در بسیاری از نقاط دنیا یک رؤیای دور و دراز به حساب می‌آید. برای یک کشاورز معیشتی این یک امکان لوکس است؛ برای کسی که در نیوجرسی زندگی می‌کند یک ضرورت. داشتن ماشین در دهه پنجاه نماد موقعیت اجتماعی بود و هنوز هم در بخش‌هایی از دنیا چنین است. در برخی دیگر از نقاط جهان وجود ماشین ضرورت است. سؤال عمیق و پیچیده‌ای که مطرح می‌شود این است: این نیازها دقیقاً چگونه مقایسه می‌شوند؟ آیا احساس آمریکایی‌های فقیری که لوله‌کشی داخلی

ندارند با احساس کشاورزان فقیری که از پس خرید پیراهن برنمی آیند یا اروپایی های فقیری که نمی توانند ماشین بخرند یکسان است؟ شواهد ناچیزی وجود دارد که نشان دهد این دو شکل از فقر (مطلق در برابر نسبی) از نظر روانی تا چه اندازه قابل مقایسه هستند. در چارچوب آنچه ما در نظر داریم همه این ها مثال هایی از فقر است.

فقر از جهتی دیگر نیز می تواند حاد باشد. والدین نوزادی را در نظر بگیرید که ناگهان به شدت دچار کمیابی زمان می شوند. آن ها نیز گزینه «کمتر خواستن» را ندارند؛ بچه را باید به دکتر برد، غذایش را داد، جایش را عوض کرد، بغلش کرد، حمامش کرد و برای خوابیدن تکانش داد. این فعالیت های متعدد اصلاً اختیاری نیستند. اما، اگر آن والدین پول کافی داشته باشند، می توانند کمیابی زمانشان را به صورتی دیگر حل کنند. می توانند یک پرستار بچه یا خدمتکار استخدام کنند، به جای غذاپختن غذا سفارش دهند، حسابدار بگیرند، باغبان استخدام کنند و با همه این اقدامات زمانشان را آزادتر کنند. همین طور کسی که رژیم است اما پول کافی دارد می تواند غذاهای خوشمزه سالم بخورد. پول به خاطر خاصیت تبدیل پذیری اش می تواند برای جبران اشکال دیگر کمیابی استفاده شود.

برعکس این داستان، یعنی تلاش برای جبران کمیابی پول، بسیار دشوارتر است. البته که می توان چند ساعت بیشتر کار کرد، اما در اکثر موارد کار چندانی از دست فرد برنمی آید، و آن پول بیشتر هم که به دست می آید در ازای گرفتاری و خستگی بیشتر است. پول کمتری یعنی زمان کمتر. پول کمتر یعنی برقراری روابط اجتماعی دشوارتر. پول کمتری یعنی کیفیت کمتر و غذای ناسالم تر. فقر یعنی وجود کمیابی در کالایی که تقریباً همه جوانب دیگر زندگی را در بر می گیرد.

ما از روان شناسی کمیابی به منظور ایجاد پلی برای همسانی استفاده کردیم. از تجربه یک شکل از کمیابی (مثلاً زمان) برای برقراری ارتباط به شکل دیگر (پول) استفاده کردیم. اینکه می دانیم نیاز شدید به مقداری زمان بیشتر چه

معنایی دارد ممکن است باعث شود فکر کنیم می‌دانیم نیاز شدید به پول یا دوستان بیشتر نیز چه معنایی دارد. ما از این پل برای ترسیم ارتباط بین یک مدیر گرفتار که از کمبود زمان قبل از یک ضرب‌الأجل می‌نالد با فردی استفاده کردیم که پول کمی دارد و از کمبود نقدینگی برای پرداخت اجاره شکوه می‌کند.

با این حال این پل تنها تا حدی می‌تواند کارا باشد. بالاخره مدیر می‌تواند بگوید «ولش کن. من به کمتر بسنده می‌کنم و تعادل زندگی کاری‌ام را تغییر می‌دهم». اما کسی که اضطراب نداشتن پول را می‌کشد نمی‌تواند خیلی راحت بگوید «ولش کن. نیازی به این خانه ندارم». به این ترتیب درحالی‌که هم زمان و هم پول می‌توانند پهنای باند را کاهش دهند، ابعاد این کاهش‌ها (یا به عبارتی جاذبه‌شان) بسیار متفاوت است.

لباس پادشاه

اغلب مباحث درباره فقر آدم را یاد داستان لباس پادشاه می‌اندازد. دیابت را در نظر بگیرید که ۲۸۵ میلیون نفر را در سراسر جهان درگیر کرده است. (۹) این یک بیماری جدی است که ممکن است به کما، نابینایی، قطع عضو، و مرگ بینجامد. خوشبختانه این بیماری امروز قابل کنترل است. مصرف منظم داروها (گاهی به شکل قرص و گاهی تزریق) می‌تواند دیابت را از وارد آوردن آسیب‌های جدی بازدارد. با این حال دیابت همچنان مشکلی اساسی است. بخشی از مسئله مربوط به داروشناسی است: داروها هنوز نمی‌توانند این بیماری را کاملاً درمان کنند. اما بخش بزرگ‌تر مسئله روان‌شناسی است. طبیعتاً هر دارو برای مؤثر واقع شدن اول باید مصرف شود. با این حال مبتلایان به دیابت تنها ۵۰ تا ۷۵ درصد اوقات دارویشان را مصرف می‌کنند و به این ترتیب کارایی این داروها به شدت کاهش می‌یابد. (۱۰) یک لحظه فکر کنید که این موضوع تا چه اندازه عجیب است. چند دهه پژوهش پزشکی باعث شده یک بیماری کشنده به یک بیماری قابل کنترل تبدیل شود. اما افراد آن گام آخر که ساده‌ترین گام است بر نمی‌دارند: مصرف قرص یا تزریق. این گام آخر مانع بخش زیادی از پزشکی است. بیست سال پیش با تمام وجود آرزوی داشتن داروهای آنتی رترووایرالی^{۷۰} را داشتیم که امروز در اختیار داریم. با وجود این میلیون‌ها نفر به دلیل عدم مصرف مرتب این داروها جان خود را از دست داده‌اند. این مشکل در مورد سل آن قدر شدید است که برایش یک دستورالعمل تحویل استاندارد در کشورهای در حال توسعه ایجاد شده به نام ^{۷۱}DOTS (درمان با مشاهده مستقیم): یک نفر هر روز می‌رود که ببیند بیمار قرص را می‌خورد. در برخی کشورها امکانات مالی برای فراهم کردن داروهای سل وجود ندارد. نه به این خاطر که این قرص‌ها گران‌قیمت‌اند، بلکه به این خاطر که هزینه‌های DOTS بسیار زیاد است. دستاوردهای پزشکی یکی پس از دیگری پشت سد عدم تبعیت بیماران و نوسانات رفتار انسان انباشته می‌شوند.

عدم تبعیت افراد زیادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما این تأثیر بیش از همه در یک گروه نمایان است: فقرا. اگرچه که افراد در همه سطوح درآمدی مرتکب عدم تبعیت از مصرف داروها می‌شوند، فقرا بیش از همه این کار را انجام می‌دهند. این الگوی مشابه بیماری پشت بیماری (اچ.آی.وی، دیابت، سل) تکرار می‌شود. فارغ از مکان، دارو، یا عوارض جانبی، یک چیز ثابت می‌ماند: فقرا کمتر از همه داروهایشان را پیوسته مصرف می‌کنند.

حالا چارچوبی کاملاً متفاوت، یعنی محصولات کشاورزی، را در نظر بگیرید. میزان محصولی که در یک قطعه زمین رشد می‌کند همه جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این موضوع قیمت‌های غذا، تجارت جهانی، شرایط

زیست‌محیطی، و حتی جمعیت زمین را تحت تأثیر قرار می‌دهد. البته که بیش از همه کشاورز را متأثر می‌کند: کل درآمد او به محصولش بستگی دارد.

فناوری نیز مانند پزشکی به دستاوردهای فوق‌العاده‌ای برای بهبود محصولات و تداوم‌پذیری رسیده است: بذره‌های بهتر، تکنیک‌های کشت، و روش‌های کشاورزی ارگانیک. با این حال دانشمندان کشاورزی نیز مانند پزشکان همیشه از یک چیز آزرده‌خاطرند: رفتار کشاورز.

کشاورزان هزاران سال است که می‌دانند وجین کردن تأثیر شگرفی در بهبود بازدهی محصولات دارد. علف‌های هرز باعث می‌شوند آب و مواد غذایی به محصول اصلی نرسد. وجین کردن مهارت یا ابزار ناچیزی نیاز دارد و یک کار یکنواخت است. با این حال کشاورزان در فقیرترین بخش‌های جهان وجین

نمی‌کنند. بعضی برآوردها حاکی از آن است که ضرر ناشی از وجین نکردن در بخش‌هایی از آفریقا بیش از ۲۸ درصد محصول کل است. (۱۱) براساس

تخمین‌ها هزینه رشد علف هرز کنترل نشده در آسیا تا ۵۰ درصد کل تولید برنج برآورد شده است. (۱۲) ممکن است این تخمین‌ها بیش از اندازه زیاد

باشد. اما حتی افزایشی ۱۰ درصدی در مقابل چند روز کار ساده نیز بازدهی فوق‌العاده‌ای به حساب می‌آید. علاوه بر این، از آنجاکه وجین کردن تولید را

بدون استفاده بیشتر از پول یا زمین افزایش می‌دهد، یک افزایش ۱۰ درصدی

در محصول به معنی افزایش ۲۰ تا ۳۰ درصدی در درآمد است، افزایشی بسیار قابل توجه. با این همه بسیاری از کشاورزان با وجین نکردن مرتب و کافی از خیر این درآمد می‌گذرند. و حتی در این حوزه نیز باز هم بیشترین بی‌توجهی از سوی فقیرترین کشاورزان انجام می‌گیرد.

باز هم می‌توان نمونه‌های دیگری مطرح کرد، مثلاً تربیت فرزند. پژوهشگران امروزه زمان زیادی را صرف مطالعه این موضوع می‌کنند که افراد چگونه فرزندانشان را بزرگ می‌کنند. آیا والدین بی‌آنکه نیاز باشد صدایشان را بالا می‌برند؟ آیا در زمان نیاز محبت و حمایت کافی را از خود بروز می‌دهند؟ آیا در اجرای قوانینشان روند ثابتی دارند، یا خواسته‌هایشان آشفته و دلبخواهی است؟ آیا زمانی که فرزند کار خوبی انجام دهد باز خورد مثبت نشان می‌دهند؟ چقدر زمان را صرف سروکله‌زدن با بچه می‌کنند و چقدر او را جلوی تلویزیون می‌نشانند؟ آیا برای انجام تکالیف کمکشان می‌کنند؟

یک درون‌مایه کلی را می‌توان از دهه‌ها پژوهش انجام‌شده در این رابطه دریافت کرد: فقرا والدین بدتری هستند. آن‌ها رفتار تندتری با بچه‌هایشان دارند (۱۳)، ثبات کمتری دارند، ارتباطشان با بچه‌ها کمتر است و این طور به نظر می‌رسد که عشق و حمایت کمتری نثار بچه‌هایشان می‌کنند. احتمال اینکه خشمشان را سر بچه‌ها خالی کنند بیشتر است (۱۴)؛ امروز بچه را برای یک چیز ملامت می‌کنند و فردا برای خلاف آن؛ نمی‌توانند ارتباط سازنده‌ای با فرزندانشان داشته باشند (۱۵)؛ کمتر در تکالیف به آن‌ها کمک می‌کنند؛ به جای کتاب خواندن تلویزیون را برایشان روشن می‌کنند (۱۶). ما امروزه می‌دانیم که شرایط لازم برای فضای مناسب خانه چیست، و والدین فقیر کمتر این شرایط را فراهم می‌کنند.

فقرا در موارد متعدد عملکرد نامناسب دارند. در ایالات متحده فقرا بیشتر دچار چاقی مفرط‌اند. (۱۷) در اکثر نقاط جهان در حال توسعه، فقرا به احتمال کمتری فرزندانشان را به مدرسه می‌فرستند. (۱۸) فقرا به اندازه کافی پس‌انداز نمی‌کنند. فقرا کمتر فرزندانشان را واکسینه می‌کنند. (۱۹) فقیرترین

افراد در روستا کسانی اند که کمتر از همه، برای نوشیدن آب، دستشان را می شویند. (۲۰) زنان فقیر در زمان حاملگی کمتر از همه تغذیه مناسب دارند (۲۱) و مراقبت های پیش از تولد را رعایت نمی کنند. این فهرست را می توان همین طور ادامه داد.

این حقایق مانند بگومگویی خسته کننده با مقصدی شوم ادامه می یابد (تن تی. اس. الیوت در گور لرزید)^{۷۲}. پرسش چشمگیری که در این زمینه همیشه مطرح می شود سؤالی قدیمی و تکراری است: چرا فقرا به شدت و از جهات گوناگون ناموفق اند؟ این همان لباس پادشاه است.

روبه روشن شدن با لباس پادشاه

زمانی که با حقایق آزاردهنده روبه رو می شویم، طبیعی است که ابتدا تفسیر ارائه شده را زیر سؤال ببریم. شاید افراد فقیر در خوردن داروهایشان «ناموفق» نیستند؛ شاید این قرص ها بیش از اندازه گران است. چرا وجین نمی کنند؟ چون سرشان خیلی شلوغ است. چرا در تربیت فرزند بهتر عمل نمی کنند؟ چون خودشان در شرایط مشابهی بزرگ شده اند و مهارت های فرزندپروری را نیاموخته اند. شکی نیست که مسائل مربوط به دسترسی، هزینه و مهارت ها نقش آفرین اند. اما، به هر داده ای که نگاه می کنید، می بینید که این عوامل نمی توانند به تنهایی مبین ناتوانی های فقرا باشند. برای مثال فقرایی در آمریکا که تحت پوشش تأمین خدمات درمانی نیازمندان^{۷۳} قرار دارند هیچ هزینه ای برای داروهایشان نمی پردازند، اما همچنان داروهایشان را منظم مصرف نمی کنند. فقرای مناطق روستایی از زمان آزادی گفته اند که بین فصول برداشت دارند، و باین حال دست به وجین کردن نمی زنند. نمی توان این ناتوانی ها را موردی دانست و از کنارشان گذشت: اصل موضوع مشکل رفتار است.

پاسخ غریزی دیگر زیر سؤال بردن خود حقایق است. موفقیت یا عدم موفقیت فقرا به نظر فردی بستگی دارد که شاهد ماجراست. شاید آن ها اصلاً در این زمینه ها ناتوان نیستند. شاید کسانی که این داده ها را ساخته اند دچار

سوگیری بوده‌اند. مطالعات روان‌شناسی متقاعدکننده‌ای در دفاع از این ادعا وجود دارد. مثلاً در یکی از این مطالعات، شرکت‌کنندگان ویدئویی از یک دختر جوان به نام هانا^{۷۴} را می‌دیدند که مشغول پاسخگویی به یک آزمون بود. (۲۲) عملکرد او ابهام‌آمیز بود: سؤالات دشوار را درست و بعضی سؤالات ساده را اشتباه پاسخ می‌داد. یک گروه از شرکت‌کنندگان با پس‌زمینه‌ای روبه‌رو می‌شدند که نشان می‌داد هانا از خانواده‌ای فقیر آمده، گروهی دیگر پس‌زمینه‌ای را می‌دیدند که نشان می‌داد او متعلق به خانواده‌ای متوسط رو به بالاست. هر دو گروه پاسخ‌های او را در آزمون مشاهده کرده و سپس عملکرد و توانایی‌هایش را ارزیابی می‌کردند. آن‌هایی که هانا را با پس‌زمینه «فقر» دیده بودند بیش از گروه دوم اشتباهاتش را برجسته می‌دیدند، به نظرشان عملکرد بدتری داشت و نمره پایین‌تری می‌گرفت.

به نظر می‌رسد به راحتی می‌توانیم در تفسیر داده‌های مربوط به فقرا دچار سوگیری شویم. در شرایطی که کلیشه‌های منفی درباره فقرا، که معمولاً شامل ناتوانی است، اطرافمان را گرفته (همین خودِ واژه فقیر)، طبیعی است که ناتوانی‌های شخصی را به آن‌ها نسبت دهیم. به این ترتیب آیا تعجبی خواهد داشت که پژوهشگران ناتوانی افراد فقیر را «بینند»؟ متأسفانه وقتی دقیق‌تر شوید، نمی‌توانید این مشکل را به این سادگی نادیده بگیرید. اکثر این داده‌ها نشانگر هم‌بستگی‌های خالص هستند، نه برداشت‌های سوگیرانه.

همین طور نمی توان این داده ها را به این عنوان که نتیجه سوگیری سیاسی پژوهشگران است نادیده گرفت. این داده ها معمولاً توسط پژوهشگرانی انجام می شود که دستور کار مشخصی ندارند و، زمانی هم که چنین دستور کاری وجود داشته باشد، معمولاً با آنچه می یابند در تضاد است. در اوقات دیگر این یافته ها به صورت تصادفی وارد پژوهششان می شود، بدون اینکه به دنبالش بوده باشند. متخصصان کشاورزی و پژوهشگران پزشکی مجموعه هایی عظیم از داده هایی را جمع می کنند که درآمد تنها یکی از متغیرهایشان است؛ آن ها هم بستگی های متعدد دیگری را نیز مشخص می کنند. آن ها نه از ابتدا به دنبال یافته هایی درباره فقر می گردند و نه زمانی که به این یافته ها می رسند آن ها را در بوق و کرنا می کنند. علاوه بر این ها، زمانی هم که پژوهشگران روی مسئله فقر متمرکز می شوند معمولاً با سوگیری حمایت از فقرا به این مبحث می پردازند. پژوهشگرانی که روی خانواده ها یا چاقی مفرط یا هر تعداد حوزه دیگری کار می کنند که روی فقر متمرکز است معمولاً به افراد مورد بررسی شان علاقه پیدا می کنند و بیان می کنند که از نتایج یافته هایشان ناراحت اند. شاید گستره و عمق این شواهد از هر چیز دیگری قانع کننده تر باشد. این ها برآمده از یک مطالعه مجزا یا یک پژوهش بحث انگیز نیست. تلاش های بسیار باعث شده داده های زیادی جمع آوری شود. و این داده ها روی هم رفته نشان از وجود مشکلی بزرگ دارد که البته مانند لباس پادشاه کسی تمایل چندانی به صحبت درباره اش ندارد.

اگر نخواهیم این حقیقت آزاردهنده را نادیده بگیریم، چطور می توانیم توضیحش دهیم؟ یک راه این است که فرض کنیم جهت علیت از ناتوانی به فقر است؛ فقرا دقیقاً به این خاطر فقیرند که از قابلیت کمتری برخوردارند. اگر درآمد وابسته به انتخاب های خوب باشد، می توان به صورت طبیعی نتیجه گرفت که آن هایی که ناتوان اند در نهایت فقیر خواهند شد. این دیدگاه دچار مغالطه هایی واضح است. شرایط ناخواسته تولد (مثل اینکه در کدام قاره متولد شوید) تأثیر زیادی روی احتمال فقیرشدنتان دارد. باین همه، یک

دیدگاه رایج بیانگر وجود همبستگی قوی بین فقر و ناتوانی به این صورت است که ناتوانی باعث فقر می‌شود.

داده‌های ما نشانگر آن است که این علیت حداقل به همان شدت در جهت دیگر نیز برقرار است: فقر (و ذهنیت کمیابی) باعث ناتوانی است.

فرزندپروری

یک مطالعه درباره فرزندپروری روی کارکنان مراقبت پرواز تمرکز کرده بود. (۲۳) آنچه این افراد را جالب می‌سازد این است که شغلشان به صورت روزانه تغییر می‌کند و ممکن است به شدت پرفشار شود. بعضی روزها تعداد زیادی هواپیما در آسمان است، شرایط جوی مناسب نیست، و تراکم و تأخیر وجود دارد. در این روزها بارشناختی (چندین ساعت تونل‌زنی برای سالم‌نشان دادن همه هواپیماها) بسیار سنگین است. روزهای دیگر راحت‌تر است: روزهایی که هواپیماهای زیادی در آسمان بیرون و البته داخل ذهن پرواز نمی‌کنند. آنچه پژوهشگران یافتند این بود که تعداد هواپیماهای موجود در آسمان در یک روز مشخص می‌تواند کیفیت فرزندپروری را در آن شب پیش‌بینی کند. هر چه تعداد هواپیماها بیشتر بود مادر و پدرها کیفیت کمتری در فرزندپروری نشان می‌دادند. یا به عبارت عامیانه‌تر می‌توان این‌طور گفت: یک نفر کارمند مراقبت پرواز بعد از یک روز ساده رفتاری مثل «طبقه متوسط» داشت و بعد از یک روز دشوار شبیه «فقر» رفتار می‌کرد.

البته که خودتان هم چنین چیزی را تجربه کرده‌اید. تصور کنید بعد از یک روز طولانی و خسته‌کننده به خانه می‌آیید. تنها چیزی که می‌خواهید سکوت و آرامش است، اما فرزندتان به شدت پیگیر دیدن کارتون مورد علاقه‌اش است. صدای تلویزیون خیلی بلند نیست، ولی آن قدری هست که روی اعصابتان برود. از فرزندتان می‌خواهید که خاموشش کند، خوشحال از اینکه ماجرا را بدون بداخلاقی حل و فصل کرده‌اید. به شما پاسخ می‌دهد که الان ساعت تلویزیون دیدن است و به خاطرتان می‌آورد که خیلی واضح به او گفته‌اید که اگر تکالیفش را انجام دهد می‌تواند تلویزیون ببیند، حالا هم او تکالیفش را

انجام داده و می خواهد بنشیند پای تلویزیون. چند دقیقه‌ای سعی می کنید بی تفاوت باشید ولی سروصدا بیش از اندازه است. ناگهان فریاد می زنید «گفتم اون لعنتی رو خاموش کن!» کمی که می گذرد احساس بدی پیدا می کنید. دوست نداشتید با فرزند دل‌بندتان این طور رفتار کنید، اما نتوانستید جلوی خودتان را بگیرید.

و البته برای عصبانی شدن حق هم داشتید. درحالی که پژوهش‌های مربوط به فرزندپروری ابهامات فراوانی دارد و نتایجش چندان مشخص نیست، چند مورد وجود دارد که مشخص بوده و تا حدی هم شهودی‌اند. ثبات تقریباً در صدر فهرست این چیزهای مشخص است. اگر والدین در گفتار و کردارشان بی ثبات باشند، یادگیری چیزهای مختلف (مثل نظم، طرز رفتار، احساس آرامش) برای بچه‌ها دشوار و اضطراب‌آفرین خواهد بود. البته که انجام این کار از گفتنش خیلی سخت‌تر است. پدر و مادر خوب بودن، حتی وقتی بدانی چه کاری درست است، به این سادگی‌ها نیست. ثبات نیازمند توجه، تلاش و عزم مداوم است.

اصولاً فرزندپروری خوب به پهنای باند نیاز دارد. نیازمند تصمیمات پیچیده و از خودگذشتگی است. بچه‌ها برای انجام کارهایی که دوست ندارند باید تشویق شوند، باید به قول و قرارها پایبند باشید، فعالیت‌هایشان را باید برنامه‌ریزی کنید، با معلم‌هایشان دیدار و بازخوردشان را تحلیل کنید، باید برایشان معلم خصوصی یا کمک‌های اضافی دیگر فراهم کرده و البته به کارشان نظارت کنید. این کارها برای هر کسی با هر قدر منبعی که در اختیار داشته باشد دشوار است. زمانی که پهنای باندتان کاهش یابد این وضعیت دو برابر دشوارتر می شود. در آن شرایط آزادی ذهنی لازم برای صبر کردن را نخواهید داشت، برای انجام کاری که می دانید درست است. آسمان شلوغ طول روز، ذهن شلوغ شب را در پی دارد. گذراندن یک روز دشوار به عنوان کارمند مراقبت پرواز باعث می شود فرد در خانه پدر یا مادر بدتری باشد. فقرا هواپیماهای خودشان را در آسمان دارند. آن‌ها با اجاره، وام و قبض‌های

عقب افتاده ژانگولربازی می کنند و روزهایی که تا حقوق بعدی مانده است را می شمارند. پهنای باندشان صرف مدیریت کمیابی می شود. سربیک آدم فقیر درست مانند سربیک کارمند مراقبت پرواز که یک روز سخت را گذرانده سوت می کشد. یک ناظر خارجی، که خبری از روز پر از هواپیمای آن پدر یا مادر ندارد، ممکن است رفتار او در اتاق نشیمن را ناشی از کمبود مهارت های فرزندپروری تعبیر کند.

مطالعه ای جدید در این باره شواهدی ارائه می کند. همان طور که پیش از این دیده ایم، والدین فقیر یک بار در ماه کوپن های غذا دریافت می کردند، اما در پایان ماه کم می آوردند. پایان ماه زمانی است که پهنای باند بیش از همیشه در تنگنا قرار می گیرد، زمانی که تربیت فرزند بیش از همیشه دشوار به نظر می رسد. اقتصاددانی به نام لیزا جنتیان^{۷۵} و همکارانش نشان دادند که این اوقات، علاوه بر این، زمانی است که بچه های والدینی که کوپن غذا می گرفتند بیش از همیشه در مدرسه بد رفتاری می کردند و تنبیه می شدند. (۲۴) پدر و مادر خوب بودن نیازمند چیزهای زیادی است. اما بیش از همه آزادی ذهن می طلبد. و این همان امکانی است که فقرا ندارند.

فقیر از جهات مختلف

فقرا نه فقط با کمبود پول که با کمبود پهنای باند نیز روبه رو هستند. این دقیقاً همان چیزی است که ما در مطالعات مرکز خرید و مطالعات برداشت محصولات مشاهده کردیم. افراد زمانی که فقر را تجربه می کردند (یا بر آن داشته می شدند که درباره مشکلات مالی فکر کنند) عملکرد به مراتب بدتری در آزمون های مختلف داشتند. آن ها هوش انعطاف پذیر کمتری از خود نشان می دادند و کنترل اجرایی ناچیزتری از خود بروز می دادند. زمانی که کمیابی در ذهن جای می گرفت، جای کمتری برای همه چیزهای دیگر باقی می گذاشت.

این از آن جهت مهم است که بسیاری از رفتارهای ما، و نه فقط فرزندپروری، به پهنای باند وابسته است. مثلاً پهنای باندی که بیش از حد در تنگنا قرار گرفته

احتمال فراموشی را افزایش می دهد. نه فراموشی آن چیزهایی که می دانید (چیزی که روان شناسان به آن حافظه اخباری می گویند)، مثل مدل اولین ماشینتان، بلکه چیزهایی که در حیطه حافظه ای قرار می گیرند که روان شناسان حافظه پیش نگر^{۷۶} می نامندش. این حافظه برای چیزهایی استفاده می شود که برای به خاطر آوردنشان برنامه ریزی کرده اید، مثل تماس با دکتر یا پرداخت یک قبض در تاریخ مشخص. این کارها باید در مغز شما فعال بمانند، و زمانی که پهنای باند کاهش یابد، نادیده گرفته می شوند. آیا تعجیبی دارد که فقرا موفق نمی شوند داروهایشان را مصرف کنند؟ شاید باور این موضوع برای برخی دشوار باشد: آخر چطور ممکن است کسی چیزی به این مهمی را فراموش کند؟ اما حافظه این طور عمل نمی کند. حافظه شما در بلندمدت عملکرد ثابتی ندارد. شکی نیست که هیچ کس خوردن مسکن ها را فراموش نمی کند: درد یک یادآور ثابت است. اما بیماری هایی مانند دیابت «خاموش» هستند؛ پیامدهایشان فوراً احساس نمی شود. هیچ چیزی وجود ندارد که مصرف دارو را به کسی که پهنای باندش زیر باری کمرشکن قرار دارد یادآوری کند.

پیامد دیگر کاهش بازدهی در محیط کار است. تقریباً هر کاری (از رساندن سفارش غذا تا مرتب کردن قفسه های مواد غذایی) نیازمند حافظه فعال است. حافظه ای که درواقع نشان دهنده ظرفیت ماست برای فعال نگه داشتن اطلاعات تا زمانی که استفاده شان کنیم. فقر، با قراردادن حافظه فعال در تنگنا، باعث تضعیف عملکردمان می شود. فقر به این دلیل باعث کاهش کارایی مان می شود که پردازنده ذهنی مان را به موضوعات دیگر مشغول می کند. این شرایط موجب ایجاد موقعیتی تراژیک است که در آن فقرا، که بیش از همه نیازمند دستمزد کارشان هستند، از همه بیشتر زیر فشار کاهش بازدهی قرار می گیرند.

قرار گرفتن پهنای باند در تنگنا توانایی پردازش اطلاعات جدید را کاهش می‌دهد. اگر ذهنتان مدام متوجه مسائلی دیگر باشد چقدر از یک جلسهٔ درسی را متوجه خواهید شد؟ حال یک دانشجوی کم‌درآمد را تصور کنید که ذهنش مدام درگیر اجاره‌خانه‌ای است که باید بپردازد. چقدر از درس را متوجه خواهد شد؟ داده‌های ما نشانگر آن است که بخش زیادی از هم‌بستگی میان درآمد و عملکرد کلاسی را می‌توان با تنگنای پهنای باند توضیح داد. و البته که کلاس درس تنها جایی نیست که یادگیری با مشکل مواجه می‌شود. بسیاری از برنامه‌های سلامت عمومی نیازمند این هستند که فقرا اطلاعات جدید را متوجه شوند. کمپ‌ها به دنبال آگاه کردن عموم دربارهٔ اهمیت تغذیهٔ سالم‌تر، سیگار کشیدن کمتر، مراقبت‌های پیش از تولد، غربالگری برای ایدز و چیزهای دیگری از این دست هستند. در کشورهای فقیر کارگزارانِ ترویج^{۷۷} نزد کشاورزان می‌روند تا آن‌ها را از آخرین شیوه‌های کشت و آفت‌کش‌ها مطلع سازند. جای تعجب نیست که این تلاش‌ها برای افراد فقیر کمتر می‌تواند آن‌ها را به سیگار کشیدن کمتر، تغذیهٔ سالم‌تر، یا استفاده از آخرین شیوه‌های کشاورزی ترغیب کند. دریافت اطلاعات جدید نیازمند حافظهٔ فعال است.

تنگنای پهنای باند علاوه بر این‌ها دال بر وجود منابع کمتر برای اعمال خودمهاری است. آیا بعد از یک روز سخت کاری از نخ دندان استفاده خواهید کرد؟ یا خواهید گفت «ولش کن، باشه برا فردا». آنچه شرایط را بغرنج‌تر می‌کند این است که مشاهدات ما به خوبی نشان داده که درگیری مدام با فقر (و به طور کلی با کمیابی) خودمهاری را بیش از پیش تهی می‌کند. زمانی که منابعتان محدود باشد، باید در برابر چیزهای زیادی مقاومت کنید و این باعث خواهد شد که در نهایت خودمهاریتان بیشتر و بیشتر تقلیل یابد. حالا خودتان را کشاورزی تصور کنید که ذهنش مشغول این است که این هفته چطور باید دخل و خرجش را یکی کند. با این مشغولیت ذهنی به خواب می‌روید که چگونه باید از پس مخارج دندان‌پزشکی پسرتان، که مدام از

دندان درد می نالد، برآیید. شاید لازم باشد از بیرون رفتن با دوستانتان که مشتاقانه منتظرش بودید صرف نظر کنید. و البته این‌ها در حالی است که موعد وجین کردن هم فرا رسیده. خسته و مضطرب از خواب بیدار می شوید. به راحتی می توان تصور کرد که در اینجا نیز، مانند مثال کشیدن نخ دندان، با خود خواهید گفت «وجین کردن باشه برا فردا».

این شرایط را در داده‌های مربوط به کشیدن سیگار نیز مشاهده کرده‌ایم: سیگاری‌هایی که دچار استرس مالی هستند کمتر اقدام اولیه‌شان را برای ترک سیگار پی می گیرند. (۲۵) فقرا در نهایت چاق تر هستند؛ خوب غذا خوردن یک فعالیت خودمهارى قابل توجه است. یک مطالعه نشان داده که، وقتی زنان کم درآمد به محله‌های پردرآمدتر انتقال یافتند، نرخ چاقی مفرط و دیابت در آن‌ها به شدت کاهش یافت (۲۶)؛ شاید عوامل دیگری نیز در این میان نقش داشته، اما کاهش استرس تقریباً به صورت قطعی بخشی از دلیل این اتفاق است. پدر و مادر خوب بودن نیازمند خودمهارى است. سرکار رفتن با وجود بیماری نیازمند خودمهارى است. پر خاش نکردن با رئیس یا مشتری نیازمند خودمهارى است. حضور مستمر در یک برنامه آموزش شغلی نیازمند خودمهارى است. اگر در یک روستا زندگی می کنید، اطمینان حاصل کردن از اینکه فرزندان هر روز به مدرسه می رود نیازمند خودمهارى است. به این ترتیب بخش زیادی از «ناتوانی‌های» موجود حول فقر را می توان به وسیله تنگنای پهنای باند درک کرد.

نهایتاً شرایط زیر را در نظر بگیرید. فردا یک ارائه دارید که به شدت برای آماده کردنش تلاش کرده‌اید. از اهمیت استراحت آگاهید، پس مطمئن می شوید که کارتان قبل از ساعت پنج بعد از ظهر تمام شود. به خانه می روید، شام خوبی را در کنار خانواده صرف می کنید و زود به تخت خواب می روید. اما ذهنتان پراست از افکار مربوط به ارائه. به این ترتیب با وجود نیازتان به خواب، خوب نمی خوابید. پژوهش‌های مرتبط با خواب نشان داده است که شما در این مورد تنها نیستید. در یک مطالعه از ۳۸ نفر که خواب راحتی داشتند

خواسته شد که هر چه سریع‌تر بخوابند. (۲۷) به بعضی از آن‌ها گفته شد که بعد از چرتی که می‌زنند یک سخنرانی خواهند داشت. اکثر افراد علاقه‌چندانی به سخنرانی کردن ندارند. افراد این گروه برای خوابیدن بسیار بیشتر دچار مشکل شدند و زمانی هم که خوابیدند نسبت به گروه دیگر خواب بدتری داشتند. داده‌های دیگر درباره افراد بی خواب نشان دهنده آن است که احتمال اینکه این افراد دل‌شوره‌ای باشند بیشتر است. (۲۸) بیان ساده‌اش این است که وقتی ذهنتان درگیر است سخت می‌توانید بخوابید.

این شاید مخرب‌ترین و زیان‌بارترین وجه کاهش پهنای باند به واسطه کمیابی باشد: فکر کردن به کمیابی خواب را ضایع می‌کند. مطالعات مربوط به افراد تنها نشان از این دارد که خوابشان نامناسب‌تر و میزانش نیز کمتر از دیگران است. (۲۹) این آثار برای فقرا شدید است: آن‌ها نیز خواب کم کیفیت‌تری دارند. (۳۰) و به اندازه کافی نخوابیدن می‌تواند فاجعه‌بار باشد. ارتش آمریکا نشان داده که چطور خواب ناکافی ممکن است باعث شود سربازان به روی نیروهای خودی آتش بکشایند. (۳۱) حادثه‌ای که در سال ۱۹۸۹ در آلاسکا برای نفت‌کش اکسون‌والدز (۳۲) افتاد تا اندازه‌ای به خاطر بی‌خوابی و کسری خواب کارکنانش بوده است. این آثار روی هم انباشته می‌شوند.

مطالعات حاکی از آن است که چهار تا شش ساعت خوابیدن در شب برای مدت دو هفته به اندازه دو شبانه‌روز نخوابیدن موجب کاهش کارایی می‌شود. (۳۳) خواب ناکافی پهنای باند را بیش از پیش کاهش می‌دهد.

یکی از چیزهایی که فقرا بیش از همه کم دارند پهنای باند است. چالش هماهنگ کردن دخل و خرج باعث می‌شود آن‌ها از این منبع حیاتی کمتر برخوردار باشند. این کمبود از نوع استاندارد روان‌شناختی نیست. استرس یا تغذیه ناکافی به جامانده از دوران کودکی مغز را از رشد بازمی‌دارد. همین‌طور فقر باعث نمی‌شود پهنای باند برای همیشه آسیب ببیند. آنچه باعث کاهش پهنای باند شده بار شناختی امروز برای برآمدن از پس مخارج است: زمانی که درآمد افزایش یابد، ظرفیت شناختی نیز افزایش خواهد یافت. (۳۴) پهنای

باند کشاورزان، به محض اینکه پول فروش محصولات می‌رسید، به شکل اولش باز می‌گشت. فقر ذاتاً پهنای باند را در تنگنا قرار داده و ظرفیت را کاهش می‌دهد.

پهنای باند تقریباً روی همه جنبه‌های رفتاری ما تأثیرگذار است. ما از پهنای باند استفاده می‌کنیم تا شانس پیروزی در پوکر را محاسبه کنیم، درباره حالت چهره افراد قضاوت کنیم، احساساتمان را کنترل کنیم، در مقابل خواسته‌های ناگهانی مان بایستیم، کتاب بخوانیم یا خلاقانه فکر کنیم. تقریباً همه کارکردهای پیشرفته شناختی به پهنای باند وابسته است. باین حال نادیده گرفتن تنگنای پهنای باند ساده است. شاید بهترین تشبیه این باشد: صحبت کردن با کسی را تصور کنید که در حین حرف زدن با شما مشخصاً مشغول کار دیگری مثل گشت و گذار در اینترنت است. اگر نمی‌دانستید که او مشغول چه کاری است به نظرتان چطور می‌آمد؟ خل وضع؟ گیج؟ بی‌علاقه؟ بی‌توجه؟ تنگنای پهنای باند نیز می‌تواند موجب چنین برداشتی شود. پس، اگر می‌خواهید فقرا را درک کنید، خود را در شرایطی تصور کنید که ذهنتان جای دیگری مشغول است. شب قبل به اندازه کافی نخوابیده‌اید و تفکر برایتان دشوار شده است. خودمهارى مثل یک چالش دشوار به نظر می‌رسد. حواستان پرت می‌شود و خیلی راحت آشفته می‌شوید. و این اتفاق هر روز تکرار می‌شود. فقر، در کنار همه چالش‌های مادی، یک چالش ذهنی نیز به همراه دارد.

از این منظر آن لباس پادشاه که هیچ‌کس نمی‌خواست درباره‌اش صحبت کند دیگر خیلی پیچیده به نظر نمی‌رسد. ناتوانی‌های فقرا در وهله اول بخش لاینفک مصیبت فقیر بودن است. هر کدام از ما تحت چنین شرایطی قرار بگیریم ناتوان خواهیم شد.

مشکل از کجاست؟ تنگنای پهنای باند؟

ما کار را با نمونه مشاهداتی شروع کردیم که همگی به آن لباس پادشاه، یعنی ناتوانی فقرا، اشاره داشت. به نظر می‌رسد که فقر و ناتوانی در انواع و اقسام

شرایط مختلف با هم هم بسته‌اند. تا اینجا یک توضیح برای این یافته‌ها ارائه کردیم: تنگنای پهنای باند. اما از کجا بدانیم که این واقعاً توضیح مناسبی است؟ شاید برایتان سؤال باشد که آیا تنگنای پهنای باند آن قدر مهم هست که بتواند همه چیز، از عدم تبعیت دارویی تا فراموشی و جین کردن، را توضیح دهد؟ ما فکر می‌کنیم هست. در مطالعه مرکز خرید در فصل دو، که گروه کم درآمد در واقع اصلاً فقیر نبودند، تأثیر تنگنای پهنای باند چشمگیر بود: حدود ۱۳ تا ۱۴ نمره آی. کیو و تأثیری به همان اندازه بزرگ روی کنترل اجرایی. در مطالعه برداشت محصولات در هند، یافته‌های ما حاکی از تأثیر ۸ تا ۹ نمره‌ای روی آی. کیو و حتی تأثیری بیش از این روی کنترل اجرایی بود. همان طور که پیش از این نیز گفتیم این تأثیرات روی کارکرد شناختی بسیار قابل توجه است. بر اساس طبقه‌بندی استاندارد آی. کیو، این مقادیر می‌توانند ما را از هوش «عادی» به «ممتاز» یا از «عادی» به «کودن» یا حتی «روی مرز نارسایی» برسانند. نه تنها شدت پهنای باند بلکه وجود آن در دو چارچوب کاملاً متفاوت تأییدی قوی برای تأثیر آن است. فقرا در مناطق روستایی هند با خریداران کم درآمد یک مرکز خرید در نیوجرسی بسیار متفاوت‌اند، با این حال رفتارشان حاکی از وجود تنگنای پهنای باند مشابه است. به این ترتیب نامعقول نیست انتظار داشته باشیم که این تنگنای پهنای باند نقش مشابه بزرگی در زندگی فقرا، هر جا که باشند، داشته باشد.

تنگنای پهنای باند از آن جهت توضیح مقبولی است که مجموعه‌ای از پدیده‌های مختلف را به حساب می‌آورد. توضیحات ناتوانی فقرا معمولاً تکه‌تکه است. شاید کشاورزان به خاطر دلایل فرهنگی و جین نمی‌کنند؛ شاید مبتلایان به دیابت به دلیل عوارض جانبی داروهایشان را مصرف نمی‌کنند؛ شاید مشکل والدین فقیر فقط این است که دانش لازم را ندارند. این توضیحات بسته به شرایط فقرای مورد بررسی، بسیار متفاوت‌اند. ممکن است آنچه هیچ کس در ترنتون نمی‌داند را همه در نایروبی^{۷۸} بدانند. و شاید چیزی که در نایروبی جا افتاده باشد در مناطق روستایی فیلیپین ناشناخته باشد. در

مقابل، یک سازوکار بنیادی (پهنای باند) می‌تواند همه این حقایق تجربی مربوط به رفتارها، اوقات، و مکان‌های مختلف را توضیح دهد. البته که موقعیت‌های مشخص هم در درک زندگی فقرا نقش اساسی دارند، اما پهنای باند از اهمیتی بنیادی برخوردار است و در تمام این موقعیت‌ها صادق است. درک نقش پهنای باند علاوه‌براین به ما کمک می‌کند تا موقعیت‌های خاص فقرا را نیز بهتر درک کنیم. بیماری، ازدحام، و سوءتغذیه دیگر صرفاً منابع شرایط نامساعد نیستند، بلکه آشکالی دیگر از قرارگرفتن پهنای باند در تنگنا هستند. این ایده را در نظر بگیرید که فقرا از کمبود بعضی مهارت‌های اساسی مشخص رنج می‌برند. به جای اینکه این ایده را حقیقتی تثبیت‌شده فرض کنیم، می‌توانیم به این فکر کنیم که تنگنای پهنای باند نیز می‌تواند یکی از دلایل این کمبود مهارت باشد. هر شکلی از کسب مهارت، از آموختن مهارت‌های اجتماعی گرفته تا عادت‌های مصرفی مناسب، نیازمند پهنای باند است. اگر فقرا پهنای باند کافی را در اختیار نداشته باشند، در فراگیری مهارت‌های مؤثر در شرایط نامساعدی قرار خواهند داشت.

همه این‌ها دریچه‌ای تازه برای درک فقر پیش چشمان ما می‌گذارد. ما باید داده‌هایی که پیش‌تر در حوزه‌هایی مانند تبعیت از دارو، وجین کردن، فرزندپروری، و دیگر رفتارها جمع‌آوری شده را از دریچه شناختی و با توجه به ملاحظات کمیابی ببینیم. به جای اینکه هر کدام از این‌ها را رفتاری مجزا بدانیم که نیازمند روایت مخصوص به خود است، باید آن‌ها را پیامدهایی قابل پیش‌بینی از پهنای باندی بدانیم که بیش‌ازاندازه در تنگنا قرار گرفته است. به علاوه این دورنما کانونی جدید را برای جمع‌آوری داده‌ها پیش پایمان می‌گذارد. زمانی که فقر را مطالعه می‌کنیم معمولاً روی شرایط مادی متمرکز می‌شویم، در حالی که باید روی شرایط روانی و روی پهنای باند نیز متمرکز شویم. به این ترتیب معماها و سؤالات موجود کمتر گیج‌کننده خواهند شد.

برای درک فقرا می‌بایست بفهمیم که آن‌ها تمرکز می‌کنند، آن‌ها تونل می‌زنند و آن‌ها اشتباه می‌کنند؛ آن‌ها نه فقط با کمبود پول که با کمبود پهنای

۷: فقر

باند مواجهه‌اند.

نشر کتاب (nbbookcity.com)

بخش سوم: طراحی برای کمیابی

بخش سوم: طراحی برای کمیابی

نشر کتاب (nbbookcity.com)

۸: بهبود زندگی فقرا

۸: بهبود زندگی فقرا

در طول جنگ جهانی دوم، ارتش ایالات متحده به خاطر تکرار سانحه‌های بدون چرخ دچار مشکل شده بود (۱): خلبان‌ها بعد از فرود، به جای باله‌های هواپیما، چرخ‌ها را جمع می‌کردند. و همان‌طور که احتمالاً تصور می‌کنید، جمع کردن چرخ‌های هواپیما روی زمین فکر خیلی خوبی نیست. ارتش برای حل این مشکل یک متخصص را به کار گرفت. سروان آلفونسو چاپانیس^{۷۹} یک روان‌شناس کارآزموده بود که قرار بود وارد ذهن این خلبان‌ها شود. چرا این قدر بی‌توجه بودند؟ آیا مسئله خستگی بود؟ آیا زودتر از موعد احساس آرامش می‌کردند و خیال می‌کردند بعد از مأموریتی پر استرس همه چیز به خوبی تمام شده؟ آیا مشکل از آموزش خلبانان بود؟

یک سرنخ مهم در این میان خودنمایی کرد: این مشکل تنها محدود به خلبان‌های بمب‌افکن‌ها بود، یعنی خلبان‌های هواپیماهای B-۱۷ و B-۲۵. خلبان‌های هواپیماهای نفربر دچار این اشتباه نمی‌شدند. این سرنخ به چاپانیس کمک کرد که از شر سوگیری‌ها رها شود. او تصمیم گرفت، به جای زیر نظر گرفتن ذهن خلبان‌ها، کابینشان را زیر نظر بگیرد. کنترل‌های مربوط به چرخ‌ها و باله‌ها در این بمب‌افکن‌ها درست کنار هم قرار گرفته بود و شکل تقریباً یکسانی داشت. در مقابل شکل کنترل‌های هواپیماهای نفربر به کلی متفاوت بود. آنچه خلبان‌های نفربر را از خلبان‌های بمب‌افکن متمایز می‌کرد کابین‌هایشان بود. یکی از کابین‌ها اشتباه کردن را بسیار آسان می‌ساخت.

این تجربه شیوه طراحی کابین‌ها را دگرگون کرد. چاپانیس و عده‌ای دیگر دریافتند که بسیاری از خطاهای خلبان‌ها در حقیقت خطاهای کابین است. تا آن موقع تلاش‌ها روی آموزش خلبان‌ها و اطمینان یافتن از هشیاری آن‌ها متمرکز بود، روی ساختن «خلبان‌هایی بی‌نقص» که کمترین اشتباه را داشته باشند. اما نتیجه‌گیری چاپانیس این شرایط را تغییر داد. البته که خلبان‌ها باید آموزش ببینند؛ البته که باید به دنبال انتخاب بهترین آن‌ها بود. اما آن‌ها را با هر کیفیتی آموزش دهید یا انتخاب کنید، اگر در شرایط گیج‌کننده قرار بگیرند،

۸: بهبود زندگی فقرا

ممکن است اشتباه کنند.

خطا اجتناب‌ناپذیر است، اما جلوی سانحه را می‌توان گرفت. طراحی مناسب کابین خلبان نباید خطا را تسهیل کند و، مهم‌تر از آن، باید از تبدیل خطا به تراژدی جلوگیری کند. چاپانیس مشکل بمب‌افکن‌ها را با قراردادن یک چرخ لاستیکی کوچک در انتهای دسته فرود حل کرد تا به این ترتیب خلبان با لمس آن بداند کدام دسته را لمس کرده است. یک کابین خوب، در مواردی که فرد ممکن است اشتباه کند، بازخورد لازم را فراهم می‌کند. وجود هشدار ارتفاع کم در کنار ارتفاع سنج اطمینان حاصل می‌کند که خلبانی که در ارتفاع کم پرواز می‌کند از عمد چنین می‌کند. هواپیماها امروز بسیار امن‌تر شده‌اند، آن هم نه فقط به این خاطر که ما بال‌ها یا موتورهای بهتری ساخته‌ایم، بلکه به این خاطر که در کنترل خطای انسانی نیز بهتر عمل کرده‌ایم.

رفتار فقیرانه

چاپانیس از رفتار خلبان‌ها شگفت‌زده شد. بسیاری از پژوهشگران با مشاهده رفتار فقرا نیز چنین احساسی پیدا می‌کنند. برای مثال، برنامه‌های آموزش افراد کم‌درآمد در ایالات متحده از عدم حضور، انصراف، یا عدم موفقیت افرادی رنج می‌برد که به خواست خود در این برنامه‌ها ثبت‌نام کرده‌اند. (۲) برنامه‌های تأمین مالی خرد در کشورهای در حال توسعه از این می‌نالند که افراد به اندازه کافی روی فعالیت‌های پربازده سرمایه‌گذاری نمی‌کنند؛ در مقابل ترجیح می‌دهند برای تسویه بدهی، برآمدن از پس هزینه‌های پیش رو (مثل شهریه مدرسه)، یا حتی خرید کالاهای بادوام از وام استفاده کنند. (۳) همین‌طور برنامه‌های واکسیناسیون زمانی که افراد برای زدن واکسن مراجعه نمی‌کنند با مشکل مواجه می‌شوند. نتیجه چنین روندی بیماری‌های مهلکی است که در بخش‌های زیادی از جهان در حال توسعه وجود دارد، اما می‌شد جلویش را گرفت.

ما دو نفر این موضوع را در کارهای خودمان نیز مشاهده کردیم. در گذشته مشاور یک برنامه «تأمین اجتماعی برای کار» در ایالات متحده بودیم که در

۸: بهبود زندگی فقرا

پی یافتن شغل برای زنان و مردانی بود که با کمک‌های دولتی روزگار می‌گذراندند. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها خودِ این افراد بودند. با اینکه بارها برای حضور در محیط کار با لباس مخصوص تذکر گرفته بودند، بازهم بدون لباس مناسب آنجا می‌رفتند. شکل رزومه بسیاری از آن‌ها پایین‌تر از حد معمولی بود، تدوین نامناسبی داشت و پر بود از غلط‌های متعدد املائی. درحالی که گاهی این موضوع به خاطر کمبود دانش یا مهارت بود، بخش عظیمی از آن به ناتوانی در پیروی از دستورالعمل‌ها و اجرای برنامه‌ها بازمی‌گشت. تعداد کمی بودند که بعد از دریافت دستورالعمل‌ها به خودشان زحمت استفاده از کامپیوترهای موجود برای ویرایش رزومه‌ها یا زحمت استفاده از پیشنهادها برای پوشیدن البسه مناسب‌تر را می‌دادند. زمانی که درنهایت مصاحبه‌های کاری برایشان برنامه‌ریزی می‌شد، این افراد رزومه‌های مناسبی نداشتند و بهترین عملکرد ممکن را از خود ارائه نمی‌دادند. در بسیاری از موارد اصلاً در مصاحبه حاضر نمی‌شدند.

اما طراحان این برنامه‌های اجتماعی به‌ندرت از دورنمایی بهره می‌بردند که چاپانیس از آن بهره برد. آن‌ها، به جای اینکه نگاهشان را به داخل کابین معطوف کنند، چنین فرض می‌کردند که ایراد از افراد است. تصور آن‌ها این بود که مشکل درک یا انگیزه ناکافی است. به همین دلیل بود که اقداماتشان بیشتر روی تعلیم افراد و برجسته‌تر کردن مشوق‌ها متمرکز بود. این اقدامات در کشورهای توسعه‌یافته در مبحث «فرهنگ تأمین اجتماعی» تعریف می‌شود. یک راه‌حل این است که محدودیتی زمانی برای سال‌هایی وضع شود که یک نفر می‌تواند مستمری دولتی دریافت کند. چنین راه‌حلی برآمده از یک انگاره ساده است: تشویق افراد بیکار به جستجوی شغل. این راه‌حل علاوه بر این از برنامه‌های کمک دولتی انتقاد می‌کند و مقامات را به فاصله گرفتن از کمک‌های مستقیم و ساده فرامی‌خواند. برای مثال پیشنهاد می‌کند که برای آب آشامیدنی از افراد هزینه بگیرند و آن را مجانی در اختیارشان نگذارند. همین‌طور گاهی به برنامه‌هایی با مشوق‌های قوی، مانند

۸: بهبود زندگی فقرا

برنامه‌های انتقال پول مشروط، منجر می‌شود که در آن میزان کمکی که فرد دریافت می‌کند وابسته به رفتار «خوب» اوست. اما چرا به جای عملکرد خلبان نگاهی به طراحی کابین نیندازیم؟ چرا به جای ناتوانی افراد نگاهی به ساختار این برنامه‌ها نیندازیم؟ اگر قبول داریم که خلبان‌ها ممکن است اشتباه کنند و کابین‌ها باید جوری طراحی شوند که از این اشتباهات جلوگیری کنند، چرا همین کار را برای فقرا نکنیم؟ چرا برنامه‌هایی طراحی نکنیم که در برابر خطا تحمل بیشتری داشته باشد؟

۸: بهبود زندگی فقرا

همین سؤالات را می‌توان درباره برنامه‌های ضد فقر پرسید. برنامه‌های آموزش را در نظر بگیرید، برنامه‌هایی که غیبت در آن‌ها رایج است و نرخ انصراف بالایی دارند. وقتی فردی خسته و بی‌رمق یک کلاس را از دست می‌دهد چه می‌شود؟ وقتی در کلاس ذهنش جای دیگری سیر می‌کند چه اتفاقی می‌افتد؟ کلاس بعدی به مراتب دشوارتر خواهد بود. از دست دادن یکی دو کلاس دیگر و انصراف نتیجه طبیعی این روند یا شاید بهترین گزینه است، چرا که او بخش زیادی از آنچه در کلاس مطرح می‌شود را نمی‌فهمد. برای کسی که پهنای باندش زیر فشار بیش از اندازه قرار دارد، برنامه درسی سفت و سخت (وابسته بودن هر کلاس به کلاس قبل) طرح مناسبی نیست. از دست دادن یکی دو کلاس در نهایت باعث می‌شود فرد به سرایشی‌ای بیفتد که بعید است بتواند جبران‌ش کند. طراحی این برنامه‌ها بر این پیش‌فرض استوار بوده که اگر افراد به اندازه کافی انگیزه داشته باشند اشتباه نخواهند کرد. نکته ضمنی چنین پیش‌فرضی این است که وقتی افراد به خودشان زحمت سروقّت کلاس رفتن را نمی‌دهند حتماً بی‌توجه‌اند: آن‌ها «سزاوار» آموزش نیستند. اما پیش‌بینی روان‌شناسی کمیابی این است که چنین خطاهایی، هر قدر هم که فرد با انگیزه باشد، بسیار رایج و شاید ناگزیر خواهد بود. تصور کنید که پس از یک روز کاری به خانه برگشته‌اید و نگران این هستید که پول اجاره این ماه، پول قبض‌ها، و هزینه مهمانی تولد دخترتان را از کجا بیاورید. چند وقتی است خوب نخواهید‌اید. چند هفته پیش در یک برنامه آموزش مهارت‌های کامپیوتری ثبت‌نام کرده‌اید، به این امید که شاید روزی برای ارتقای شغلی یاریگرتان باشد. اما امروز عصر، با آن همه خستگی و دغدغه، منافع آن برنامه آموزشی انتزاعی و دور به نظر می‌رسد. چیزهای غیرانتزاعی روی دوشتان رمقتان را گرفته و می‌دانید که با این اوضاع و احوال حتی اگر به آن کلاس بروید هم چیز زیادی یاد نخواهید گرفت. چند هفته جلوتر برویم. تا آن موقع یک کلاس دیگر را هم از دست داده‌اید. و زمانی هم که به کلاس می‌روید کمتر از قبل یاد می‌گیرید. در نهایت تصمیم می‌گیرید که آموختن این

۸: بهبود زندگی فقرا

مهارت حداقل الان از توانتان خارج است؛ انصراف می دهید تا وقتی دیگر ثبت نام کنید، زمانی که اوضاع مالی تان سر و شکل بهتری داشته باشد. طراحی این برنامه تحمل کافی را در برابر خطا نداشت. در حقیقت این برنامه اشتباهات قابل پیش بینی شما را بزرگ کرده و شما را به سمت در خروجی هدایت می کرد.

اما لزومی ندارد که شرایط به این شکل باشد. به جای اصرار بر اینکه اشتباهی در کار نیست یا تغییر رفتار، می توان کابین را بازطراحی کرد. مثلاً برنامه های درسی را می توان به شکلی تغییر داد که بخش های مختلف در زمان های متفاوت آغاز شوند و به صورت موازی پیش بروند. یک کلاس را از دست داده اید و عقب افتادید؟ به جلسه موازی دیگری بروید که یکی دو هفته از این کلاس عقب تر است. اگر یک بخش را از دست داده اید می توانید در دور بعد به مسیر برگردید. درست است که تمام کردن برنامه بیشتر طول خواهد کشید، اما حداقل می توانید تمامش کنید. برنامه های آموزشی فعلی به شکلی طراحی شده اند که انگار افراد حاضر در آن ها اجازه یا امکان اشتباه را ندارند. اما فقرا، حتی (یا شاید مخصوصاً) زمانی که بیکار هستند، دغدغه های بسیاری دارند. و بخش زیادی از این دغدغه ها با دانش آموز بودن هم خوانی ندارد. حاضر نشدن در برنامه آموزشی، به خاطر درگیری با کمیابی، با پیچاندن مدرسه در دوران دبیرستان متفاوت است. کلاس هایی خطی که نباید در آن ها غیبت کرد برای دانش آموزی که کاری غیر از درس خواندن ندارد مناسب است، اما برای فقرایی که درگیر ژانگولربازی هستند بی معنی است. باید تأکید کرد که تحمل خطا در برنامه ها نباید جایگزین مسئولیت پذیری شخصی شود. برعکس: تحمل خطا راهی است برای حصول اطمینان از اینکه وقتی فقرا خودشان مسئولیت کار را قبول می کنند، می توانند شرایط را بهبود دهند. تحمل خطا باعث می شود فرصت هایی که در اختیار افراد قرار می گیرد با تلاشی که می کنند و شرایطی که با آن ها روبه رو می شوند همخوان شود. تحمل خطا نیاز به سخت کار کردن را از بین نمی برد، بلکه باعث می شود کار

۸: بهبود زندگی فقرا

سخت برای کسانی که درگیر این چالش هستند نتایج بهتری در بر داشته باشد، درست مثل اهرم‌های اصلاح‌شده در کابین که به خلبان سخت‌کوش کمک می‌کنند تا بهترین عملکرد را داشته باشد. این درواقع راهی است برای اطمینان از اینکه گاف‌های کوچک (که پیامد ناگزیر تنگنای پهنای باند هستند) تلاش را بی‌نتیجه نگذارند. (۴)

مشوق‌های ناکارآمد

به یاد دارید که درباره پرداخت‌های رفاهی دولتی و محدودیت‌های زمانی آن‌ها بحث کردیم؟ این مباحث برآمده از این باور است که ورود و خروج به دایره مستمری‌های دولتی به‌خاطر نبود انگیزه کافی نزد فقراست. براساس این دیدگاه افراد به این دلیل در چرخه ورود و خروج قرار می‌گیرند که سیستم باعث شده است کار نکردن برایشان آسان شود. برای حل این مشکل ایالات متحده سقفی زمانی برای برنامه تأمین اجتماعی اولیه مشخص کرد (الان نامش به کمک موقت به خانواده‌های نیازمند^{۸۰} تغییر کرده است). در حال حاضر یک نفر در طول عمرش تنها پنج سال می‌تواند تحت پوشش این برنامه قرار بگیرد. (۵)

شاید وضع محدودیت زمانی نابخردانه نباشد. منطق چنین حکم می‌کند که محدودیت باعث کمیابی است و کمیابی می‌تواند به مدیریت بهتر شیوه «استفاده» از منابع ختم شود. این بحث در نگاه اول تا حدی مطابق با روان‌شناسی کمیابی است، اما در حقیقت دچار انحراف است. پیش‌ازاین دیدیم که ضرب‌الأجل‌ها زمانی مفید واقع می‌شوند که در اوج فشار و در صدر ذهن جای می‌گیرند. یک محدودیت بلندمدت، مثل یک ضرب‌الأجل دور و دراز، تنها زمانی مورد توجه قرار می‌گیرد که به انتهایش نزدیک شود. محدودیت چند سال بعد، برای کسانی که مشغول ژانگولربازی و تونل‌زنی هستند، پیش از نزدیک شدنش بیرون از تونل قرار می‌گیرد. تا زمانی که این محدودیت به تهدیدی نزدیک و جدی تبدیل نشود، نادیده گرفته شده و به ندرت به ذهن فرد خطور می‌کند. و زمانی هم که خطور می‌کند دیگر خیلی

۸: بهبود زندگی فقرا

دیر شده. مطمئناً چنین چیزی هدف افراد طراح این برنامه نبوده است: سال‌ها غفلت از ضرب‌الأجل، سپس درگیر شدن با هراس لحظه آخری، و درنهایت عدم دریافت کمک‌های اضافی. از یک منظر این بدترین ترتیبات ممکن است: در این شرایط جریمه سر جایش هست، اما انگیزه‌ای داده نمی‌شود.

زمانی که تونل‌زنی را درک کنیم، محدودیت‌ها می‌توانند به شکل مؤثرتری وضع شوند. یک محدودیت وقتی مؤثر می‌افتد که داخل تونل قرار گیرد. یک راه می‌تواند فرستادن پیام یادآوری باشد که مشخص کند چند ماه باقی مانده. با جلب توجه افراد به این مشکل دور و دراز می‌توانیم کاری کنیم که داخل تونل قرار بگیرد. راه دیگر تغییر ساختار محدودیت است. پیش از این دیده‌ایم که ضرب‌الأجل‌های متعدد طی یک دوره تأثیر بیشتری از یک ضرب‌الأجل دور و دراز در انتهای دوره دارند. به این ترتیب راه حل بهتر ایجاد محدودیت‌های کوچک‌تر اما متعددتر است (شاید به جای سال‌های زیاد در طول عمر، تنها چند ماه در طول یک دوره چندساله). همین‌طور باید پیامدهای رد شدن از این محدودیت‌ها را کوچک‌تر اما فوری‌تر و مشخص‌تر کرد، مثلاً به جای قطع کردن کامل مستمری‌ها میزان پرداختی را کاهش دهیم.

در اینجا نکته‌ای ضمنی وجود دارد که نشان می‌دهد مشوق‌ها را چطور باید طراحی کنیم (و چطور نباید طراحی کنیم). بعید است مشوق‌هایی که خارج از تونل قرار می‌گیرند عملکرد مناسبی داشته باشند. پدر و مادری را تصور کنید که دارند سعی می‌کنند دخل و خرج این ماه را یکی کنند. حالا می‌خواهید آن‌ها را تشویق به واکسیناسیون کودکان‌شان کنید. کدام گزینه برای‌شان جذاب‌تر است، کمک نقدی الان یا یکی دو ماه بعد؟ در مطالعه‌ای در مناطق روستایی راجاستان^{۸۱} در هند (۶)، مشخص شد که فقط یک کیلوگرم عدس برای کشاندن افراد به مراکز واکسیناسیون مؤثر است. پاداش‌ها و مجازات‌های دور، برای کسانی که الان درگیر تونل‌زنی هستند، کمتر مؤثر

۸: بهبود زندگی فقرا

است. یک یارانه درست و حساسی که بعد از یک سال شرکت در یک برنامه پس انداز پرداخت می شود چیز خوبی است، اما چنین پس اندازی در دسته بندی «مهم اما غیرفوری» قرار می گیرد و به این ترتیب بیرون تونل جای گرفته و ممکن است تا همیشه نادیده گرفته شود. اولین شرط برای موفقیت یک مشوق این است که جلوی چشم افراد باشد. و اکثر مشوق ها اگر به خوبی طراحی نشوند، خطر قرار گرفتن بیرون از تونل و در نتیجه نامرئی و ناکاراشدن را دارند.

استفاده از پهنای باند هزینه دارد

یکی از راه های انتقال پول به فقرا که روز به روز محبوب تر می شود انتقال نقدی مشروط است: مقدار پولی که یک فرد دریافت می کند به رفتار مناسبی بستگی دارد که از خود نشان می دهد. (۷) مطالعات نشانگر آن است که این برنامه ها تأثیر گذارند؛ افراد به مشوق های نقدی واکنش نشان می دهند. اما این تنها یک روی سکه است. روی دیگر سکه این است که افراد بالقوه بسیاری به آن پاسخ نمی دهند. در اینجا نیز مشوق ها معمولاً خارج از تونل قرار می گیرند؛ پرداخت ها به آینده موکول شده و رفتارهای مورد نظر نیز چیزی نیست که افراد در حال حاضر رویش تونل زده اند. این ما را به سؤالی دیگر می رساند: حتی اگر بتوانیم آن مشوق ها را وارد تونل کنیم، باید این کار را انجام دهیم؟ هر مشوق اضافی پهنای باند را در تنگنا قرار می دهد. والدین برای رسیدن به مبلغ پاداش در ازای چکاپ پزشکی کودک می بایست قرار ملاقات تنظیم کنند، آن را به خاطر بسپارند، زمانی را برای رفت و برگشت به آنجا اختصاص دهند، و البته فرزندشان را مجبور به رفتن کنند (هیچ بچه ای دل خوشی از دکتر ندارد!). هر کدام از این گام ها نیازمند مقداری پهنای باند است. و این تازه فقط یک رفتار است. برنامه های انتقال نقدی مشروط به دنبال ترغیب ده ها، اگر نه صدها، رفتار خوب مانند این هستند. فقط درک این مشوق ها و تناسب بندی های لازم برای آن ها (برای اینکه بدانید کدام یک ارزشش را دارد و کدام یک نه) نیازمند پهنای باند است.

۸: بهبود زندگی فقرا

ما هیچ وقت نمی پرسیم که آیا این چیزی است که می خواهیم فقرا پهنای باندشان را صرفش کنند؟ هیچ وقت این هزینه برای تصمیم گیری، درباره اینکه کدام رفتارها بیش از همه ارزش تشویق و ترغیب دارند، را لحاظ نمی کنیم. زمانی که برنامه های مبارزه با فقر را طراحی می کنیم، متوجه می شویم که فقرا کمبود پول نقد دارند و توجهمان را صرف این موضوع می کنیم. اما دقت نداریم که پهنای باند نیز کمیاب است. واضح ترین نمونه این موضوع علاقه ما به آموزش است. اولین پاسخمان برای بسیاری از مسائل آموزش مهارت های مورد نیاز به افراد است. در مواجهه با مشکلات فرزندپروری، برنامه های مهارت های فرزندپروری ارائه می دهیم. در مواجهه با اشتباهات مالی (مثل قرض گرفتن بیش از حد در نرخ های بهره بالا) کلاس های آموزش مالی برگزار می کنیم. در مواجهه با کارکنانی که دچار کمبود مهارت های اجتماعی هستند، کلاس های «مهارت های نرم»^{۸۲} را پیشنهاد می کنیم. طوری با آموزش برخورد می کنیم که انگار کم گزندترین راه حل و سراسر خیر است. اما وقتی پهنای باند محدود باشد، چنین چیزی دیگر صادق نیست. در حالی که آموزش بدون شک چیز خوبی است، طوری با آن برخورد می کنیم که انگار هیچ هزینه ای برای فقرا ندارد. اما حقیقت این است که پهنای باند هزینه ای گزاف دارد: یا فرد تمرکز کافی را ندارد و تلاش ما بیهوده خواهد بود، یا تمرکز می کند و در آن صورت مشمول تنگنای پهنای باند خواهد بود. زمانی که فرد واقعاً روی آموزش یا مشوق ها تمرکز می کند، تمرکزش را از چه چیزی سلب می کند؟ آیا آن کلاس اضافی ارزش زمانی را دارد که او می خواسته صرف لذت مطالعه یا بازی با بچه هایش کند؟ قراردادن پهنای باند در تنگنا هزینه هایی مخفی دارد.

و حتی زمانی که به این نتیجه می رسیم که آموزش دادن کار درستی است، می توانیم این کار را به شیوه هایی انجام دهیم که در مصرف پهنای باند صرفه جویی شود. این موضوع در مطالعه ای از آنتوانت اسکوار^{۸۳} اقتصاددان و نویسندگان همکارش نشان داده شده است. آن ها با یک موسسه تأمین مالی

۸: بهبود زندگی فقرا

خرد به نام ADOPEM در جمهوری دومینیکن کار می کردند. (۸)

مشتری های این موسسه کسانی بودند که کسب و کارهای کوچک را اداره می کردند و معمولاً کارمند هم نداشتند (جاهایی مثل فروشگاه خرازی، سالن های زیبایی و خدمات غذایی). ADOPEM احساس می کرد مشتریان در دفاتر حسابداری شان اشتباه می کنند و به اندازه کافی با مالیه آشنا نیستند. راه حل به نظر ساده می رسید: آموزش سواد مالی. این بود که اسکواریک برنامه آموزشی استاندارد سواد مالی تهیه کرد که معمولاً به کارآفرینان خرد در سراسر جهان ارائه می شود. زمانی که محتوای این دوره را مشاهده کرد، واکنشش این بود: خدای من، چقدر خسته کننده! (و این حرف را کسی می زند که استاد مالیه ام. آی. تی است.) این دوره چند هفته به طول می انجامید و تمرکزش روی تکنیک های حسابداری سنتی، آموزش ثبت حساب روزانه درآمد و هزینه، مدیریت انبار، حسابداری مطالبات و تعهدات، و محاسبه سود و سرمایه گذاری بود.

در دنیایی که پهنای باند نامحدود باشد، همه این ها ارزش دانستن داشت. اما در دنیای واقعی، اسکوار بر این باور بود که راه های بهتری برای آموزش مشتریان وجود دارد. او گروهی از بهترین کارآفرینان محلی را دور هم جمع کرد تا ببیند برنامه های مالی شان را چطور مدیریت می کنند. آن ها نیز درگیر حسابداری پیچیده نبودند، اما کاری را می کردند که کارآفرینان کمتر موفق انجامش نمی دادند: آن ها از قواعد سرانگشتی مناسبی پیروی می کردند. مثلاً بسیاری از آن ها پول نقد حاصل از فروشگاهشان را در یک صندوق می گذاشتند و به خودشان حقوقی ثابت پرداخت می کردند. این کار باعث جلوگیری از درهم آمیختن پول خانه و پول کسب و کار شده بود. اتفاقی که اگر می افتاد به سختی می توانستند مشخص کنند که چقدر در کارشان پول درمی آورند و در مقابل هزینه شان چقدر است (بعضی خانم ها یک دسته پول را یک طرف سینه بندشان می گذاشتند و دسته دیگر را در طرف دیگر). شاید این همان دفترداری دو طرفه نباشد، اما هم مؤثر و هم ساده بود. این روش هم

۸: بهبود زندگی فقرا

در پهنای باند صرفه جویی می کرد و هم اکثر منافع روش دیگر را در خود داشت.

اسکوار بهترین قواعد سرانگشتی را جمع آوری کرد و کلاس «آموزش مالی» متفاوتی را بر اساسشان ایجاد کرد. کلاس او بسیار کوتاه تر و یادگیری در آن بسیار آسان بود. این کلاس پهنای باند به مراتب کمتری را درگیر می کرد و داده های موجود هم شاهدهی بر این مدعا بودند. حضور افراد بسیار بیشتر بود و، در پایان کلاس قواعد سرانگشتی، مشتریان با شور و حرارت بسیار خواستار کلاس های بیشتر بودند، بسیاری حتی حاضر بودند خودشان هزینه کلاس دیگر را پرداخت کنند. در حالت عادی افراد برای حضور دوباره در کلاس های مالی به این سادگی متقاعد نمی شوند و باید کلی وعده و وعید بهشان داد. پهنای باند کاهش یافته باعث شده بود درک این کلاس ساده تر شده و مؤثرتر واقع شود. در نظرسنجی های متعاقب، افراد تمایل بیشتری به اجرای قواعد سرانگشتی داشتند تا قواعد پیچیده حسابداری. و این در نتیجه نهایی نیز قابل مشاهده بود. درآمدها (فروش تجاری حقیقی) برای کسانی که در کلاس های قواعد سرانگشتی شرکت کرده بودند افزایش یافته بود، به خصوص در هفته های نامساعدی که اقدامات درست بیش از همیشه اهمیت می یابند: میزان درآمد آن ها در آن هفته های نامساعد ۲۵ درصد بیش از دیگران بود. در مقابل آموزش سواد مالی مرسوم تأثیری نداشت. درسی که می توان گرفت روشن است: صرفه جویی در پهنای باند می تواند بازدهی قابل توجه به ارمغان آورد.

درک روان شناسی کمیابی چه در قالب تغییر در شیوه بده بستان افراد، چه شیوه ساختار بندی آموزش، چه مشوق هایی که ایجاد می شوند، یا شیوه برخورد افراد با شکست، می تواند نحوه طراحی برنامه های اجتماعی را به شکل قابل توجهی دگرگون کند. البته که هیچ کدام از این ها تیری جادویی برای از پای درآوردن فقر به ما نمی دهد. مشکلات عمیق هستند. اما آگاهی از روان شناسی کمیابی و چالش های رفتاری برآمده از آن می تواند در بهبود

۸: بهبود زندگی فقرا

نتایج اقدامات ضد فقر مفید واقع شود.

پهنای باند را می‌توان ساخت

اگر مادر تنهایی باشید که دو جا کار می‌کند، چیزهای زیادی برای ژانگولربازی دارید. علاوه بر ژانگولربازی مالی که پیش از این صحبتش را کردیم، باید برای مهد کودک فرزندان، که گران هم هست، ژانگولربازی کنید. از برنامه‌ای برای نگهداری بچه‌ها با خبر شده‌اید که شامل یارانه‌ای بسیار خوب شده، اما فقط یکی از فرزندان را قبول می‌کند و علاوه بر آن ساعت اتمام آن برنامه هم وقتی است که کار دومتان هنوز تمام نشده است. به این ترتیب از ملغمه‌ای از راه حل‌ها استفاده می‌کنید. شرایط را طوری ردیف می‌کنید که بچه کوچک‌ترتان پیش مادر بزرگتان بماند. همین‌طور باید فکر رفت و آمد یکی از بچه‌هایتان از مدرسه به خانه مادر بزرگ و رفت و آمد دیگری از مهد کودک به آنجا باشید. علاوه بر این چون در بخش خدماتی کار می‌کنید، مراقبت از فرزندان به ساعاتی بستگی دارد که مدیر بالادستان در اختیارتان می‌گذارد. او آدم خوبی است و تلاش می‌کند با شما راه بیاید، اما بعضی حساب و کتاب‌ها ناگزیر هستند.

حالا فرض کنید ما یک برنامه مراقبت از فرزندان خیلی ارزان به شما ارائه کنیم. با این کار ما دقیقاً چه چیزی به شما می‌دهیم؟ قطعاً باعث شدیم در زمانی که برای بردن و آوردن بچه‌ها صرف می‌کردید صرفه جویی شود. شاید باعث صرفه جویی در پولتان هم شده باشد، حال یا به صورت مستقیم (این برنامه از برنامه قبلی ارزان‌تر است) یا به صورت ضمنی (اگر زمان مادر بزرگتان را هم مد نظر قرار دهیم). اما در واقع ما چیز دیگری هم به شما داده‌ایم که از این‌ها ارزشمندتر است. چیزی که می‌توانید آن را خرج چیزهای زیادی کنید. ما تمام آن پهنای باند ذهنی را به شما بازگردانده‌ایم که قبلاً مشغول نگرانی، اضطراب و ژانگولربازی بود. ما یک بار شناختی را از دوستان برداشته‌ایم. همان‌طور که پیش از این دیدیم این موضوع به کنترل اجرایی شما، خودمهارى شما و حتی فرزندپروری شما کمک می‌کند. ظرفیت شناختی عمومی‌تان،

۸: بهبود زندگی فقرا

توانایی تان برای تمرکز، کیفیت کارتان، یا هر چیز دیگری که ذهنتان را متوجهش کنید بهبود می‌یابد. از این دورنما، کمک به مراقبت از فرزندان تنها به مراقبت ختم نمی‌شود. این راهی است برای ساختن یکی از عمیق‌ترین سرمایه‌های انسانی: ساختن پهنای باند.

در حالت عادی، زمانی که متخصصان این برنامه مراقبت از کودکان را ارزیابی کنند، تنها به نتایج محدود توجه می‌کنند: آیا آن مادر توانسته ساعات بیشتری کار کند؛ کارایی‌اش افزایش یافته؟ اما این دورنما بسیار محدود است. آنچه این برنامه ایجاد می‌کند آزادی ذهن و پهنای باند بیشتر است که به این سادگی نمی‌توان اندازه‌اش گرفت. اگر این برنامه موفق باشد، منافعش در چارچوب‌های متعددی بروز می‌کند. اگر همه چیز ثابت باشد، می‌توان تأثیر ذهنی این برنامه را مستقیماً دید. آیا حافظه فعال بهبود می‌یابد؟ آیا کنترل خواسته‌های ناگهانی و خودمهارى بهبود می‌یابد؟ بخشی از بدینی امروز ما درباره برنامه‌های موجود برآمده از ناتوانی‌شان در درک و در نتیجه اندازه‌گیری این گونه تأثیرات است. اگر نگاهمان به این برنامه مراقبت از کودکان بیش از اندازه محدود باشد، از منافع گسترده‌تر آن غافل خواهیم شد. یک اقدام این چنینی موفق روی هم‌رفته نتایج بسیار بیشتری از آنچه تصور می‌شود خواهد داشت. اما اگر نتوانیم جایی را ببینیم که عمیق‌ترین نیازها در آن نهفته است و منافع واقعی از آن حاصل می‌شود، تأثیر چنین اقدامی را دست‌کم خواهیم گرفت.

علاوه بر مراقبت از فرزندان، مثال‌های متعددی از سراسر دنیا وجود دارد که نشان می‌دهند پهنای باند را چطور می‌توان ساخت. اولین مثال را می‌توان از تأمین مالی زد. مقدار زیاد ژانگولربازی فقرا را برای برآمدن از پس مشکلات مالی هرروزه به خاطر آورید. اگر بتوانیم به افراد برای رفع این مشکلات کمک کنیم، پهنای باند جدیدی برایشان ایجاد کرده‌ایم. مسئله اساسی این گونه مشکلات حاد بودن آن‌هاست؛ نیاز فوری‌ای که به پول نقد دارند. این نیاز مربوط به سرمایه‌گذاری‌های بزرگ نیست؛ به مقادیر کوچک مربوط می‌شود،

۸: بهبود زندگی فقرا

چیزهایی مثل خرید لباس فرم مدرسه. به عبارت دیگر، فقرا چیزی را می‌خواهند که نزول خوارها سریعاً برایشان فراهم می‌کنند: مقدار کمی پول که سریع پرداخت شده و سریع بازپرداخت شود تا به این ترتیب نیازهای فوری رفع شوند. در مقابل برنامه‌های تأمین مالی که معمولاً به فقرا ارائه می‌شود روی اصلی خلاف آنچه گفته شد استوار است: مقادیر متوسط یا زیادی که سنجیده و به آرامی تأمین شود. چنین وام‌هایی می‌تواند برای سرمایه‌گذاری مفید باشد. اما اگر افراد درگیر حل مشکلات هرروزه باشند، پهنای باند لازم برای سرمایه‌گذاری را نخواهند داشت. به این ترتیب آیا تعجیبی دارد که افراد علیرغم وجود مؤسسات تأمین مالی خرد متعدد، بازهم سراغ نزول خوارها می‌روند؟ در هند و با همکاری موسسه مالی کا.جی.اف.اس که در مناطق روستایی کار می‌کند، یک وام بسیار کوتاه‌مدت را آزمایش کردیم. در نهایت تعجب با تقاضای بسیار زیاد وام‌هایی روبه‌رو شدیم که رقمشان به‌طور متوسط کمتر از ۱۰ دلار بود. این وام‌ها کمکی به ایجاد ثروت نمی‌کنند؛ افراد را به کارآفرین تبدیل نمی‌کنند. در ظاهر به نظر مقداری نمی‌رسد که بتواند یک زندگی را دگرگون کند. اما در عمل شاید دقیقاً همین کار را بکند. دام کمیایی با مقابله با مشکلات مالی کوچک و با تونل‌زنی آغاز می‌شود، انجام کارهایی که هزینه زیادی دارند خارج از تونل می‌ماند. تغییر این شرایط می‌تواند منجر به تغییر اصل منطق فقر شود.

۸: بهبود زندگی فقرا

همین طور می‌توانیم به سرمنشأ بازگردیم. جریان‌های درآمدی در کشورهای در حال توسعه معمولاً نامتوازن و ناپایدار است، چرا که بسیاری از کارگران از اشتغال رسمی ثابت بی‌بهره‌اند. حتی در کشورهای توسعه‌یافته، بسیاری از افراد کم‌درآمد که استخدام هم هستند با ناپایداری زیادی در درآمدهایشان روبه‌رو هستند. همان‌طور که قبل از این دیدیم ناپایداری درآمدی یکی از دلایل اساسی ایجاد ژانگولربازی است. با این حساب چرا برای کاهش آن تلاش نکنیم؟ تمرکز بیشتر روی ایجاد مشاغل قابل اتکا و درآمدهای پایدار برای فقرا در سراسر جهان می‌تواند از نظر روانی دگرگون‌کننده باشد. اما می‌توانیم از این هم جلوتر برویم. ما دوست داریم روی شوک‌های بزرگ، مانند شرایط اضطراری پزشکی یا بیمهٔ بارش باران، تمرکز کنیم. البته که این‌ها مهم‌اند. با این حال وقتی یک نفر درگیر ژانگولربازی می‌شود، شوک‌های کوچک نیز می‌توانند آثار بزرگی داشته باشند. برای یک کشاورز فقیر، یک گاو مریض می‌تواند درآمد روزانه را به قدری کاهش دهد که او را به دام کمیابی بیندازد. به این ترتیب باید اطمینان حاصل کنیم که از فقرا در برابر این شوک‌های به ظاهر «کوچک» مراقبت می‌کنیم. در ایالات متحده، چیز ساده‌ای در حد ساعات کاری نامتوازن (پنج‌ساعت کار در این هفته، و سی ساعت کار در هفته بعد) می‌تواند به ژانگولربازی و تشدید کمیابی منجر شود. یک راه می‌تواند ایجاد نمونه‌ای شبیه بیمهٔ بیکاری برای مقابله با این نوسانات ساعات کاری باشد، نوساناتی که آسیبش برای فقرا شاید از فقدان شغل هم بیشتر باشد.

پیش از این دریافته‌ایم که بسیاری از شوک‌هایی که به خاطر ژانگولربازی ایجاد می‌شوند و تونل‌زنی را به دنبال دارند معمولاً تا حد زیادی پیش‌بینی‌پذیرند. از یک سو نیاز ناگهانی به پول خرید کود یک شوک دانسته می‌شود. از سوی دیگر این نیاز کاملاً قابل پیش‌بینی است. این قضیه هر سال اتفاق می‌افتد، اما وقتی فرد مشغول ژانگولربازی باشد متوجه آمدنش نمی‌شود. این نشانگر ارزش بالای بالقوهٔ راه‌هایی است که می‌توان در برابر این شوک‌ها

۸: بهبود زندگی فقرا

استفاده‌شان کرد. یک راه ایجاد ابزارهای مالی است که به فقرا برای ایجاد جای خالی پس‌انداز کمک می‌کند. این کار را می‌توان با تکنیک‌های مدیریت کمیایی‌ای انجام داد که پیش‌ازاین درباره‌اش صحبت کردیم. مثلاً می‌توانیم از تونل زنی به نفع خودمان بهره ببریم. وام‌های با کارمزد زیاد برای مقابله با مشکلات فوری ارائه دهیم. این وام‌ها داخل تونل جذاب خواهند بود، و می‌توانیم از کارمزدهای زیاد برای ایجاد حساب پس‌انداز استفاده کنیم. بهتر از آن ایجاد ابزارهایی است که نیاز به مقابله با مشکلات فوری را از بین می‌برد. پیش‌ازاین دیده‌ایم که معمولاً، پس از پشت‌سر گذاشتن دام‌های کمیایی و ژانگولربازی، افراد در دوره‌های فراوانی نسبی دست به مدیریت لاقید و آسان‌گیر می‌زنند. چرا آن موقع کمکشان نکنیم؟ می‌توان ابزاری مالی ایجاد کرد که دریافتی حاصل از برداشت محصول کشاورز را نگه دارد و آن را به تدریج به صورت درآمد ماهانه در اختیارش قرار دهد. این تنها یک مثال است. به طور کلی منابع قابل توجهی صرف برنامه‌ریزی مالی برای بازنشستگی می‌شوند. کمک به فقرا برای خارج شدن از دور باطل پرداختن به ژانگولربازی و حل مشکلات فوری می‌تواند به همان اندازه تأثیرگذار و دگرگون‌کننده باشد.

همه این‌ها نشانگر دورنمایی است که رویکردی عمیق‌تر و متفاوت نسبت به فقر دارد. این دورنما نه فقط روی واضح‌ترین منبع کمیاب فقرا، یعنی درآمد، که روی منبع کمتر مشخص اما همان قدر مهم آن‌ها، یعنی پهنای باند، تمرکز می‌کند. ملاحظات مربوط به پهنای باند نشانگر آن است که چیزی به سادگی دادن پول نقد در زمان مناسب می‌تواند منافع بسیار زیادی در پی داشته باشد. دادن ۱۰۰ دلار به یک نفر، اگر به شکل درست انجام شود، می‌تواند برای او آرامش ذهنی بخرد. و آن آرامش ذهنی به فرد این اجازه را می‌دهد تا کارهای بسیار دیگری را انجام دهد و از اشتباهات پرهزینه اجتناب کند. یک برنامه انتقال نقدی در مالووی^{۸۴} حاکی از کاهش ۴۰ درصدی پریشانی روانی در میان شرکت‌کنندگان کم‌درآمد بود. (۱۰) درک شیوه فراهم کردن این

۸: بهبود زندگی فقرا

انتقالات در زمان مناسب و به حساب آوردن این تأثیرات کلی تر راه‌های دیگری هستند برای حرکت به سوی سیاست‌های حساس به پهنای باند. آنچه گفته شد تغییر مفهومی اساسی در سیاست‌های مربوط به فقر است. این تغییر مفهوم ما را بر آن می‌دارد که ارتباط رفتارهای متفاوت با یکدیگر را به رسمیت بشناسیم. ما می‌دانیم که اجاره، هزینه‌های خوراکی و مدرسه همگی بخشی از بودجه خانوار هستند. حال به جای نگاه مجزا به مشکلات مربوط به تحصیل، بهداشت، شرایط مالی و مراقبت از کودکان، باید بدانیم که همه این‌ها بخشی از ظرفیت پهنای باند یک فرد را تشکیل می‌دهند. و درست همان‌طور که تنگنای مالی می‌تواند به بودجه فرد آسیب بزند، تنگنای پهنای باند نیز می‌تواند باعث ایجاد ناتوانی در حوزه‌های مختلفی شود که یک فرد باید متوجه‌شان باشد. برعکس، رفع کردن بخشی از این تنگناها پیامدهای گسترده‌ای خواهد داشت. فراهم آوردن امکان مراقبت از کودک تنها به همین مراقبت ختم نمی‌شود. ارائه ابزار مالی مناسب نیز تنها باعث ایجاد پس‌انداز برای روز مبادا نخواهد شد. هر کدام از این اقدامات می‌تواند باعث آزاد شدن پهنای باند، افزایش آی.کیو، تحکیم خودمهاری، بهبود شرایط تفکر، و حتی اصلاح خواب شود. به نظر اغراق‌آمیز است؟ داده‌ها نشان می‌دهند که چنین نیست.

مشکلی پابرجا

مبارزه با فقر چالشی طاقت‌فرسا بوده است. برنامه پشت برنامه یا ناموفق بوده‌اند یا در بهترین حالت تا حدی موفق. تورهای ایمنی اجتماعی ^{۵۵} معمولاً چسبناک است. در ایالات متحده، به محض اینکه کسی در این تورهای ایمنی اجتماعی بیفتد، می‌توان مطمئن بود که دوباره و دوباره به آن باز خواهد گشت. (۱۱) برنامه‌های آموزشی نیز تنها تا حدی مؤثر بوده‌اند. پژوهشگرانی که این برنامه‌ها را ارزیابی کرده‌اند از مزیت‌هایی محدود سخن گفته‌اند: ارزش سرمایه‌گذاری را دارند، اما قادر نیستند که مسیر فقر را تغییر دهند. تغییر محل زندگی نیز تا اندازه‌ای کمک‌کننده است. یک آزمایش هزاران

۸: بهبود زندگی فقرا

خانواده را از محله‌های فقیرنشین به محله‌های پردرآمدتر انتقال داد (۱۲)، و درنهایت یافته‌ها نشان از تأثیری نه‌چندان زیاد در اضطراب و کیفیت زندگی داشت، اما الگوهای ضمنی فقر تغییری نکرده بود.

این نتایج در همه‌جای دنیا به همین شکل بوده است. چنین القا شده که تأمین مالی خرد (فراهم‌آوردن وام‌های کوچک برای کمک به ایجاد کسب‌وکارهای کوچک) دگرگون‌کننده است. بااین حال اگرچه تأمین مالی خرد به نظر تأثیری مثبت دارد، مطالعات متعدد نشانگر آن هستند که بعید است این روش بتواند منطق بنیادی فقر را تغییر دهد. (۱۳) برنامه‌های تغذیه تأثیراتی را بر یادگیری کودکان گذاشته است. تحصیل بازدهی مستحکم اما محدودی دارد. سازمان‌های غیرانتفاعی تلاش کرده‌اند که بسته‌های کلی‌نگرانه‌ای برای نیازهای گوناگون فقرا ارائه دهند. البته که کارشان شایسته تقدیر است. اما آن‌ها نیز بازدهی چندانی را تجربه نکردند.

هدف از آنچه گفته شد نقد برنامه‌های موجود نیست. فقر مسئله‌ای دشوار است. حتی بازدهی‌های نه‌چندان زیاد نیز می‌توانند سرمایه‌گذاری اجتماعی ارزشمندی به حساب آیند. آنچه در اینجا مطرح شد پیشنهادی است برای انجام بهتر این مهم. زمانی که با برنامه‌هایی روبه‌رو می‌شویم که موفقیت چندانی نداشته‌اند، بدمان نمی‌آید که این‌طور استنتاج کنیم که این برنامه‌ها چیزی را به افراد ارائه می‌دادند که یا نمی‌خواستند یا برایشان مهم نبوده است. اما شاید مشکل از چیزی که این برنامه‌ها ارائه می‌دهند نباشد، بلکه از خود ارائه باشد. شاید این برنامه‌ها نیز، مانند کابین‌های بمب‌افکن‌های جنگ جهانی دوم، با طراحی بهتر به موفقیت بیشتری دست یابند. و یک طراحی بهتر می‌بایست بینش‌هایی بنیادی درباره‌ی تمرکز و پهنای باند را که برآمده از روان‌شناسی کمیایی است در خود داشته باشد.

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

مرکز درمانی محلی سنت جانز (۱)، یک بیمارستان مراقبت‌های ویژه در میزوری، با مشکلی در اتاق عمل‌هایش روبه‌رو بود. سالانه حدود سی‌هزار عمل جراحی در ۳۲ اتاق عمل انجام می‌شد، و زمان‌بندی برنامه این اتاق‌ها روزبه‌روز دشوارتر می‌شد؛ همه اتاق‌ها همیشه پر بود. در سال ۲۰۰۲، اتاق عمل‌های بیمارستان با ۱۰۰ درصد ظرفیتشان کار می‌کردند. در این شرایط وقتی موردی اورژانسی رخ می‌داد (که معمولاً ۲۰ درصد مجموع موارد بود) بیمارستان مجبور بود جراحی‌هایی را که از مدت‌ها پیش برنامه‌ریزی شده بود به تعویق بیندازد. بر اساس مطالعه‌ای که در این باره انجام شده: «در نتیجه این شرایط کارکنان بیمارستان گاهی ساعت ۲ نیمه‌شب شروع به عمل جراحی می‌کردند، پزشکان ساعت‌ها منتظر می‌ماندند تا عملی دوساعته را انجام دهند، و کارکنان مجبور بودند مدام اضافه‌کاری کنند».

این یک نمونه بارز کمیابی است: تعداد جراحی‌های بیشتر از اتاق عمل. سنت جانز در دام کمیابی گرفتار شده بود. بیمارستان همواره عقب بود، و همین عقب‌افتادن باعث می‌شد مجبور به جابه‌جا کردن جراحی‌ها شود. نتیجه این شرایط به هم‌ریختن قواعد خواب و کار بود و به این ترتیب بیمارستان بیش‌ازپیش دچار کاهش کارایی می‌شد. تغییر ترتیبات در شرایطی مانند این می‌تواند هزینه‌بر باشد. و این اقدامات، حداقل در کوتاه‌مدت، ممکن است کمیابی را تشدید کنند، زیرا که بخشی از بودجه‌ای که پیش‌از این هم ناکافی بود برای تغییر ترتیبات «هدر» می‌رود. این بیمارستان به فردی شبیه بود که تعهداتی بیش‌از اندازه روی دوش دارد و به نظرش کارها بیش‌از حد طول می‌کشند، آن هم تا حدی به این دلیل که تعهدات از توان او فراتر رفته و حتی نمی‌تواند به این فکر کند که بخشی از وقتش را صرف کار اضافی و زمان‌بر عقب‌رفتن و برنامه‌ریزی دوباره کند.

اما سنت جانز باید راه‌چاره‌ای می‌یافت. مدیریت بیمارستان مشاوره از انستیتوی بهبود مراقبت‌های درمانی استخدام کرد تا، با نگاهی تحلیلی و فارغ

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

از فشارهای روزانه بیمارستان، این مسئله را تحلیل کند. او در نهایت راه حلی تعجب‌برانگیز پیشنهاد کرد: یک اتاق را بلااستفاده بگذارید. واکنش دکتر کنت لارسن^{۸۶}، جراح عمومی در سنت جانز، همان چیزی بود که احتمالاً انتظارش را دارید: با خودم فکر کردم که همین الان هم سرمان بیش از اندازه شلوغ است و تازه این آقا می‌خواهد یک اتاق را هم از ما بگیرند. احمقانه است. باین حال این پیشنهاد، منطقی عمیق داشت که برای مدیریت کمیابی آموزنده است. در ظاهر آنچه سنت جانز کم داشت اتاق عمل بود. هیچ مقداری از جابه‌جایی نمی‌توانست این مشکل را حل کند. اما اگر عمیق‌تر می‌شدید، کمبود اصلی را در جای دیگری می‌دیدید. جراحی‌ها دو حالت داشت: برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده. جراحی‌های برنامه‌ریزی شده تمام اتاق‌ها را به خود اختصاص داده بود. اگر جراحی‌های برنامه‌ریزی نشده پیش می‌آمد (که پیش هم می‌آمد!)، می‌بایست برنامه را دوباره ترتیب می‌دادند. لزوم تغییر یک جراحی برنامه‌ریزی شده برای فراهم کردن جراحی اورژانسی هزینه داشت. مقداری از این هزینه مالی بود (اضافه کاری) و مقداری هم پزشکی (خطاهای بیشتر). اما بخشی از آن هزینه کارایی بود. نگه داشتن افراد تا دیروقت، آن هم به صورت غیرمنتظره، موجب کاهش کارایی است. آن‌ها وظایفشان را با دقت کمتری انجام می‌دادند و هر جراحی بیشتر طول می‌کشید.

اگر جابه‌جایی‌های ناشی از موارد اورژانسی وجود نداشت و همه طبق برنامه و در مدت زمان کوتاه‌تری کارشان را می‌کردند، اتاق عمل کافی برای مدیریت همه موارد وجود داشت. کمیابی اتاق‌ها در واقع کمبود فضای جراحی نبود؛ ناتوانی در برآمدن از پس موارد اورژانسی بود. این شرایط را می‌توان به شرایط فقرای مقروضی تشبیه کرد که، اگر پولشان به آرامی خرج شود و خبری از شوک‌ها نباشد، می‌توانند آرام آرام زندگی‌شان را بهبود دهند، اما بخش زیادی از پول آن‌ها صرف تسویه بدهی‌ها می‌شود. مشکل فقط بودجه کم نیست. مشکل این است که بخشی از این پول صرف تأمین مالی مشکلی می‌شود که

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

می‌بایست در آن شرایط به آن پردازند. در مورد سنت جانز، مسئله این نبود که بیمارستان از نظر اتاق عمل بیش از اندازه «فقیر» بود. مشکل این بود که، وقتی شرایط اورژانسی پیش می‌آمد، آن فضای کم به تأمین نیازهای اورژانسی اختصاص می‌یافت تا بعد از آن دوباره به کارهای دیگر رسیدگی شود.

کریستی دمپسی^{۸۷}، معاون مرکز جراحات‌های اورژانس که پیش‌گام این اقدامات بود می‌گوید «همه چنین فرض می‌کردند که، چون جراحی‌های خارج از برنامه را نمی‌توان پیش‌بینی کرد، کنار گذاشتن یک اتاق عمل برای آن استفاده‌ای بسیار ناکارا از فضا خواهد بود». به نظر می‌رسد که عبارت‌هایی مثل جراحی «برنامه‌ریزی نشده» یا «غیرمترقبه» تا حدی گمراه‌کننده هستند: این عبارات به‌طور ضمنی به این معنا هستند که این جراحی‌های اورژانسی غیر قابل پیش‌بینی هستند. با این حال اگرچه که هر کدام از این جراحی‌ها از قبل مشخص نیستند، این حقیقت که چنین جراحی‌هایی وجود خواهند داشت، مثل وجود شوک‌هایی که افراد فقیر یا گرفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهند، کاملاً قابل پیش‌بینی است. همیشه جریان ثابتی از موارد «غیرمترقبه» وجود دارد. با این حساب چرا یک اتاق عمل را برای موارد خارج از برنامه خالی نگذاریم؟ به این ترتیب همه اتاق عمل‌های دیگر به خوبی پر شده، تحت تأثیر غافل‌گیری‌ها قرار نخواهند گرفت، و همه جراحی‌های برنامه‌ریزی نشده به اتاقی که برای این نوع جراحی‌ها در نظر گرفته شده می‌روند.

این کار نتیجه داد. به محض آنکه یک اتاق مجزا به جراحی‌های اورژانس اختصاص یافت، تعداد عمل‌های جراحی بیمارستان ۵.۱ درصد افزایش یافت. تعداد جراحی‌هایی که بعد از ساعت سه بعد از ظهر انجام می‌شد ۴۵ درصد کاهش یافت و درآمد نیز با افزایش روبه‌رو شد. تنها یک ماه طول کشید که بیمارستان این رویه آزمایشی را به رویه‌ای دائمی تبدیل کند. در دو سال متعاقب آن، حجم جراحی‌های بیمارستان سالیانه ۷ تا ۱۱ درصد افزایش نشان می‌داد.

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

حقیقت این است که، وقتی این بیمارستان متوجه مزایای تغییر شد، دیدگاه‌های دیگری را نیز مورد توجه قرار داد. جراح‌ها می‌بایست عمل‌های جراحی را در روزهای اول هفته قرار می‌دادند تا به این ترتیب اطمینان حاصل کنند که اقدامات بعد از عمل به آخر هفته‌ها موکول نشود و باعث توزیع ناموزون جراحی‌های انتخابی^{۸۸} شود. این عدم تعادل با کناررفتن جراحی‌های اورژانسی هویدا شد. طولی نکشید که سنت جانز شروع به زمان‌بندی موزون جراحی‌های انتخابی در طول کل هفته کرد و به این ترتیب شرایط بیش‌ازپیش بهبود یافت. (۲)

جای خالی دست‌کم گرفته شده

مورد سنت جانز نشانگر نکته‌ای بنیادی درباره‌ی دام کمیابی است. کمبود اتاق‌های بیمارستان درواقع کمبود جای خالی بود. بسیاری از سیستم‌ها برای کارکرد مناسب نیازمند جای خالی هستند. (۳) دستگاه‌های ضبط صوت دو قرقره‌ای قدیمی کمی نوار اضافه داشت تا از پاره‌شدنش جلوگیری کند. اگر دستگاه آسیاب قهوه‌تان را بیش‌ازحد پر کنید، آسیاب نخواهد کرد. بیشترین کارایی جاده‌ها در ظرفیت ۷۰ درصدی است؛ ترافیک‌های شدید به خاطر کمبود جای خالی ایجاد می‌شود. از لحاظ نظری، اگر جاده‌ای به اندازه ۸۵ درصد ظرفیتش پر باشد و همه با سرعتی مشخص حرکت کنند، همه ماشین‌ها می‌توانند با فاصله‌ای مشخص به مسیرشان ادامه دهند. اما اگر یک راننده کمی سرعتش را بالا ببرد و مجبور به ترمز کردن شود، کسانی که پشت او هستند نیز باید ترمز کنند. حالا آن‌ها بیش‌ازاندازه سرعتشان را کم کرده‌اند، و مشخصاً کاهش سرعت ماشین از افزایش سرعتش آسان‌تر است. همین شوک کوچک (افزایش سرعت یک نفر و فشردن پدال ترمز) باعث افزایش قابل توجه ترافیک می‌شود. چند شوک دیگر کافی است تا ترافیک قفل شود. زمانی که ۸۵ درصد ظرفیت جاده پر است، به اندازه کافی جاده وجود دارد اما خبری از جای خالی کافی برای جذب شوک‌ها نیست. و این در حالی است که آن‌هایی که بیش از همه به شناخت جای خالی نیاز

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

دارند معمولاً ارزشش را کمتر از حد برآورد می‌کنند.

فرض کنید شما دستیاری داشته‌اید که همیشه برای انجام کارهای مورد نظرتان در کوتاه‌ترین مدت و به بهترین شکل آماده بوده است. اما مشاور مدیریت به این نتیجه می‌رسد که دستیار شما زمان آزاد زیادی دارد. دپارتمان دوباره سازمان‌دهی می‌شود و حالا آن دستیار علاوه بر شما می‌بایست به دو نفر دیگر نیز کمک کند. داده‌های زمان-کارکرد حاکی از آن است که چنین شرایطی به مراتب کاراتر است؛ حالا برنامه زمانی این دستیار درست مانند برنامه شما پر شده است. اما دیگر خواسته‌های لحظه آخری و بدون اطلاع قبلی شما فوراً برآورده نخواهد شد. این به آن معنی است که، با توجه به برنامه کاری سنگینی که دارید، کوچک‌ترین شوک شما را عقب خواهد انداخت. و زمانی که عقب بیفتید، شروع به ژانگولربازی خواهید کرد و بیشتر و بیشتر عقب خواهید افتاد. آن دستیار یک منبع اساسی جای خالی بود. وجود او باعث مدیریت شرایط «اورژانسی» می‌شد، آن هم در شرایطی که برنامه‌تان تا حد امکان پر بود. دقیقاً همین حقیقت که آن دستیار «کمتر از حد» استفاده می‌شد، مثل آن اتاق سنت جانز، دلیل ارزشمندی او بود.

برداشت استاندارد در زمان کار زیاد این است که همه چیز را چسبیده به هم قرار دهید؛ آن قدر که همه چیز جا شود. و اگر این کار را انجام ندهید چنین احساس خواهید کرد که به اندازه کافی کار نکرده‌اید. در واقع زمانی که متخصصان کارایی با کارگرانی مواجه می‌شوند که زمان «بلااستفاده» دارند، معمولاً آن کارگرها را به استفاده «کارآمدتر» از زمانشان وامی‌دارند. (۴) اما نتیجه این است که جای خالی از بین خواهد رفت. زمانی که همه برنامه‌هایتان پشت سرهم و به هم چسبیده باشد، گیرکردن در ترافیکی که برای دیگران فقط کمی آزاردهنده است کل برنامه شما را از هم می‌پاشد. برای دیدار نفر اول دیر می‌رسید، و بدون هیچ فاصله‌ای باید به دیدار دومی بروید، و بعد از آن هم باید به سرعت به کارسومتان برسید. در نهایت چاره‌ای نخواهید داشت جز اینکه یکی از تعهدات امروز را به فردا موکول کنید، فردایی که به شکلی

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

«کارآمد» پر شده و هزینه آن تأخیر فشار بیشتر است. این شرایط برایتان آشناست؟ البته که هست. شما نیز ارزش جای خالی را کمتر از حد برآورد کرده‌اید. کوچک‌ترین مشکل باعث ایجاد تعهدی می‌شود که تاب تحملش را ندارید، و قرض کردن زمان فردا نیز هزینه زیادی خواهد داشت.

دلیل ناتوانی ما در ایجاد جای خالی این است که روی کارالان متمرکز می‌شویم و به آنچه ممکن است در آینده پیش آید فکر نمی‌کنیم. شرایط امروز کاملاً مشخص است، اما اقتضائات آینده کمتر برجسته بوده و تصورش دشوارتر است. زمانی که آینده ناملموس با حال ملموس رودررو می‌شود، جای خالی حکم یک امکان لوکس را خواهد داشت. این دقیقاً همان چیزی است که احساس می‌کنید به اندازه کافی ندارید. با این اوصاف چه باید بکنید؟ آیا می‌بایست اوقاتی، مثل ساعت سه تا چهار دوشنبه‌ها و چهارشنبه‌ها، را در برنامه زمانی‌تان خالی بگذارید تا اگر اتفاق غیرمنتظره‌ای افتاد از عهده‌اش برآیید؟ آیا چنین کاری با وجود همه کارهایی که دارید و می‌خواهید انجام دهید درست است؟ در عمل بله. وقتی زمانی ۴۰ دقیقه‌ای را برای رفتن به جایی اختصاص می‌دهید که نیم‌ساعت با شما فاصله دارد، یا وقتی مقداری پول را از بودجه ماهیانه‌تان برای روز مبادا کنار می‌گذارید، دقیقاً همین کار را می‌کنید. زمانی که با کمیابی روبه‌رو می‌شوید، وجود جای خالی ضرورت است. و این در حالی است که اغلب اوقات نمی‌توانیم برایش برنامه‌ریزی کنیم. البته که بخش عظیمی از آن به این دلیل است که کمیابی انجام چنین کاری را مشکل می‌کند.

جای خالی در برابر فربگی

عدم کاربرد درست جای خالی تنها به افراد محدود نمی‌شود و به سازمان‌ها نیز قابل تعمیم است. در طول دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، برداشتی وجود داشت مبنی بر اینکه شرکت‌ها زیادی «پف کرده» بودند. (۵) پول بعضی صنایع آن قدر از پارو بالا می‌رفت که مدیران اجرایی بدون توجه هزینه می‌کردند. آن‌ها برای تصاحب املاک و کسب و کارها بیش از اندازه پول

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

می‌دادند، چانه نمی‌زدند، و توجه چندانی هم به نتیجه نهایی نداشتند. پول‌ها آن‌قدر بد خرج می‌شد که ارزش بعضی شرکت‌های نفتی از نفتی که داشتند کمتر بود؛ پیش‌بینی بازار این بود که آن‌ها دارایی‌هایشان را هدر می‌دهند. موج خرید با سرمایه‌استقراضی در دهه ۱۹۸۰ تلاشی برای حل این مشکل بود. منطق این کار ساده بود: خرید این شرکت‌ها و اعمال فشار بر آن‌ها از طریق مقروض کردنشان. به عبارت دیگر دور کردن آن‌ها از فراوانی و فرستادنشان به سوی کمیابی. به این ترتیب نظم حاصل از بدهی (یا به زبان ما تمرکز برآمده از کمیابی) باعث بهبود عملکرد خواهد شد. مدیران اجرایی توجه بیشتری خواهند کرد، معقولانه‌تر هزینه خواهند کرد، و سود بیشتری کسب خواهند کرد.

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

حقیقت این است که مطالعات متعدد انجام شده در این زمینه حاکی از آن بود که خرید با سرمایه استقراضی، بدون توجه به پیامدهای دیگرش، واقعاً عملکرد شرکت‌ها را بهبود داده بود. (۶) یکی از دلایل این است که «فربگی شرکت» مشکل مشوق مدیران را تشدید می‌کند. شیوه هزینه‌های آن‌ها مناسب نبود زیرا پول دیگران را خرج می‌کردند. فربگی، که در واقع پول بلااستفاده است، صرف تجملاتی می‌شود که مدیریت از آن راضی است اما از نگاه سهام‌داران شرکت کارایی ندارد. افزایش خرید استقراضی و کاهش فربگی باعث می‌شود مدیران عاقلانه‌تر خرج کنند.

دلیل دیگر تأثیر خرید استقراضی روان‌شناسی کمیابی بود. دلیل افزایش بازدهی شرکت‌ها تا حدی همان دلیلی است که بر اساسش ضرب‌الأجل‌ها باعث افزایش کارایی می‌شوند، و افراد کم‌درآمد روی پول تاکسی هم حساب می‌کنند. اینکه یک مدیر مدام گوش به‌زنگ باشد و همیشه هزینه‌ها را پایین نگه دارد نیازمند تلاش شناختی زیادی است. باید با تأمین‌کنندگان با جدیت مذاکره کند و هزینه‌ها را خطبه خط دنبال کند تا ببیند هر کدام ضروری هستند یا نه. این نوع تمرکز در شرایط کمیابی ساده‌تر به دست می‌آید و در شرایط فراوانی دشوارتر. حتی شرکت‌های خصوصی، که مدیران پول خودشان را خرج می‌کنند، زمانی که پول بلااستفاده فراوانی داشته باشند، رفتارشان در جهت «فربگی» خواهد بود.

اما همان‌طور که پیش‌ازاین دیدیم، جای خالی هم باعث اتلاف است و هم منفعتی در بر دارد. در شرایط کاهش بودجه، جداکردن موارد موجب اتلاف از جای خالی‌های مفید کار دشواری است. در واقع بسیاری از آن شرکت‌هایی که درگیر خرید استقراضی شدند تا مرز ورشکستگی پیش رفتند. (۷) این واقعیت باعث تونل‌زنی آن‌ها شد. اگر دهه ۱۹۸۰ درس قدرت از بین بردن فربگی را به ما آموخت، دهه ۲۰۰۰ درس خطر نزدیک‌بینی مدیریتی را به ما داد. شاید این دو را بتوان مرتبط دانست. اگر فربگی را بیش‌ازاندازه از بین ببرید، یا جای خالی را بیش‌ازحد کم کنید، مدیرانی خواهید داشت که آینده را گرو

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

می‌گذارند تا از پس امروز برآیند.

مدارگرد مریخ

در دسامبر ۱۹۹۸ ناسا مدارگرد مریخ را به فضا فرستاد. (۸) مأموریت‌ها به مریخ نتیجه‌ی قرن‌ها شیفتگی انسان به سیاره‌ای است که خیلی نزدیک است، ابعادش مشابه زمین است (حتی طول روزهایش هم با زمین یکسان است) و امکان ناچیز اما وسوسه‌انگیزی از وجود زندگی دارد. بعید بود که مدارگرد به خودی خود یافته‌های قابل توجهی حاصل کند. درواقع بیشتر نقش جلودار را داشت. قرار بود داده‌های ارزشمندی را برای مأموریت‌های آینده فراهم کند، شاید حتی مأموریت‌هایی مانند فرود انسان روی مریخ. پرتاب این مدارگرد نتیجه‌ی نهایی پروژه‌ای ۱۲۵ میلیون دلاری بود که ده‌ها هزار ساعت تلاش صرفش شده بود. مدارگرد، همان‌طور که از نامش پیداست، طراحی شده بود تا به یک مدار پایدار نزدیک مریخ وارد شود و از آنجا اقدام به جمع‌آوری اطلاعات کند.

وارد شدن به یک مدار پایدار در اطراف یک سیاره کار پیچیده‌ای است. وقتی ماهواره نزدیک می‌شود، جاذبه آن را به سمت خود می‌کشد. اگر سرعت ماهواره به اندازه کافی نباشد، قدرت جاذبه بر آن خواهد چربید، آن را به سمت خود کشیده و باعث سانحه و از بین رفتنش می‌شود. اگر هم بیش از اندازه سریع باشد، جاذبه نخواهد توانست نقش مثبت خود را ایفا کند: ماهواره از کنار سیاره عبور کرده و مسیر دیگری را پیش می‌گیرد. تنها سرعت مناسب (و البته زاویه مناسب) است که باعث می‌شود کشش جاذبه به اندازه‌ای باشد که ماهواره را در مداری پایدار نگه دارد. ناگفته پیداست که تعیین سرعت مناسب نیازمند محاسبات دقیق و پیچیده است. وقتی مدارگرد به مریخ نزدیک می‌شود، باید موتورهای تغییر جهتش را روشن کند تا سرعتش به اندازه‌ای کم شود که در مدار مریخ بیفتد. از آنجا که رسیدن یک سیگنال از زمین ده دقیقه به طول می‌انجامد، همه این کارها از پیش برنامه‌ریزی شده بود. تمام کاری که کنترل زمینی می‌توانست انجام دهد نشستن و شنیدن (البته با تأخیر) بود.

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

خوشبختانه در دل فضا غافل‌گیری‌های زیادی نهفته نیست. محاسبات فیزیک نجومی را می‌توان با دقتی انجام داد که مایه غبطه مهندسان محدود به زمین است.

مدارگرد ۹ ماه و نیم پس از پرتابش به فضا در ۲۳ سپتامبر ۱۹۹۹ به مریخ رسید و فرایند ورودش را آغاز کرد. مدارگرد برای ورود به پشت مریخ می‌رفت و هر گونه تماسی را تا چند دقیقه ناممکن می‌کرد. بعد از مدتی نشانه‌های ناخوشایندی بروز کرد: هیچ خبری از این فضاپیما نبود، درحالی که طبق برنامه می‌بایست تا آن موقع دوباره سروکله‌اش پیدا می‌شد. هر ثانیه‌ای که می‌گذشت امید بیش‌ازپیش رنگ می‌باخت. درنهایت تیمی که در زمین مستقر شده بود ناامید شد. به این نتیجه رسیدند که مدارگرد دچار سانحه شده است.

در پی شکست‌های عمومی این چنینی بررسی‌های دقیقی انجام می‌شود. چه اتفاقی افتاد؟ چرا فضاپیما دچار سانحه شد؟ برای جلوگیری از آن چه می‌شد کرد؟ چه کسی مقصر بود؟ شکست، و به‌ویژه شکست سیستم‌های پیچیده، معمولاً دلایل متعددی دارد. اما در این مورد اشتباه بسیار واضح و خوراک اخبار بود. موتورهای تغییر جهت با قدرتی بیش‌ازاندازه روشن شده بودند. آنچه بیش از همه چشمگیر بود، نسبتی بود که در مقایسه با شرایط استاندارد مشاهده می‌شد. ناسا محاسبه کرده بود که نسبت قدرت مطلوب به قدرتی که صرف شده بود عدد آشنای ۴.۴۵ بود. این عددی است که برای تبدیل واحدهای اندازه‌گیری نیروی متریک و واحدهای انگلیسی به یکدیگر استفاده می‌شود. اشتباه تأسف‌آور به سرعت مشخص شد.

بخش‌های مختلف ماهواره‌ای مانند مدارگرد توسط شرکت‌های مختلف ساخته می‌شوند. موتورهای تغییر جهت، که توسط یک شرکت ساخته شده بودند، داده‌هایی را که دریافت می‌کردند بر اساس پوند، واحد اندازه‌گیری نیرو در سیستم انگلیسی، تفسیر می‌کردند. پردازنده مرکزی، که توسط شرکتی دیگر ساخته شده بود، داده‌ها را بر اساس نیوتن، واحد اندازه‌گیری متریک

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

نیرو، می‌فرستاد. هر بار که پردازنده مقدار X را مشخص می‌کرد، موتور تغییر جهت 4.45 برابر X را می‌شنید. (وقتی پردازنده می‌گفت 10 ، که یعنی 10 نیوتن، موتور تغییر جهت 10 پوند می‌شنید که برابر است با 44.5 نیوتن). نتیجه: مدارگرد بیش از اندازه سرعتش را کم کرد و در کشش جاذبه‌ای مریخ گیر افتاد. برای پروژه‌ای به این مهمی، چنین گافی مضحک و البته تعیین کننده بود.

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

خطاها غیر قابل اجتناب‌اند. مهندسان ناسا این را می‌دانند. به همین دلیل هم هست که بی‌شمار آزمون در این مسیر مورد استفاده قرار می‌گیرد. پس چه اتفاقی افتاده بود؟ در ماه‌های منتهی به پرتاب این مدارگرد، کل تیم آزمایشگاه پیش‌رانش جت از برنامه عقب بودند. تعداد کارکنان این تیم کمتر از میزان نیاز بود و آن‌ها نتوانسته بودند توجهشان را به‌طور کامل صرف جزئیات پروژه کنند، تا اینکه کار از کار گذشت. همه عقب می‌افتند و این‌طور به نظر می‌رسد که سازمان‌هایی که یکی پس از دیگری درگیر مهار آتش مشکلات هستند اصولاً تیم‌هایی کوچک‌تر را به پروژه‌های جدید اختصاص می‌دهند، زیرا تعداد زیادی از کارکنان همچنان درگیر خاموش کردن آتش مشکلات قبل هستند. (۹) با وجود این مهندسان، برخلاف کارکنان صنایع دیگر، نمی‌توانستند از گزینه جایگزین همگانی یعنی تأخیر استفاده کنند. درواقع آن‌ها امکان عقب‌انداختن ضرب‌الأجل را نداشتند. مدارهای فلکی هستند که تاریخ پرتاب را تعیین می‌کنند: موقعیت مریخ و دیگر اجرام زمان کوتاهی را برای پرتاب در اختیار قرار می‌دهد. با تقویم نجومی نمی‌توان بگومگو کرد.

ضرب‌الأجل کوتاه به ساعات کار طولانی ختم شده بود. علاوه بر آن تونل‌زنی را نیز در پی داشت. تمرکز روی رساندن کارها به تاریخ پرتاب بود. چیزهایی که مستقیماً به این هدف مربوط نبودند به بعد موکول می‌شدند، و با توجه به شرایط، زمانی هم برای رسیدگی دوباره به آن‌ها وجود نداشت. اشتباه ۴.۴۵ یکی از این موارد بود. مدت زیادی پیش از پرتاب، داده‌های خود مهندسان نشان می‌داد که یک جای کار می‌لنگد. آن‌ها متوجه ناهماهنگی‌ها شده بودند. اما فهمیدن منشأ این ناهماهنگی‌ها کار دیگری بود که باید به فهرست کارها اضافه می‌شد، و خب امکان انجام همه آن کارها وجود نداشت. دنبال کردن ناهماهنگی‌های واضح تنها یک مورد نادیده گرفته شده بود. مورد دیگری که نادیده گرفته شد شبیه‌سازی مشترک موتور تغییر جهت و پردازنده بود که اگر انجام می‌شد مشکل را به سرعت مشخص می‌کرد. کنترل‌ها و

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

سنگش‌های معمول قربانی شد، علائم بالقوه مشکلات نادیده گرفته شد، تا به این ترتیب کارها به ضرب‌الأجل تعیین شده برسد. الان دیگر می‌توانید این شرایط را به عنوان پیامد منطقی تونل‌زنی ببینید.

این را نمی‌توان پس‌نگری دانست.^{۸۹} گزارش ناسا به آزمایشگاه پیش‌رانش جت، پیش از سانحه، این مشکل را برجسته کرده است. بنا به این گزارش، تأخیرهای اولیه پروژه (شاید به خاطر کمبود نفرات) باعث حرکت این گروه به سوی میان‌برها و راه‌حل‌های موقتی شده بود. کارکنان ساعات طولانی به کار مشغول بودند و مرتکب اشتباه می‌شدند. تأخیر اولیه منجر به ناکارآمدی بیشتر شده بود. از آن بدتر، کنترل‌های تعیین‌کننده (چیزهایی که اتفاقاً خیلی ضروری به نظر نمی‌رسیدند) نادیده گرفته شده بود. این گزارش درواقع الگویی را پیش‌بینی کرده بود که درنهایت باعث اختلال و سانحه شده بود. این قضیه البته تنها به یک مورد عقب‌افتادن محدود نبود. به محض اینکه کالبدشکافی فنی انجام شد، مأموران بررسی سانحه مدارگرد به دنبال دلایل فنی این مشکل رفتند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که یکی از این دلایل پارادایم «سریع‌تر، بهتر، ارزان‌تر» بود که ناسا به کار بسته بود. تأکید این پارادایم روی صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کاهش زمان انجام کارهاست. تیم‌ها زمان کم می‌آوردند و شروع به تونل‌زنی می‌کردند. و بعد هم دچار غفلت می‌شدند. در این مورد کنترل‌های اساسی از این جهت نادیده گرفته شدند که اگرچه مهم، اما فوری نبودند؛ درواقع این کنترل‌ها برای کارمد نظر گروه، یعنی پرتاب به موقع مدارگرد، تعیین‌کننده نبود.

دام آتش‌نشانی

هم سنت جانز و هم ناسا در دام آتش‌نشانی افتادند. آن‌طور که پژوهشگران سازمانی، راجر بون^{۹۰} و رامچاندرا جایکومار^{۹۱}، گفته‌اند سازمان‌هایی که درگیر آتش‌نشانی هستند چند ویژگی مشترک دارند. اول اینکه، آن‌ها «مشکلات متعدد و زمان ناکافی» دارند. دوم اینکه، آن‌ها مشکلات فوری را حل می‌کنند اما موارد غیرفوری را، هر قدر هم که مهم، به بعد موکول

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

می‌کنند. سوم اینکه، این شرایط به تلنبار کارهای انجام‌نشده و افزایش روزافزون آن‌ها می‌انجامد. به بیان ساده، زمان صرف مهار آتش مشکلات فوری و عینی می‌شود و در عین حال آتش‌های جدید دیگری مدام سر بر می‌آورند، چرا که کاری برای جلوگیری از آن‌ها انجام نگرفته است. جراحان در بیمارستان سنت جانز آن قدر درگیر رسیدگی به بیماران حاضر بودند که نمی‌توانستند قدمی به عقب بردارند و نگاهی به ترکیب کلی بیماران بیندازند. مهندسان در ناسا آن قدر درگیر رسیدن به ضرب‌الأجل برای هر کدام از اجزا بودند که به شیوه قرارگیری این اجزا در کنار هم توجهی نمی‌کردند. دام آتش‌نشانی موردی خاص از دام کمیابی است.

مطالعه جامع پنج‌ساله از چهار شرکت تولیدی برجسته ایالات متحده مثال‌های متعددی از آتش‌نشانی را ثبت کرده است. آن‌طور که یک مدیر می‌گوید: «اگر به تخصیص منابع ما نگاه کنید، همیشه دیر شروع می‌کنیم و افراد را به سرعت وارد پروژه‌ها نمی‌کنیم ... بعد از آن هر قدر که لازم باشد نفر اضافه می‌کنیم ... تخصیص منابع زمانی به اوج می‌رسد که پروژه را شروع می‌کنیم». (۱۰) پژوهشگران بر پایه سال‌ها مطالعاتشان به این نتیجه رسیدند که «در مباحث امروزی مدیریت تحقیق و توسعه، رایج‌ترین نمونه تیم‌های مهندسی با وظایف بیش‌ازاندازه هستند که ساعات طولانی را به کامل کردن یک پروژه قبل از شروعش اختصاص می‌دهند».

آتش‌نشانی نه تنها به خطا می‌انجامد، بلکه این خطاها بسیار قابل پیش‌بینی‌اند: کارهای مهم غیرفوری نادیده گرفته می‌شوند. اصطلاح آتش‌نشانی همان‌طور که از نامش برمی‌آید به معنای مقابله با مشکلات فوری (آتش) است؛ مشکلات دیگر، هر اندازه مهم، فدای فوری‌ترین مشکلات می‌شوند (مثل مثال نبستن کمربند ایمنی در راه رسیدن به صحنه حادثه). نتیجه این روند این است که مشکلات ساختاری، که مهم اما قابل تعویق هستند، هیچ‌گاه حل نمی‌شوند. زمانی که میکروسافت نرم‌افزار ویندوز ۲۰۰۰ را عرضه کرد، ۲۸ هزار باگ شناخته‌شده داشت. (۱۱) تیم مربوط به این پروژه

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

می‌دانستند که در حال عرضهٔ محصولی هستند که مشکلات متعددی دارد، اما چاره‌ای نداشتند چون از ضرب‌الأجلشان عقب افتاده بودند. به این ترتیب آن‌ها بعد از بیرون آمدن نرم‌افزار بلافاصله شروع به آماده کردن اولین پچ کردند تا باگ‌هایی که نادیده گرفته بودند را برطرف کنند. اما تا آن‌ها بخواهند این کار را انجام دهند یکی پس از دیگری گزارش‌هایی دربارهٔ باگ‌های جدید می‌رسید و این باعث می‌شد بازهم عقب بیفتند.

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

دام‌های آتش‌نشانی مقدار زیادی ژانگولربازی در پی دارند. افراد آن‌قدر روی ضرب‌الأجل پیش رو متمرکز می‌شوند که وقتی کارشان تمام شد تازه متوجه می‌شوند که پروژه بعدی پیش رویشان سبز شده است. اکثر ما چنین تجربه‌ای را داشته‌ایم، و به صورت شهودی می‌دانیم که آتش‌نشانی یک دام است، آن هم به همان دلایلی که کمیابی یک دام است. زمانی که شروع به آتش‌نشانی کنید، سخت بتوانید جان سالم به در ببرید. زمانی که تیم‌ها دیوانه‌وار روی یک پروژه که از مهلت پایانش گذشته کار می‌کنند، پروژه بعدی را با تأخیر آغاز می‌کنند، این باعث می‌شود آنجا نیز دست به آتش‌نشانی بزنند و دائماً عقب بمانند. (۱۲)

درک منطق کمیابی و جای خالی باعث می‌شود امکان افتادن در دام آتش‌نشانی کم شود. با این حال می‌دانیم که تونل‌زنی باعث می‌شود ملاحظات دیگر نادیده گرفته شوند. یک راه حل، حداقل در سازمان‌ها، این است که جای خالی را به صورت مستقیم مدیریت کرده و از وجودش اطمینان حاصل کنیم. شیوه مدیریت ریسک از سوی بانک‌ها حاوی نکات آموزنده‌ای است. بانک‌ها مدت‌ها پیش به این نتیجه رسیده بودند که مدیران، با تونل‌زنی روی نتیجه نهایی، ریسک را به اندازه کافی محاسبه نمی‌کنند. آن‌طور که بحران مالی سال ۲۰۰۸ نشان داد، شرایط به مراتب از این بدتر است. اخیراً بسیاری از بانک‌ها «مدیر ریسک» تعیین کرده‌اند که جدا از بقیه گروه مدیریت کار می‌کنند و مستقیماً به مدیرعامل گزارش می‌دهند. آن‌ها می‌بایست ابزار مالی، وام‌ها و دیگر تبادلات را تأیید کرده و آن‌ها را از دریچه ریسک زیر نظر بگیرند. برخلاف مدیران که روی مقبول‌ترین تبادلات، سودآوری زیاد و رسیدن به اهداف فروش تمرکز (تونل‌زنی) می‌کنند، تنها هدف این مدیران نظارت روی ریسک است.

به همین ترتیب، شاید بد نباشد که سازمان‌ها، همراه با کاهش ولخرجی و به تبع آن کاهش جای خالی، کسی را به کار بگیرند که روی استفاده تمام‌وقت از منابع تمرکز نکرده است. کسی که، با جدا شدن از تونل‌زنی روزانه، اطمینان

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

حاصل کند که سازمان جای خالی کافی را دارد. فردی که، به جای تمرکز روی کارهایی که امروز باید انجام شود، روی شوک‌های احتمالی متمرکز شود که ممکن است برنامه‌های فردا را با مشکل مواجه کند. یک نفر باید مطمئن شود که آن‌هایی که روی برآورده کردن اهداف پروژه تمرکز کرده‌اند برای کارشان از پروژه‌های آینده قرض نمی‌گیرند و به این وسیله باعث از بین رفتن جای خالی در آینده و فرورفتن سازمان در شکاف پهنای باند نمی‌شوند. اتفاقی نبود که مشاورانی که سنت جانز استخدام کرد کاملاً از شدت کارهای اتاق عمل به دور بود.

منبع کمیاب واقعی را مدیریت کنید

کار کسی واقعاً نتیجه‌بخش خواهد بود که تمام روزش را با کار پر نکند، بلکه سلانه‌سلانه و با آرامش به سمت کارش برود.

هنری دیوید ثورو (۱۳)

تجربه ناسا نکته آموزنده دیگری هم دارد. زمانی که کارکنان آزمایشگاه پیش‌رانش جت از کارشان عقب افتادند، مدیران پروژه کاری را انجام دادند که اکثر مدیران انجام می‌دهند. ساعت‌ها را افزایش دادند. آن‌ها کمیابی زمان را دیدند (اینکه مدارگرد باید به سرعت پرتاب شود) و زمان بیشتری را برای پرداختن به آن اختصاص دادند. این پاسخ رایجی است که به کمیابی زمان داده می‌شود. پیشرفت یک پروژه از برنامه مورد نظر عقب افتاده؟ افراد بیشتری را به کار بگیرید تا عقب‌افتادگی را جبران کنند. و اگر یک سازمان با کمبود کارکنان مواجه است (زمان کوتاه است و استخدام و آموزش افراد جدید زمان‌بر است)، حداقل تا زمان ورود کارکنان جدید، ساعات کار کارکنان موجود را افزایش دهید. ظاهر قضیه به صورتی است که این راه حل واضح به نظر رسیده و ساده‌ترین راه برای انجام کار بیشتر با توجه به مقدار ثابت منابع است. باین حال این پاسخ شاید آن قدر هم که به نظر می‌رسد معقول نباشد. چنین راه حلی یک شکل از کمیابی را به رسمیت شناخته (زمان باقی‌مانده برای تمام کردن پروژه)، اما از شکل دیگر آن غافل می‌شود (پهنای

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

باند). درواقع پیامدهای کاهش پهنای باند روی عملکرد را نادیده می‌گیرد. استفاده از موبایل را در نظر بگیرید. در حال حاضر ۱۰ ایالت (آمریکا) به دست گرفتن موبایل در حین رانندگی را ممنوع کرده‌اند. (۱۴) چنین چیزی منطقی به نظر می‌رسد و قطعاً ایالت‌های دیگر نیز این قانون را تصویب خواهند کرد. بالاخره وقتی تنها یک دست فرد به فرمان باشد، کارآمدی و واکنش مناسب او به عنوان راننده کاهش می‌یابد. اما این قانون یک فرض مهم، اگرچه پنهان، در خود دارد. این طور به نظر می‌رسد که رانندگانی که موبایل در دست دارند احتمال تصادف بسیار بیشتری دارند (۱۵)، اما درواقع درباره رانندگانی که از هدست استفاده می‌کنند نیز اوضاع چنین است. (۱۶) مشکل دست نیست، ذهن است. در یک مطالعه شیه‌سازی، رانندگانی که از موبایل‌های هندزفری استفاده می‌کنند دو برابر کمتر از رانندگان عادی متوجه علائم ترافیکی می‌شوند. (۱۷) ما به طور طبیعی رانندگی را فعالیتی می‌دانیم که نیازمند منابع فیزیکی است، اما رانندگی ایمن نیازمند چیزی بیش از دو دست است؛ نیازمند پهنای باند است.

به همین صورت معمولاً وقتی برای زمانمان برنامه‌ریزی می‌کنیم از پهنای باند غافل می‌شویم. چیزی که معمولاً در نظر می‌گیریم زمان مورد نیاز برای کامل کردن فهرست کارهای باقی‌مانده است، نه پهنای باندی که آن کارها نیاز دارند. واکنش مهندسان آزمایشگاه پیش‌ران‌ش جت به ضرب‌الاجل قریب‌الوقوع را در نظر بگیرید. آن‌ها ساعت مهندسی بیشتری را به این مسئله اختصاص دادند. اما این موضوع لزوماً پهنای باند بیشتری را در پی نداشت، و می‌توان ادعا کرد که مهندسانی که کارهای زیادی سرشان ریخته بود، با وجود ساعات بیشتر، در مجموع پهنای باند کمتری را صرف کارشان کردند.

تقریباً یک قرن پیش هنری فورد^{۹۲} متوجه تمایز میان ساعت و پهنای باند شده بود. تصمیم او برای تعیین هفته کاری چهل ساعته برای کارکنان کارخانه‌اش به همان اندازه که برآمده از دغدغه‌های بشردوستانه بود از تمایزش به سود بیشتر نشئت می‌گرفت. بنا به گفته یک مفسر: (۱۸)

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

زمانی که هنری فورد در سال ۱۹۲۶ هفته کاری چهل‌ساعته را مد نظر قرار داد، اعضای انجمن ملی تولیدکنندگان او را به باد انتقاد گرفتند. اما آزمایش‌های او، که ۱۲ سال به آن‌ها مشغول بود، به وضوح نشان می‌داد که کاهش روز کاری از ده ساعت به هشت ساعت (و هفته کاری از شش روز به پنج روز) مجموع بازدهی کارکنان را افزایش داده و هزینه‌های تولید را کاهش می‌دهد. فورد با افتخار از مزایای اجتماعی هفته کاری کوتاه‌تر می‌گفت، و اینکه چطور افزایش زمان برای مصرف به نفع همه خواهد بود. اما در واقع اساس استدلال او این بود که کاهش طول نوبت کاری باعث افزایش بازدهی می‌شود. یافتن داده‌های آزمایش اصلی فورد کار ساده‌ای نیست. اما چندین و چند مطالعه مشابه، در طول تقریباً یک قرن که از آزمایش‌های فورد گذشته، انجام شده است. یافته‌های یک مطالعه درباره پروژه‌های ساختمانی نشان داده که «وقتی برنامه کاری ۶۰ ساعت یا بیشتر در هفته بیش از دو ماه ادامه یابد، کارایی کاهش می‌یابد و اثر تراکمی آن باعث می‌شود میزان تأخیر در تکمیل کار بیشتر از حالتی شود که همان گروه کاری با هفته‌ای ۴۰ ساعت کار به آن می‌رسیدند». (۱۹) در صنعتی کاملاً متفاوت، یک توسعه‌دهنده نرم‌افزار اشاره کرده (۲۰) که، وقتی کارکنانش در هفته ۶۰ ساعت کار کردند، چند هفته اول شاهد انجام کارهای بیشتری بود. اما، با رسیدن به هفته پنجم، میزان کاری که افراد می‌کردند کمتر از مقداری بود که در هفته‌های ۴۰ ساعته انجام می‌دادند.

مطالعه‌ای دیگر نگاهی به یک بخش جراحی قلب و سینه انداخته تا مشخص کند در زمان افزایش تعداد بیماران، به ازای هر کارمند خدمات درمانی، چه اتفاقی می‌افتد. (۲۱) در اینجا نیز بازدهی در کوتاه‌مدت افزایش یافته بود. رسیدگی به بیماران با سرعت بیشتری انجام گرفته بود. اما این موضوع هزینه‌هایی به همراه داشت. در این شرایط غفلت نیز افزایش یافته بود. رسیدگی سریع‌تر به بیماران از کیفیت کاسته بود: احتمال مرگ بیماران بیشتر شده بود. حقیقت این است که آن منافع کوتاه‌مدت نیز دوام چندانی نداشت.

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

افزایش مداوم فشار کار در نهایت به افزایش زمان رسیدگی به هر بیمار ختم شد.

این تأثیر روی بازدهی ممکن است به اشکال دیگری نیز بروز کند. بیایید آنچه یک پژوهشگر درباره نوآوری در محیط کار گفته را با هم مرور کنیم (۲۲) در پایان هر مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان می‌پرسیدم اگر یکباره تمام قدرت به آن‌ها واگذار شود اولین کارشان برای ترغیب نوآوری در سازمانشان چه خواهد بود. با فاصله زیاد رایج‌ترین پاسخ زمان بود. البته منظور افراد پاسخگو هر نوع زمانی نبود: آن‌ها خواستار مقدار بیشتری از زمان قبلی نبودند، بلکه زمان بیشتر غیر برنامه‌ریزی شده‌ای می‌خواستند که لازم نباشد برایش محصول خاصی تحویل دهند یا رویه خاصی را طی کنند. به قول مدیرعامل ... که این زمان را به درستی «زمان بازی ... زمان خیره‌شدن به بیرون پنجره ... زمان آرام‌شدن ... زمان مطالعه و تأمل» می‌نامید.

از جهتی می‌توان گفت که هیچ کدام از این‌ها عجیب نیست. درست همان‌طور که از نظر فیزیکی خسته شده و نیاز به استراحت داریم، ممکن است از نظر ذهنی نیز تحلیل برویم و نیاز به بازیابی داشته باشیم. در مقابل اگر با کمیابی مداوم روبه‌رو باشیم، تنگنای پهنای باند بیشتر و بیشتر خواهد شد. برای درک این سازوکار می‌توانیم مورد ساده‌ای مانند خواب را در نظر بگیریم. افرادی که دچار کمیابی زمان هستند و ساعات بیشتری را کار می‌کنند تلاش خواهند کرد تا چیزهای بیشتری را در طول یک روزشان جای دهند. به این ترتیب چیزهایی را نادیده گرفته یا سردستی انجام می‌دهند. در این میان خواب یکی از رایج‌ترین گزینه‌هاست. زمانی که وقت نداشته باشید، کمی کمتر می‌خوابید و ساعات بیشتری را به کار اختصاص می‌دهید. این در حالی است که اثرات خواب روی بازدهی فوق‌العاده زیاد است. مطالعات مختلف بارها و بارها نشان داده‌اند که، وقتی کارگران کمتر می‌خوابند، انگیزه‌شان کاهش یافته و خطاهای بیشتری مرتکب می‌شوند. (۲۳) یک مطالعه هوشمندانه این قضیه را با بررسی ابتدا و انتهای تغییر ساعت تابستانی نشان داد؛ شب‌هایی که افراد

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

به خاطر تغییر ساعت کمتر می خوابند. یافته‌های این مطالعه حاکی از آن بود که افراد، به ازای هر ساعت خواب کمتر در آن شب‌ها، ۲۰ درصد زمان بیشتری را صرف طفره‌روی سایبری (یعنی گشت‌وگذار شخصی در اینترنت در ساعات کاری) می‌کنند. (۲۴) و این فقط تأثیر یک شب خوب‌نخوابیدن است. پژوهش‌ها نشانگر آن است که اثرات انباشته کم‌خوابی به مراتب شدیدتر است. با افزایش ساعات کار و کاهش زمان خواب، بازدهی مسیری سرایشی را طی می‌کند.

باین همه اکثر شرکت‌ها هنوز، به جای مدیریت پهنای باند، ساعات را مدیریت می‌کنند. یک گروه از پژوهشگران یکی از شرکای ۳۷ ساله یک شرکت بزرگ حسابداری را، که متأهل و دارای چهار فرزند بود، چنین توصیف کردند (۲۵)

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

زمانی که یک سال پیش او را دیدیم، روزی ۱۲ تا ۱۴ ساعت کار می‌کرد، مدام خسته بود، و سخت می‌توانست با خانواده‌اش به خوبی معاشرت کند که خود این موضوع باعث احساس گناه و نارضایتی بیشترش می‌شد. او خواب خوبی نداشت، ورزش نمی‌کرد، و به ندرت غذای سالم می‌خورد و معمولاً با عجله سر میزش چیزی می‌خورد که فقط گرسنه نماند. تجربیات (او) چیز غیر معمولی نیست. اکثر ما برای برآورده کردن انتظارات بیشتر در محیط کار ساعات بیشتری را کار می‌کنیم، که در نهایت فشار بسیاری را به جسم، ذهن و روحمان وارد می‌کند. این مشکلات به کاهش میزان همکاری، افزایش میزان حواس‌پرتی، بالا رفتن نرخ جابه‌جایی نیروی کار، و سر به فلک کشیدن هزینه‌های درمانی کارمندان می‌انجامد.

همین پژوهشگران یک برنامه «مدیریت انرژی» آزمایشی را نیز اجرا کردند. (۲۶) این برنامه شامل چیزهایی مثل استراحت برای پیاده‌روی بود و روی عوامل کلیدی مانند خواب تمرکز می‌کرد. یافته‌های آن‌ها در این مطالعه آزمایشی نشانگر بهبود کارایی ۱۰۶ کارمند، بر اساس معیارهای متعدد، در ۱۲ بانک بود. شاید باور چنین چیزی سخت باشد. اما مگر این موضوع چه تفاوتی با شیوه‌ای دارد که ما بدنمان را مدیریت می‌کنیم؟ کاربرانی که استفاده زیادی از کامپیوتر دارند، برای پیشگیری از صدمات، استراحت‌های مشخصی را برای خود در نظر می‌گیرند. برای جلوگیری از سندرم بینایی کامپیوتر، توصیه می‌شود که افراد به ازای هر بیست دقیقه نگاه کردن به صفحه کامپیوتر بیست ثانیه نگاهشان را از آن دور کنند تا چشم بتواند استراحت کند. (۲۷) حال چرا باید فکر کنیم نظام شناختی ما از این منظر با نظام فیزیکی‌مان متفاوت است؟

نکته مهم‌تری که وجود دارد نیاز به تمرکز روی مدیریت و پرورش پهنای باند با وجود فشاری است که به واسطه کمیابی در جهت عکس اعمال می‌شود. افزایش ساعات کار، کار کشیدن بیشتر، نادیده گرفتن تعطیلات و چیزهای دیگری از این دست همگی پاسخ‌هایی از جنس تونل‌زنی هستند که آدم را یاد

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

قرض گرفتن با نرخ بهره بالا می‌اندازند. این جور اقدامات از پیامدهای بلندمدت غفلت می‌شود. روان‌پزشک‌ها از تعداد فزاینده بیماران می‌گویند که دارای علائم اضطراب حاد هستند، کسانی که «تا حد توانشان یا حتی بیشتر از آن کار می‌کنند، و در زندگی‌شان هیچ جایی برای استراحت، آرامش و تأمل ندارند». (۲۸) ۴۰ یا ۵۰ یا ۶۰ ساعت کارکردن در هفته دستاوردی جادویی به همراه نخواهد داشت. اما نکته‌ای مهم در آزاد گذاشتن ذهن وجود دارد: حداکثرشدن پهنای باند مؤثر به جای حداکثرشدن ساعات کار. البته که همه این اشتباهات (از آتش‌نشانی گرفته تا ناتوانی در پرورش پهنای باند) مشکلاتی فردی هستند که ممکن است هر کسی دچارشان شود. اما اگر پای سازمان در میان باشد این مشکلات تشدید می‌شوند. زمانی که یکی از اعضای یک گروه عقب می‌افتد یا وارد حالت آتش‌نشانی می‌شود، ممکن است احساس کمیابی دیگران نیز افزایش یابد. زمانی که پهنای باند یک نفر در تنگنا قرار گیرد، به خصوص اگر آن فرد از افراد رده بالا باشد، زنجیره‌ای از تصمیمات بد می‌توانند منجر به کمیابی بیشتر و قرارگرفتن پهنای باند دیگران در تنگنا شود. سازمان‌ها می‌توانند یک اثر دومینویی ایجاد کنند که در آن هر فرد گروه را به سمت آتش‌نشانی و کاهش پهنای باند می‌کشد. در عین حال سازمان‌ها می‌توانند فضاهایی پرمغز و خلاقیت‌پرور باشند و در مدیریت موفق چالش‌های کمیابی به اعضای خود کمک کنند.

بنیهانا

هیرواکی («راکی») آئوکی (۲۹)^{۹۳}، مانند بسیاری از کارآفرینان آمریکایی، نوجوانی جنون‌آمیزی داشته است. او در دهه ۱۹۵۰ در ژاپن نوجوانی غیر قابل کنترل بود که در مدرسه پورنوگرافی می‌فروخت و یک گروه راک به نام رودی سوندز^{۹۴} را تاسیس کرد. او البته بعدها نشانه‌هایی از نظم و انضباط را هم بروز داد: کوشش او به عنوان یک کشتی‌گیر سبک‌وزن راهش را به المپیک تابستانی ۱۹۶۰ باز کرد، بورسیه‌ای ورزشی برای حضور در یکی از دانشگاه‌های آمریکا به دست آورد، و نهایتاً قهرمان سبک‌وزن ایالات متحده شد و به تالار

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

افتخارات راه یافت. گذرایام باعث شد خلاقیت، انرژی و سخت‌کوشی خود را هر روز بیش‌ازپیش به‌سمت کسب و کار هدایت کند. درحالی‌که به رقابت خود به عنوان کشتی‌گیر ادامه می‌داد، درس خواندن برای مدرک کاردانی مدیریت رستوران را آغاز کرد و در اوقات فراغت‌ش نیز یک ماشین فروش بستنی در هارلم^{۹۵} به راه انداخت.

موفق‌ترین فعالیت تجاری آئوکی از جایی کوچک آغاز شد. با ۱۰ هزار دلاری که از ماشین بستنی‌فروشی‌اش به دست آورده بود، یک خانه استیک ژاپنی چهار میزه به نام بنیهانا در خیابان ۵۶ غربی نیویورک تأسیس کرد. سال‌های اول به سختی می‌گذشت، اما رستوران آرام آرام به واسطه غذا و اتمسفرش توجه‌ها را به سمت خود جلب کرد، و درنهایت به پاتوق سلبریتی‌ها تبدیل شد. (محمد علی کلی و بیتل‌ها^{۹۶} در آنجا غذا خورده‌اند). آئوکی بر پایه این موفقیت رستوران‌ش را به رستورانی زنجیره‌ای تبدیل کرد که ابتدا در نقاط مختلف نیویورک و درنهایت بقیه نقاط کشور و جهان شعبه‌های متعددی راه‌اندازی کرد. امروز بنیهانا^{۹۷} در ۱۷ کشور شعبه دارد. در زمان مرگ آئوکی در سال ۲۰۰۸، برآوردها حاکی از ارزش بیش از ۱۰۰ میلیون دلاری امپراتوری او بود. تصویری که از او ترسیم می‌شود آن قدر فراگیر است که گاهی احساس می‌شود ساختگی است؛ علاوه بر نامش، شکایت‌های پدری، دعوای درون خانوادگی، مجموعه‌ای از ماشین‌های آنتیک و همچنین داستان نیمچه افسانه‌ای و قومیتی مربوط به نام این رستوران‌های زنجیره‌ای (نامی که برگرفته از تک گلی قرمز است که به ژاپنی می‌شود بنیهانا. تک گلی که در میان خرابی‌های ناشی از بمباران توکیو توسط آمریکا در جنگ جهانی دوم به چشم پدر آئوکی آمد).

هر کس که به رستوران بنیهانا رفته باشد دلیل منحصر به فرد بودنش را می‌داند: سرآشپز غذا را پیش چشم شما طبخ می‌کند؛ حقیقت این است که «طبخ کردن» حق مطلب را ادا نمی‌کند. سرآشپز یک هنرمند خبره است: او چاقوهایش را به هوا می‌اندازد، غذا را مستقیماً از کفگیر به بشقاب‌تان پرتاب

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

می‌کند، و از میان حلقه‌های پیاز آتش‌فشان درست می‌کند! تنها در بنیهانا است سروکردن وعده‌ها با تشویق جمعیت پایان می‌یابد. اگر واژه «Benihana» (یا از آن بهتر «hibachi chef») را در یوتیوب جستجو کنید، صدها ویدئو خواهید یافت که هنرهای نمایشی بنیهانا را نشان‌تان می‌دهد. همه این‌ها به شکلی دایره‌وار در موفقیت بنیهانا سهیم بوده است. آنچه آثوکی خلق کرده چیزی بیش از مقداری سرگرمی است. او کمیابی‌ای که رستوران‌ها در لایه‌های ژرف‌تر با آن مواجه بوده‌اند را درک و اقدام به حل آن کرده است. مردم فکر می‌کنند که رستوران یعنی غذا، دکور و سرویس. درواقع این همان چیزی است که ما به عنوان مشتری تجربه‌اش می‌کنیم. باین حال همه ما رستوران‌های فوق‌العاده‌ای را می‌شناسیم که تعطیل شده‌اند. کشیدن مشتری به داخل رستوران موفقیت کسب‌وکار رستوران را تضمین نمی‌کند. سودآوری وابسته به تصمیمات لجستیکی و اجرایی دشوار است. مشکلی که رستوران‌ها دارند ثابت‌بودن بخش زیادی از هزینه‌هایشان است. البته که آن‌ها هزینه‌هایی را صرف غذا می‌کنند، اما هزینه مواد اولیه بسیار کمتر از مخارج عمومی است: حقوق، اجاره، برق، بیمه و چیزهای دیگری از این دست. تعداد مشتریان زیاد باشد یا کم، اکثر این هزینه‌ها باید پرداخت شود. به این ترتیب می‌توان گفت کل این کسب‌وکار به «خامه» روی آن بستگی دارد. بعد از آن که درآمدها به اندازه‌ای رسید که هزینه‌های ثابت را پوشش داد، درصد زیادی از آنچه باقی می‌ماند سود خواهد بود. این باعث پدیدآمدن شرایط ریاضی جالبی می‌شود. در یک شب جمعه شلوغ، این گونه نیست که سه مشتری در مقایسه با دو مشتری تنها ۵۰ درصد سودآورتر باشد. اگر دو صندلی اولی هزینه‌های ثابت‌تان را پوشش داده و سود کمی برایتان باقی گذاشته باشند، صندلی سوم حکم «خامه» را دارد و تقریباً تمامش سود است.

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

آنچه آئوکی، و برخی دیگر، درک کردند این بود که کسب و کار رستوران در واقع به کمیابی جای نشستن مربوط است. چند صندلی می‌توانید جا دهید؟ هر چه میزهای بیشتری در رستوران جای دهید جای نشستن بیشتری خواهید داشت. هر چه سر هر میز تعداد نفرات بیشتری بنشانید، جای نشستن بیشتری خواهید داشت. اگر بتوانید سریع‌تر میزها را خالی کنید، جای نشستن بیشتری خواهید داشت و شاید بتوانید به ازای هر میز به جای سه گروه مشتری چهار گروه مشتری داشته باشید.

آنچه به شکل نمایش در بنیهانا در جریان بود در حقیقت راه حلی هوشمندانه برای مشکل کمیابی بود. برای نمایش سرآشپز، لازم بود که افراد سر میزهای گروهی بنشینند. و میزهای گروهی هشت نفره شکل بسیار نتیجه‌بخش‌تری از قرارگیری مشتریان بود. دیگر لازم نیست منتظر خالی شدن دو میز دونفره شوید تا بتوانید برای جادادن یک گروه چهارنفره آن‌ها را به هم بچسبانید. در میزهای گروهی خیلی ساده، هر کس که وارد می‌شود سر میز می‌نشیند تا هشت نفر میز کامل شود. اما از آن بهتر اینکه میزها هم با سرعت بسیار بیشتری خالی می‌شود. سرآشپز به شکل نمایشی (و به سرعت) پیش چشمان شما غذا را طبخ می‌کند. شما نشسته‌اید، سرآشپز آنجاست، منو فقط شامل چند غذاست، و زمان سفارش هم محدود است. بعد از آن سرآشپز با سرعتی هیجان‌انگیز غذا را برایتان درست می‌کند. غذا به ظرفتان انداخته می‌شود و شما به سرعت مشغول خوردنش می‌شوید، زیرا می‌بینید که بخش بعدی غذایتان آماده‌سرازیرشدن به ظرفتان است. حتی دسر (بستنی که در کنار شعله هیباچی سریعاً آب می‌شود) برای سرعت بیشتر طراحی شده است. و زمانی که این نمایش پایان می‌یابد، سرآشپز تعظیم می‌کند، شما برایش دست می‌زنید، و تمام. بعد از آن می‌خواهید چه کنید؟ آنجا بنشینید و

چاپ‌استیکتان^{۹۸} را بجوید؟ بعید است وقتی سرآشپز آنجا ایستاده، غذا تمام شده، میز تمیز شده و دیگران هم در حال ترک میز هستند کسی بنشیند و این پا و آن پا کند. همه این‌ها به این معنی است که درآمد بنیهانا از هر میز در هر

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

شب بسیار بیشتر از حالات دیگر است؛ برخی تخمین‌ها نشانگر آن است که میزان سودآوری بنیه‌ها نسبت به رستوران‌های دیگر، به ازای هر دلار، ۱۰ سنت بیشتر است، (۳۰) و این یعنی مقداری بسیار قابل توجه.

چیدمان در کسب‌وکار

بنیه‌ها علاوه بر غذاهای خوش‌ترکیبی که ارائه می‌دهد، درسی مهم برای بسیاری از سازمان‌ها در بر دارد. حتی وقتی کسب‌وکارها آن قدر با بصیرت هستند که منابع حقیقتاً کمیاب خود را دریابند، معمولاً پیچیدگی مدیریت کمیابی و منافی که انجام به‌تر این کار در بر دارد را دست کم می‌گیرند. شریل کایمز^{۹۹}، متخصص پژوهش عملیاتی در دانشگاه کرنل^{۱۰۰}، این موضوع را زمانی دریافت که رستوران زنجیره‌ای مکزیکی چویس^{۱۰۱} استخدامش کرد تا بلکه سودآوری رستوران افزایش یابد. (۳۱) او با کارکنان گپ زد تا فهم بهتری از چالش‌های رستوران پیدا کند. یک مشکل کاملاً نمایان بود: صف‌های طولانی. این موضوع از یک جهت نشانه خوبی است؛ رستوران محبوب است. اما از جهتی دیگر می‌تواند نشانه بدی باشد. صف‌های طولانی ممکن است احساس خوبی به صاحب رستوران بدهند، اما پولی به جیبش سرازیر نمی‌کنند. رستوران نیاز به افرادی دارد که داخل بنشینند و غذا بخورند، نه کسانی که بیرون بایستند و منتظر باشند. ممکن است مشتریان برنجند و دیگر به آنجا برنگردند. طبیعتاً هیچ رستورانی دوست ندارد این جمله سر زبان‌ها بیفتد که «کسی دیگه اونجا نمیره، زیادی شلوغه». (۳۲) کایمز برای اینکه بداند در این رابطه چه باید بکند (افزایش قیمت؟ گسترش رستوران؟) یک تحلیل آماری جامع انجام داد که باعث شد نگاهش دقیق‌تر از آن چیزی شود که با شنیدن صحبت‌های کارکنان به نظرش آمده بود: درآمد به ازای هر میز چقدر بود؟ چه میزهایی بیش از همه شلوغ بود؟ میزان پرو خالی شدن چقدر بود؟ و همین‌طور موارد دیگری از این دست.

آنچه او دریافت خودش را هم غافل‌گیر کرد. آنچه به چشم می‌دید انتظار طولانی بود؛ آنچه داده‌ها نشان می‌دادند بهره‌وری ناچیز بود. تنها پنج ساعت

۹: مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

در هفته بیش از نیمی از صندلی‌ها پر بود. اما صف بیرون از رستوران بیش از این‌ها بود. قضیه از چه قرار بود؟ دو سرنخ در داده‌ها به حل این مسئله کمک کرد. اول اینکه مدت زمانی که مشتری‌ها از میزها استفاده می‌کردند بسیار متغیر بود، و بیشترین تغییر بعد از تمام شدن یک وعده و قبل از آغاز وعده بعد بود. حتی در زمان شلوغی نیز وقفه‌های طولانی بین رفتن یک گروه از یک میز و نشستن گروه بعدی سر آن میز وجود داشت. دوم اینکه اگرچه رستوران‌هایی مانند چویس به پاتوق‌هایی برای دوستان و همکاران مشهورند، داده‌ها حاکی از چیز دیگری بود: ۷۰ درصد مراجعان یک یا دو نفر بودند. به نظر می‌رسید میزهای رستوران با نوع مراجعانش متناسب نیست. کایمز، برای اینکه ببیند چنین برداشتی درست است یا نه، داده‌های مربوط به مراجعانی که برای صرف غذا می‌آمدند را در یک الگوریتم قرار داد تا چیدمان مناسب برای چویس را به دست آورد. نتیجه توصیه‌ای واضح بود: افزایش تعداد میزهای دونفری. مدیران رستوران این کار را کردند و نتیجه سودی قابل توجه بود؛ بیش از ۵ درصد افزایش فروش، یعنی تقریباً ۱۲۰ هزار دلار در یک سال فقط در یک شعبه. البته که بازطراحی رستوران، خرید میزهای جدید، و انجام تغییرات دیگر بدون هزینه نبود، اما در همان سال اول هم منافع به هزینه‌ها می‌چربید و از آن سال به بعد نیز تنها چیزی که باقی ماند سود خالص بود. سرمایه‌گذاری روی مدیریت کمیابی بازدهی بسیار بالایی را به دنبال داشت.

قبل از ورود کایمز، رستوران چویس در مدیریت کمیابی موفق نبود، چرا که چالش‌های کمیابی را دست کم می‌گرفت. اما این چالش‌ها پیش‌پاافتاده نبودند: تنها برای یک مشکل رستوران تحلیل‌های پیچیده کامپیوتری لازم بود. البته که این موضوع به رستوران‌ها محدود نمی‌شود. کسب و کارها معمولاً بسته به شیوه‌ای که کمیابی را مدیریت می‌کنند موفق شده یا شکست می‌خورند.

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

پزشک‌ها و نصاب‌های تلویزیون یک وجه اشتراک دارند. خیلی بعید است که قراری که ساعت سه با آن‌ها دارید همان ساعت سه میسر شود. گاهی پیروی از برنامه زمانی دشوار می‌شود. در صورت نبود جای خالی برای خنثی کردن شوک، یک ناهماهنگی کوچک، مثل تعلل یا پیش‌آمدن اتفاقی غیرمنتظره، چند برابر بزرگ‌تر خواهد شد. آنچه در ابتدا فشاری قابل کنترل به نظر می‌رسید به زنجیره‌ای از تأخیر تبدیل می‌شود. باید با عجله سر هر قرار ملاقات حاضر شوید. روی انجام قرار حاضر تونل می‌زنید. احتمالاً از قرارهای آینده قرض می‌گیرید. و به این ترتیب دام زمان-بدهی شکل می‌گیرد. برنامه‌های متراکم باعث می‌شود در مرز تأخیر برای همه قرارها قرار داشته باشید. و اکثر اوقات در همان ابتدای روز از این مرز عبور می‌کنید. (اینکه مشتریان چرا با چنین چیزی کنار می‌آیند مسئله‌ای دیگر است).

یکی از همکاران ما، که رئیس یک بنیاد است، کاملاً با تقویم متراکم آشناست. او اکثر روزهایش را به جلسات پشت سر هم می‌گذراند. او نیز ممکن است مانند دکتر و نصاب به‌سادگی از برنامه‌اش عقب بیفتد و هر جلسه بیش از جلسه بعد با تأخیر مواجه شود. و از آنجاکه افراد برای پول گرفتن نزد او می‌روند، احتمالاً با این تأخیرها کنار می‌آیند. اما این اتفاق هیچ‌گاه نمی‌افتد. حدود پنج دقیقه پیش از آنکه زمان برنامه‌ریزی شده یک جلسه به اتمام برسد، دستیارش داخل می‌شود و اعلام می‌کند که «پنج دقیقه باقی مانده». و در پایان جلسه نیز دستیارش دوباره داخل شده و پایان جلسه را اعلام می‌کند. همین مداخله ساده، که نتیجه حضور یک دستیار کاربلد و همراه است، از شکل‌گیری زنجیره دام‌های کمیابی جلوگیری می‌کند.

اینکه دستیار در بزند و داخل بیاید مداخله نوآورانه‌ای نیست، اما یادآور نکته‌ای اساسی است. تغییرات کوچک در شرایط یک نفر می‌تواند پیامدهای کمیابی را خنثی کند. روان‌شناسی کمیابی بنیادین است و تغییر آن «از درون» دشوار خواهد بود. اما برای رسیدن به نتیجه مناسب نیازی به تغییر این

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

روان‌شناسی نیست. واقعیت این است که میزان تونل‌زنی آن رئیس بنیاد هم کم نشده. ترفند او تغییر محیط در مقابل این روان‌شناسی است. و این تغییر خیلی هم تغییر شدیدی نیست: دستیار برایش جای خالی اضافی به ارمغان نمی‌آورد. جلسات همچنان پشت سر هم برنامه‌ریزی می‌شوند، و رئیس بنیاد نیز همچنان در طول این جلسات دچار تونل‌زنی است. تنها کاری که دستیار انجام می‌دهد این است که سر راه می‌ایستد و جلوی آسیب روان‌شناسی کمیابی را می‌گیرد، چیزی شبیه سرعت‌گیرهای حاشیه جاده. سرعت‌گیرها تغییرات کوچکی هستند، اما از رانندگان در برابر حواس‌پرتی و خستگی محافظت می‌کنند؛ استفاده از این سرعت‌گیرها بسیار ساده‌تر از این است که بخواهیم رانندگان را به تمرکز یا خواب بیشتر وادار کنیم.

به همین ترتیب می‌توانیم محیط اطرافمان را «مصون از کمیابی» کنیم. می‌توانیم چیزهایی مشابه سرعت‌گیر یا دستیار را به کار بگیریم، و از برداشتمان نسبت به دلیل شرایط نامساعد استفاده کنیم تا نتایجی بهتر به دست آوریم. مهم منطق این اقدام است؛ فهم چگونگی درک کمیابی باعث می‌شود بتوانیم متفاوت فکر کنیم و مشکلات دیرپا را کنترل کنیم.

در تونل چه خبر است؟

یک ابزار ساده، و درعین حال دست‌کم گرفته شده، برای مدیریت کمیابی تغییر چیزی است که در تونل قرار دارد. این همان کاری است که دستیار به خوبی انجام می‌دهد: او درحالی که مدیر همچنان روی این جلسه تونل زده، جلسه بعدی را به‌زور وارد آن می‌کند. ما با همکاری اقتصاددانانی به نام‌های دین کارلان^{۱۰۲}، مارگارت مک‌کانل^{۱۰۳}، و جاناتان زینمن^{۱۰۴} سعی کردیم پس‌انداز را وارد تونل بخشی از فقرای بولیوی، پرو، و فیلیپین (۱) کنیم. برداشت ما این بود که بخشی از عدم موفقیت فقرا در پس‌انداز به تونل‌زنی مربوط است. پس‌انداز کاری مهم اما غیرضروری است، از آن جمله کارهایی که معمولاً خارج از تونل قرار می‌گیرند. همیشه چیزهای ضروری‌تری نسبت به پس‌انداز وجود دارند. به این ترتیب ما با قراردادن پس‌انداز در صدر ذهن افراد

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

آن را وارد تونل کردیم. ابتدا از افراد پرسیدیم که برای چه پس انداز می کنند و چقدر پس انداز می کنند. سپس در پایان هر ماه یک پیام یادآوری، یا به شکل پیامک یا نامه، برایشان می فرستادیم. همین پیام ملایم به تنهایی پس انداز را ۶ درصد افزایش داد. چنین افزایشی به خصوص از این جهت بسیار قابل توجه است که اقدام ما غیرمستقیم و چند وقت یک بار بود. (هر چه باشد پیام خیلی کمتر از دستکاری که در دهانه درایستاده واضح و ملموس است). ما پس انداز افراد را با آموزش یا تقویت اراده شان افزایش ندادیم، بلکه تنها پیامی برای یادآوری مطلبی مهمی برایشان فرستادیم، مطلبی که در زمان تونل زنی نادیده می گرفتند.

تونل زنی به ما شیوه جدیدی برای فکر کردن به ابزار مالی می دهد. بعضی تصمیمات مالی خود به خود در تونل ظاهر می شوند. مثلاً فرد یا مؤسسه ای که می خواهد اطمینان حاصل کند شما قرض یا اجاره تان را پرداخت خواهید کرد، مانند آن دستیار هر قدر هم که دچار تونل زنی باشید، آن را به تونلتان وارد می کند. اما پس انداز هیچ دستیار دلسوزی ندارد که مراقبش باشد، و در نبود مداخله های رفتاری مانند پیام ما، در نهایت معمولاً خارج از تونل می ماند.

البته که نکات مربوط به تونل زنی می تواند مایه سوءاستفاده باشد. ممکن است کسی پیدا شود که جریمه هایی سنگین برای تأخیر تعیین کند و هزینه های عقب افتاده را به افراد گوشزد نکند. بسیاری از این آثار، از پیام های یادآوری گرفته تا تأثیر جریمه تأخیر، بیش از همه فقرا را تحت تأثیر قرار می دهد، زیرا آن ها هستند که بیش از همه تونل می زنند و از پیامدهایش رنج می برند.

البته که یادآوری تنها به پول محدود نیست. یک آدم گرفتار نیز به احتمال زیاد رفتن به باشگاه ورزشی را نادیده می گیرد، کاری که مهم اما غیرضروری است. گرفتن یک مربی خصوصی این مشکل را کم رنگ می کند. تماس مربی باعث می شود آمادگی جسمانی وارد تونل شود. حالا رفتن به باشگاه تبدیل به

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

چیزی می‌شود که نمی‌توان نادیده‌اش گرفت: مربی وارد تونلتان شده و می‌پرسد این هفته چه زمانی برای تمرین می‌آیید. وجود این مربی باعث می‌شود که باشگاه در صدر ذهنتان جای بگیرد.

خواسته‌های ناگهانی نیز می‌توانند به راحتی وارد تونل شوند. سوپرمارکت‌ها مدت‌هاست که از این موضوع باخبرند. آن‌ها یک راه ساده برای پول درآوردن دارند: قراردادادن شکلات در کانتر خروجی. شکلات به شکل یک خواسته ناگهانی وارد تونل می‌شود: «من شکلات می‌خوام». بسیاری از خواسته‌ها همین‌طورند؛ هر اندازه هم که مهم یا جذاب باشند، چون ضروری نیستند به ذهن‌خطور نمی‌کنند. اما وقتی پیش چشمان باشند ابزار وجود کرده و دیگر خواسته‌ها را به خارج از تونل می‌رانند. مثلاً در نمونه شکلات خواسته‌تان برای کنترل وزن از تونل خارج می‌شود.

با این تفاسیر چرا چنین کاری را برای پس‌انداز نکنیم؟ ما این کار را در پروژه‌ای دیگر و با ابزاری دیگر انجام دادیم؛ ابزاری که نامش را «پس‌انداز ناگهانی» (۲) گذاشتیم. کارت‌های پس‌انداز ناگهانی، درست مثل شکلات‌ها، در نقاطی برجسته مانند کنار صندوق فروش قرار داشت. روی این کارت‌ها تصویری بزرگ نقش بسته بود که اهداف پس‌انداز افراد را نشان می‌داد. اهدافی مثل دانشگاه، خرید خانه، ماشین و غیره که مانند شکلات برای ایجاد خواسته طراحی شده بود. وقتی افراد این کارت‌ها را «می‌خریدند»، درواقع پس‌انداز می‌کردند: پولی که پرداخت می‌کردند به حساب پس‌اندازشان انتقال می‌یافت.

این کارت‌ها نه تنها، با پیش‌آوردن اهداف دور و دراز افراد، با تونل‌زنی مقابله می‌کرد، بلکه پیش از آنکه همه چیز از یادشان برود راه ساده‌ای نیز برای اقدام پیش‌پایشان می‌گذاشت. در یک برنامه آزمایشی با همراهی موسسه آی.اف.ام.آر (یک موسسه بزرگ ارائه خدمات مالی به فقرا)، با تعداد فراتر از انتظاری از افراد روبه‌رو شدیم که مشتاق به پس‌انداز به این صورت بودند. برای افراد گرفتار هم شاید عکسی از خانواده‌شان مفید باشد که گهگاه پشت

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

صفحه کامپیوتر ظاهر شود (آن قدر بافاصله که توجه آن‌ها را جلب کند، نه اینکه به تصویری عادی تبدیل شود): در اینجا نیز چیزی به صدر ذهن راه می‌یابد که در غیر آن صورت ممکن بود نادیده گرفته شود. یادآورهای می‌توانند قدرتمند باشند، باوجوداین شاید به این خاطر که خیلی واضح هستند دست کم گرفته می‌شوند. در سال ۲۰۰۸ مرکز ثبت پلاک ماساچوستس^{۱۰۵} دست به اقدامی زد که هزینه‌هایش را کاهش می‌داد. (۳) آن همه نامه‌ای که این موسسه برای یادآوری تمدید ثبت ماشینشان می‌فرستاد بسیار هزینه‌بر بود. به همین دلیل آن‌ها این پیام‌های یادآوری را حذف کردند. شاید عده‌ای این کار را منطقی بدانند، اما با توجه به تحلیل‌های ما شما به خوبی می‌دانید که چرا چنین کاری می‌تواند احمقانه باشد. تاریخ انقضای ثبت ماشین زمان مشخصی نیست، درواقع زمان آن وابسته به آخرین باری است که ماشینتان را ثبت کرده‌اید. بدون یادآور، به یاد سپردن چنین تاریخی دشوار است. برای فقیرترین‌ها و شتاب‌زده‌ترین‌ها، این پیام‌های یادآوری احتمالاً تنها چیزی بوده که باعث فراموش نشدن ثبت ماشین و جریمه نشدن صاحبش می‌شده. درواقع دولت با همین تغییر سیاست ساده (خواسته یا ناخواسته) مالیات مضاعف وضع کرده بود. یادآورهای راه‌حلهایی ساده و مؤثرند که معمولاً نادیده گرفته می‌شوند. ممکن است سیاست‌گذاران میلیون‌ها دلار را صرف شکل دادن به نگرش‌هایی در مسیر پس‌انداز کنند، اما درنهایت یادآورهایی که از افراد درخواست پس‌انداز می‌کند را فراموش کند. ممکن است مبلغ قابل توجهی را صرف عضویت باشگاه کنیم، ولی هیچ‌وقت به فکر راهی نباشیم که باعث شود باشگاه در داخل محدوده تونلمان قرار بگیرد.

غفلت

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

ما سال پیش به فکر پس اندازمان نبودیم. در واقع مدت زیادی است هیچ کدام از ما به آن فکر نکرده ایم. چه چیزی موجب این رفتاری ملاحظه شده؟ (تازه یکی از ما بچه هم دارد!) خب واقعیت این است که این رفتار ما خیلی هم بی ملاحظه نبوده. حساب های پس انداز ما (از پس انداز بازنشستگی تا پس انداز تحصیل بچه ها) به خوبی پیش رفته و بیشتر می شود. چطور پس انداز کرده ایم بدون آنکه با آن درگیر شویم؟ مثل اکثر مردم. مدت ها پیش هر کدام از ما در طرحی ثبت نام کردیم که به طور خودکار ۱۰ درصد از حقوقمان را کسر می کرد. تراز پس انداز ما نشانگر آن است که پس انداز زیادی داشته ایم، اگرچه که رفتار روزمره مان از غفلتی همه جانبه حکایت دارد: ما حقوقمان را بدون لحظه ای توجه به پس انداز هزینه می کنیم. کسر خودکار ما را قادر ساخته که علی رغم غفلتی تمام عیار همچنان پس انداز کنیم. این مثال یک نکته ساده را برجسته می کند. وقتی با غفلت مواجه می شویم، معمولاً بهتر است نتیجه را تغییر دهیم تا اینکه سعی کنیم به مقابله با آن بپردازیم. این مثال درباره پس انداز بازنشستگی را در نظر بگیرید. زمانی که افراد در ایالات متحده شغلی جدید انتخاب می کنند، باید فرمی را درباره شرکتشان در طرح ۴۰۱ کی (۴۰۱k) پر کنند. اگر این افراد فرم را پر نکنند، ثبت نام نمی شوند و این موضوع می تواند در آینده در زندگی شان فاجعه آفرین باشد. اما وقتی فردی تازه استخدام شده و درگیر آشفتگی و اضطراب ابتدای کار است، معمولاً تونل زده و از این فرم غافل می شود. پژوهشگران در مطالعه ای هوشمندانه پیامدهای غفلت از این فرم را تغییر دادند. (۴) در این شرایط افراد فرمی متفاوت دریافت می کردند که رویش نوشته بود: «شما در طرح ۴۰۱k با نرخ ۳ درصد ثبت نام شده اید. اگر می خواهید با نرخ متفاوت ثبت نام کنید و یا اصلاً ثبت نام نکنید، این فرم را بازگردانید». به این ترتیب وقتی افراد از فرم غافل شوند در حقیقت در حال پس انداز هستند. و حتی از آن بهتر اینکه، برای کسانی که به این موضوع فکر کرده و تصمیم به پس انداز داشتند، همه چیز مرتب شده بود؛ هیچ چیز در خطر فراموشی قرار نداشت.

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

نتایج حاصل از این اقدام اعجاب‌آور بود. این کار باعث ایجاد تفاوتی عظیم در نرخ ثبت‌نام شده بود. در شرکت‌هایی که کارکنان جدید امکان خروج از طرح را داشتند، ثبت‌نام به بیش از ۸۰ درصد رسیده بود. در شرکت‌هایی که کارکنان جدید امکان ورود به طرح را داشتند، میزان ثبت‌نام تنها ۴۵ درصد بود. تغییر گزینه پیش‌فرض (اینکه با فراموش کردن یک تصمیم چه می‌شود) می‌تواند تأثیر عظیم و اعجاب‌آوری داشته باشد.

البته که تعیین گزینه پیش‌فرض توسط یک نفر دیگر مسائل سیاستی ظریفی پیش می‌آورد. اما در بسیاری از موارد شما خودتان می‌توانید گزینه پیش‌فرض را تعیین کنید. پرداخت خودکار قبوض یک مثال ساده از این مورد است. فرد گرفتاری که در پرداخت خودکار قبوض ثبت‌نام می‌کند، دیگر با ریسک فراموشی پرداخت قبوض به خاطر شلوغی تونل کارهایش مواجه نخواهد بود. یا اصلاً آزاد است که قبض‌ها را نادیده بگیرد، اما حتی در آن شرایط قبض‌ها پرداخت می‌شوند. بعضی از پایدارترین مشکلات تونل‌زنی برای افراد گرفتار (حداقل برای آن‌هایی که به فناوری مدرن دسترسی دارند) کارهایی مثل ثبت ماشین، تمدید گواهینامه یا مالیات هستند که قابلیت خودکارشدن ندارند. حتی بدتر از آن‌ها کارهایی مثل نوشتن وصیت‌نامه یا چکاپ پزشکی است که قابل خودکارشدن نبوده و ضرب‌الأجل یا یادآور طبیعی هم ندارند.

این نوع طرز تفکر بیش از همه برای چیزهای قابل تکرار و پیش‌بینی‌پذیر صادق است. یک نفر را تصور کنید که در خانه کار می‌کند و روی یک ضرب‌الأجل تونل می‌زند. می‌دانیم که او از کیفیت تغذیه‌اش غفلت خواهد کرد: هر چیزی را که دم دست باشد و نیاز به وقت‌گذاری نداشته باشد به عنوان غذا می‌خورد. درواقع او، سردرگم و بی‌انرژی، به سمت گزینه‌های ناسالم‌تری می‌رود که در نگاه اول بیش از همه توجهش را جلب می‌کنند. درنهایت این فرد گرفتار، در مواجهه با کابینتی که پر از گزینه‌های جورواجور است، چند کیلویی اضافه‌وزن پیدا می‌کند. در مقابل، اگر کابینتی که فرد باز می‌کرد تنها از گزینه‌های سالم پر شده بود، می‌توانست از اینکه دور بی‌پایان

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

کارهایش به افزایش دور کمرش ختم شود جلوگیری کند. برنامه‌ای تازه از بانک آمریکا به نام «بقیه‌اش مال خودت» (۵) نمایانگر کارکردی آموزنده از هدایت غفلت به سوی اهداف مناسب است. آن طور که این بانک توضیح می‌دهد:

با برنامه بقیه‌اش مال خودت می‌توانید پس‌اندازتان را به صورت خودکار افزایش دهید. بعد از ثبت نام، ما همه خریدهایی که با کارت نقدی بانک آمریکا انجام می‌دهید را به نزدیک‌ترین قیمت بالاتر از آن گرد می‌کنیم و مابه‌التفاوت را به حساب پس‌اندازتان واریز می‌کنیم. هر فنجان قهوه، باک بنزین، و کیسه خریدتان به پس‌اندازتان خواهد افزود. چه چیز آسان‌تر از این؟ طرح بقیه‌اش مال خودت (که از جنبه‌های دیگر از جمله سود کم و هزینه‌های بالا مورد انتقاد واقع شده) یک کار را به خوبی انجام می‌دهد: افراد را نه با تلاش برای تغییر خواسته‌های ناگهانی‌شان برای خرید (۶) که با افسارزدن به همین خواسته‌های ناگهانی به پس‌انداز بیشتر وامی‌دارد. افراد از پس‌انداز غفلت می‌کنند، به همین دلیل این برنامه پس‌اندازشان را با کاری همراه می‌کند که هیچ وقت ترک نمی‌شود: مصرف.

هشیاری

برای یک متخصص گرفتار، رفتنِ منظم به باشگاه بسیار دشوارتر از عضویت در یک باشگاه است. یکی از دلایل این موضوع واضح است. رنج ثبت نام با رنج تمرینات سنگین شکم یا نیم ساعت استفاده از دستگاه الپتیکال قابل مقایسه نیست. اما دلیل دیگری هم وجود دارد. ثبت نام تنها یک بار انجام می‌شود، در حالی که رفتنِ منظم به باشگاه نیازمند هشیاری است: انجام دوباره و دوباره کار درست. انتخاب‌ها را می‌توان دو دسته کرد: انتخاب‌های یک‌نوبتی، و انتخاب‌های نیازمند هشیاری. در انتخاب‌های نیازمند هشیاری باید مدام یک تصمیم مانند رفتن به باشگاه، پس‌انداز برای روز مبادا، خوردن غذای سالم، یا خوش‌گذرانی به همراه خانواده را تکرار کنیم. حتی برخی از این تصمیمات نیازمند فوق‌هشیاری است. یک جلسه رفتن به باشگاه باعث

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

می شود کمی از تلاشتان از بین برود، اما نخوردن یک دوز دارویی مشخص می تواند به مشکلاتی به مراتب جدی تر ختم شود. تسلیم هوس شدن و خرید یک کت چرم با پس اندازهایتان نیز می تواند ماه ها کار سخت را بی اثر کند. انتخاب های یک نوبتی تنها باید یک بار (یا حداقل خیلی دیر به دیر) انجام شوند تا به نتایج مطلوب برسند: در پرداخت خود کار قبوض ثبت نام کنید و از آن به بعد دیگر لازم نیست نگران پرداختشان باشید، یک ماشین لباسشویی بخرید و دیگر لازم نیست به رختشوی خانه بروید، در یک طرح تخفیفی اپراتور تلفنتان ثبت نام کنید و تا زمان پایان آن طرح از مزایایش برخوردار شوید.

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

به خصوص در زمان تونل زنی، یک بار انجام کار درست از تکرارش به مراتب ساده تر است. با این حال بسیاری از رفتارهای مناسب نیازمند هشیاری هستند: پدر یا مادر خوبی بودن، پس انداز پول، تغذیه صحیح. آنچه شرایط را بدتر می کند این است که تنها یک بار انجام دادن بسیاری از رفتارهای بد برای ایجاد مشکل کافی است: قرض گرفتن، پذیرفتن تعهدی بیش از حد توان، خریدی غیرعقلانه. کافی است یک بار ولخرجی کنید یا وام بگیرید تا خود را در گودالی بیندازید که تا مدت ها درگیرتان خواهد کرد و خارج شدن از آن نیازمند هشیاری است.

از آنچه گفته شد می توان به یک دستورالعمل رسید: هر وقت ممکن بود، رفتارهای هشیارانه را به اقدامات یک نوبتی تبدیل کنید. به جای اینکه بخواهید هر بار که سر کابینت می روید هشیار باشید، فقط در زمان خرید محتویات کابینت هشیاری به خرج دهید. بسیاری از کارهای روزمره چنین ساختاری دارند. برای تمیزنگه داشتن خانه، یا می توان هشیار بود، یا (به فرض تمکن مالی) یک بار با یک شرکت خدماتی قرارداد بست. پرداخت ماه به ماه قبوض نیازمند هشیاری است. پرداخت خودکار قبوض را تنها کافی است یک بار ترتیب دهید. به خاطر سپردن داشتن پول نقد کافی برای پرداخت پول عوارضی نیازمند هشیاری است؛ ثبت نام در طرح های پرداخت خودکار عوارض کاری یک نوبتی است. به بیان کلی تر، از آنجا که تونل زنی شامل غفلت است، هدایت چیزهایی که احتمالاً نادیده گرفته می شوند به سوی راه حل های یک نوبتی می تواند بسیار مفید باشد. وقت گذرانی با بچه هایتان اگر به هشیاری وابسته باشد به شکل مناسب به اجرا در نخواهد آمد، اما اگر در یک فعالیت هفتگی مشترک ثبت نام کنید، این اقدام یک نوبتی تضمین می کند که هر هفته زمان مشخصی را دور هم جمع شده و خوش می گذرانید.

این موضوع در جهتی دیگر نیز برقرار است: رفتارهای یک نوبتی مورد سوءظن را به رفتارهایی تبدیل کنید که نیازمند هشیاری است. بعضی سیاست گذاران پیشنهاد «دوره های آرامش» (۷) برای خرید ماشین را داده اند، و شاید چنین

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

ترتیباتی برای انواع و اقسام وام‌ها (پول، زمان، کالری، و غیره) نیز عاقلانه باشد. درواقع شما سیستمی تعبیه می‌کنید که برای تعهد به یک تصمیم باید چند بار آن را تأیید کنید. (تصور کنید هر بار که دعوت‌نامه‌ای وسوسه‌انگیز برایتان می‌آمد ایمیلتان خودبه‌خود این پاسخ را می‌فرستاد: «ممنونم. شاید بتوانم. تا یک هفته دیگه خبر می‌دم».)

شاید بد نباشد که تمدیدهای خودکار را چند وقت یک بار به اقداماتی هشیارانه تبدیل کنید. از آخرین باری که به‌دقت نوع بیمه ماشینتان را انتخاب کرده‌اید چند وقت گذشته؟ شاید اگر بررسی دوباره‌ای داشته باشید به گزینه‌هایی بهتر دست یابید. گزینه‌ها تغییر می‌کنند و بعضی انتخاب‌های یک‌نوبتی ممکن است در مسیری اشتباه قرار گیرند. ممکن است زمانی که برای خدمات اجاره فیلم ثبت‌نام کردیم با خود فکر کرده باشیم که هر ماه چند فیلم می‌بینم و به سرعت برشان می‌گردانم. اما اگر بدانیم با خرید این سرویس یک‌ماهه درواقع برای هر فیلمی که می‌بینیم چقدر پول پرداخت می‌کنیم شاید تجدیدنظر کنیم. به نظر می‌رسد که تأیید چند وقت یک بار تصمیمات یک‌نوبتی منطقی‌تر از تمدید خودکارشان باشد.

با این حساب تکلیف وام‌ها چه می‌شود؟ آیا می‌بایست وام‌های سریع و انتخاب‌های یک‌نوبتی که پیامدهای نامناسبی دارند را ممنوع کنیم؟ در آزمایش نزاع خانوادگی در فصل پنجم دیدیم که حذف گزینه قرض گرفتن برای شرکت‌کنندگان فقیر عملکرد کلی آن‌ها را بهبود بخشید. باوجوداین باید دانست که شرایط زندگی پیچیده‌تر از شرایط آزمایشگاه است. بعضی وام‌ها بد، اما بعضی دیگر خوب هستند. چطور باید تصمیم بگیریم که کدام خوب و کدام بد است؟ حتی در چارچوب نظریه خودمان نیز بعضی وام‌ها باعث ایجاد جای خالی مورد نیاز می‌شوند. زمانی که ماشینتان از کار می‌افتد و برای درست کردنش به پول نقد نیاز دارید، یک وام (حتی یک وام گران‌قیمت) می‌تواند از بروز زنجیره‌ای به‌مراتب بدتر (مثل دیر رسیدن به محل کار، ریسک از دست دادن شغل و غیره) جلوگیری کند. کمیابی به شکل

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

تناقض آمیزی دو احتمال را افزایش می دهد، هم احتمال نیاز به راه حلی سریع، و هم احتمال این که بعضی از آن راه حل های سریع به شما آسیب برسانند. یکی از نکات مهمی که روان شناسی کمیابی به ما گوشزد می کند نیاز به آمادگی برای تونل زنی و پیشگیری از غفلت است: طوری حرکت کنید که گرفتن تصمیمات بد در لحظه تونل زنی دشوارتر شود، و ترتیبات را جوری تعیین کنید که رفتارهای مناسب نیازمند هشیاری ناچیزی بوده و درعین حال چند وقت یک بار دوباره ارزیابی شوند.

ارتباط و زمان بندی تصمیمات

در دنیای تونل زنی و غفلت، چیزهای زیادی به زمان بندی بستگی دارند. بعضی از بزرگ ترین اشتباهات در هنگام تصمیم گیری برای آینده رقم می خورند، یعنی زمانی که چیزهایی که در تونل جای ندارند تیره و تار دیده می شوند. برخی از چیزهایی را که امروز به هیچ وجه قبول نمی کردیم («اصلاً، الان سرم خیلی شلوغه!»)، ماه قبل با آغوش باز پذیرفتیم («حتماً! کاملاً وقتش رو دارم»). نیازهای امروزمان ملموس است؛ نیازهای یک ماه دیگر انتزاعی و ناملموس. همان طور که پیش از این دیدیم، این همان شرایطی است که باعث می شود بیش از اندازه متعهد شویم. به همین دلیل است که آن هایی که کمبود پول نقد دارند در نهایت چیزهایی می خرند که از عهده هزینه اش بر نمی آیند. ماشین لباسشویی ای که شش ماه پیش با فرصت پرداخت ۱۸۰ روزه نظمان را جلب کرد امروز به مشکلی عظیم تبدیل شده است.

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

اما به محض اینکه این روان‌شناسی را درک کنیم، می‌توانیم آن را در جهتی مناسب به کار بگیریم. با افسارزدن به همین ویژگی (دست کم گرفتن کمیابی در آینده) می‌توان از آن بهره برد. تمایل به تعهد به آینده‌ای که به نظر کمتر شامل کمیابی است مبنای برنامه مشهور «فردا بیشتر پس انداز کن» (۸) بوده است. برنامه‌ای که در آن افرادی که فکر می‌کنند در حال حاضر قادر به پس انداز نیستند توافق می‌کنند که، با هر بار افزایش درآمد، نرخ پس اندازشان افزایش یابد. به این ترتیب در حال حاضر نیازی به هیچ گونه فداکاری نیست؛ هر چه هست برای بعدهاست، برای همان آینده تیره‌وتار. نتایج این برنامه شگفت‌آور بوده است. در یک شرکت، زمانی که این برنامه پیشنهاد شد ۷۵ درصد از کارکنان آن را به جای برنامه پس اندازی خود برگزیدند و تنها مقدار کمی از آن‌ها از این برنامه خارج شدند. این افراد بعد از سومین افزایش حقوق، نرخ پس اندازشان را به بیش از سه برابر قبل افزایش داده بودند. اقدام هوشمندانه‌ای که در اینجا انجام شده ایجاد ارتباط میان چیزی است که انتظار وقوعش را دارید (افزایش حقوق) و چیزی که دوست دارید اتفاق بیفتد (پس انداز افزایش یافته). این ترتیبات به طور خودکار این دو را به هم متصل می‌کند. همین کار را با قرض گرفتن هم می‌توانید انجام دهید. آزمایش فرضی زیر را در نظر بگیرید. یک دولت، برای جلوگیری از وام‌دهی غارتگرانه، وام‌دهندگان کوتاه‌مدت را مجبور به کاهش سود می‌کند؛ مثلاً ۲۵ دلار به جای ۵۰ دلار روی وامی ۲۰۰ دلاری. فرض کنید که این صنعت همچنان سودآور باقی مانده و دوام بیاورد. در دولتی دیگر برنامه‌ای دیگر طراحی می‌شود: سود همان ۵۰ دلار باقی می‌ماند، اما تنها ۲۵ دلار به وام‌دهنده می‌رسد؛ ۲۵ دلار باقی‌مانده به حسابتی به نام قرض گیرنده واریز می‌شود. زمانی که ۲۰۰ دلار در این حساب جمع شد (در این مورد بعد از ۸ وام) دیگر فرد نیازی به قرض گرفتن نخواهد داشت. در هنگام نیاز به وام می‌تواند از این پس اندازها استفاده کند. در واقع این قرض گیرندگان، با پس انداز کردن ۲۵ دلار از ۵۰ دلاری که به عنوان سود پرداخت می‌کردند، می‌توانند به سرعت به

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

«وام‌دهنده به خود» تبدیل شوند.

به بیان ساده، حقیقت درباره همه تصمیمات خوبی که فکر می‌کنید در آینده و در شرایط مساعدتر خواهید گرفت این است که، وقتی آینده سر برسد و مشکلات خاص خودش را به همراه بیاورد، احتمالاً از خیر آن تصمیمات خواهید گذشت. به این ترتیب بهتر است پیش‌دستی کنید. وقتی روی اهمیت ورزش متمرکز شده‌اید، در باشگاه ثبت‌نام کنید، مربی خصوصی استخدام کنید، با دوستان شرط ببندید، کاری که از دوستان برمی‌آید را انجام دهید تا این انگیزه حتی زمانی که جای دیگر تونل زدید پابرجا بماند. اگر هنگام خرید حواستان به غذاهای سالم است، اطمینان حاصل کنید که کابینت خوردنی‌هایتان را از چیزهای مناسب پر می‌کنید، تا بعداً و زمانی که ذهنتان متوجه غذا نیست دچار مشکل نشوید. و زمانی که چیزی (یک کتاب یا یک تبلیغ) باعث جلب نظر شما به زندگی سالمندی‌تان می‌شود، سعی کنید به سرعت اقدام متناسب را انجام دهید. ترتیبات لازم برای پس‌انداز خودکار را فراهم کنید؛ با وکیل‌تان تماس بگیرید تا قرار جلسه‌ای را برای نوشتن وصیت‌نامه بگذارید. در غیر این صورت با خود فکر خواهید کرد که به‌زودی آن کار را انجام خواهید داد، اما به سرعت وارد تونل دیگری خواهید شد.

در پهنای باند صرفه‌جویی کنید

از آنجا که کمیابی پهنای باند را در تنگنا قرار می‌دهد، یک مسئله اساسی در مدیریت کمیابی صرفه‌جویی در پهنای باند است. درست همان‌طور که افراد گرفتار درگیر هر دقیقه روز هستند، و افراد فقیر روی پول تمرکز می‌کنند، هر کسی که تحت شرایط کمیابی باشد به شکلی اساسی تحت تأثیر شیوه صرف‌شدن پهنای باندش قرار می‌گیرد.

پهنای باند در واقع به تخصیص توانایی‌های محدود پردازش اطلاعات ما مربوط است. از این منظر تقاضاهایی که به پردازش اطلاعات بیشتری نیاز دارند تأثیر مستقیمی روی پهنای باند می‌گذارند. هر مدیری که از نظر زمان در مضیقه باشد، ارزش بسیاری برای دستیارانی قائل است که در

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

هماهنگ کردن تصمیمات عملکرد مناسبی دارند، کسانی که می‌توانند انتخاب‌ها را به اجزای اولیه‌شان تجزیه کنند و آن‌ها را به روشنی ارائه دهند. آدم زیردستی که اطلاعات زیاد اما پردازش نشده‌ای را در اختیار مدیر قرار دهد کارایی بسیار کمتری خواهد داشت. ترکیب‌های ساده و روشن راهی بی‌نقص برای صرفه‌جویی در ظرفیت شناختی هستند.

باین حال معمولاً زمان ارائه اطلاعات اهمیت کافی برای این موضوع قائل نمی‌شویم. این موضوع، در مطالعه‌ای توسط دو اقتصاددان به نام‌های ماریان برتراند^{۱۰۶} و آدر مورس^{۱۰۷}، درباره‌ی وام‌های کوتاه‌مدت نشان داده شد. (۹)

پژوهشگران مشتری‌هایی که در صدد گرفتن وام کوتاه‌مدت بودند را به دو گروه تقسیم کردند. به یک گروه جدولی نشان داده شد که در آن نرخ بهره مؤثر سالیانه‌ای که می‌پرداختند (۴۴۳ درصد) با وام‌های دیگر (۱۶ درصد در وام کارت اعتباری) مقایسه شده بود. به گروه دیگر نیز همین داده‌ها اما به شکلی متفاوت ارائه شد. به این گروه به جای نرخ بهره مقدار دلاری نشان داده می‌شد که نسبت به زمان بازپرداختش باید می‌پرداختند: بازپرداخت دوهفته‌ای ۴۵ دلار، بازپرداخت یک‌ماهه ۹۰ دلار، و غیره. و این مقادیر با

مقادیری مقایسه شده بود که در وام کارت اعتباری باید پرداخت می‌شد (۲.۵ دلار برای دو هفته، ۵ دلار برای یک ماه، و غیره). به عبارت دیگر داده‌هایی مشابه، به شیوه‌هایی کمی متفاوت، ارائه شده بود: در یک مورد نرخ بهره که معیاری انتزاعی است و معنای واقعی آن را به سختی می‌توان برآورد کرد. در مورد دیگر دلارپرداختی که فرد روز و شب با آن روبه‌روست. یافته‌های برتراند و مورس نشان می‌داد که، وقتی هزینه‌ها به دلار مشخص شود، افراد بسیار کمتری به وام‌های کوتاه‌مدت تن می‌دهند. آن‌هایی که به دنبال وام

کوتاه‌مدت می‌آیند عادت کرده‌اند به دیدن، نیازداشتن و فکرکردن به دلار. در مقابل، نرخ‌های بهره ابزارهای مالی غریبی هستند که استفاده چندان در زندگی روزمره نداشته و نیازمند فعالیت ذهنی قابل توجهی هستند تا به چیزی ملموس‌تر تبدیل شوند. زمانی که پهنای باند در تنگنا باشد، یک مقدار پول

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

ملموس معنای بسیار بیشتری از یک عبارت انتزاعی خواهد داشت. برچسب‌های مواد غذایی تشکیل‌دهنده نیز نشانگر مشکل مشابهی است. این برچسب‌ها افراد را در برابر حجم زیادی از اطلاعات ناآشنا قرار می‌دهند. مصرف‌کنندگان نه تنها با اطلاعات کالری بلکه کالری برآمده از چربی، چربی‌های خوب در برابر چربی‌های بد، مواد غذایی اساسی (آیا به اندازه کافی اسیدهای چرب امگا ۳ می‌خورید؟)، درصد روزانه مورد نیاز ویتامین‌ها و مواد معدنی و غیره روبه‌رو می‌شوند. این همه اطلاعات نیازمند پردازش جدی اطلاعاتی است و، بدون وجود راهی ساده برای پردازش این اطلاعات، فهمیدن شیوه این کار نیز دشوار است. یک پیراشکی چقدر بد است؟ سخت می‌توان گفت.

اصولاً سبک‌سنگین کردن پهنای باند را در تنگنا قرار می‌دهد. تصور کنید که کلی کار روی سرتان ریخته. یکی از دوستانتان بار سفر بسته و یک مهمانی خداحافظی ترتیب داده که با وجود همه کارهایی که دارید باید در آن حاضر شوید. تصمیم می‌گیرید که به آنجا بروید ولی از زمان ماندنتان بکاهید. با خود می‌گویید مقداری که آنجا می‌مانم را وقتی به مهمانی رسیدم و با دیدن شرایط مهمانی مشخص خواهم کرد. به مهمانی می‌رسید و بعد از یک ساعت با خود می‌گویید «الان باید برم؟» مهمانی سرگرم‌کننده‌ای است و ممکن است رفتن شما باعث سوءبرداشت شود، اما از آن طرف آن همه کار باقی مانده. آیا یک ساعت کافی است؟ اگر آنجا را ترک کنید به نظر گستاخ نخواهید رسید؟ مردد می‌شوید. کمی دیگر می‌مانید اما درواقع ذهنتان دیگر آنجا نیست. این بده‌بستان (آنچه به خاطر بودن در مهمانی از دست می‌دهید) باعث می‌شود نتوانید با تمام وجودتان آنجا باشید. به خیال خودتان با منعطف‌بودن به خودتان کمک کرده‌اید، اما واقعیت این است که راه را برای سبک‌سنگین کردن‌های حواس‌پرت‌کن و ادامه‌دار باز کرده‌اید.

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

افراد گرفتار به شدت نیازمند زمانی هستند که به خانواده و دوستان اختصاص دهند. جادادن چنین زمانی، در یک برنامه کاری شلوغ، کاری دشوار است و این زمان همان طور که انتظار می رود قربانی غفلت خواهد شد. حتی اگر بتوانیم این زمان را در برنامه جا بدهیم، معمولاً لذتی از آن نخواهیم برد، چرا که ذهنمان جای دیگری سیر کرده و درگیر این است که در این مدت چه کار دیگری می شد انجام داد. یکی از خردمندانه ترین مداخله هایی که برای روبه روشن شدن با تناسب بندی های کمیابی می شناسیم شبات^{۱۰۸} یهودی است. شبات مفهومی قدیمی است. در این روز یهودیان کار نمی کنند، ایمیل نمی زنند، نمی نویسند، غذا درست نمی کنند و حتی پشت فرمان هم نمی نشینند. این روز شامل نوعی از آرامش، آسایش خاطر و تجدید قوایی است که شاید بسیاری از ما چند سال یک بار هم تجربه اش نکنیم. حداقل از دو جهت می توان این روز را بسیار مبتکرانه دانست. یکی اینکه خبری از گزینه های مختلف یا دوراهی های گمراه کننده نیست؛ این روز فقط در استراحت خلاصه می شود، رد پای هیچ تناسب بندی خاصی در آن دیده نمی شود. و دیگر اینکه هر هفته در زمانی ثابت اتفاق می افتد، درست وقتی آخرین روز هفته تمام می شود. اهمیتی هم ندارد که چقدر سرتان شلوغ بوده؛ نه سؤالی پرسیده می شود و نه نیازی به برنامه ریزی وجود دارد. آبراهام جاشوا هشل^{۱۰۹}، اندیشمند یهودی، کتابی درباره شبات نوشته و از آن به عنوان ارمغان زمان از سوی خدا (۱۰) یاد می کند.

رژیم اتکینز^{۱۱۰} نیز چیزی شبیه به شبات یهود است. اکثر رژیم ها افراد را به تناسب بندی تشویق می کنند. مقدار مشخصی کالری، مقدار مشخصی کربوهیدرات و مقادیر معین دیگری را تخصیص می دهند. سپس از فردی که رژیم گرفته می خواهند با رعایت این محدودیت ها هر ترکیبی را که ترجیح می دهد بخورد. این رژیم ها «انعطاف» لازم را برای تعیین ترجیحاتشان به آن ها می دهند. اما مانند مثال کسی که به مهمانی رفته، این موضوع تنها باعث می شود که فردی که رژیم گرفته و پهنای باندش در تنگناست، درگیر

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

کشمکش بده‌بستان شود. و این تفکر بده‌بستان هم حواس را پرت می‌کند و هم به‌ویژه برای رژیم گرفتن خوب نیست، چرا که تمرکز روی غذا مقاومت در برابرش را دشوارتر می‌کند. یک مطالعه به‌طور تصادفی رژیم‌هایی به شرکت‌کنندگان داد که از نظر پیچیدگی قوانین متفاوت بودند. نتایج این مطالعه حاکی از آن بود که «برداشت افراد نسبت به پیچیدگی قوانین مهم‌ترین عامل دخیل در ریسک رهاکردن برنامه‌های مدیریت وزن بود».

(۱۱)

رژیم اتکینز (در اشکال متعددش) به حل این مشکل کمک می‌کند. این رژیم، به جای تناسب‌بندی‌های مداوم، منبع بسیار کمی را به کربوهیدرات‌ها اختصاص می‌دهد. این باعث ساده‌شدن بعضی انتخاب‌ها می‌شود: بعضی غذاها آن قدر کربوهیدرات کمی دارند که بدون هیچ‌گونه سبک‌سنگین کردن یا تناسب‌بندی می‌توان مصرفشان کرد. همین‌طور برخی دیگر از انتخاب‌ها را (مثل یک دسر حسایی) به‌خاطر کربوهیدرات زیادشان اساساً رد می‌کند. این شرایط فضای ناچیزی برای تناسب‌بندی باقی می‌گذارد که بسیار کمتر از رژیم‌های استاندارد است (در این حد که یک دسر کوچک بخورم یا چند تکه نان). البته که برخی اعتقاد دارند رژیم اتکینز برای سلامتی مضر است. اما این رژیم از نظر روان‌شناختی یک مزیت متمایز دارد. در رژیم اتکینز دیگر لازم نیست میزان کالری ورودی در هر وعده غذایی را محاسبه کنید، بلکه شبیه روز شبات با ممنوعیت‌هایی ساده و تناسب‌بندی‌هایی معدود مواجه خواهید بود.

پهنای باند تغییر می‌کند

نکته مهم دیگر درباره پهنای باند این است که در طول زمان ثابت نمی‌ماند. زارعان نیشکر که در فصل دوم بررسی کردیم را به‌خاطر بیاورید. درست پیش از برداشت فقیر و درست پس از آن ثروتمند بودند. از آن مهم‌تر، درست پیش از برداشت پهنای باند کمتری داشتند و درست پس از برداشت پهنای باندشان بیشتر بود. به همین ترتیب، کارگران کم‌درآمدی که ماهیانه پول

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

می گیرند یا دریافت کنندگان کوپن غذا، به این خاطر که نمی توانند دریافتی شان را به صورت متوازن تخصیص دهند، در اواخر ماه کمترین پهنای باند را خواهند داشت و در ابتدای آن بیشترین. و استفاده از این زمان بندی برای طراحی های سیاستی و برنامه های کاری هوشمندانه است. اگر برای آموزش چیزی، از اقدامات بهداشتی گرفته تا حسابداری کسب و کار، برنامه های دارید که نیاز به پهنای باند دارد، چه زمانی بیشترین کارایی را خواهد داشت؟ اگر به کشاورزان آموزش می دهید، این زمان پیش یا پس از برداشت است؟ درست پیش از کریسمس، که فقرا به هر دری می زنند تا پول هدیه هایشان را جور کنند، یا درست پس از آن؟ به محض اینکه جدول زمانی پهنای باند را درک کردید، به راحتی می توانید هفته هایی را مشخص کنید که گوش افراد با شما خواهد بود و همین طور هفته هایی که ذهنشان همه جا هست غیر از کلاس شما.

همان طور که مطالعه زیر نشان می دهد اهمیت زمان بندی پهنای باند این است که شما را قادر می سازد که رویدادها را در اوقات بهتری به پهنای باند گره بزنید. یافته ها نشانگر بازده اقتصادی بالای استفاده از کود برای کشاورزان است. مثلاً بازده ۷۵ درصدی برای کشاورزان ذرت در کنیا. (۱۲) باین حال بسیاری از کشاورزان کنیایی از کود استفاده نمی کنند. مشکل کمبود دانش نیست؛ اکثر کشاورزان بیان داشته اند که قصد خرید کود را دارند، باین حال در حقیقت کمتر از یک سوم آن ها چنین کاری می کنند. اصولاً هم دلیلشان این است که پول کم می آورند. منظور آن ها در واقع این است که وقتی به پول احتیاج دارند دستشان خالی است. دریافتی آن ها درست بعد از فصل برداشت است، در حالی که کود را باید چندین ماه بعد از آن خرید، زمانی که آن ها پول نقد کافی ندارند و پهنای باندشان در تنگناست.

عده ای پژوهشگر، برای پرکردن شکاف بین زمان وجود پول نقد و زمان نیاز به کود، مداخله ای ساده و هوشمندانه ارائه دادند. (۱۳) آن ها کشاورزان را بر آن داشتند که کود را در زمان برداشت، یعنی وقتی که پول نقد زیادی دارند،

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

خریداری کنند و آن را در زمان کشت تحویل بگیرند. با همین تغییر کوچک درصد کشاورزان کنیایی که کود خریده و استفاده کردند از ۲۹ درصد به ۴۵ درصد رسید که نشانگر افزایشی بسیار قابل توجه است. این ناتوانی در تصمیم‌گیری با جابه‌جایی زمان تصمیمی مهم برطرف شد: جابه‌جایی از زمانی که کشاورزان کمبود پول نقد داشتند و از نظر پهنای باند هم در مضیقه بودند، به زمانی که پول نقد بسیاری داشتند و پهنای باندشان هم آزاد بود. (۱۴)

آگاه‌بودن از تغییرات طبیعی پهنای باند می‌تواند به کسانی که زندگی‌های شلوغی دارند نیز کمک کند. افراد گرفتار معمولاً فعالیت‌هایشان را بر اساس زمان موجودی که دارند برنامه‌ریزی می‌کنند؛ یک کار مقدار مشخصی زمان نیاز دارد، و آن زمان را ساعت ۱۱ صبح چهارشنبه در اختیار دارم. اما کارها علاوه بر زمان نیازمند پهنای باند نیز هستند، بعضی بیشتر و بعضی کمتر. نظارت از راه دور بر یک جلسه، برای اطمینان حاصل کردن از اینکه همه چیز طبق برنامه پیش می‌رود، نیازمند پهنای باند بسیار کمتری است تا یک جلسه حضوری پر استرس با یکی از رؤسا یا مشتریان. با این حال ما معمولاً بدون توجه به این نکته تنها روی زمان موجود متمرکز می‌شویم. ناگفته پیداست که پهنای باند ما در طول روز تغییر می‌کند. آیا کارهایمان را عاقلانه تخصیص می‌دهیم و کارهای نیازمند پهنای باند زیاد را به زمان‌هایی اختصاص می‌دهیم که پهنای باند بیشتری در اختیار داریم؟

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

بهره‌گیری از پهنای باند نه تنها شامل زمان بندی کارها و رویدادهاست بلکه تعیین بهترین ترتیبات را نیز در بر می گیرد. بخش زیادی از زمان نوشتن این کتاب را به ساعاتی از هر روز صبح اختصاص داده بودیم. و به شدت هم روی حفظ این زمان پایبند بودیم، حتی وقتی که این کار خیلی دشوار بود (مثلاً زمانی که همه برای جلسه‌ای شش نفره آماده بودند و جلسه تنها باید به خاطر تو عقب می افتاد). کاری که ما می کردیم فقط محافظت از زمان نبود؛ ما از زمانی با پهنای باند زیاد محافظت می کردیم. اما این موضوع سرانجام چندان خوشایندی نداشت؛ جلساتی که به نوشتن اختصاص می دادیم کارایی چشمگیری نداشتند. بعد از مدتی متوجه اشتباهمان شدیم. بنای ما بر این بود که، پیش از آغاز نوشتن، نگاهی سریع به ایمیل‌هایمان بیندازیم تا احیاناً به کارهای ضروری رسیدگی کنیم. سر ساعت ۹ خودمان را مجبور می کردیم که همه چیز را تعطیل و نوشتن را شروع کنیم، حتی اگر این کار نیازمند حرکات عجیبی مثل خاموش کردن مودم بود! اما به نظر می رسید که در حقیقت همه چیز را تعطیل نکرده بودیم. ایمیلی که درباره یک پروژه به تأخیر افتاده رسیده بود نشان می داد که چقدر از برنامه‌مان عقب افتاده‌ایم. پیامی دیگر یادآور نیاز فوری‌مان به جذب منابع مالی بود. در حقیقت ما در فضایی آرام مشغول نوشتن نبودیم. بلکه مجموعه‌ای از قطارهای فکری پرسروصدا در ذهنمان این طرف و آن طرف می رفتند. رفتار ما مثل کسانی بود که رژیم گرفته‌اند، اما هر روز صبح قبل از اینکه بنشینند و به چیزی فکر کنند مدتی را به تصاویر پیراشکی خیره می شوند.

موانع

بسیاری از فارغ‌التحصیلان کم درآمد دبیرستان به دانشگاه نمی روند. (۱۵) و بسیاری از برنامه‌های سخاوتمندانه کمک مالی، با این فرض که دلیل این موضوع کمبود پول است، قصد کمک به افراد کم درآمد را دارند. با این حال این برنامه‌ها کارایی بسیار ناچیزی دارند و تعداد معدودی از افراد کم درآمد خواستار استفاده از آن‌ها هستند. از آنجا که این موضوع تعجب‌آور است، گروهی

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

از پژوهشگران تصمیم به یافتن دلیلش گرفتند. آن‌ها فارغ‌التحصیلان واجد شرایط (و خانواده‌هایشان) را، که برای کمک در ثبت مالیات مراجعه کرده بودند، به سه گروه تقسیم کرده و فرم‌های مورد نیاز برای دریافت کمک‌هزینه تحصیلی در دانشگاه را به همگی دادند. (۱۶) برای گروه اول کار خاصی انجام نمی‌شد و تمایل خود آن‌ها به ثبت‌نام برای این کمک مشاهده می‌شد. برای گروه دوم سعی بر این بود که این شکاف اطلاعاتی مرتفع شود. شاید فارغ‌التحصیلان واجد شرایط از پولی که شاملشان می‌شود باخبر نبوده و به همین دلیل کارشناسان مالیات این موضوع را به آن‌ها گوشزد می‌کردند. برای گروه سوم، پژوهشگران اقدامی متفاوت در نظر گرفتند. کارشناسان مالیات، علاوه بر اینکه جزئیات آنچه افراد واجد شرایط می‌توانستند دریافت کنند را برایشان تشریح می‌کردند، فرم‌ها را نیز به همراهشان پرمی‌کردند. تنها گفتن اینکه فرد واجد چه شرایطی است تأثیر قابل توجهی نداشت. اما کمک به پرکردن فرم‌ها تأثیری چشمگیر داشت: آن‌ها نه تنها تمایل بیشتری به ثبت‌نام برای کمک‌های مالی داشتند، در نهایت نیز ۲۹ درصد بیش از دیگران در دانشگاه ثبت‌نام کرده بودند.

لزوم پرکردن فرم‌ها می‌تواند برای هر کس مانعی بالقوه باشد و امکان تعلل و فراموشی را پیش پایش بگذارد. اما این مانع، برای افراد کم‌درآمدی که پهنای باندشان در تنگناست و شاید کمی هم نگران بدنامی چنین کمک‌هایی هستند، به مراتب جدی‌تر است. نرخ ثبت‌نام خانواده‌هایی که تجربه دانشگاه را نداشتند، در صورت وجود کمک برای پرکردن فرم‌ها، سه برابر می‌شد. در اینجا نکته‌ای عمیق‌تر درباره شیوه مدیریت کمیابی نهفته است. برنامه‌ریزی نامناسب، اهمال کاری، و فراموش کاری می‌تواند موانعی به نظر کوچک را به موانعی بزرگ تبدیل کند. با این حال زمانی که به زندگی‌های خودمان شکل می‌دهیم یا سیاست‌هایی را برای دیگران طراحی می‌کنیم از این موانع غافل می‌شویم. اگر فرمی را به یک نفر بدهید که به خانه ببرد، احتمالاً فراموشش خواهد کرد؛ اگر او را مجبور کنید که همان جا فرم را پر کند،

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

ثبت نام به شدت افزایش خواهد یافت. درست است که پرکردن یک فرم مانعی «جزئی» است، اما علاوه بر جزئی بودن از جمله چیزهایی است که راحت فراموش می شود، درست مثل محاسبه نرخ سود یا به یادآوردن تمدید مدارک ماشین. زمانی که پهنای باند در تنگنا باشد، ساده ترین موانع هم صدماتی جدی به بار می آورند.

مثلاً آن هایی که مشمول مزایای عمومی هستند می بایست هر سال با پرکردن تعدادی فرم واجد شرایط بودنشان را بازتأیید کنند. همان طور که احتمالاً حدس زده اید درست در همین دوران بازتأیید است که افراد از این برنامه ها بیرون می مانند. و این الزام معمولاً باعث می شود نیازمندترین افراد از این دایره بیرون بمانند: کسانی که بیش از همه در تنگنا هستند، همان هایی اند که در بازتأیید بیشترین تأخیر را دارند، و متأسفانه همان هایی که بیشترین نیاز را به این مزایا دارند.

برای درک بهتر منطق قرارگرفتن پهنای باند در تنگنا، آن را به این صورت مد نظر قرار دهید. تصور کنید که هزینه بسیار زیادی را برای پرکردن فرم های مربوط به کمک های مالی تعیین کرده ایم. در این شرایط به سرعت متوجه می شویم که وضع چنین هزینه ای عاقلانه نیست؛ برنامه ای که افرادی را هدف قرار داده که پول کافی ندارند نباید هزینه زیادی وضع کند. باین حال بسیار پیش می آید که برنامه هایی طراحی می کنیم که افرادی را هدف قرار داده که پهنای باندشان در تنگناست و باین حال پهنای باند زیادی را از آن ها درخواست می کند. یا مثال روشن دیگر می تواند این باشد که چنین کاری مثل این است که نزدیک ژانگولرباز برویم که نیاز به کمک دارد و، به جای کمک، یک توپ هم به توپ هایی که به هوا پرتاب می کند اضافه کنیم.

البته که آنچه گفته شد لزوماً به معنی تلاش برای از بین بردن همه موانع نیست. گاهی وجود این موانع دلیلی دارد. فرم های کمک های مالی از این جهت پیچیده اند که برای این کار اطلاعات زیادی نیاز است. دلیل وجود بازتأییدها این است که شرایط افراد متغیر بوده و این برنامه ها باید کسانی را

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

هدف قرار دهند که واجد شرایطانند. اما جایگزین‌هایی نیز وجود دارد: مثلاً بسیاری از فرم‌ها می‌تواند با استفاده از داده‌های مربوط به مالیات به شکل خودکار تکمیل شود. اشتباهی که در مدیریت کمیابی می‌کنیم این است که روی یک وجه تمرکز می‌کنیم (از بین بردن موانع هزینه‌بر است) و وجه دیگر را دست کم می‌گیریم (تنگنای پهنای باند). اما داده‌ها نشانگر آن است که این تنگنا می‌تواند به شکل غیر قابل باوری عظیم باشد. موانع کوچک می‌تواند تفاوت میان یک برنامه موفق و یک برنامه ناموفق باشد، میان دریافت مزایا یا عدم دریافتش، میان ورود یا عدم ورود به دانشگاه.

مشکل فراوانی

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

درحالی که به دنبال مدیریت بهتر کمیابی هستیم، باید به خاطر داشته باشیم که کمیابی معمولاً با فراوانی آغاز می شود. شرایط پرفشاری که درست قبل از یک ضرب الأجل به وجود می آید معمولاً برآمده از زمان زیادی است که در هفته های پیش از آن به شکلی ناکارا صرف شده است. ماه های پیش از برداشت محصول دقیقاً به این دلیل با کمبود نقدینگی روبه روست که افراد در ماه های پس از برداشت پول به درستی خرج نکرده اند.

مطالعه انجام شده از فصل یک را به خاطر بیاورید، جایی که افراد شرکت کننده وقتی با ضرب الأجل هایی نزدیک تر روبه رو بودند، عملکرد بهتری در ویرایش متن نشان می دادند. اگرچه که اکثر افراد به این موضوع واقف اند که ضرب الأجل ها می توانند به کارکرد بهتر آن ها کمک کنند، بازهم آن ها را دست کم می گیرند. در نسخه ای دیگر از آن آزمایش، بعضی شرکت کنندگان این امکان را داشتند که خودشان ضرب الأجل های الزام آورشان را انتخاب کنند.

(۱۷) امکان انتخاب ضرب الأجل کمک کننده بود: شرکت کنندگان برای خودشان ضرب الأجل هایی نزدیک وضع کردند که کمک کرد پول بیشتری از گروه بدون ضرب الأجل در بیاورند. با این حال ضرب الأجل های انتخابی شان به اندازه کافی پرفشار نبود. میزان درآمد آن ها ۲۵ درصد کمتر از گروهی بود که انتخابی نداشت و ضرب الأجل ها را از بیرون پذیرفته بود. ما این مسئله را درباره دانشجویان خودمان نیز مشاهده کرده ایم. در یکی از کلاس هایمان به دانشجویان این اجازه را دادیم که ضرب الأجل مقاله نهایی شان را خودشان تعیین کنند. بعضی از آن ها هوشمندانه ضرب الأجل هایی را انتخاب کردند که بسیار پیش از پایان ترم بود. اما بسیاری این کار را نکردند و خود را به دردرس آماده کردن مقاله در زمانی انداختند که باید مقاله های متعدد دیگری را نیز تحویل می دادند.

در دنیای کمیابی، ضرب الأجل های طولانی تضمینی است برای ایجاد مشکل. فراوانی اولیه باعث اسراف می شود و، زمانی که ضرب الأجل فرا می رسد، سروکله تونل زنی و غفلت پیدا خواهد شد. تقسیم کردن ضرب الأجل دور به

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

قسمت‌های نزدیک‌تر می‌تواند در رفع این مسئله راهگشا باشد. همین مطلب درباره پول نیز صادق است. کشاورزی که به یکباره پولی هنگفت دریافت می‌کند در واقع در حال ورود به چرخه‌ای مشابه از فراوانی‌های اولیه‌ای است که به کمیابی ختم می‌شوند. و در اینجا نیز، مانند زمان، تقسیم کردن مخارج به چند بخش مجزا راهگشا خواهد بود. اگر کشاورز پولش را نه در یک نوبت که به مرور دریافت می‌کرد، چه اتفاقی می‌افتاد؟ درباره کوپن‌های غذا نیز می‌توان چنین گفت. به یاد دارید که دریافت‌کنندگان کوپن غذا قادر نبودند دریافتی‌شان را به شکلی متوازن در طول ماه پخش کنند. برای این کار مقدار زیادی پهنای باند باید صرف برنامه‌ریزی، به خاطر سپردن، کنترل کردن و سبک‌سنگین کردن شود. با این حساب چرا مزایا را به صورت هفتگی به این افراد ندهیم؟ یا اصلاً به شکلی ترکیبی: یک پرداخت اولیه زیاد برای برآمدن از پس هزینه‌های سنگین ماهیانه و پرداخت‌های کوچک‌تر برای مدیریت هزینه‌های هفته‌به‌هفته. یک راه جلوگیری از چرخه‌های فراوانی منجر به کمیابی توزیع آن است؛ ایجاد دوره‌های طولانی معتدل به جای دوره‌های کوتاه فراوانی و دوره‌های سخت کمیابی متعاقب.

نیاز به جای خالی

دلیل خطر شدید چرخه فراوانی منجر به کمیابی این است که، همان‌طور که پیش از این دیده‌ایم، کمیابی می‌تواند ما را به دام بیندازد. موضوع فقط این نیست که در شرایط فراوانی نمی‌توانیم فعالیت‌هایمان را به شکل متوازن تخصیص دهیم؛ مشکل اینجاست که نمی‌توانیم برای آینده جای خالی باقی بگذاریم. در فصل‌شش و با مطالعه دست‌فروش‌های کویامبدو دیدیم که نبود جای خالی کافی می‌تواند چه خساراتی به بار آورد. آن‌ها با روبه‌رو شدن با یک شوک دوباره به دام بدهی باز می‌گشتند، در حالی که با وجود فراوانی اولیه می‌توانستند از این دام دوری کنند. این همان خطر نبود جای خالی کافی یا نبود ضربه‌گیر برای شوک‌های بالقوه است. موضوع تنها این نیست که شوک‌ها به ما آسیب می‌زنند، بلکه آن‌ها ما را در معرض روان‌شناسی کمیابی

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

قرار می دهند. ما شروع به تونل زنی و قرض گرفتن می کنیم و چیزی نمی گذرد که یک گام عقب افتاده و مدام به دنبال جبران عقب ماندگی خواهیم بود. باین همه عدم کارایی ما در ایجاد ضربه گیرها اعجاب آور است. در حالی که کمتر پژوهشی مستقیماً به این مسئله پرداخته، سرنخ های خوبی وجود دارد. مثلاً داده ها نشانگر آن است که ما معمولاً احتمال بسیاری از رویدادهای کمتر محتمل را دست کم می گیریم. (۱۸) به همین دلیل است که مقدار بیمه برای سیل یا زلزله کمتر از میزان نیاز است. البته که وقتی همه چیز خوب پیش می رود می توانیم به فکر روز مبادا هم باشیم، اما معمولاً امکان وجود چنین روزهایی را دست کم گرفته و به خوبی برایش آماده نمی شویم. این شرایط به ویژه زمانی بدتر است که هر کدام از بسیار شوک های ممکن می تواند ما را از مسیرمان خارج کند. در واقع ما با ترکیبی منفصل از رویدادهای کمتر محتمل روبه رو هستیم. تنها سیل و زلزله نیست که می تواند برنامه های شما را بر هم بزند، ممکن است بیمار شوید، یا یکی از اعضای خانواده تان بیمار شود، یا خانه تان را دزد بزند، یا سارق ماشینتان را بدزدد، یا شغلتان را از دست بدهید، یا ازدواجی که انتظارش را نمی کشیدید پیش بیاید، یا بچه ای که منتظرش نبودید. البته که همه این ها ممکن اما بسیار نامحتمل هستند. اما مشکل اینجاست که هر کدام از این ها می تواند شوکی قابل توجه باشد و باید برایش ضربه گیر ذخیره کرد.

و این ضربه گیر ذخیره را در دوران فراوانی می توان ساخت. اگر زمان جایی است که انتظار کمیابی را در آن می کشید، می بایست فضایی اضافی را بدون هیچ دلیل خاصی در برنامه تان خالی بگذارید تا به این ترتیب بتوانید پروژه ها و تعهدات متعددتان را بدون هیچ هزینه ای جابه جا کنید. اگر فکر می کنید دچار کمیابی پولی خواهید شد، باید یک حساب برای روز مبادا داشته باشید، حتی اگر به نظرتان آن قدر درآمد ندارید که پس انداز کنید. هیچ کدام از این ها ساده، خود به خود، و بدون تلاش به دست نمی آید، چرا که حتی وقتی می دانید شوک و کمیابی در کمین است، در زمان فراوانی چنین احساسی نخواهید

۱۰: کمیابی در زندگی روزمره

داشت. کشش کمیابی می‌تواند بسیار شدید باشد. اما درک منطق آن نیز می‌تواند پیامدهای منفی‌اش را حداقل کند. ما می‌توانیم محیطمان را تا حدی «مصون از کمیابی» کنیم. یک لحظه تفکر عمیق، درست مانند هزینه کردن برای هشدار آتش‌سوزی یا تدارک یک حساب پس‌انداز تحصیلی برای نوزادتان، می‌تواند تأثیری همیشگی داشته باشد.

نقد کتاب (inbookcity.com)

نتیجه‌گیری

به همان نسبت که جزیره دانشمان بزرگ می‌شود، ساحل غفلتمان نیز وسعت می‌یابد.

جان ای. ویلر (۱)

این کتاب دعوت‌نامه‌ای بود برای مطالعه درباره علمی که در حال شکل‌گیری است. امید ما این است که این اولین برداشت از علم کمیایی توانسته باشد طرز فکر شما نسبت به چیزهای زیادی را تغییر دهد، از کشمکش‌های گهگاه مانند احساس کار بیش از حد گرفته تا مشکلات مزمن مانند تنهایی و فقر. دیدن موضوعات آشنا از منظری جدید می‌تواند به مشاهداتی غیرمنتظره، گاهی در جاهایی غیرمنتظره، ختم شود. ما دو نفر معمولاً بازی‌ای به نام اسکرمبل^{۱۱۱} را روی گوشی‌هایمان بازی می‌کنیم. این بازی یک جور استراحت میان کار، راهی برای پرکردن وقت، و بله، ابزاری برای دررفتن از زیر کار است. این بازی ساده است و ما توانایی قابل توجهی در آن پیدا کرده‌ایم. اما زمانی که روی این کتاب کار می‌کردیم، متوجه کاهش شدید امتیازهایمان در این بازی شدیم. روزهای پرفشار نوشتن برای رسیدن به ضرب‌الأجل به امتیازهایی ضعیف ختم شده بود. این مثالی واضح است از اینکه تنگنای پهنای باند تا چه اندازه می‌تواند فراگیر باشد. اگرچه که ما بسیاری از مطالعات این حوزه را انجام داده‌ایم و داده‌های آن‌ها را مشاهده کرده‌ایم، بازهم ابعاد این کاهش برایمان تعجب‌برانگیز است. ما احساس «خستگی شناختی» می‌کردیم، اما بازهم کاهش ۳۰ یا ۴۰ درصدی امتیازات بیش از تصور ما بود. به علاوه این بازی ساده و سرگرم‌کننده بود و نیاز به فعالیت ذهنی پیچیده‌ای نداشت. ما پیش‌بینی می‌کردیم که ذهنمان با ظرفیت کامل کار نمی‌کند، اما ابعاد قرارگرفتنمان در تنگنا را دست‌کم گرفته بودیم.

شاید شما هم با چنین تجربیاتی روبه‌رو شده باشید. چه فعالیت‌هایی در زندگی شما می‌توانند تنگنای پهنای باند عظیمی ایجاد کنند؟ و این فعالیت‌ها در چه مواردی تأثیری قابل توجه بر جای می‌گذارند؟ آیا بعد از این گونه

نتیجه‌گیری

فعالیت‌ها رانندگی‌تان بدتر می‌شود؟ شما خوب می‌دانید که هنگام خواب‌آلودگی نباید رانندگی کرد، اما آیا تابه‌حال با خود فکر کرده‌اید که بعد از یک روز کاری دشوار رانندگی نکنید؟ آیا بعد از این فعالیت‌ها شوخی‌هایتان کمتر از قبل بامزه است؟ رفتارتان کمتر از قبل دوستانه است؟ آیا تصمیمات بدتری می‌گیرید؟ آیا تابه‌حال با خود گفته‌اید «الان وقت خوبی برای این تصمیم مهم نیست؛ پهنای باندم در تنگناست»؟

افراد پهنای باند را نادیده می‌گیرند. وقتی گرفتارید و باید تصمیم بگیرید که چه کنید، شاید زمانی که دارید و زمانی که آن کار نیاز دارد را مد نظر قرار دهید، اما بعید است پهنای باندتان را هم مورد نظر قرار دهید. شاید بگویید «من فقط نیم ساعت وقت دارم. پس این کار کوچیک رو می‌کنم». اما بعید است که بگویید «من پهنای باند کمی دارم. پس این کار راحت‌تر رو انجام می‌دم». البته که گاهی این کار را به شکل تلویحی انجام می‌دهید؛ مثل وقتی که به خاطر عدم موفقیت در پیشبرد یک کار سراغ کاری دیگر می‌روید. اما این تنها به آن معنی است که منبعی که پیش‌ازاین هم کمیاب بوده را بیش‌ازپیش در تنگنا قرار داده‌اید.

ما زمانمان را برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنیم، اما پهنای باندمان را نه. و میزان کم‌توجهی ما به ظرفیت‌های شناختی متغیرمان واقعاً حیرت‌آور است. این ظرفیت را مقایسه کنید با ظرفیت فیزیکی که در آن به اثرات بالقوه خوردن، خوابیدن و تمرین کردن اهمیت می‌دهیم. ما نیز، مانند اکثر کارگران جامعه مدرن، از ذهنمان برای تأمین زندگی استفاده می‌کنیم، اما با وجود این اطلاعات فوق‌العاده کمی درباره ریتم روزمره ذهن‌هایمان داریم. اگر کارمان جابه‌جا کردن جعبه‌ها از یک مکان به مکانی دیگر بود، درک بهتری نسبت به نحوه حداکثر کردن کارایی‌مان داشتیم؛ اینکه چه زمانی بیشتر تلاش کنیم و چه زمانی به استراحت پردازیم. اما، برای شغلی که نه به جابه‌جایی جعبه‌ها که به جابه‌جایی ایده‌ها مربوط است، اطلاعات کمی درباره شیوه حداکثر کردن ظرفیت محدود شناختی‌مان داریم.

نتیجه‌گیری

و درست همان‌طور که ما به عنوان افراد عادی اطلاعات کمی دربارهٔ پهنای باند متغیرمان داریم، دانشمندان علوم اجتماعی نیز اطلاعات کمی دربارهٔ پهنای باند متغیر جامعه دارند. دانشمندان معمولاً تمایل دارند چیزی را اندازه بگیرند که نظریه‌هایشان از آن‌ها خواسته اندازه بگیرند. به این ترتیب دانشمندان علوم اجتماعی جنبهٔ مادی کمیابی را اندازه می‌گیرند: چند نفر بیکار هستند، در فلان سه‌ماهه چه چیز تولید شده، درآمد چقدر بوده و چیزهای دیگری از این دست.

با این حال ما دربارهٔ جنبهٔ شناختی اقتصاد هیچ چیز نمی‌دانیم. این‌طور به نظر می‌رسد که پهنای باند جامعه نیز مانند پهنای باند فردی متغیر است. ممکن است به این نتیجه برسیم که رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸ باعث ایجاد یک رکود عظیم شناختی نیز شد. شاید پهنای باند نیز کاهشی اساسی را تجربه کرده باشد. آیا با افزایش بیکاری کیفیت تصمیمات افت کرد؟ ما داده‌های لازم برای پاسخ به این پرسش‌ها را نداریم. و اگرچه که چنین داده‌هایی دردی را از مشکلات ۲۰۰۸ دوا نمی‌کنند، جمع‌آوری‌شان می‌تواند ما را در دوره‌های رکود و رونق پیش‌رویاری کند. سال‌های اخیر شاهد تلاش برای اندازه‌گیری بهروزی اجتماعی بوده‌ایم، معیاری شبیه به تولید ناخالص ملی که شادمانی ناخالص ملی را اندازه بگیرد. با این حساب چرا پهنای باند ناخالص ملی را اندازه نگیریم؟

چنین چیزی نه تنها می‌تواند نکات آموزنده‌ای دربارهٔ کشورمان در بر داشته باشد، بلکه می‌تواند شرایط خرده‌گروه‌های کشورمان را نیز مشخص کند. زمانی که نرخ بیکاری از ۵ درصد به ۱۰ درصد جهش می‌کند، به این معنی است که از هر بیست نفری که در سن کارند یک نفر به کسانی اضافه می‌شود که دچار مشکلات مالی‌اند. اگر امکان مشاهدهٔ پهنای باند را داشته باشیم، شاید به این نتیجه برسیم که اثرات این افزایش بیکاری گسترهٔ بیشتری داشته است. ممکن است در چنین دورانی ذهن افراد به مراتب بیشتری درگیر پول شود. شاید کسانی هم که مقدار کمی از بودجه‌شان کاسته شده آن‌قدری

نتیجه‌گیری

جای خالی از دست داده باشند که تا حدی کمیابی را احساس کنند. و شاید نزدیکان کسانی که تازه بیکار شده‌اند (دوستان، بستگان، همسایگان) نیز چنین دچار چنین تأثیراتی شوند. احتمال اینکه تأثیر شناختی گسترده‌تر از تأثیر مالی باشد کم نیست.

این مطلب تنها به رکود محدود نیست. مثلاً بازدهی را در نظر بگیرید که موتور محرک رشد اقتصادی است. بازدهی اساساً به پهنای باند وابسته است. کارگران باید به شکلی مؤثر کار کنند. مدیران باید تصمیمات سرمایه‌گذاری هوشمندانه بگیرند. دانشجویان باید خوب یاد بگیرند تا سرمایه انسانی بسازند. همه این‌ها نیازمند پهنای باند است، و کاهش امروز پهنای باند می‌تواند باعث کاهش بازدهی آینده شود.

این موضوع تنها به اقتصاد محدود نیست. پهنای باند منبعی اساسی است. آن را در فرزندپروری، درس خواندن، رفتن به باشگاه، و پیشبرد روابط میان فردی استفاده می‌کنیم. طرز فکر و تصمیماتی که می‌گیریم را تحت تأثیر قرار

می‌دهد. زمانی که اقتصاد وارد رکود مالی می‌شود، چیزهای کمتری می‌توانیم بخریم. وقتی وارد رکود شناختی شویم، به صورت بالقوه تمام ابعاد زندگی مان در معرض تأثیر است، از فرزندپروری و ورزش کردن گرفته تا پس انداز و طلاق. البته که لزومی ندارد اندازه‌گیری پهنای باند را به کشورها محدود کنیم.

شرکت‌ها می‌توانند به نوبه خود پهنای باند را مورد بررسی قرار دهند تا ببینند شرایط کارکنانشان چگونه است. افراد هم می‌توانند این کار را انجام دهند.

مثلاً می‌توانید قبل از تصمیمی بزرگ اطمینان حاصل کنید که از تمام ظرفیت پهنای باندتان استفاده می‌کنید. پیش از این چندین مورد از آزمون‌های مربوط به این موضوع را از نظر گذرانده‌ایم، و می‌توان به آزمون‌های بیشتری اشاره کرد و آزمون‌های جدیدی را نیز پایه گذاشت که روی کمیابی تمرکز کنند.

بهترین روش اندازه‌گیری جای خالی چیست؟ مؤثرترین راه برای تعیین اینکه افراد درگیر تفکر بده‌بستان هستند یا نه چیست؟ حتی می‌توان از این پیش‌تر رفت و ظرفیت شناختی متغیر را به شکلی کلی‌تر اندازه گرفت.

نتیجه‌گیری

همین طور می‌توان از این معیارها برای ارزیابی بهتر برنامه‌های اجتماعی و سیاست‌های عمومی بهره برد. معمولاً در برنامه‌هایی که برای بیکاران تدارک می‌بینیم، تمرکزمان روی استخدام دوباره است. شکی نیست که این موضوع مهم است. اما چرا تأثیر آن روی پهنای باند را بررسی نکنیم؟ بالاخره اگر افراد بیکار پهنای باند بیشتری داشته باشند، مزایای اقداماتمان چند برابر خواهد شد. داده‌ها بیانگر آن است که کودکان والدین بیکار عملکرد به مراتب بدتری دارند. پس اگر مشکل از پهنای باند باشد و ما بتوانیم برای رفعش کاری انجام دهیم، این برنامه‌ها می‌توانند مزایای بسیار گسترده‌تری نسبت به مقیاس اولیه‌شان داشته باشند.

تمرکز روی پهنای باند به چیزی بیشتر از اندازه‌گیری دقیق‌تر ختم خواهد شد. مثلاً مشکل مدیر رستورانی که در فصل دوم صحبتش را کردیم در نظر بگیرید، مدیری که از زمانی می‌نالید که باید صرف مدیریت کارکنان کم‌کارش کند. او چه باید کند؟ زمانش و انرژی‌اش را صرف انگیزش آن‌ها کند؟ باید به تهدید اخراج متوسل شود؟ مشوق‌های قابل توجه‌تر؟ آموزش بهتر؟ گفت‌وگوی بیشتر؟ مشکل این مدیر منحصر به فرد نیست. بسیاری از کارفرمایان کارگران کم‌دستمزد با مشکلات بازدهی و کارگری روبه‌رو هستند. آن‌ها همیشه این اقدامات را امتحان می‌کنند.

اما تمرکز روی روان‌شناسی کمیابی گویای آن است که این مدیر باید در پی رفع مشکلی دیگر باشد. شاید بهتر باشد که او، به جای انگیزش یا آموزش، تهدید یا تشویق، به فکر افزایش پهنای باند باشد. کارگران کم‌دستمزد زندگی‌های مالی بی‌ثباتی دارند. ما آثار این نوع زندگی را دیده‌ایم. همچنین دیده‌ایم که در چنین شرایطی کارایی مشوق‌ها کاهش خواهد یافت. وقتی کسی تونل می‌زند، بسیاری از مزیت‌ها بیرون می‌مانند. به این ترتیب چرا به ابزارهای مالی، راه‌حل‌های تدارکاتی یا شرایط کاری مناسبی فکر نکنیم که کارگران را یاری می‌کند تا با بی‌ثباتی مالی کنارآمده و بخشی از پهنای باندشان را آزاد کنند؟

نتیجه‌گیری

به این مثال تأمل برانگیز توجه کنید. همان‌طور که در فصل پنجم دیدیم، بسیاری از کارگران به وام‌های کوتاه‌مدت متوسل می‌شوند. با این حال ذکر این نکته مهم است که وام کوتاه‌مدت معمولاً وامی است که در برابر کاری قرار می‌گیرد که پیش از این انجام شده. کارگری که در میانه دوره حقوقش وام کوتاه‌مدت می‌گیرد در واقع نیمی از حقوقی که خواهد گرفت را کار کرده است. نیاز به وام تا حد زیادی به این دلیل است که آن حقوق مدتی بعد پرداخت خواهد شد. چرا یک کارفرما باید حاضر شود که کارگرانش این وام‌ها را بگیرند و احتمالاً در دام کمیابی بیفتند، پهنای باندشان در تنگنا قرار گیرد، و بازدهی کمتری داشته باشند؟ به‌ویژه وقتی که می‌تواند با پرداختی زودتر و هزینه‌ای پایین این مشکل را برطرف سازد. بهبود کارایی و افزایش پهنای باند با استفاده از ابزار مالی مناسب چقدر برای کارفرمایان ارزشمند خواهد بود؟ (۲)

نتیجه‌گیری

مورد کارفرمایان تنها یک مثال است که نشان می‌دهد چگونه تفکر درباره پهنای باند می‌تواند ما را به پرسیدن سؤالات متفاوت و حل مشکلات به شیوه‌های متفاوت وادارد. مثال ساده تبعیت از نسخه‌های تجویزی را در نظر بگیرید: فقرا کمتر از دیگران داروهای تجویز شده را مصرف می‌کنند. می‌توانیم بگوییم که «این یک واقعیت است» و از آن پس دیگر به فقرا برای انجام کارهای سپرده شده اعتماد نکنیم. یا می‌توانیم محصولی مانند گلوکپس^{۱۱۲} بسازیم. این شیشه قرص اگر به تعداد مشخص شده در هر روز باز نشود به کار می‌افتد. ابتدا روشن و خاموش می‌شود، اگر باز هم باز نشود بوق می‌زند، و در نهایت به تلفن فرد پیامک می‌فرستد. این شیشه قدم به قدم مزاحمتش را بیشتر می‌کند و مانع شکل‌گیری غفلت همراه تونل‌زنی می‌شود. وجود گلوکپس باعث شده میزان تبعیت فقرا از برنامه مصرف داروهایشان به میزان زیادی افزایش یابد. ابزار و مداخلات دیگری را نیز می‌توان در نظر گرفت که با درک روان‌شناسی کمیایی بتوانند مشکل تبعیت و مشکلاتی مانند آن را حل کنند. گلوکپس نشانگر آن است که برای حل کم‌هزینه، خوشایند و مؤثر مشکلات ناشی از پهنای باند می‌توانیم به فناوری تکیه کنیم. طبیعتاً نگرش‌های دیگری نیز در فضاهاى دیگر وجود دارند که می‌توانند بسیار مؤثر واقع شوند.

وقتی به افزایش بازدهی کشاورزی در سراسر جهان می‌اندیشیم، شاید نباید روی محصولات جدید یا آموزش کشاورزان متمرکز شویم. شاید بهتر باشد به این فکر کنیم که چطور کشاورزان را به انجام کارهایی مانند وجین کردن ترغیب کنیم که قطعاً از آن آگاه‌اند اما معمولاً از تونلشان بیرون می‌ماند. گلوکپس کشاورزان چه باید باشد؟ ابزاری که وجین کردن یا کنترل آفت را به آن‌ها یادآوری کند.

فراوانی

اندیشه درباره کمیایی چندین معما را پیش روی ما قرار داد. مثلاً همین کتاب سر موقع تمام نشد. چرا؟ به چند سال گذشته که نگاه کردیم، جدا از دلایل

نتیجه‌گیری

تکراری، دو دلیل مشخص یافتیم. اول اینکه بخشی از کار زمانی انجام شد که با ضرب‌الأجلی فوری روبه‌رو بودیم. و زمانی که نوشتنمان با ضرب‌الأجلی فوری همراه بود، کمیابی را تجربه کردیم. همان‌طور که نظریه هم‌پیش‌بینی می‌کند، روزهای زیادی بود که از این موضوع سود بردیم. متمرکز و کارآمدتر شده بودیم.

باین حال اوقات زیادی را بدون احساس ضرب‌الأجل فوری می‌گذراندیم. دوره‌هایی طولانی با این احساس می‌گذشت که زمان زیادی داریم. و طبیعتاً در طول این دوره‌ها زمان زیادی تلف می‌شد. شاید بهتر باشد نگوئیم تلف شده، اما به‌هر حال بازدهی هر روز (مثلاً تعداد کلمات نوشته شده) با ایدئالی که می‌توانست باشد فاصله بسیاری داشت. شاید فکر کنید که به‌این ترتیب از نبود کمیابی ضرر می‌کردیم. اما آیا این همه ماجرا بود؟ کارکرد روان‌شناسی فراوانی چه بود؟

تا اینجا فراوانی را نبود کمیابی تعریف کردیم، چیزی مثل شرایط «استاندارد» که نشان می‌دهد همه چیز سر جایش است. اما درون‌نگری به ما نشان داد که بعضی دوره‌ها که فراوانی حقیقی را احساس کردیم دوره‌های متفاوتی بوده‌اند، آن هم نه فقط متفاوت از اوقات کمیابی، بلکه از تمام اوقات مختلف دیگر. بعضی مواقع سروکله روان‌شناسی فراوانی پیدا می‌شود. و آنچه این روان‌شناسی را شگفت‌انگیز می‌کند این است که انگار با حضورش بذر کمیابی‌های آینده را می‌کارد.

بسیاری از ما درست پیش از یک ضرب‌الأجل با کمبود زمان مواجه می‌شویم، چرا که دوره فراوانی پیش‌از آن را تلف کرده‌ایم. دانشجویان ما در نهایت مجبور می‌شوند مقالاتشان را دوروزه بنویسند (یا در بسیاری موارد یک‌شبه)، در حالی که معمولاً چند هفته پیش‌از آن را در فراوانی زمان می‌گذرانند. آن‌ها از ابتدا نیت چنین کاری ندارند؛ سرهم‌بندی لحظه‌آخری آن‌ها نمونه کوچک‌تری از مشکلات مدیریت زمان مدیرانی است که دوران آرامششان به روزهای مهار آتش مشکلات بزرگ و کوچک می‌انجامد، یا جهانگردهایی که

نتیجه‌گیری

آخر کار یادشان می‌افتد کلی جای نرفته دارند. تجربه کمیابی نزدیک ضرب‌الأجل معمولاً برآمده از شیوه مدیریت زمان در دوران فراوانی است. تکرار این پیوند نزدیک میان کمیابی و فراوانی را در جاهای مختلفی می‌توان دید. خالی ماندن جیب کشاورز پیش از فصل برداشت به شیوه خرج کردنش بعد از برداشت قبلی مربوط است. شیوه رفتار او در دوران فراوانی در کمیابی نهایی نقش ایفا می‌کند. وقتی پول نقد زیادی داریم، پس انداز نمی‌کنیم. وقتی مدت زیادی تا ضرب‌الأجل باقی مانده، وقتمان را به بطالت می‌گذرانیم.

بحران مالی ۲۰۰۸ را در نظر بگیرید. بسیاری بر این باور بودند که یکی از دلایل این بحران وجود یک نقطه کور شناختی بوده است. قیمت مسکن در طول دهه ۱۹۹۰ و ابتدای دهه ۲۰۰۰ رو به افزایش بود. در طول این دوران رونق سقوطی ناگهانی امکانی دور از ذهن بود که هیچ کس تصورش را نمی‌کرد و ارزش نگرانی نداشت. این باور تصمیمات بسیاری را تحت تأثیر قرار داد. اگر بنا بود که قیمت مسکن همچنان بالا برود (یا حداقل فرونریزد)، معاملات وابسته به وام به نظر منطقی می‌رسید و وام‌های بزرگ با تضمین ناچیز به نظر بی‌خطر می‌آمد. البته که قیمت‌ها فروریخت و در بعضی موارد این فروریختن بسیار شدید بود. همه تصمیمات مالی، که با فرض عدم سقوط قیمت مسکن گرفته شده بود، به زنجیره‌ای از مشکلات مالی منتهی شد که سیستم مالی جهانی را تا مرز نابودی پیش برد. در این مورد نیز ریشه‌های کمیابی حاد ناشی از بحران مالی را باید در رفتار بی‌محابای سال‌های فراوانی قبل از آن جست‌وجو کرد.

البته که می‌توانیم همه این رفتارها را در زمره رفتارهای عادی قرار دهیم. مردم وقت تلف می‌کنند. اعتماد به نفسشان بیش از حد است. اما دوران خوب و فراوانی پیش از بحران مالی این تمایلات را برجسته کرد؛ باعث شد اعتماد به نفس بیش از حد اوج بگیرد و بی‌مبالاتی شایع شود. اگر ردپای کمیابی را دنبال کنید، در نهایت به فراوانی خواهید رسید: رکودی

نتیجه‌گیری

که برآمده از رفتار ما در دوران رونق است، سرهم‌بندی لحظه‌آخری که نتیجه عدم فعالیت‌مان در هفته‌های پیش‌از آن است. اگرچه که کمیابی نقش اصلی بسیاری از مشکلات مهم را بازی می‌کند، فراوانی است که صحنه را برای حضورش آماده می‌کند.

آیا می‌توان به‌مانند کمیابی، منطقی فراگیر درباره فراوانی ارائه داد؟ منطقی که بتواند در برابر مشکلات گوناگون همچنان کارایی‌اش را حفظ کند. ما باید به این سؤال پاسخ دهیم. و حالا که این کتاب تمام شده، کلی وقت داریم تا از پاسخ به این سؤال سر باز زنیم.

این کتاب از کمیابی کمک و پیشنهادات مناسب رنج نمی‌برد. همکارانی فوق‌العاده در شکل‌گیری ایده‌ها و انجام مطالعات کار را یاری کردند: کریس برایان^{۱۱۳}، لیزا جنتیان^{۱۱۴}، آناندی مانی^{۱۱۵}، و جیایینگ ژائو^{۱۱۶}. آنوج شاه در پیشبرد این پروژه انرژی فوق‌العاده‌ای خرج کرد و در تمام طول مسیر ما را از بینش‌ها و کمک‌هایش بهره‌مند کرد. همچنین دستیاران پژوهشی خارق‌العاده‌ای همراهمان داشتیم: انی لیانگ^{۱۱۷} و شانن وایت^{۱۱۸}، به شکلی خستگی‌ناپذیر و خلاقانه، مطالعات و تصاویر مرتبط را یافتند. جسیکا گروس^{۱۱۹} مطالب مرتبط قدیمی را یافت، و لیلی جامپول^{۱۲۰} و انی مومجیان^{۱۲۱} در انجام برخی مطالعات کمک کردند. همه آن‌ها سؤال‌های مهم و نوآورانه پرسیدند، درست مثل ایزی گاینزبرگ^{۱۲۲} و دیوید مکنزی^{۱۲۳} که بعدتر به تیم اضافه شدند اما از هیچ کمکی دریغ نکردند. دوستان عزیزمان در سازمان ideas۴۲ منشأ روحیه و الهام بودند. کاتینکا ماتسن^{۱۲۴} کمک کرد متوجه شویم که، در حضور انواع و اقسام ایده‌ها، این کتابی بود که ارزش نوشتن داشت.

نسخه‌های اولیه از خرد و دانش دوستان، همکاران، و دل‌بندانمان بهره برد. به‌ویژه باید از این افراد تشکر کنیم: بیندو آنانت^{۱۲۵}، سامورا آتالا^{۱۲۶}، امبر باتاتا^{۱۲۷}، امیلی برزا^{۱۲۸}، اندی کانوی^{۱۲۹}، کترین ادین^{۱۳۰}، آلیسا فیشین^{۱۳۱}، لارنس کتز^{۱۳۲}، مایکل لوئیس^{۱۳۳}، لوری لیبرمن^{۱۳۴}، ینس لودویگ^{۱۳۵}، آناستازیا مان^{۱۳۶}، فرنک

نتیجه‌گیری

شیلباخ^{۱۳۷}، آنتوانت اسکوار^{۱۳۸}، هتر اسکوفیلد^{۱۳۹}، جاش شوارتزستاین^{۱۴۰}، شارونی شفیر^{۱۴۱}، آندری اشلایفر^{۱۴۲}، ریچارد تیلر^{۱۴۳}، لارا تروکو^{۱۴۴}، نیک ترک-براون^{۱۴۵}، واریک وارمر^{۱۴۶}. پژوهش‌های این کتاب مورد حمایت سخاوتمندانه بنیاد کلاگ^{۱۴۷}، بنیاد ملی علم، نهاد کانادا برای پژوهش پیشرفته، بنیاد یادبود جان سیمون گوگنهایم^{۱۴۸}، و نهاد ملی سالخوردگی و همچنین دو دانشگاه خودمان یعنی هاروارد و پرینستون بود. دانشجویانی که در هنگام شکل‌گیری کتاب در کلاس‌های ما بودند (دو کلاس در هاروارد و دو کلاس در پرینستون) مخاطبان اولیه بسیار خوبی بودند و نگاهی دقیق، هوشمندانه و نقادانه داشتند. چندین نفر دیگر نیز صحبت‌های آن زمان ما که هنوز سر و شکل دقیقی نداشت را شنیدند و بازخوردهای فوق‌العاده‌ای در برابرش ارائه دادند. در طول تمام پروژه، پل گولوب^{۱۴۹}، این ویراستار فوق‌العاده، بسیار دقیق و صبور بود.

در چند سال گذشته بیش از مقداری که حقمان بوده از حمایت‌های روحی همراهانمان بهره‌مند شده‌ایم. برای آن به‌طور خاص از امبر باتاتا، سایلو چالاپالی^{۱۵۰}، آلیسا فیشین، سربکانت کادیالا^{۱۵۱}، آناستازیا مان، جیم، جکی، و الی مان^{۱۵۲}، میری و شارونی شفیر^{۱۵۳}، و سوفی و میا مان-شفیر^{۱۵۴}. همین‌طور برای همه تماس‌های از دست‌رفته، سفرهای از دست‌رفته، پهنای باند از دست‌رفته و برای همه چیزهای دیگری که از دست داده‌ایم عذر می‌خواهیم. تقصیر همه‌اش گردن کمیابی است.

همکاری‌هایی به این شکل کار ساده‌ای نیست. مهم نیست چقدر هماهنگ باشید، بالاخره گاهی اوقات عدم توافق و ناراحتی رخ می‌دهد. و با این حال، در پایان این مسیر طولانی هر کدام از ما می‌دانیم که نمی‌توانستیم همراه و دوستی بهتر برای این مسیر داشته باشیم. تمام امیدمان این است که حاصل این همکاری بازتاب مناسبی در این کتاب یافته باشد. هیچ کمبودی را نباید به افراد فوق‌العاده‌ای که با ما کار کردند نسبت داد؛ هر دو ما موافقیم که تقصیر آن یکی است!

پی‌نوشت‌ها

مقدمه

. این نقل قول منتسب است به ماری درس‌لر. برای نمونه ر. ک:

Marie Dressler—Biography. IMDb. Retrieved November ۶, ۲۰۱۲, from <http://www.imdb.com/name/nm۰۲۳۷۵۹۷/bio>.

. T. Smollett and J. Morley, eds., *The Works of Voltaire: The Maid of Orleans (La Pucelle d'Orléans)*, vol. ۴۱ (New York: E. R. DuMont, ۱۹۰۱), ۹۰.

. این تعریف از کمیابی اساساً ذهنی است. یک نفر، با ثروتی قابل توجه اما خواسته‌های بسیار، می‌تواند همان کمیابی‌ای را تجربه کند که یک نفر با ثروت کمتر (و خواسته‌های ناچیزتر) تجربه می‌کند. این تعریف ذهنی از کمیابی برای درک روان‌شناسی آن حیاتی است. البته که پیامدها هم به روان‌شناسی و هم به واقعیت مادی بستگی دارند. ما این رویکرد ذهنی را تنها برای درک این روان‌شناسی به کار می‌بریم. زمانی که مشکلات را تحلیل می‌کنیم (مثلاً تحلیل فقر در فصل هفتم)، موضوعات عینی و ذهنی را در کنار هم قرار می‌دهیم.

. رابرت پوتنام در این کتاب، با بهره‌گیری از مجموعه متنوعی از داده‌ها، از وجود روندی در شرکت جستن آمریکایی‌ها در نهادهای مدنی خبر می‌دهد: Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster, ۲۰۰۰). از آن زمان این حوزه با اضافه شدن داده‌هایی عظیم درباره تعاملات اجتماعی متحول شده است. ر. ک:

Jim Giles, "Computational Social Science: Making the Links," *Nature* ۴۸۸ (August ۲۳, ۲۰۱۲): ۴۴۸–۵۰.

البته که اهمیت سرمایه اجتماعی (متضاد کمیابی اجتماعی) تا به حال در گستره عظیمی از مسائل، از توسعه اقتصادی گرفته تا ارزش شهرها، مورد

بحث قرار گرفته است.

. Todd Tucker, *The Great Starvation Experiment: Ancel Keys and the Men Who Starved for Science*, (Minneapolis: University of Minnesota Press, ۲۰۰۸).

. A. Keys, J. Brožek, A. Henschel, O. Mickelson, and H. L. Taylor, *The Biology of Human Starvation*, ۲ vols. (Oxford: University of Minnesota Press, ۱۹۵۰).

. S. A. Russell, *Hunger: An Unnatural History* (New York: Basic Books, ۲۰۰۶).

. R. Radel and C. Clement-Guillotin, "Evidence of Motivational Influences in Early Visual Perception: Hunger Modulates Conscious Access," *Psychological Science* ۲۳, no. ۳ (۲۰۱۲): ۲۳۲-۳۴. doi: ۱۰.۱۰۹۵۶۷۹۷۶۱۱۴۲۷۹۲۰/۱۱۷۷.

. B. Libet, C. A. Gleason, E. W. Wright, and D. K. Pearl, "Time of Conscious Intention to Act in Relation to Onset of Cerebral Activity (Readiness-Potential): The Unconscious Initiation of a Freely Voluntary Act," *Brain* ۱۰۶, no. ۳ (۱۹۸۳): ۶۲۳-۴۲.

. H. Aarts, A. Dijksterhuis, and P. de Vries, "On the Psychology of Drinking: Being Thirsty and Perceptually Ready," *British Journal of Psychology* ۹۲, no. ۴ (۲۰۰۱): ۶۳۱-۴۲. doi: ۱۰.۱۰۰۰۷۱۲۶۰۱۱۶۲۳۸۳/۱۳۴۸.

. P. Saugstad and P. Schioldborg, "Value Size and Perception," *Scandinavian Journal of Psychology* ۷, no. ۱ (۱۹۶۶): ۱۰۲-۱۴. doi: ۱۰.۱۱۱۱/j.۱۴۶۷-۹۴۵۰.۱۹۶۶.tb۰۱۳۴۴.x.

. در حوزه درک بصری، تمرکز بیشتر لزوماً به معنی دقت بیشتر نیست.

مطالعاتی متعدد دریافته‌اند که انگیزه و توجه می‌تواند پردازش بصری اولیه را تحت تأثیر قرار دهند. شواهد روان‌شناختی، نوروفیزیولوژیک و رفتاری نشانگر آن هستند که توجه قدرت یک محرک را با افزایش اهمتش تغییر داده، و در نتیجه می‌تواند بازنمایی ادراکی آن را افزایش دهد و جنبه‌های مختلف عملکرد بصری را اصلاح کرده یا زیر سؤال ببرد. برای مثال شاهدان از دریافت محرک بیش از مقدار واقعی‌اش خبر داده‌اند:

Marisa Carrasco, Sam Ling, and Sarah Read, "Attention Alters Appearance," *Nature Neuroscience* ۷ (۲۰۰۴), ۳۰۸-۱۳; Yaffa Yeshurun and Marisa Carrasco, "Attention Improves or Impairs Visual Performance by Enhancing Spatial Resolution," *Nature* ۳۹۶ (Nov. ۵, ۱۹۹۸), ۷۲-۷۵; Rémi Radel and Corentin Clément Guillotin, "Evidence of Motivational Influences in Early Visual Perception: Hunger Modulates Conscious Access," *Psychological Science* ۲۳, no. ۳ (۲۰۱۲), ۲۳۲-۳۴.

. در این مطالعه بچه‌های فقیر بیش از بچه‌های ثروتمند به سکه‌ها ارزش می‌دادند. کارهای تازه‌تر ارزش را به شکل آزمایشگاهی القا می‌کنند، به جای اینکه تفاوت‌های سطوح جمعیتی را مد نظر قرار دهند. برای مشاهده مقاله‌ای تازه با این رویکرد ر. ک:

Brian A. Anderson, Patryk A. Laurent, and Steven Yantis, "Value-driven Attentional Capture," *Proceedings of the National Academy of Sciences* ۱۰۸, no. ۲۵ (۲۰۱۱): ۱۰۳۶۷-۷۱.

. P. U. Tse, J. Intriligator, J. Rivest, and P. Cavanagh, "Attention and the Subjective Expansion of Time," *Attention, Perception, and Psychophysics* ۶۶, no. ۷ (۲۰۰۴): ۱۱۷۱-۸۹.
W. L. Gardner, Valerie Pickett, and Megan Knowles, "On the

Outside Looking In: Loneliness and Social Monitoring,"
Personality and Social Psychology Bulletin ۳۱, no. ۱۱ (۲۰۰۵):
۱۵۴۹-۶۰. doi: ۱۰.۱۴۶۱۶۷۲۰۵۲۷۷۲۰۸/۱۱۷۷.

این به آن معنی نیست که افراد تنها کلاً مهارت‌های اجتماعی بیشتری دارند. برعکس، باید منظورمان از «مهارت‌های اجتماعی» را دقیقاً مشخص کنیم. این مطالعه ظرفیت رمزگشایی سرنخ‌های اجتماعی را اندازه می‌گیرد. از سوی دیگر، مطالعات متعدد نشان داده‌اند که افراد تنها ظرفیت کمتری برای تنظیم رفتارهایشان در ترتیبات اجتماعی دارند. در فصل ششم خواهیم گفت که این عملکرد نازل‌تر در تنظیم رفتارها در ترتیبات اجتماعی نیز پیامد قابل پیش‌بینی کمیایی است. کتابی فوق‌العاده این ایده‌ها را به شکلی بسیار جزئی‌تر کاوش کرده است:

John T. Cacioppo and William Patrick, *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection* (New York: W. W. Norton, ۲۰۰۸).

. See W. L. Gardner, C. L. Pickett, and M. B. Brewer, "Social Exclusion and Selective Memory: How the Need to Belong Influences Memory for Social Events," *Personality and Social Psychology Bulletin* ۲۶, no. ۴ (۲۰۰۰): ۴۸۶-۹۶. doi: ۱۰.۱۴۶۱۶۷۲۰۰۲۶۶۰۰۷/۱۱۷۷.

. W. L. Gardner, Valerie Pickett, and Megan Knowles, "On the Outside Looking In: Loneliness and Social Monitoring," *Personality and Social Psychology Bulletin* ۳۱, no. ۱۱ (۲۰۰۵): ۱۵۴۹-۶۰.

. K. Vitasek, M. Ledyard, and K. Manrodt, *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing* (New York: Palgrave Macmillan, ۲۰۱۰).

. A. F. Bennett, "Structural and Functional Determinates of Metabolic Rate," *American Zoologist* ۲۸, no. ۲ (۱۹۸۸): ۶۹۹-۷۰۸.

. واژه کمیایی برای توصیف تأثیری دیگر در روان‌شناسی نیز به کار می‌رود. اصل کمیایی این ایده را برجسته می‌کند که وقتی چیزی کم باشد افراد از آن بیشتر می‌خواهند. برای مثال بازاریاب‌ها استفاده گسترده‌ای از این اصل دارند، با اقداماتی مثل پیشنهادهای محدود زمانی، خالی گذاشتن کمی از قفسه، یا در پیشنهادهای آنلاینی که کنارش می‌نویسد «تنها ۳ عدد باقی مانده». برای توضیحی مناسب از اصل کمیایی می‌توانید به فصل هفتم این کتاب مراجعه کنید:

Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, vol. ۴ (Boston, Mass.: Allyn and Bacon, ۲۰۰۱).

. در اقتصاد این اصل مطلوبیت فزاینده است. بیشتر داشتن یک منبع مطلوبیت یا بهروزی بیشتری به دنبال دارد. در بخش عظیمی از تحلیل‌های اقتصادی (از جمله در کارما) این ترجیحات، یا به عبارتی توابع مطلوبیت، مفروض در نظر گرفته می‌شوند.

. یکی از مطالعات در حوزه رژیم و احوالات افراد این مطالعه است:

Peter J. Rogers, "A Healthy Body, a Healthy Mind: Long-Term Impact of Diet on Mood and Cognitive Function," *Proceedings Nutrition Society of London* ۶۰, no. ۱ (CABI Publishing, ۱۹۹۹, ۲۰۰۱).

مطالعه‌ای تازه‌تر راه‌های روان‌شناسی را مورد بررسی قرار داده است:

Doris Stangl and Sandrine Thruet, "Impact of Diet on Adult Hippocampal Neurogenesis," *Genes and Nutrition* ۴, no. ۴ (۲۰۰۹): ۲۷۱-۸۲.

برای مطالعه‌ای مربوط به فرهنگ و فقر. ک مجموعه مقالات در:

David J. Harding, Michèle Lamont, and Mario Luis Small, eds., *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* ۶۲۹ (May ۲۰۱۰).

E. R. Kandel, *In Search of Memory: The Emergence of a New Science of Mind* (New York: W. W. Norton, ۲۰۰۷).

تفہیم کتاب (inbookcity.com)

(۱) تمرکز و تونل‌زنی

. MOOD—Calvin and Hobbes—Full Story.

برگرفته از:

<http://web.mit.edu/manoli/mood/www/calvin-full.html>.

. Dirtcandy.

برگرفته از:

<http://www.dirtcandynyc.com/?p=۷۳۱>.

. Dirtcandy.

برگرفته از:

<http://www.dirtcandynyc.com/?p=۲۵۰۸>.

شاید کسی فکر کند که امندا کوهن تنها به این دلیل این غذا را در منو قرار داده که از شهرت بدست‌آمده آن در برنامه «آیرن شف» استفاده کند: مردم به رستوران می‌آیند تا غذای درست‌شده در برنامه را بچشند. اما واقعیت این است که او این غذا را مدت‌ها پیش از پخش شدن برنامه در منو قرار داده بود. این غذا چیزی بیش از یک ترفند بازاریابی است.

. رابطه میان خلاقیت و فشار زمانی بسیار پیچیده‌تر از این‌هاست. در بسیاری از موارد فشار زمانی می‌تواند مانع خلاقیت شود. برداشت کلی ما چنین است که وقتی کاری نیاز به تفرق (ایجاد ایده‌های تازه) دارد، فشار زمانی مشکل‌آفرین است. زمانی که، مانند مورد کوهن، کاری نیازمند تمرکز (تلفیق ایده‌های متعدد در قالب یک ایده) باشد، فشار زمانی می‌تواند مفید باشد. مقاله‌ای خوب که به بررسی این ایده‌ها پرداخته این مقاله است:

Teresa M. Amabile, Constance N. Hadley, and Steven J. Kramer, "Creativity Under the Gun," Harvard Business Review (August ۱, ۲۰۰۲).

. با وجود آثاری که بعد از مقاله اول منتشر شده، آن مقاله همچنان مطلبی خواندنی در این باره است:

Connie J. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development," *Academy of Management Journal* ۳۱, no. ۱ (۱۹۸۸): ۹-۴۱.

در این پژوهش، او در همه جلسات هشت گروه شرکت کرده است. اگرچه که در اینجا ساده‌سازی کرده و به یک جلسه اشاره کردیم، فرایندی که او مطالعه کرده در چندین جلسه اتفاق افتاده است.

در این مقاله نیز به این موضوع پرداخته شده که رهبران چطور می‌توانند از این ایده‌ها بهره ببرند:

Ruth Wageman, Colin M. Fisher, and J. Richard Hackman, in "Leading Teams When the Time Is Right" (*Organizational Dynamics* ۳۸, no. ۳ (۲۰۰۹) ۱۹۲-۲۰۳).

D. Ariely and K. Wertenbroch, "Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment," *Psychological Science* ۱۳, no. ۳ (۲۰۰۲): ۲۱۹-۲۴.

مطالعه‌ای تازه‌تر دریافته است که اگر ویرایش مقاله اختیاری باشد، دانشجویانی که یک هفته وقت دارند بیش از دانشجویانی که سه هفته وقت دارند مقالات را برمی‌گردانند:

A. Tversky and E. Shafir, "Choice under Conflict: The Dynamics of Deferred Decision," *Psychological Science* ۳, no. ۶ (۱۹۹۲): ۳۵۸-۶۱.

اقتصاددانان قدرت ضرب‌الأجل‌ها را در چارچوبی متفاوت، یعنی تنزیل هایپربولیک، بررسی کرده‌اند که در واقع همان تمایل ما به دادن وزن به زمان حال نسبت به آینده است. برای مطالعه در این زمینه ر. ک:

Shane Frederick, George Loewenstein, and Ted O'Donoghue, "Time Discounting: A Critical Review," *Journal of Economic Literature* (۲۰۰۲).

از این منظر ضرب‌الأجل‌های میانی ما را کاراتر می‌کنند، زیرا پاداش‌های دور و دراز آینده را به پاداش‌هایی نزدیک‌تر به زمان حال تبدیل می‌کنند.

J. J. Inman and L. McAlister, "Do Coupon Expiration Dates Affect Consumer Behavior?" *Journal of Marketing Research* (۱۹۹۴): ۲۸-۴۲۳; A. Krishna and Z. J. Zhang, "Short or Long-Duration Coupons: The Effect of the Expiration Date on the Profitability of Coupon Promotions," *Management Science* ۴۵, no. ۸ (۱۹۹۹): ۱۰۴۱-۵۶.

. نمونه‌ای از مقاله‌ای که این اثر را ثبت کرده است:

Paul Oyer, "Fiscal Year Ends and Nonlinear Incentive Contracts: The Effect on Business Seasonality".

تفسیر او کمتر از ما روان‌شناختی است و مسئله را بیشتر به تغییر تلاش در طول زمان نسبت داده است.

S. Kaur, M. Kremer, and S. Mullainathan, "Self-Control and the Development of Work Arrangements," *American Economic Review Papers and Proceedings* (۲۰۱۰).

M. Hastings, *Finest Years: Churchill as Warlord, ۱۹۴۰-۴۵* (London: HarperPress, ۲۰۰۹).

. در اینجا اشاره‌ای کوتاه به مجموعه‌ای از مطالعات داشتیم. جزئیات این مطالعات، از جمله اندازه نمونه و آزمون‌های آماری دقیق‌تر، را می‌توانید اینجا بیابید:

Shah, Mullainathan, and Shafir, "Some Consequences of Having Too Little," *Science* ۳۳۸, no. ۶۱۰۷ (November ۲۰۱۲): ۸۵-۶۸۲.

. مشکل احیاناً این نیز نبود که افراد پربلوبری خسته شدند یا نمی‌خواستند روی این کار آن‌قدر زمان صرف کنند. اگر مشکل این بود، می‌توانستند در

مجموع دوره‌های کمتری بازی کنند و بازی را متوقف کنند.
. شواهد قلقلکِ خود از آزمایش‌هایی که با کنترل یک شیء خارجی انجام می‌شود تا داده‌های fMRI را در بر می‌گیرد. این مقاله مروری بسیار خوب در این زمینه است:

Sarah Jayne Blakemore, Daniel Wolpert, and Chris Frith,
“Why Can’t You Tickle Yourself?” *Neuroreport* ۱۱, no. ۱۱
(۲۰۰۰): R۱۱–R۱۶.

دیدگاه غالب این است که حرکتهای خودانگیخته را می‌توان پیش‌بینی کرد و به این ترتیب اثرشان خنثی می‌شود. ما مطالعه تجربی دقیقی روی ضرب‌الأجل‌ها یا فشار زمانی فرضی سراغ نداریم. در این حوزه معمولاً به موضوع مذاکره دوباره اشاره شده است. ضرب‌الأجل مفروض به این دلیل مؤثر نمی‌افتد که فرد پس ذهنش می‌داند که می‌تواند در این مورد با خودش دوباره مذاکره کند.

. State Fire Marshal’s Office Firefighter Fatality Investigation,
no. ۰۵-۳۰۷-۰۴, Texas Department of Insurance, Austin, Texas.

باید از جسیکا گروس برای پژوهش مفید در این باره و از دکتر برتون کلارک برای هماهنگی در این مورد تشکر کنیم.

. P. R. LeBlanc and R. F. Fahy, Full Report: Firefighter
Fatalities in the United States—۲۰۰۴ (Quincy, Mass.: National
Fire Protection Association, ۲۰۰۵).

. Firefighter fatality retrospective study, April ۲۰۰۲.
(Prepared for the Federal Emergency Management Agency,
United States Fire Service, National Fire Data Center, by
TriData Corporation, Arlington, Virginia).

. C. Lumry (January ۲۱, ۲۰۱۰). Amarillo Firefighter Fatality—
COFT|Council On Firefighter Training.

برگرفته از:

<http://www.coft-oklahoma.org/newsupdates/m.blog/۲۱/amarillo-firefighter-fatality>.

. C. Dickinson, Chief's Corner (February ۲۷, ۲۰۰۷).

برگرفته از:

<http://www.saratogacofire.com/seatbelt.htm>.

. L. J. Williams, "Tunnel Vision Induced by a Foveal Load Manipulation," Human Factors ۲۷, no. ۲ (۱۹۸۵): ۲۲۱-۲۷.

منظور محققین از عبارت نگاه تونل‌زنی (Tunneling Vision) چیزی ملموس است که سال‌ها آن را مورد مطالعه قرار دادند. افراد روی اهدافی متمرکز می‌شوند که درست روبه‌روی گوداله، مرکز شبکیه چشم، قرار دارد. سپس چیزها در سطح فراگوداله، دور گوداله، مرکز شبکیه چشم ارائه می‌شود. سپس پژوهشگران درحالی که افراد مشغول کارهایی مشخص هستند توانایی آن‌ها در تشخیص آن چیزها که در حاشیه قرار گرفته‌اند را می‌سنجند. و یافته آن‌ها در این زمینه قابل توجه است. آن‌ها همه داده‌های بصری را دست‌نخورده باقی می‌گذارند و فقط کارهای سپرده‌شده به افراد را تغییر می‌دهند. یعنی مثلاً همه آن‌ها حرف A را مشاهده می‌کنند. حال بعضی باید تشخیص دهند که آیا این حرف A است (ساده)، و یا یک حرف صدادار است (دشوار). و یافته آن‌ها نشان می‌دهد که، اگرچه تجربه بصری یکی است، کسانی که باید بیشتر به حرف A که پیش گوداله چشمشان است فکر کنند چیزهای جنبی را کمتر می‌بینند. اگرچه که این موضوع به چشم فیزیکی مربوط است، تونل‌زنی علاوه بر آن مشابه شناختی این تجربه بصری نیز هست. این همان نگاه تک‌بعدی است که باعث می‌شود بسیاری از آنچه در حاشیه قرار دارد نادیده گرفته شود.

. Susan Sontag, Regarding the Pain of Others (New York: Farrar, Straus and Giroux, ۲۰۰۲), ۴۶.

. N. J. Slamecka, "The Question of Associative Growth in the Learning of Categorized Material," *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* ۱۱, no. ۳ (۱۹۷۲): ۳۲۴-۳۲.

مطالعه‌ای دیگر از افراد خواسته بود که ایالت‌های ایالات متحده را نام ببرند و دریافت که «کمک» به آن‌ها با نام بردن از چند ایالت تنها باعث کاهش تعداد ایالتی می‌شود که آن‌ها نام خواهند برد. ر. ک:

Raymond Nickerson, "Retrieval Inhibition from Part-Set Cuing: A Persisting Enigma in Memory Research," *Memory and Cognition* ۱۲, no. ۶ (November ۱۹۸۴): ۵۳۱-۵۲.

. J. Y. Shah, R. Friedman, and A. W. Kruglanski, "Forgetting All Else: On the Antecedents and Consequences of Goal Shielding," *Journal of Personality and Social Psychology* ۸۳, no. ۶ (۲۰۰۲): ۱۲۶۱.

. C. M. MacLeod, "The Concept of Inhibition in Cognition," in *Inhibition in Cognition*, ed. David S. Gorfein and Colin M. Macleod (Washington, D.C.: American Psychological Association, ۲۰۰۷), ۳-۲۳.

. تصویری که در اینجا ارائه شده چند مورد سیاه و سفید است. آنچه در آزمایش اصلی انجام شده بود از دو جهت تفاوت داشت. اول اینکه شرکت‌کنندگان با موارد متعدد دیگری روبه‌رو بودند. دوم اینکه این موارد در رنگ‌های متفاوت ارائه می‌شد و افراد باید رنگ‌ها را نیز به خاطر می‌سپردند. این نتایج حاصل آزمایشی منتشر نشده است. شرکت‌کنندگان زمانی که یک و سه حدس داشتند عملکردشان ۷ درصد بدتر از زمانی بود که در هر دو مورد یک حدس داشتند ($P, N < ۰.۰۵ = ۳۳$).

. Woody Allen—Biography, IMDb,

<http://www.imdb.com/name/nm۰۰۰۰۰۹۵/bio>.

. B. Arends, "How to Save \$10, ... by Next Thanksgiving," Wall Street Journal, November 20, 2011.

برگرفته از:

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204323904577040101565437734.html>.

. بحثی کوتاه در این مورد و فهرستی از مثال‌های آن را می‌توانید در اینجا بیابید:

Michael J. McCord, Barbara Magnoni, and Emily Zimmerman, "A Microinsurance Puzzle: How Do Demand Factors Link to Client Value?" MILK Brief, no. 7. Available at http://www.microinsurancecentre.org/milk-project/milkdocs/doc_details/835-milk-brief-7-a-microinsurance-puzzle-how-do-demand-factors-link-to-client-value.html.

. X. Giné, R. Townsend, and J. Vickery, "Patterns of Rainfall Insurance Participation in Rural India," The World Bank Economic Review 22, no. 3 (2008): 539-66.

. A. Aizer, "Low Take-Up in Medicaid: Does Outreach Matter and for Whom?" The American Economic Review 93, no. 2 (2003): 238-41.

. D. L. Strayer, F. A. Drews, and D. J. Crouch, "A Comparison of the Cell Phone Driver and the Drunk Driver," Human Factors 48, no. 2 (2006): 381-91. Also, D. Redelmeier and R. Tibshirani, "Association Between Cellular-Telephone Calls and Motor Vehicle Collisions," New England Journal of Medicine 336, no. 7 (1997), 453-58.

همین‌طور مد نظر داشته باشید که مطالعه‌ای تازه از تأثیر کم موبایل روی

احتمال تصادفات حکایت داشته است. ر. ک:

Saurabh Bhargava and Vikram Pathania, "Driving Under the (Cellular) Influence" (۲۰۰۸), available at SSRN ۱۱۲۹۹۷۸.

این مطالعه آخر، که از مشکلاتی که معمولاً مانع این نوع مطالعات میدانی خطر رانندگی می‌شود عبور کرده جالب توجه است، اما با مجموعه عظیمی از داده‌های دیگر در تضاد است و نیازمند بررسی‌های بیشتر است.

. هیچ آزمایشی درباره غذا خوردن در هنگام رانندگی سراغ نداریم. بهترین داده‌هایی که در اختیار داریم از «مطالعه ۱۰۰ ماشین» است که دستگاه‌های ردیابی روی ماشین‌ها نصب شده و ۱۲ تا ۱۳ ماه مورد بررسی قرار گرفتند، که برابر است با ۴۳ هزار ساعت و بیش از دو میلیون مایل داده. این داده‌ها نشانگر آن بود که غذا خوردن هنگام رانندگی احتمال تصادف یا اتفاقات نزدیک به تصادف را تا ۵۷ درصد افزایش می‌دهد. تلفن حرف زدن این ریسک را ۲۹ درصد افزایش می‌دهد. شماره گرفتن با موبایل این ریسک را ۲۷۹ درصد افزایش می‌دهد، که مشخص می‌کند که حواس پرتی بصری می‌تواند بسیار مرگ‌بار باشد. ر. ک:

Sheila G. Klauer et al., "The Impact of Driver Inattention on Near-Crash/Crash Risk: An Analysis Using the ۱۰۰۰-

Car Naturalistic Driving Study Data," no. HS-۸۱۰ ۵۹۴ (۲۰۰۶).

. Paul Taylor and C. Funk, "Americans and Their Cars: Is the Romance on the Skids?" (۲۰۰۶), available on the Pew Research Center website.

. B. Boon, W. Stroebe, H. Schut, and R. Ijntema, "Ironic Processes in the Eating Behaviour of Restrained Eaters," British Journal of Health Psychology ۷, no. ۱ (۲۰۰۲): ۱-۱۰.

. "Recession-Proof Your Business," About.com Small Business: Canada, retrieved October ۲۲, ۲۰۱۲, from

<http://sbinfocanada.about.com/od/management/a/recessionproof.htm>.

. این ایده که ما با خودمان درگیر هستیم، یعنی کاری را انجام می‌دهیم که نمی‌خواهیم انجام دهیم، تاریخچه‌ای غنی دارد. این مسئله بیشتر به عنوان پیامد مشکلات خودمهارى مطرح می‌شود. برای مثال ر. ک:

T. C. Schelling, "Self-Command in Practice, in Policy and in a Theory of Rational Choice," American Economic Review ۷۴ (۱۹۸۴): ۱-۱۱.

(۲) تنگنای پهنای باند

. پهنای باند یا ظرفیت محاسباتی در اشکال مختلف از جمله شاخص‌های متعدد هوش، توانایی استدلال، ظرفیت حافظه کوتاه‌مدت، ظرفیت حافظه بلندمدت، حافظه سیال، کنترل شناختی، کنترل اجرایی، کنترل توجه و چیزهای دیگری از این دست مطالعه شده است. این موارد برای پژوهشگران حرفه‌ای تمایزات مهمی دارند که خارج از دایره بحث فعلی ماست. مثلاً برخی پژوهشگران مدعی‌اند که حافظه فعال جزء اصلی بسیاری از دیگر معیارهاست. برای مثال ر. ک:

R. W. Engle, "Working Memory Capacity as Executive Attention," *Current Directions in Psychological Science* ۱۱ (۲۰۰۲): ۱۹-۲۳.

. A. L. Bronzaft, "The Effect of a Noise Abatement Program on Reading Ability," *Journal of Environmental Psychology* ۱, no. ۳ (۱۹۸۱): ۲۱۵-۲۲; A. L. Bronzaft and D. P. McCarthy, "The Effect of Elevated Train Noise on Reading Ability," *Environment and Behavior* ۷, no. ۴ (۱۹۷۵): ۵۱۷-۲۸. doi: ۱۰...۱۳۹۱۶۵۷۵۰۰۷۰۰۴۰۶/۱۱۷۷.

. یکی از موارد بسیار مورد توجه در روان‌شناسی شناختی نقش حواس‌پرتی در عملکرد شناختی و به خصوص تعامل آن با توجه و بار شناختی است. حتی حواس‌پرتی‌های کوچک نیز آثار عظیمی دارند که معمولاً بسیار فراتر از چیزی است که به نظر می‌رسد. مطالعات تجربی آثار حواس‌پرتی، از آزمایش‌های زمان پاسخ تا استفاده از شبیه‌سازها و مطالعات میدانی، را در بر می‌گیرند و آزمایش‌های متفاوتی از جمله بصری، شنیداری، ادراک درد، رانندگی، جراحی، عملکرد کاری و موفقیت‌های آموزشی را شامل می‌شوند.

. مطالعات متعددی که توسط لاوی (Lavie) و همکارانش انجام شده نشان از آن دارند که، در زمان وجود بار حافظه زیاد، حواس‌پرت‌کن‌ها بیش از پیش

توجه را تسخیر می‌کنند. برای مثال در یک مطالعه، دو آزمایه نامرتبط (توجه بصری و حافظه فعال) با یکدیگر ترکیب شدند. بار افزایش یافته در آزمایه حافظه فعال توانایی افراد در نادیده گرفتن حواس پرت کن‌های بصری را کاهش داده بود. تصور کنید در این آزمایش نامعمول شرکت کرده‌اید. به صفحه کامپیوتر خیره می‌شوید، و دنباله‌ای از اعداد مانند ۰، ۳، ۱، ۲، ۴ را می‌بینید که باید به خاطر بسپارید. سپس نام فردی مشهور را روی صفحه می‌بینید که باید بگویید سیاست‌مدار است یا ستاره موسیقی. این نام‌ها با چهره‌هایی همراه هستند که از شما خواسته شده نادیده بگیرید. سپس عددی، مثل ۲، روی صفحه ظاهر می‌شود و شما باید عددی که پس‌از آن در آن دنباله آمده بود را ذکر کنید (در این مورد ۴). دو تغییر مسئله را بیش از پیش جالب می‌کند.

اول دست‌کاری میزان بار: در هر دور، با وجود بار حافظه زیاد، دنباله اعداد متفاوت بود، در حالی که در شرایط بار حافظه کم، اعداد ترتیبی مشخص داشتند: ۰، ۱، ۲، ۳، ۴. ناگفته پیداست که ترتیب مشخص نیاز به تلاش زیادی ندارد، در حالی که دنباله‌های جدید نیاز به تلاش داشت. علاوه بر این چهره‌هایی که باید نادیده گرفته می‌شدند نیز تغییر می‌کرد: در شرایط حواس پرتی کم، چهره‌ها و نام‌ها «مطابق» بودند؛ صورت بیل کلینتون با نامش ظاهر می‌شد و در مورد میک جگر نیز اوضاع از همین قرار بود. اما در شرایط حواس پرتی بالا، این چهره‌ها و نام‌ها تطابقی نداشتند: چهره کلینتون با نام میک جگر ظاهر می‌شد و برعکس. این شرایط در حالت عادی نیز به نظر باعث حواس پرتی است، چه رسد به اینکه باری سنگین نیز بر دوش حافظه باشد. تأثیر چهره‌های نامطابق، در شرایطی که افراد بار حافظه زیادی بر دوش داشتند، بسیار بیشتر از شرایطی بود که بار چندانی به حافظه‌شان تحمیل نشده بود. ر. ک:

N. Lavie, "Distracted and Confused?: Selective Attention under Load," Trends in Cognitive Sciences ۹, no. ۲ (۲۰۰۵): ۷۵-

۸۲.

. R. M. Piech, M. T. Pastorino, and D. H. Zald, "All I Saw Was the Cake: Hunger Effects on Attentional Capture by Visual Food Cues," *Appetite* ۵۴, no. ۳ (۲۰۱۰): ۵۷۹.

این تصور که رویدادهای مشخص ذهنی یا فیزیکی می‌توانند توجه را تسخیر کنند بحثی همیشگی در حوزه مطالعه توجه بوده است. دلیل آن هم اهمیت درک شیوه تعامل فرایندهای هدف‌محور و مشوق‌محور در ادراک و شناخت است.

. این بازی برگرفته از این اثر منتشر نشده است:

Christopher Bryan; C. J. Bryan, S. Mullainathan, and E. Shafir, "Tempting Food, Cognitive Load and Impaired Decision-Making," invited talk at the United States Department of Agriculture, Economic Research Service, Washington, D.C., April ۲۰۱۰.

۳۸۹. نفر در این آزمایش شرکت کردند. تفاوت زمانی که طول می‌کشید افرادی که رژیم هستند کلمات مرتبط با غذا را ببینند بسیار قابل توجه بود ($p = .003$). علاوه بر این تعاملی قابل توجه میان تفاوت در زمان لازم برای درک کلمات خنثی با کلمات مرتبط با غذا برای افراد رژیم و افراد عادی وجود داشت ($p = .047$). به افراد انگیزه‌ای ساده داده شده بود که هر تعداد می‌توانند واژه بیاوند.

. پژوهشگران شناختی و علم اعصاب روی سازوکارها و ساختارهای مغزی‌ای متمرکز شده‌اند که کنترل اجرایی یا شناختی با بهره‌گیری از آن‌ها رفتار را هدایت می‌کند. برای مثال ر. ک:

G. J. DiGirolamo, "Executive Attention: Conflict, Target Detection, and Cognitive Control," in *The Attentive Brain*, ed. Raja Parasuraman (Cambridge, Mass.: MIT Press, ۱۹۹۸), ۴۰۱–

۲۳.

J. Raven et al., Manual for Raven's Progressive Matrices and Vocabulary Scales, research supplement no. ۳, ۲nd/۳rd edition (Oxford: Oxford Psychologists Press/San Antonio, Tex.: The Psychological Corporation, ۲۰۰۰/۱۹۹۰): A compendium of international and North American normative and validity studies together with a review of the use of the RPM in neuropsychological assessment.
J. Raven, Ibid.

شایان ذکر است که بر اساس یافته‌های پژوهشگران داشته‌های حاصل از تحصیل تنها می‌تواند بخش کوچکی از آی.کیو را توضیح دهد؛ ر.ک: e.g., J. R. Flynn, "Massive IQ Gains in ۱۴ Nations: What IQ Tests Really Measure," *Psychological Bulletin* ۱۰۱ (۱۹۸۷): ۱۷۱-۹۱.

مبحثی کامل درباره تأثیرات محیطی و فرهنگی روی آی.کیو را می‌توانید در اینجا مطالعه کنید:

Richard Nisbett's *Intelligence and How to Get It: Why Schools and Cultures Count* (New York: W. W. Norton, ۲۰۱۰).
این آزمایش‌ها همراه با جزئیات درباره اندازه نمونه و مقادیر p را می‌توانید در اینجا مطالعه کنید:

Anandi Mani, Sendhil Mullainathan, Eldar Shafir, and Jiaying Zhao, "Poverty Impedes Cognitive Function" (working paper, ۲۰۱۲).

A. Lusardi, D. J. Schneider, and P. Tufano, *Financially Fragile Households: Evidence and Implications* (National Bureau of Economic Research, Working Paper No. ۱۷۰۷۲, May ۲۰۱۱).

. آن‌هایی که علاقه‌مندند مقیاس را بدانند، اندازه‌این اثر بین d کوهن ۰.۸۸ تا d کوهن ۰.۹۴ بوده است. d کوهن را می‌توان با استفاده از تفاوت میان میانگین‌ها تقسیم بر انحراف معیار محاسبه کرد.

. L. Linde and M. Bergströme, "The Effect of One Night without Sleep on Problem-Solving and Immediate Recall," *Psychological Research* ۵۴, no. ۲ (۱۹۹۲): ۱۲۷-۳۶.

به‌طور کلی مطالعات متعدد نشان از تأثیر مخرب کمبود خواب بر انواع و اقسام فرایندهای شناختی داشته‌اند: از توجه و حافظه گرفته تا برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری. چکیده‌ای از مطالعات اخیر را می‌توانید در اینجا بیابید:

Gerard A. Kerkhof and Hans Van Dongen, *Human Sleep and Cognition: Basic Research* ۱۸۵ (Amsterdam: Elsevier Science, ۲۰۱۰).

. "What Is a Genius IQ Score?" About.com Psychology, retrieved October ۲۳, ۲۰۱۲, from <http://psychology.about.com/od/psychologicaltesting/f/genius-iq-score.htm>.

. W. Mischel, E. B. Ebbesen, and A. Raskoff Zeiss, "Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification," *Journal of Personality and Social Psychology* ۲۱, no. ۲ (۱۹۷۲): ۲۰۴.

یافته‌های میشل و همکارانش در مطالعات متعاقبی که سال‌ها بعد انجام دادند نشان از پیش‌بینی‌پذیری توانایی‌های اجتماعی و شناختی بچه‌هایی داشت که حالا بزرگ شده بودند، که سبب می‌شود محققان به نقش تعیین‌بخش‌های رفتاری موقعیتی در مقابل تعیین‌بخش‌های رفتاری فردی بیندیشند.

W. Mischel, Y. Shoda, and P. K. Peake, "The Nature of

Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification," *Journal of Personality and Social Psychology* ۵۴, no. ۴ (April ۱۹۸۸): ۶۸۷-۹۶.

. Thomas C. Schelling, *Choice and Consequence* (Boston: Harvard University Press, ۱۹۸۵).

. روی بامیستر (Roy Baumister)، مارک موراون (Mark Muraven) و همکارانشان مطالعات بسیاری را روی حفظ و کاهش خودمهارى و کنترل اجرائى و چیزى انجام داده‌اند که نامش را خالى شدن خود گذاشته‌اند. برای مطالعه‌ای مروری تازه در این زمینه ر. ک:

R. F. Baumeister and J. Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength* (New York: Penguin Press, ۲۰۱۱).

. Mischel, Ebbesen, and Raskoff Zeiss, "Cognitive and Attentional Mechanisms."

. J. Lehrer, "DON'T!" New Yorker, May ۱۸, ۲۰۰۹.

. B. Shiv and A. Fedorikhin, "Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making," Journal of Consumer Research ۲۶, no. ۳ (۱۹۹۹): ۲۷۸-۹۲. doi: ۱۰.۲۰۹۵۶۳/۱۰۸۶.

. W. von Hippel and K. Gonsalkorale, "'That Is Bloody Revolting!': Inhibitory Control of Thoughts Better Left Unsaid," Psychological Science ۱۶, no. ۷ (۲۰۰۵): ۴۹۷-۵۰۰. doi: ۱۰.۱۱۱۱/j.۰۹۵۶-۷۹۷۶.۲۰۰۵.۰۱۵۶۳.x.

. جزئیات این مطالعه را می‌توانید در اینجا بیابید:

Mani, Mullainathan, Shafir, and Zhao, "Poverty Impedes Cognitive Function."

. یک آزمایش استروپ استاندارد از افراد شرکت‌کننده می‌خواهد رنگ‌های فونت مجموعه‌ای از حروف را بگویند. پس مثلاً وقتی XKYD به رنگ آبی نوشته شده باشد، افراد باید بگویند «آبی». چالش استروپ این است که برخی از این کلمات در واقع شکل نوشتاری رنگ‌ها هستند. مثلاً شاید واژه RED به رنگ آبی نوشته شده باشد که خب این مسئله چالش‌آفرین است. خلاصه‌ای بسیار خوب از استروپ را می‌توانید اینجا بیابید:

Colin M. MacLeod, "Half a Century of Research on the Stroop Effect: An Integrative Review," Psychological Bulletin ۱۰۹, no. ۲ (March ۱۹۹۱): ۱۶۳-۲۰۳.

حکایتی که بارها تکرار شده این است که استروپ برای یافتن جاسوسان شوروی استفاده می‌شد. دیدن واژه آبی به زبان روسی که با رنگ قرمز نوشته شده برای اکثر ما مشکلی ایجاد نمی‌کند. اما جاسوس‌ها (به خاطر تسلط

مخفی‌شان به زبان روسی) به خاطر وجود واژهٔ روسی آبی برای تشخیص رنگ قرمز دچار مشکل می‌شدند.

. Mani, Mullainathan, Shafir, and Zhao, "Poverty Impedes Cognitive Function."

. برای مثال ر. ک:

K. Alaimo, C. M. Olson, and E. A. Frongillo Jr., "Food Insufficiency and American School-Aged Children's Cognitive, Academic, and Psychosocial Development," *Pediatrics* ۱۰۸, no. ۱ (۲۰۰۱): ۴۴-۵۳.

. یک مشکل این است که شرکت‌کنندگان پس از برداشت برای دومین بار با این داده‌ها روبه‌رو می‌شدند. عملکرد بهتر پس از برداشت تنها می‌تواند به دلیل تجربه‌شان از این آزمایش باشد. برای کنترل این مورد، صد کشاورز را به صورت تصادفی انتخاب کردیم و آزمون را برای اولین بار پس از برداشت در اختیارشان قرار دادیم. از آنجا که انتخاب آن‌ها تصادفی بود، آن‌ها را با کشاورزان پس از برداشت مقایسه کرده و آثار مشابهی را یافتیم که نشان می‌داد آثار ما به تجربهٔ آزمون بستگی ندارد. همین‌طور نمونه‌ای از کشاورزان را بررسی کردیم که پس از برداشت قرار داشتند، اما به خاطر شرایط پرداختی همچنان فقیر مانده بودند. این کشاورزان پس از برداشت رفتار مشابهی با کشاورزان پیش از برداشت دارند، که این یعنی زمان برداشت نتایج ما را تعیین نمی‌کرده است.

. N. Kusz, "The Fat Lady Sings," in *The Bitch in the House: ۲۶ Women Tell the Truth About Sex, Solitude, Work, Motherhood, and Marriage* (New York: William Morrow, ۲۰۰۲).

. D. Borchmann, *Fasting, Restrained Eating, and Cognitive Performance—A Literature Review from ۱۹۹۸ to ۲۰۰۶*.

. یک مطالعه نشان داد که دادن یک بسته شکلات به افرادی که رژیم هستند عملکرد شناختی آن‌ها را تضعیف می‌کند. دلیل این موضوع هم این بوده که ذهنشان بیش از پیش مشغول غذا می‌شد («به خاطر خوردن این بسته شکلات باید از چه بگذرم؟»):

N. Jones and P. J. Rogers, "Preoccupation, Food, and Failure: An Investigation of Cognitive Performance Deficits in Dieters," *International Journal of Eating Disorders* ۳۳, no. ۲ (March ۲۰۰۳): ۱۸۵-۹۲.

. J. T. Cacioppo, J. M. Ernst, M. H. Burleson, M. K. McClintock, W. B. Malarkey, L. C. Hawkley, R. B. Kowalewski et al., "Lonely Traits and Concomitant Physiological Processes: The MacArthur Social Neuroscience Studies," *International Journal of Psychophysiology* ۳۵, no. ۲ (۲۰۰۰): ۱۴۳-۵۴.
. همان.

. برای مطالعه شرح مختصری از همه این مطالعات ر. ک:

John T. Cacioppo and William Patrick, *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection* (New York: W. W. Norton, ۲۰۰۹).

. R. F. Baumeister, J. M. Twenge, and C. K. Nuss, "Effects of Social Exclusion on Cognitive Processes: Anticipated Aloneness Reduces Intelligent Thought," *Journal of Personality and Social Psychology* ۸۳, no. ۴ (۲۰۰۲): ۸۱۷.

. R. F. Baumeister, C. N. DeWall, N. J. Ciarocco, and J. M. Twenge, "Social Exclusion Impairs Self-Regulation," *Journal of Personality and Social Psychology* ۸۸, no. ۴ (۲۰۰۵): ۵۸۹.

. W. Lauder, K. Mummary, M. Jones, and C. Caperchione, "A

Comparison of Health Behaviours in Lonely and Non-Lonely Populations," *Psychology, Health and Medicine* ۱۱, no. ۲ (۲۰۰۶): ۲۳۳-۴۵. doi: ۱۰.۱۳۵۴۸۵۰۰۵۰۰۲۶۶۶۰۷/۱۰۸۰

. جزئیات این مطالعه را نیز می‌توانید در اینجا بیابید:

Mani, Mullainathan, Shafir, and Zhao, "Poverty Impedes Cognitive Function."

. L. E. Bourne and R. A. Yaroush, "Stress and Cognition: A Cognitive Psychological Perspective," unpublished manuscript, NASA grant NAG۲-۱۵۶۱ (۲۰۰۳).

برگرفته از:

http://humansystems.arc.nasa.gov/eas/download/non_EAS/Stress_and_Cognition.pdf.

همچنین ر. ک:

Bruce McEwen's *The End of Stress as We Know It* (New York: Joseph Henry Press/Dana Press, ۲۰۰۲).

. خلاصه‌ای فوق‌العاده از این حوزه پژوهشی را می‌توانید در اینجا مطالعه کنید:

Robert M. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers* (New York: Henry Holt, ۱۹۹۴).

. S. Vijayraghavan, M. Wang, S. G. Birnbaum, G. V. Williams, and A. F. T. Arnsten, "Inverted-U Dopamine D₁ Receptor Actions on Prefrontal Neurons Engaged in Working Memory," *Nature Neuroscience* ۱۰, no. ۳ (۲۰۰۷): ۳۷۶-۸۴. doi: ۱۰.۱۰۳۸/nn۱۸۴۶.

. G. Robert and J. Hockey, "Compensatory Control in the Regulation of Human Performance under Stress and High

Workload: A Cognitive-Energetical Framework," Biological
Psychology ۴۵, no. ۱ (۱۹۹۷): ۷۳-۹۳.

نشر کتاب (nbookcity.com)

(بخش دوم)

(۳) چیدمان و جای خالی

. Dwight D. Eisenhower, *The Chance for Peace* (U.S. Government Printing Office, April ۱۶, ۱۹۵۳).

. با بیش از یک صد مسافر مصاحبه شد. $p < .05$.

. نتایج مشابه جالبی را می‌توانید در اینجا نیز بیابید:

Stephen Spiller, "Opportunity Cost Consideration," *Journal of Consumer Research*.

. ۲۷۴ نفر در سال ۲۰۰۹ در تأمیل نادو مورد مصاحبه قرار گرفتند. در اینجا

درآمد بر اساس مقایسه پاسخ‌گویان شهری و روستایی دسته‌بندی شد؛

تفاوتی شش‌برابری بین تفاوت آن‌ها وجود داشت. تفاوت در $p < .01$ در مورد

مخلوط‌کن قابل‌توجه بود. تفاوت برای تلویزیون نه از نظر اقتصادی

قابل‌توجه بود و نه از نظر آماری (۵۸.۶ درصد در برابر ۶۰.۸ درصد).

. K. Van Ittersum, J. Pennings, and B. Wansink, "Trying Harder and Doing Worse: How Grocery Shoppers Track In-Store Spending," *Journal of Marketing* (۲۰۱۰).

برگرفته از:

http://papers.ssrn.com/sol۳/papers.cfm?abstract_id=۱۵۴۶۴۶۱

. G. Antonides, I. Manon de Groot, and W. Fred van Raaij, "Mental Budgeting and the Management of Household Finance," *Journal of Economic Psychology* ۳۲, no. ۴ (۲۰۱۱):

۵۴۶-۵۵. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.joep.۲۰۱۱.۰۴.۰۰۱.

. Simpler saving: "The ۶۰% Solution," MSN Money, retrieved October ۲۴, ۲۰۱۲, from

<http://money.msn.com/how-to-budget/a-simpler-way-to>

-save-the-60-percent-solutionjenkins.aspx?page=0.

. برای مشاهده نوع دیگری از جای خالی زمانی پیش‌بینی شده ر. ک:

G. Zauberaman and J. G. Lynch, "Resource Slack and Propensity to Discount Delayed Investments of Time Versus Money," *Journal of Experimental Psychology: General* ۱۳۴, no. ۱ (۲۰۰۵): ۲۳-۳۷.

. J. M. Graham, *The Hive and the Honey Bee* (Hamilton, Ill.: Dadant & Sons, ۱۹۹۲).

. خوانندگانی که دیدن خطای مجاز تخته برایشان جالب بوده می‌توانند انواع خطاهای مجاز تخته‌ها را در اینجا ببینند:

Plywood Standards, Voluntary Product Standard PS ۱-۰۹, National Institute of Standards and Technology, U.S.

Department of Commerce, available at

<http://gsi.nist.gov/global/docs/vps/PS1-09.pdf>.

. H. J. Brockmann, "Diversity in the Nesting Behavior of Mud-Daubers (*Trypoxylon politum* Say; Sphecidae)," *Florida Entomologist* ۶۳, no. ۱ (۱۹۸۰): ۵۳-۶۴.

. این منطق یادآور استدلال هربرت سایمون مبنی بر این است که افراد به حداکثرها عمل نمی‌کنند؛ آن‌ها حداقل‌ها را برآورده می‌کنند. ر. ک:

Herbert A. Simon, "Rational Choice and the Structure of the Environment," *Psychological Review* ۶۳, no. ۲ (۱۹۵۶): ۱۲۹.

به اعتقاد او افراد منابع شناختی کافی برای به حداکثر رساندن را ندارند.

اگر بخواهیم به زبان او بگوییم، کمیابی اجازه رفتارهای دلپذیر کمتری را می‌دهد. اگرچه که این بخشی از عناصر مربوط به جای خالی را در خود دارد، تأثیر کمیابی خودکارتر و کمتر از این‌ها کنترل‌پذیر است. همان‌طور که در ادامه مشاهده خواهیم کرد، کنترل‌ناپذیری نقشی اساسی در درک کمیابی

دارد.

. George Carlin, Brain Droppings (New York: Hyperion, ۱۹۹۷),
۳۷.

. مروری فوق‌العاده درباره‌ی رهاشدگان کابینت را می‌توان در اینجا یافت:

Brian Wansink, S. Adam Brasel, and Stephen Amjad, "The
Mystery of the Cabinet Castaway: Why We Buy Products We
Never Use," Journal of Family and Consumer Science ۹۲, no. ۱
(۲۰۰۰): ۸-۱۰۴.

یکی از دلایلی که با این تعداد از رهاشدگان کابینت روبه‌رو می‌شویم، چیزی
است که اقتصاددانان «ارزش‌گزینه» می‌نامند. زمانی که چیزی را می‌خریم
نمی‌دانیم که آن را استفاده خواهیم کرد یا نه، اما به گزینه داشتن آن چیز
ارزش می‌دهیم. روان‌شناسی این مسئله می‌تواند پیچیده‌تر از این روایت ساده
باشد. به نظر ما، تحت شرایط کمیابی، افراد بیشتر به احتمال استفاده نهایی
چیزها فکر می‌کنند (یا درواقع تمرکز می‌کنند)، ارزش گزینه را به دقت ارزیابی
می‌کنند و تنها به سناریوی «شاید وقتی به کار بیاید» بسنده نخواهند کرد.
SSA|۲۰۱۲ SSA Fact Sheet.

برگرفته از:

w.selfstorage.org/ssa/Content/NavigationMenu/AboutSSA
/FactSheet/default.html.

. همان.

. J. Mooallem, "The Self-Storage Self," New York Times,
September ۶, ۲۰۰۹.

برگرفته از:

http://www.nytimes.com/۰۶/۰۹/۲۰۰۹/magazine/۰۶self-
storage-t.html.

- . D. A. Redelmeier and E. Shafir, "Medical Decision Making in Situations That Offer Multiple Alternatives," JAMA—Journal of the American Medical Association ۲۷۳, no. ۴ (۱۹۹۵): ۳۰۲–۵.
- . M. Friedman and R. Friedman, Free to Choose: A Personal Statement (Orlando, Fla.: Mariner Books, ۱۹۹۰).
- . R. Buehler, D. Griffin, and M. Ross, "Exploring the 'Planning Fallacy': Why People Underestimate Their Task Completion Times," Journal of Personality and Social Psychology ۶۷, no. ۳ (۱۹۹۴): ۳۶۶.
- . M. Sigman, "Response Time Distributions in Rapid Chess: A Large-Scale Decision-Making Experiment," Frontiers in Neuroscience ۴ (۲۰۱۰). doi: ۱۰.۳۳۸۹/fnins.۲۰۱۰.۰۰۰۶۰.
- . A. Banerjee and S. Mullainathan, The Shape of Temptation: Implications for the Economic Lives of the Poor (Working Paper No. w۱۵۹۷۳, National Bureau of Economic Research, ۲۰۱۰).

. اینکه افراد در شرایط تعیین‌کننده رفتار متفاوتی نشان می‌دهند یکی از اولین استدلال‌ها در برابر فایده‌یافته‌های روان‌شناختی برای توضیح پدیده‌های اجتماعی بود. در دو دهه‌ی گذشته، پژوهش‌ها نشانگر آن بوده که سوگیری‌های روان‌شناختی افراد، تصمیماتشان را به اندازه‌ی بازنشستگی یا شرایط سلامتشان تحت تأثیر قرار می‌دهد.

. مفهوم پیچیدگی محاسباتی را می‌توان با مقایسه‌ی برنامه‌نویسی خطی و برنامه‌نویسی عدد صحیح دریافت. در برنامه‌نویسی خطی همه چیز را می‌توان تا بی‌نهایت تقسیم کرد (تعمیمی منطقی از دانه‌ای بودن). در برنامه‌نویسی عدد صحیح چیزها را باید در واحدهای مشخص جا داد. دانشمندان علوم کامپیوتر با ریاضیاتی دقیق نشان داده‌اند که برنامه‌نویسی

عدد صحیح اساساً دشوارتر از برنامه‌نویسی خطی است. مقدمه‌ای جزئی
در این باره را می‌توانید در اینجا بیابید:

Alexander Schrijver, Theory of Linear and Integer
Programming (West Sussex, England: John Wiley & Sons,
۱۹۹۸).

. خودِ ثورو درسی متفاوت از این مشاهده گرفته. او مدافع تعدیل خواسته‌ها و
نه افزایش ثروت بود. به زبان ما، دو راه برای بدست آوردن جای خالی وجود
دارد. یا می‌توانید چمدان بزرگ‌تری بگیرید، و یا از چیزهایی که می‌خواهید در
آن جا دهید بکاهید.

. Henry David Thoreau, Walden (Yale University Press, ۲۰۰۶),
۸۷.

(۴) تخصص

. در این کتاب برای بیان ارزش واحدهای پول خارجی (در این مورد روپیه) به دلار از نرخ ارز اسمی استفاده می‌کنیم. این کار در بعضی موارد کاملاً درست است، مثل زمانی که می‌خواهیم بدانیم الکس چقدر باید برای روپیه ارزش قائل باشد. اما در بعضی موارد نیز می‌تواند گمراه‌کننده باشد، زیرا نرخ‌های ارز تفاوت قیمت میان کشورها را در نظر نمی‌گیرند. مثلاً یک روپیه در هند ارزش بیشتری دارد، زیرا همه چیز ارزان‌تر است. اکثر اقتصاددانان برای ارزیابی تفاوت‌های درآمدی میان کشورها به نرخ ارز بسنده نکرده و برابری قدرت خرید را نیز مد نظر قرار می‌دهند، معیاری که تفاوت قیمت‌ها را مد نظر قرار می‌دهد. از آنجا که این کتاب به دنبال مقایسه درآمدی میان کشورها نیست، برای راحتی مطالعه از همان نرخ ارز اسمی استفاده می‌کنیم. با وجود این خواننده باید این تمایز را مد نظر قرار دهد.

. این نسخه‌ای تعدیل‌شده (برای تورم) از مسئله مشهور «ژاکت-

ماشین حساب» تورسکی و کانمن است:

- A. Tversky and D. Kahneman, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," *Science* ۲۱۱, no. ۴۴۸۱ (۱۹۸۱): ۴۵۳-۵۸. See also R. Thaler, "Mental Accounting Matters," *Journal of Behavioral Decision Making* ۱۲ (۱۹۹۹): ۱۸۳-۲۰۶.
- . Ofer H. Azar, "Relative Thinking Theory," *The Journal of Socio Economics* ۳۶, no. ۱ (۲۰۰۷): ۱-۱۴.

. بعضی مطالعات آثاری مشابه را با استفاده از مشوق‌ها یافته‌اند. در یک مطالعه، از افراد حل سؤالات جبری خواسته شده بود و برای هر پاسخ ۶ سنت به آن‌ها پرداخت می‌شد. بعضی از آن‌ها، تنها برای حضورشان در ابتدا، ۱ دلار، بعضی ۳ دلار، و بعضی دیگر ۱۰ دلار دریافت می‌کردند. ۶ سنت برای گروه ۱ دلاری به نظر زیاد و برای گروه ۱۰ دلاری به نظر کم می‌رسید. و در حقیقت هم گروه ۱ دلاری بیشتر کار کرده و به سؤالات بیشتری پاسخ دادند. بعضی

محققان شوخ طبع در سال ۲۰۰۳ به جلسات تابستانی انجمن اقتصادسنجی آمریکای شمالی رفتند و همین داده‌ها را با استفاده از اقتصاددانان تأیید کردند. این طور به نظر رسید که اقتصاددانان نیز در تصمیم‌گیری‌های عقلایی خیلی بهتر از بقیه ما عمل نمی‌کنند.

نسبت افرادی که در موقعیت‌های ۱۰۰ دلاری و ۱۰۰۰ دلاری صرفه‌جویی را بر می‌گزیدند، برای شرکت‌کنندگان پردرآمد بسیار متفاوت بود، اما برای افراد کم‌درآمد خیر؛ در این مطالعه $N=321$ بود:

C. C. Hall, *Decisions Under Poverty: A Behavioral Perspective on the Decision Making of the Poor* (PhD diss., Princeton University, ۲۰۰۸).

به نظر می‌رسد که این نتایج تنها به دلیل اثر «سقف» نیست، که در آن فضای کمتری برای افزایش اشتیاق فقرا به سفر وجود دارد. این مقادیر، اگرچه که برای ثروتمندان بیشتر است، همچنان با تمایل صد درصدی به سفر فاصله بسیاری دارند.

. H. E. Ross, "Weber Then and Now," *Perception* ۲۴, no. ۶ (۱۹۹۵): ۵۹۹.

. G. Trotta, "Some Laundry-Detergent Caps Can Lead to Overdosing," June ۵, ۲۰۰۹.
برگرفته از:

<http://news.consumerreports.org/home/۰۶/۲۰۰۹/laundrydetergent-overdosing-caps-procter-and-gamble-method-sun-era-tide-cheer-all-consumer-reports-.html>.

. S. Grondin and P. R. Killeen, "Tracking Time with Song and Count: Different Weber Functions for Musicians and Nonmusicians," *Attention, Perception, and Psychophysics* ۷۱, no. ۷ (۲۰۰۹): ۱۶۴۹-۵۴.

. B. Wansink and K. Van Ittersum, "Bottoms Up! The Influence of Elongation on Pouring and Consumption Volume," *Journal of Consumer Research* ۳۰, no. ۳ (۲۰۰۳): ۴۵۵-۶۳.

. I. M. Rosa-Díaz, "Price Knowledge: Effects of Consumers' Attitudes Towards Prices, Demographics, and Socio-cultural Characteristics," *Journal of Product and Brand Management* ۱۳, no. ۶ (۲۰۰۴): ۴۰۶-۲۸. doi: ۱۰.۱۰۶۱۰۴۲۰۴۱۰۵۶۰۳۰۷/۱۱۰۸.
 . تفاوت در نسبت پاسخ‌های درست میان پاسخ‌گویان پردرآمد و کم‌درآمد از نظر آماری قابل توجه بود:

$p < .05$, $N = 104$.

. Jacob Goldin and Tatiana Homonoff, "Smoke Gets in Your Eyes: Cigarette Tax Salience and Regressivity," *American Economic Journal: Economic Policy* ۵, no. ۱ (February ۲۰۱۳): ۳۰۲-۳۶.

. شاید چنین القا شود که فقرا به این دلیل توجه بیشتری دارند که پای پول بیشتری وسط است، اما این فقط بخشی از داستان است. نکته جالب توجه در اینجا این است که چطور این توجه فرایند تصمیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد، چطور «سوگیری‌هایی» را تغییر می‌دهد که برای افراد متعدد صادق بوده است.

. J. K. Binkley and J. Bejnarowicz, "Consumer Price Awareness in Food Shopping: The Case of Quantity Surcharges," *Journal of Retailing* ۷۹, no. ۱ (۲۰۰۳): ۲۷-۳۵. doi: ۱۰.۱۰۱۶/S۰۰۲۲-۴۳۵۹(۰۳)۰۰۰۵-۸.

. "Sold Short? Are You Getting Less Than You Think? Let Us Count the Ways," (Consumer Reports) February ۲۰۰۰, ۲۴-۲۶.

. همان.

. دن آریلی چالش تفکر تناسب‌بندی را در اینجا شرح داده است:

<http://bigthink.com/ideas/۱۷۴۵۸>.

. Shane Frederick, Nathan Novemsky, Jing Wang, Ravi Dhar, and Stephen Nowlis, "Opportunity Cost of Neglect," *Journal of Consumer Research* ۳۶, no. ۴ (۲۰۰۹): ۵۵۳-۶۱.

. نمونه‌های متعددی از وابستگی درک به چارچوب‌ها وجود دارد. این نمونه ارائه شده از تد ادلسون یکی از موارد مورد علاقه ماست. برای مشاهده این مورد و خطاهای دیگر مانند آن می‌توانید به اینجا سر بزنید:

http://web.mit.edu/persci/people/adelson/checkersshadow_illusion.html.

برای مشاهده مباحثی جزئی‌تر درباره سازوکارهای ضمنی این خطاها ر. ک:

Edward H. Adelson, "Lightness Perception and Lightness Illusions," *The New Cognitive Neurosciences* (۱۹۹۹): ۳۳۹.

. این آزمایش بر پایه Richard Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science* ۴, no. ۳ (۱۹۸۵): ۱۹۹-۲۱۴ می‌باشد. داده‌ها در سال ۲۰۱۲ به همراه آنوج شاه جمع‌آوری شده است. بهره‌مندان در دو چارچوب تفاوت بسیاری از خود نشان دادند، اما فقرا خیر. $p < .۰۱$ ($۱۴۸ = N$).

. J. Hastings and J. M. Shapiro, *Mental Accounting and Consumer Choice: Evidence from Commodity Price Shocks* (Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, Working Paper No. ۱۸۲۴۸, ۲۰۱۲).

. داده‌های جمع‌آوری شده در سال ۲۰۱۲ همراه با آنوج شاه این پیش‌بینی را تأیید می‌کند. ثروتمندان پاسخ‌های متفاوتی به هزینه در چارچوب‌های متفاوت می‌دهند، اما ثروتمندان نه! $p < .۰۵$ ($۱۴۱ = N$).

. داده‌های جمع‌آوری شده در سال ۲۰۱۲ به همراه آنوج شاه. ثروتمندان به احتمال بیشتری هزینه گذشته را در نظر می‌گرفتند و فقرا هزینه جایگزینی را. $p < .05$ در هر دو مورد ($N=98$).

. E. Shafir and R. H. Thaler, "Invest Now, Drink Later, Spend Never: On the Mental Accounting of Delayed Consumption,"

Journal of Economic Psychology ۲۷ (۲۰۰۶): ۶۹۴-۷۱۲.

. Paul J. Ferraro and Laura O. Taylor, "Do Economists Recognize an Opportunity Cost When They See One? A Dismal Performance from the Dismal Science" (۲۰۰۵).

. این مطلب برگرفته از وبلاگ Marginal Revolution است:

http://marginalrevolution.com/marginalrevolution/09/2005/opportunity_cos.html.

(۵) قرض گرفتن و نزدیک‌بینی

. J. A. Riis, *How the Other Half Lives* (Boston, Mass.: Bedford/St. Martin's, ۲۰۱۰).

. این داستان دربارهٔ سندرا را می‌توانید در این لینک بیابید:

<http://www.responsiblelending.org/paydaylending/tools-resources/victims-۲.html>.

. M. Fellowes and M. Mabanta, *Banking on Wealth: America's New Retail Banking Infrastructure and Its Wealth-Building Potential* (Washington, D.C.: Brookings Institution, ۲۰۰۸).

. McDonald's restaurants statistics—countries compared—NationMaster.

برگرفته از:

http://www.nationmaster.com/graph/foo_mcd_res-food-mcdonalds-restaurants.

. Loxcel Starbucks Store Map FAQ.

برگرفته از:

<http://loxccl.com/sbux-faq.html>.

. Fast Facts.

برگرفته از:

<http://www.responsiblelending.org/payday-lending/tools-resources/fast-facts.html>.

. مباحثی فوق‌العاده دربارهٔ این مسائل را می‌توانید در اینجا بیابید:

Michael Barr, *No Slack* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, ۲۰۰۲).

. K. Edin and L. Lein, *Making Ends Meet: How Single Mothers Survive Welfare and Low-Wage Work* (New York: Russell

Sage Foundation Publications, ۱۹۹۷).

برای مشاهدهٔ اعجاب‌انگیز شرایط جدیدی که زندگی اقتصادی فقرای آمریکایی دارد ر. ک:

Sarah Halpern-Meekin, Kathryn Edin, Laura Tach, and Jennifer Sykes, *It's Not Like I'm Poor: How Working Families Make Ends Meet in a Post-Welfare World* (Berkeley: University of California Press, forthcoming).
ر. ک:

Abhijit Banerjee, "Contracting Constraints, Credit Markets, and Economic Development," in *Advances in Economics and Econometrics: Theory and Application*, Eighth World Congress of the Econometric Society, vol. ۳, ed. Mathias Dewatripont, Lars Hansen, and S. Turnovsky (Cambridge: Cambridge University Press, ۲۰۰۴), ۱-۴۶.

. دلیل رایج دیگر، برای بیش‌ازاندازه قرض گرفتن، نزدیک‌بینی است. آنچه در این روایت جالب است این است که نزدیک‌بینی (تونل‌زنی) در اینجا یک خصوصیت شخصی نیست. همه در مواجهه با کمیایی تونل می‌زنند. و به یاد داشته باشید که همان نیروهایی که باعث تونل‌زنی هستند، پاداش تمرکز را نیز به بار می‌آورند. تونل‌زنی، بر خلاف نزدیک‌بینی، پیامدهای مثبت نیز دارد. Anuj Shah, Sendhil Mullainathan, and Eldar Shafir, "Some Consequences of Having Too Little," *Science* ۳۳۸ (۲۰۱۳): ۶۸۲-۸۵.

. خلاصه‌ای مناسب از سوگیری به اکنون و دیگر مدل‌های تنزیل زمان را می‌توانید در اینجا بیابید:

Shane Frederick and George Loewenstein, "Time Discounting and Time Preference: A Critical Review,"

Journal of Economic Literature (۲۰۰۲).

. R. E. Bohn and R. Jaikumar, Firefighting by Knowledge Workers (Information Storage Industry Center, Graduate School of International Relations and Pacific Studies, University of California, ۲۰۰۰).

برگرفته از:

<http://isic.ucsd.edu/pdf/firefighting.pdf>.

. S. R. Covey, The Seven Habits of Highly Effective People (New York: Free Press, ۲۰۰۴).

. Bridges—Report Card for America's Infrastructure.

برگرفته از:

<http://www.infrastructurereportcard.org/fact-sheet/bridges>.

. مطالعات متعددی درباره مغالطه برنامه‌ریزی وجود دارد. بعضی از مرورهای مناسب در این زمینه:

Roger Buehler, Dale Griffin, and Michael Ross, "Inside the Planning Fallacy: The Causes and Consequences of Optimistic Time Predictions," in Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment, ed. Thomas Gilovich, Dale Griffin, and Daniel Kahneman (Cambridge: Cambridge University Press, ۲۰۰۲), ۲۵۰-۷۰; D. Lovallo and D. Kahneman, "Delusions of Success," Harvard Business Review (۲۰۰۳): ۱-۸.
در حالی که هیچ مطالعه مستقیمی درباره این تأثیر کمیایی انجام نشده است، چنین بر می‌آید که مغالطه برنامه‌ریزی بیشتر درباره افراد تحت کمیایی صادق است.

(۶) دام کمیابی

. نقل قولی از استیون رایت در:

W. Way, Oxymorons and Other Contradictions
(Bloomington, Ind.: AuthorHouse, ۲۰۰۵).

. این داده‌ها برگرفته است از:

Dean Karlan and Sendhil Mullainathan, "Debt
Traps" (working paper, ۲۰۱۲).

. در این کتاب، وقتی معادل‌های دلاری را گزارش می‌کنیم، از نرخ‌های ارز رایج استفاده می‌کنیم. باین حال بسیاری از کارشناسان بر این باورند معتقدند که این شرایط تصویری نادرست را ترسیم می‌کند، زیرا که افراد در کشورهای مختلف با قیمت‌های متفاوتی روبه‌رو هستند. به این ترتیب، مثلاً دست‌فروشی که صحبتش را کردیم با قیمت کمتری برای غذا و چیزهای دیگر روبه‌روست. در نتیجه درآمد او بر اساس نرخ اسمی دلار به درستی قدرت خرید او را بازتاب نمی‌دهد. در مورد هند، این تأثیر در درآمد برای دست‌فروش تقریباً ۲.۵ برابر است.

. اقتصاددانان و به‌ویژه اقتصاددانان توسعه روی چیزی به نام دام فقر (Poverty trap) تمرکز کرده‌اند. بر اساس این پدیده، کسانی که فقیر آغاز می‌کنند فقیر باقی می‌مانند. سازوکاری که معمولاً به آن استناد می‌شود این است که یک فرصت سرمایه‌گذاری سودآور نیازمند مقداری ثابت از سرمایه است. ثروتمندان آن مقدار سرمایه لازم برای این سرمایه‌گذاری را دارند، اما چنین کاری برای فقرا دشوار است. سازوکارهای دیگری که مورد بحث قرار گرفته‌اند نزدیک‌بینی و اشتیاق است. منابع مرتبط در این زمینه را می‌توانید در اینجا بیابید:

Debraj Ray, "Development Economics", The New Palgrave
Dictionary of Economics, ed. Lawrence Blume and Steven
Durlauf (۲۰۰۷).

ر.ک:

Michael Faye and Sendhil Mullainathan, "Demand and Use of Credit in Rural India: An Experimental Analysis" (working paper, Harvard University, ۲۰۰۸).

. Daryl Collins, Jonathan Morduch, Stuart Rutherford, and Orlanda Ruthven, Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$۲ a Day (Princeton, N.J.: Princeton University Press, ۲۰۱۰).

اگرچه که به دست آوردن داده‌های کارکرد-زمان در کشورهای در حال توسعه دشوار است، مجموعه مطالعاتی بسیار خوب را می‌توان در اینجا یافت:

Quentin Wodon and Mark Blackden, Gender, Time Use, and Poverty in Sub-Saharan Africa (Washington, D.C.: World Bank Press, ۲۰۰۶).

. M. Muraven and R. F. Baumeister, "Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?" Psychological Bulletin ۱۲۶, no. ۲ (۲۰۰۰): ۲۴۷-۵۹. doi: ۱۰.۱۰۳۷//۰۰۳۳-۲۹۰۹.۱۲۶.۲.۲۴۷.

. K. D. Vohs and T. F. Heatherton, "Self-Regulatory Failure: A Resource-Depletion Approach," Psychological Science ۱۱, no. ۳ (۲۰۰۰): ۲۴۹-۵۴.

. D. Collins et al., Portfolios of the Poor.

. New Amsterdam Consulting, "Stability First Pilot Test: Pre-Test Interviews Narrative Report" (March ۲۰۱۲).

توضیحی مناسب از بسیاری از این آزمایش‌ها را می‌توانید در اینجا بیابید:

John T. Cacioppo and William Patrick, Loneliness: Human

Nature, and the Need for Social Connection (New York: W. Norton, ۲۰۰۹).

. J. Friedman, "How Did Tom Amberry Set the World Free Throw Record?" Sports Illustrated, October ۱۷, ۱۹۹۴
برگرفته از:

<http://sportsillustrated.cnn.com/vault/article/magazine/MAG۱۰۰۵۷۹۶/index.html>.

. Bruce Bowen, Basketball-Reference.com.
برگرفته از:

<http://www.basketball-reference.com/players/b/bowenbr۰۱.html>.

. S. L. Beilock, A. R. McConnell et al., "Stereotype Threat and Sport: Can Athletic Performance Be Threatened?" Journal of Sport and Exercise Psychology ۲۶, no. ۴ (۲۰۰۴): ۵۹۷-۶۰۹.

. R. M. Yerkes and J. D. Dodson, "The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-Formation," Journal of Comparative Neurology and Psychology ۱۸, no. ۵ (۱۹۰۸): ۴۵۹-۸۲.

. Daniel M. Wegner, David J. Schneider, Samuel R. Carter, and Teri L. White, "Paradoxical Effects of Thought Suppression," Journal of Personality and Social Psychology ۵۳, no. ۱ (۱۹۸۷): ۵-۱۳; D. M. Wegner, White Bears and Other Unwanted Thoughts: Suppression, Obsession, and the Psychology of Mental Control (New York: Viking, ۱۹۸۹).

(۷) فقر

- . J. Carr and L. Greeves, *Only Joking: What's So Funny About Making People Laugh?* (New York: Gotham Books, ۲۰۰۶).
- . Levels and Trends in Child Mortality (Washington, D.C.: The UN Inter Agency Group for Child Mortality Estimation (IGME), ۲۰۱۰).
- . <http://www.globalissues.org/article/۲۶/poverty-facts-and-stats>.
- . بانک جهانی از نرخ فقر ۲.۵۰ دلار در روز استفاده می‌کند که روی «فقر مطلق» متمرکز می‌شود. بر اساس این شاخص، هیچ کودک آمریکایی‌ای در فقر به سر نمی‌برد. این مطلب و دیگر مطالب از این دست درباره فقر را می‌توان در اینجا یافت:
- Anup Shah, "Poverty Facts and Stats," *Global Issues* ۲۶ (۲۰۰۸).
- برای مطالعه قاطع و خردمندانه‌ای درباره فقر در سراسر جهان ر. ک:
- Abhijit Banerjee and Esther Duflo, *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty* (New York: PublicAffairs, ۲۰۱۱).
- ر. ک:
- Mark R. Rank and Thomas A. Hirschl, "Estimating the Risk of Food Stamp Use and Impoverishment during Childhood," *Archives of Pediatrics and Adolescent Medicine* ۱۶۳, no. ۱۱ (۲۰۰۹): ۹۹۴.
- ر. ک:
- Alisha Coleman-Jensen et al., "Household Food Security in the United States in ۲۰۱۰," *USDA-ERS Economic Research*

Report ۱۲۵ (۲۰۱۱).

. B. Ritz and F. Yu, "The Effect of Ambient Carbon Monoxide on Low Birth Weight Among Children Born in Southern California Between ۱۹۸۹ and ۱۹۹۳," *Environmental Health Perspectives* ۱۰۷, no. ۱ (۱۹۹۹): ۱۷.

. برای مطالعه دورنمایی نو و بسیار گیر از مواد اولیه سازنده فقر و استمرار آن ر. ک:

Charles Karelis, *The Persistence of Poverty: Why the Economics of the Well-Off Can't Help the Poor* (New Haven: Yale University Press, ۲۰۰۹).

. International Diabetes Federation, *Atlas*.

<http://www.diabetesatlas.org/content/some-۲۸۵-million-peopleworldwide-will-live-diabetes-۲۰۱۰>.

. این بازه تخمین به این خاطر است که نرخ تبعیت دارویی به جمعیت تحت مطالعه بستگی دارد. شیوه اندازه‌گیری تبعیت نیز روی این شاخص تأثیرگذار است (مثلاً بر اساس گزارش‌های شخصی، نرخ دریافت دارو، و نظارت الکترونیک). برای شروع ر. ک:

Eduardo Sabaté, ed., *Adherence to Long-Term Therapies: Evidence for Action* (Geneva: World Health Organization, ۲۰۰۳).

این کتاب حاوی داده‌های تبعیت برای بیماری‌های گوناگون نیز هست. ۱۵ دسامبر ۲۰۰۹. منافع وجین کردن برای هر کدام از کشاورزان را سخت بتوان از این گونه مطالعات تعمیم داد، مطالعاتی که به طرح‌های نمونه یا داده‌های میان‌بخشی وابسته‌اند. برای تخمین‌های فعلی در آفریقا ر. ک:

L. P. Gianessi et al., "Solving Africa's Weed Problem: Increasing Crop Production and Improving the Lives of

Women,” Proceedings of “Agriculture: Africa’s ‘engine for growth’—Plant Science and Biotechnology Hold the Key,” Rothamsted Research, Harpenden, UK, October ۱۲–۱۴, ۲۰۰۹ (Association of Applied Biologists, ۲۰۰۹).
ر.ک:

D. E. Johnson, “Weed Management in Small Holder Rice Production in the Tropics,” Natural Resources Institute, University of Greenwich Gatham, Kent, UK ۱۱ (۱۹۹۶),
برگرفته از:

<http://ipmworld.umn.edu/chapters/johnson.htm>.

J. Lexmond, L. Bazalgette, and J. Margo, The Home Front (London: Demos, ۲۰۱۱).

مطالعه‌ای قدیمی‌تر در این باره:

J. Garbarino, “A Preliminary Study of Some Ecological Correlates of Child Abuse: The Impact of Socioeconomic Stress on Mothers,” Child Development (۱۹۷۶): ۱۷۸–۸۵.
و این هم مطالعه‌ای جدیدتر که از داده‌های بزرگ‌تری استفاده کرده است:
Christina Paxson and Jane Waldfogel, “Work, Welfare, and Child Maltreatment,” Journal of Labor Economics ۲۰, no. ۳ (July ۲۰۰۲): ۴۳۵–۷۴.

J. S. Lee and N. K. Bowen, “Parent Involvement, Cultural Capital, and the Achievement Gap Among Elementary School Children,” American Educational Research Journal ۴۳, no. ۲ (۲۰۰۶): ۱۹۳–۲۱۸.

A. T. Clarke and B. Kurtz-Costes, “Television Viewing, Educational Quality of the Home Environment, and School

- Readiness," *Journal of Educational Research* (۱۹۹۷): ۲۷۹-۸۵.
- . A. Drewnowski and S. E. Specter, "Poverty and Obesity: The Role of Energy Density and Energy Costs," *The American Journal of Clinical Nutrition* ۷۹, no. ۱ (۲۰۰۴): ۶-۱۶.
- . R. Tabberer, "Childhood Poverty and School Attainment, Causal Effect and Impact on Lifetime Inequality," in *Persistent Poverty and Lifetime Inequality: The Evidence—Proceedings from a Workshop Held at HM Treasury, Chaired by Professor John Hills, Director of the ESRC Research Centre for Analysis of Social Exclusion* (۱۹۹۸).
- . N. Adler, J. Stewart, S. Cohen, M. Cullen, A. D. Roux, W. Dow, and D. Williams, "Reaching for a Healthier Life: Facts on Socioeconomic Status and Health in the U.S.," *The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation Research Network on Socioeconomic Status and Health* ۴۳ (۲۰۰۷).
- . هم‌بستگی میان درآمد و شستشوی دست یا تصفیه آب در جاهای مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. در پرویک مطالعه به رفتار مادر یا دیگران در مراقبت از فرزند پرداخت. براساس این مطالعه تنها ۴۶ درصد مراقبت‌کنندگان بعد از استفاده از دستشویی دستشان را می‌شستند. حتی درون این داده‌ها نیز هم‌بستگی شدیدی با درآمد وجود داشت: ۵۶.۵ درصد افرادی که در چارک بالای درآمدی قرار داشتند بعد از استفاده از دستشویی دستشان را می‌شستند، در حالی که تنها ۳۴ درصد چارک پایینی این کار را می‌کردند. داده‌ها نشانگر همین تفاوت‌ها در شستن دست پس از تمیز کردن جای بچه و پیش از غذا دادن به او نیز وجود داشت. ر. ک:
- Sebastian Galiani and Alexandra Orsola-Vidal, "Scaling Up Handwashing Behavior," *Global Scaling Up Handwashing*

- Project, Water and Sanitation Program (Washington, D.C., ۲۰۱۰).
- . Adler et al., "Reaching for a Healthier Life."
- . John M. Darley and Paget H. Gross, "A Hypothesis-Confirming Bias in Labeling Effects," *Journal of Personality and Social Psychology* ۴۴, no. ۱ (۱۹۸۳): ۲۰-۳۳.
- . R. L. Repetti, "Short-Term and Long-Term Processes Linking Job Stressors to Father-Child Interaction," *Social Development* ۳, no. ۱ (۲۰۰۶): ۱-۱۵.
- . L. A. Gennetian, G. Duncan, V. Knox, W. Vargas, E. Clark-Kauffman, and A. S. London, "How Welfare Policies Affect Adolescents' School Outcomes: A Synthesis of Evidence from Experimental Studies," *Journal of Research on Adolescence* ۱۴, no. ۴ (۲۰۰۴): ۳۹۹-۴۲۳.
- . M. Siahpush, H. H. Yong, R. Borland, J. L. Reid, and D. Hammond, "Smokers with Financial Stress Are More Likely to Want to Quit but Less Likely to Try or Succeed: Findings from the International Tobacco Control (ITC) Four Country Survey," *Addiction* ۱۰۴, no. ۸ (۲۰۰۹): ۱۳۸۲-۹۰.
- . Jens Ludwig, et al. "Neighborhoods, Obesity, and Diabetes—A Randomized Social Experiment," *New England Journal of Medicine* ۳۶۵, no. ۱۶ (۲۰۱۱): ۱۵۰۹-۱۹.
- . R. T. Gross and T. D. Borkovec, "Effects of a Cognitive Intrusion Manipulation on the Sleep-Onset Latency of Good Sleepers," *Behavior Therapy* ۱۳, no. ۱ (۱۹۸۲): ۱۱۲-۱۶.
- . F. N. Watts, K. Coyle, and M. P. East, "The Contribution of

Worry to Insomnia," *British Journal of Clinical Psychology*

۳۳ no. ۲ (۲۰۱۱): ۲۱۱-۲۰.

. J. T. Cacioppo, L. C. Hawkley, G. G. Berntson, J. M. Ernst, A. C.

Gibbs, R. Stickgold, and J. A. Hobson, "Do Lonely Days

Invade the Nights? Potential Social Modulation of Sleep

Efficiency," *Psychological Science* ۱۳, no. ۴ (۲۰۰۲): ۳۸۴-۸۷.

. N. P. Patel, M. A. Grandner, D. Xie, C. C. Branas, and N.

Gooneratne, "Sleep Disparity in the Population: Poor Sleep
Quality Is Strongly Associated with Poverty and Ethnicity,"

BMC Public Health ۱۰ (۲۰۱۰): ۴۷۵-۷۵.

. G. Belenky, T. J. Balkin, D. P. Redmond, H. C. Sing, M. L.

Thomas, D. R. Thorne, and N. J. Wesensten, "Sustaining

Performance During Continuous Operations: The U.S.

Army's Sleep Management System," in *Managing Fatigue in*

Transportation. Proceedings of the ۳rd Fatigue in

Transportation Conference (۱۹۹۸).

ر. ک:

Alaska Oil Spill Commission, *Spill: The Wreck of the Exxon*

Valdez, vol. ۳ (State of Alaska, ۱۹۹۰).

مبحثی راحت‌فهم درباره ادبیات خواب به صورت کلی رامی‌توان در اینجا

یافت:

William C. Dement and Christopher Vaughan, *The Promise*

of Sleep: A Pioneer in Sleep Medicine Explores the Vital

Connection Between Health, Happiness, and a Good Night's

Sleep (New York: Dell, ۱۹۹۹).

. Hans PA van Dongen et al., "The Cumulative Cost of

Additional Wakefulness: Dose-Response Effects on Neurobehavioral Functions and Sleep Physiology from Chronic Sleep Restriction and Total Sleep Deprivation," SLEEP ۲۶, no. ۲ (۲۰۰۳): ۱۱۷-۲۹.

مروری جالب بر مضرات بی‌خوابی را می‌توانید در اینجا بیابید:

D. F. Dinges, N. L. Rogers, and M. D. Baynard, "Chronic Sleep Deprivation," Principles and Practice of Sleep Medicine ۴ (۲۰۰۵): ۶۷-۷۶.

. آثار رو به افزایشی مدعی هستند که تجربیات اولیه کودکی می‌توانند رشد مغز را تحت تأثیر قرار دهند. برای مثال ر. ک به آخرین نمونه:

Clancy Blair et al., "Salivary Cortisol Mediates Effects of Poverty and Parenting on Executive Functions in Early Childhood," Childhood Development ۸۲, no. ۶ (November/December ۲۰۱۱): ۱۹۷۰-۸۴.

نتایج ما نشانگر آن است که علاوه بر این گونه آثار، حتی در سال‌های بزرگ‌سالی، تأثیر مستقیم بسیار عظیمی از سوی فقر روی کارکرد شناختی وجود دارد.

(۸) بهبود زندگی فقرا

. A. Chapanis, "Psychology and the Instrument Panel,"
Scientific American ۱۸۸ (۱۹۵۳): ۷۴-۸۲.

. مجموعه‌ای مناسب از مقالات مرتبط با برنامه‌های آموزشی این چالش‌ها را
در ایالات متحده ترسیم کرده است:

Burt S. Barnow and Christopher T. King, eds., Improving the
Odds: Increasing the Effectiveness of Publicly Funded
Training (Washington, D.C.: Urban Institute Press, ۲۰۰۰).
. دو ارزیابی مختصر، از تأثیر مالیۀ خرد، مشکلات بالقوه را به صورت کمی
مشخص کرده است:

Dean Karlan and Jonathan Zinman, "Microcredit in Theory
and Practice: Using Randomized Credit Scoring for Impact
Evaluation," Science ۳۳۲, no. ۶۰۳۵ (۲۰۱۱): ۱۲۷۸-۸۴; Abhijit
Banerjee et al., "The Miracle of Microfinance? Evidence from
a Randomized Evaluation" (MIT working paper, ۲۰۱۰).
. بخشی از این استدلال را می‌توان بدون توسل به روان‌شناسی کمیایی ارائه
داد. بخش زیادی از طراحی‌های سیاستی با پیش‌فرض عقلانیت انجام
می‌گیرند. صرفاً اجازه‌دادن به افراد برای داشتن محدودیت‌های روان‌شناختی
می‌تواند سیاست‌گذاری را بهبود دهد. این دیدگاه اخیراً به شکلی بی‌نظیر در
این کتاب ترسیم شده است:

Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, Nudge: Improving
Decisions about Health, Wealth, and Happiness (New Haven,
Conn.: Yale University Press, ۲۰۰۸).

همچنین ر. ک:

Eldar Shafir, ed., The Behavioral Foundations of Public
Policy (Princeton, N.J.: Princeton University Press, ۲۰۱۲).

از این منطق، قبل‌تر به این منظور استفاده کرده بودیم که می‌توانیم درکمان از فقر را با درک این نکته افزایش دهیم که فقر نیز دارای همان نقایص روان‌شناختی‌اند که دیگران نیز دچارش هستند:

Marianne Bertrand, Sendhil Mullainathan, and Eldar Shafir, "A Behavioral-Economics View of Poverty," *American Economic Review* (۲۰۰۴): ۴۱۹-۲۳.

چشم‌پوشی از پهنای باند کمیابی را تشدید می‌کند و آثار آن را افزایش می‌دهد. در چارچوب فقر، وجود سیاست‌های فکرشده از نظر روان‌شناختی بسیار مهم است.

. D. Ellwood and R. Haskins, *A Look Back at Welfare Reform*, IPRNews (Winter ۲۰۰۸).

برگرفته از:

<http://www.ipr.northwestern.edu/publications/newsletter/iprn.۸.۱/dppl.html>.

. Banerjee, Abhijit Vinayak, Esther Duflo, Rachel Glennerster, and Dhruva Kothari. "Improving immunisation coverage in rural India: clustered randomised controlled evaluation of immunisation campaigns with and without incentives." *BMJ: British Medical Journal* ۳۴۰ (۲۰۱۰).

. L. B. Rawlings and G. M. Rubio, "Evaluating the Impact of Conditional Cash Transfer Programs," *The World Bank Research Observer* ۲۰, no. ۱ (۲۰۰۵): ۲۹-۵۵.

. A. Drexler, G. Fischer, and A. Schoar, *Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb* (London: Centre for Economic Policy Research, ۲۰۱۰).

. *Emergency Hand Loan: A Product Design Case Study*,

Financial Access Initiative, ideas^{۴۲} and IFC.

توضیح و اسناد در:

<http://www.financialaccess.org/blog/۰۵/۲۰۱۱/product-design-poor-emergency-hand-loan>.

. S. Baird, J. De Hoop, and B. Ozler, "Income Shocks and Adolescent Mental Health," World Bank Policy Research Working Paper Series, no. ۵۶۴۴ (۲۰۱۱).

. نرخ‌های بازگشت به برنامه‌های رفاهی ایالات متحده به شکل مبسوط مورد بررسی قرار گرفته است. برای مثال ر. ک:

J. Cao, "Welfare Reciprocity and Welfare Recidivism: An Analysis of the NLSY Data," Institute for Research on Poverty Discussion Papers ۱۰۸۱-۹۶, University of Wisconsin Institute for Research on Poverty (March ۱۹۹۶).

. این برنامه تأثیر مثبتی روی بهروزی داشت، اما خودکفایی اقتصادی را تحت تأثیر قرار نداد. ر. ک:

J. Ludwig, G. J. Duncan, L. A. Gennetian, L. F. Katz, R. Kessler, J. R. Kling, and L. Sanbomatsu, "Neighborhood Effects on the Long-Term Well-Being of Low-Income Adults," Science ۳۳۷ (September ۲۱, ۲۰۱۲): ۱۵۰۵-۱۰, online edition.

. تلفیقی از مطالعات موجود درباره تأثیر مالیۀ خرد را می‌توانید در اینجا بیابید:

M. Duvendack, R. Palmer-Jones, J. G. Copestake, L. Hooper, Y. Loke, and N. Rao, "What Is the Evidence of the Impact of Microfinance on the Well-Being of Poor People?" (London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London, ۲۰۱۱).

(۹) مدیریت کمیابی در سازمان‌ها

. مبحث مطرح شده درباره بیمارستان سنت جانز برگرفته است از:

S. Crute, "Case Study: Flow Management at St. John's Regional Health Center," Quality Matters (۲۰۰۵).

همچنین ر. ک:

"Improving Surgical Flow at St. John's Regional Health Center: A Leap of Faith," Institute for Healthcare

Improvement. Last modified: ۲۰۱۱/۱۳/۰۷.

<http://www.ihl.org/knowledge/Pages/ImprovementStories>

/ImprovingSurgicalFlowatStJohnsRegionalHealthCenter.

این موارد و موارد دیگر به خوبی در اینجا مورد بحث قرار گرفته‌اند:

E. Litvak, M. C. Long, B. Prenney, K. K. Fuda, O. Levtzion-Korach, and P. McGlinchey, "Improving Patient Flow and Throughput in California Hospitals Operating Room Services," Boston University Program for Management of Variability in Health Care Delivery.

. سنت جانز موردی استثنایی نیست. برای یک مثال تحلیلی دقیق ر. ک:

Mark van Houdenhoven et al., "Improving Operating Room Efficiency by Applying Bin-Packing and Portfolio Techniques to Surgical Case Scheduling," Anesthesia and Analgesia ۱۰۵, no. ۳ (۲۰۰۷): ۷۰۷-۱۴.

مروری بر آثار مرتبط با تعیین وقت مناسب‌تر تخت‌های بیمارستانی را می‌توانید در اینجا بیابید:

Brecht Cardoen, Erik Demeulemeester, and Jeroen Beliën, "Operating Room Planning and Scheduling: A Literature

Review," *European Journal of Operational Research* ۲۰۱, no. ۳ (۲۰۱۰): ۹۲۱-۳۲.

. John Gribbin, *Deep Simplicity: Bringing Order to Chaos and Complexity* (New York: Random House, ۲۰۰۵).

. تام دی مارکو توضیحی بسیار عالی درباره اهمیت جای خالی برای سازمان‌ها دارد. «می‌توان یک سازمان را کارا تر کرد، اما درنهایت موجب به‌ترشدنش نشد. همین‌طور می‌توان کمی از کارایی یک سازمان کاست، و در مقابل کیفیت آن را به مراتب بهبود داد. برای این منظور باید جای خالی را به اندازه کافی به سازمانتان بدهید تا بتواند نفس بکشد، خود را بازیابی کرده، و تغییرات لازم را اعمال کند». ر. ک:

Tom DeMarco, *Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency* (New York: Broadway, ۲۰۰۲).

. توضیحی عالی درباره خرید با سرمایه استقراضی را می‌توانید در اینجا بیابید: Steven N. Kaplan and Per Stromberg, "Leveraged Buyouts and Private Equity," *Journal of Economic Perspectives* ۲۳, no. ۱ (Winter ۲۰۰۹): ۱۲۱-۴۶.

. F. R. Lichtenberg and D. Siegel, "The Effects of Leveraged Buyouts on Productivity and Related Aspects of Firm Behavior," *Journal of Financial Economics* ۲۷, no. ۱ (۱۹۹۰): ۱۶۵-۹۴.

. این امکان که خرید با سرمایه استقراضی در شرایط وجود شوک شرکت‌ها را در معرض خطر قرار می‌دهد بسیار مورد بحث قرار گرفته است. برای مثال ر. ک:

Krishna G. Palepu, "Consequences of Leveraged Buyouts," *Journal of Financial Economics* ۲۷, no. ۱ (۱۹۹۰): ۲۴۷-۶۲.
ر. ک:

Arthur G. Stephenson et al., "Mars Climate Orbiter Mishap Investigation Board Phase I Report, ۴۴ pp.," NASA, Washington, D.C. (۱۹۹۹).

مبحثی آسان فهم در این رابطه را نیز می‌توانید در اینجا مطالعه کنید:
James Oberg, "Why the Mars Probe Went Off Course," IEEE Spectrum ۳۶, no. ۱۲ (۱۹۹۹): ۳۴-۳۹.

. شناختن آتش‌نشانی سازمانی و بسیاری از مثال‌ها در این رابطه را
مدیونیم به:

Roger E. Bohn and Ramchandran Jaikumar, Firefighting by Knowledge Workers (Information Storage Industry Center, Graduate School of International Relations and Pacific Studies, University of California, ۲۰۰۰).

. N. P. Repenning, "Reducing Cycle Time at Ford Electronics, Part II: Improving Product Development," case study available from the author (۱۹۹۶).
این عدد برگرفته است از:

Bohn and Jaikumar, Firefighting by Knowledge Workers. It is actually part of a larger controversy about whether or not Microsoft shipped with ۶۱, ۰۰۰ known bugs. See the terrific discussion at Gripes about Windows ۲۰۰۰, <http://www.computergripes.com/Windows۲۰۰۰.html> #۲۸۰۰۰bugs.

. مطالعه‌ای تازه نشان از آن دارد که قضات بیش از توانشان کار می‌کنند و
در نهایت در موارد متعدد دچار ژانگولربازی می‌شوند. ر. ک:

Decio Coviello, Andrea Ichino, and Nicola Persico, "Don't Spread Yourself Too Thin: The Impact of Task Juggling on

Workers' Speed of Job Completion" (National Bureau of Economic Research Working Paper No. ۱۶۵۰۲, ۲۰۱۰).

. Henry David Thoreau quotes. See H. D. Thoreau, *A Week on the Concord and Merrimac Rivers* (Princeton; N.J.: Princeton University Press, ۲۰۰۴).

. State Cell Phone Use and Texting While Driving Laws (November ۲۰۱۲).

برگرفته از:

http://www.ghsa.org/html/stateinfo/laws/cellphone_laws.html.

. Cell Phone Accident Statistics and Texting While Driving Facts, edgarsnyder.com.

برگرفته از:

<http://www.edgarsnyder.com/car-accident/cell-phone/cellphone-statistics.html>.

. J. Wilson, M. Fang, S. Wiggins, and P. Cooper, "Collision and Violation Involvement of Drivers Who Use Cellular Telephones," *Traffic Injury Prevention* ۴, no. ۱ (۲۰۰۳): ۴۵-۵۲.

. D. L. Strayer, F. A. Drews, and D. J. Crouch, "A Comparison of the Cell Phone Driver and the Drunk Driver," *Human Factors* ۴۸, no. ۲ (۲۰۰۶): ۳۸۱-۹۱.

مطالعات متعاقب از شبیه‌سازهای رانندگی با دقت بالا، برای مقایسه عملکرد رانندگان در حال استفاده از تلفن (بدون دست) با رانندگان مست، استفاده کردند، و به این نتیجه رسیدند که ریسک افزایش یافته حواس‌پرتی ناشی از تلفن با ریسک افزایش سطح الکل خون به بیش از حد مجاز قابل مقایسه است.

. بحثی جالب را می‌توان در اینجا یافت:

E. Robinson, "Why Crunch Mode Doesn't Work: ۶ Lessons,"
IGDA (۲۰۰۵), retrieved February ۱۷, ۲۰۰۹.

مقاله خوش‌خوان دیگر در این رابطه این مقاله است:

Sara Robinson, "Bring Back the ۴۰-Hour Work Week," Slate,
March ۱۴, ۲۰۱۲.

موضع مشخص هر دو مقاله هفته‌های کاری کوتاه‌تر است و استدلال‌های
مناسبی در این رابطه ارائه می‌دهند.

. Robinson, "Why Crunch Mode Doesn't Work."

. ر. ک:

"Scrum & Overtime?" posted on the blog Agile Game
Development, June ۹, ۲۰۰۸.

. Diwas S. Kc and Christian Terwiesch, "Impact of Workload
on Service Time and Patient Safety: An Econometric
Analysis of Hospital Operations," Management Science ۵۵,
no. ۹ (۲۰۰۹): ۱۴۸۶-۹۸.

. Seonaidh McDonald, "Innovation, Organisational Learning
and Models of Slack," Proceedings of the ۵th Organizational
Learning and Knowledge Conference (Lancaster University,
۲۰۰۳).

. D. T. Wagner, C. M. Barnes, V. K. Lim, and D. L. Ferris, "Lost
Sleep and Cyberloafing: Evidence from the Laboratory and a
Daylight Saving Time Quasi-Experiment," Journal of Applied
Psychology ۹۷, no. ۵ (۲۰۱۲): ۱۰۶۸.

. همان.

. "Manage Your Energy, Not Your Time," Harvard Business

Review.

برگرفته از:

<http://hbr.org/۱۰/۲۰۰۷/manage-your-energy-not-your-time/ar/۱>.

همان.

این همان قانون ۲۰-۲۰-۲۰ است. برای مثال ر. ک:

<http://www.mayoclinic.com/health/eyestrain/DS۰۱۰۸۴/DSECTION=prevention>.

J. De Graaf, D. Wann, and T. H. Naylor, *Affluenza: The All-Consuming Epidemic* (San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler, ۲۰۰۵).

برای زندگی نامه‌ای مختصر ر. ک:

<http://www.rockyhaoki.com/biography.html>.

این بحث برگرفته است از مطالعه موردی خارق‌العاده HBS درباره مدل کسب‌وکار بنیهانا:

W. Earl Sasser and J. Klug, *Benihana of Tokyo* (Boston: Harvard Business School, ۱۹۷۲).

همین‌طور ر. ک:

Ernst Ricardo and Glen M. Schmidt, "Benihana: A New Look at an Old Classic," *Operations Management Review* ۱ (۲۰۰۵): ۵-۲۸.

S. E. Kimes, "Restaurant Revenue Management Implementation at Chevys Arrowhead," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* ۴۵, no. ۱ (۲۰۰۴): ۵۲-۶۷.

Y. Berra, *The Yogi Book* (New York: Workman Publishing, ۱۹۹۷).

(۱۰) کمیابی در زندگی روزمره

. D. Karlan, M. McConnell, S. Mullainathan, and J. Zinman, Getting to the Top of Mind: How Reminders Increase Saving (National Bureau of Economic Research, Working Paper No. w16205, 2010).

. "Impulse Savings," ideas42 case study.

. Snopes.com: "Massachusetts License Renewal" (November 4, 2008).

برگرفته از:

<http://www.snopes.com/politics/traffic/massrenewal.asp>.

. J. J. Choi, D. Laibson, B. C. Madrian, and A. Metrick, "For Better or for Worse: Default Effects and 401(k) Savings Behavior," in Perspectives on the Economics of Aging, ed. D. A. Wise (Chicago: University of Chicago Press, 2004), 81–126.

http://www.bankofamerica.com/promos/jump/ktc_coinjar/.

. Bank of America's Keep the Change program: "Keep Your Savings Elsewhere," BloggingStocks.

برگرفته از:

<http://www.bloggingstocks.com/23/04/2007/bank-of-americas-keep-the-change-program-keep-your-savings-e/>.

. L. E. Willis, "Against Financial Literacy Education" (2008).

برگرفته از:

http://works.bepress.com/lauren_willis/1/.

. R. H. Thaler and S. Benartzi, "Save More Tomorrow™: Using

Behavioral Economics to Increase Employee Saving," *Journal of Political Economy* ۱۱۲, no. S۱ (۲۰۰۴): S۱۶۴-۸۷.

. M. Bertrand and A. Morse, "Information Disclosure, Cognitive Biases, and Payday Borrowing," *The Journal of Finance* ۶۶, no. ۶ (۲۰۱۱): ۱۸۶۵-۹۳.

. R. Levine, *A Geography of Time: The Temporal Misadventures of a Social Psychologist, or How Every Culture Keeps Time Just a Little Bit Differently* (New York: Basic Books, ۱۹۹۷).

. J. Mata, P. M. Todd, and S. Lippke, "When Weight Management Lasts: Lower Perceived Rule Complexity Increases Adherence," *Appetite* ۵۴, no. ۱ (۲۰۱۰): ۳۷-۴۳. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.appet.۲۰۰۹.۰۹.۰۰۴.

. E. Duflo, M. Kremer, and J. Robinson, *Nudging Farmers to Use Fertilizer: Theory and Experimental Evidence from Kenya* (No. w۱۵۱۳۱, National Bureau of Economic Research, ۲۰۰۹).

. همان.

. پژوهشگران این موضوع را در چارچوب مدل تنزیل هایپربولیک و به عنوان راه‌حلی برای چالش ما با لذت‌طلبی با تأخیر تفسیر کرده‌اند. داده‌های ما در رابطه با افزایش پهنای باند با نزدیک شدن به زمان برداشت نشان از آن دارد که شاید داستان به همین جا ختم نشود. یعنی اینکه همین تصمیم‌گیری در زمانی که کشاورزان پهنای باند بیشتری دارند نیز می‌تواند منجر به بهبود کیفیت تصمیماتشان شده باشد.

. K. Haycock, "Promise Abandoned: How Policy Choices and Institutional Practices Restrict College

Opportunities” (Washington, D.C.: Education Trust, ۲۰۰۶).

. E. P. Bettinger, B. T. Long, P. Oreopoulos, and L. Sanbonmatsu, The Role of Simplification and Information in College Decisions: Results from the H&R Block FAFSA Experiment. National Bureau of Economic Research, (۲۰۰۹).

برگرفته از:

<http://www.nber.org/papers/w15361>.

. D. Ariely and K. Wertenbroch, “Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment,”

Psychological Science ۱۳, no. ۳ (۲۰۰۲): ۲۱۹–۲۴.

. C. F. Camerer and H. Kunreuther, “Decision Processes for Low Probability Events: Policy Implications,” Journal of Policy Analysis and Management ۸, no. ۴ (۱۹۸۹): ۵۶۵–۹۲.

نتیجه‌گیری

. John A. Wheeler, as quoted in J. Horgan, "The New Challenges," Scientific American ۲۶۷, no. ۶ (۱۹۹۲): ۱۰.

. این ایده توسط موسسه غیرانتفاعی ideas^{۴۲} (که ما در تأسیسش یاری کرده‌ایم) مورد بررسی قرار گرفته است. این موسسه از بینش‌های رفتاری برای ایجاد محصولات و سیاست‌ها استفاده می‌کند. خواننده علاقه‌مند می‌تواند از این وبسایت دیدن کند:

www.ideas42.com.

. Vitality-About GlowCaps.

برگرفته از:

<http://www.vitality.net/glowcaps.html>.

واژه‌نامه

absenteeism	کارگریزی
absolute poverty	فقر مطلق
abundance	فراوانی
adherence	تبعیت
anthropologist	انسان‌شناس
arousal	انگیختگی
attention	توجه
attentional blink	پلک‌زدنِ توجهی
attribute	صفت
background	پس‌زمینه
background cues	نشانه‌های پس‌زمینه
bandwidth	پهنای باند
bandwidth tax	تنگنای پهنای باند
bargaining	چانه‌زنی
behavioral economics	اقتصاد رفتاری
bias	سوگیری
biased	سوگیرانه
blind spot	نقطه کور
bookkeeping	دفترداری
borrowing	قرض گرفتن
bottom-up	پایین به بالا
brain lateralization	جانب‌گرایی مغز
brainstorm	توفان فکری
burst	جرقه
busy	گرفتار

capture	تسخیر
carbon dioxide	دی‌اکسید کربن
carbon monoxide	مونوکسید کربن
child rearing	فرزندپروری
cognitive	شناختی
cognitive capacity	ظرفیت شناختی
cognitive load	بار شناختی
cognitive science	علوم شناختی
commitment	تعهد
compounding	مرکب‌سازی
concrete tangible	ملموس
conformity	سازگاری
conscious	آگاهانه
construal	پنداشت
context	زمینه / چارچوب
contextual cues	نشانه‌های زمینه‌ای
correlations	هم‌بستگی
cortisol	کورتیزول
craving	کمبود
damage	آسیب
dawdling	این پا و آن پا کردن
deadline	ضرب‌الأجل
debt trap	دام بدهی
declarative memory	حافظهٔ اخباری
deliberation	تأمل

development economics

اقتصاد توسعه

diabetes: دیابت

dichotic listening task

تکلیف شنود دوگوشی

diminishing marginal utility

مطلوبیت نهایی کاهنده

discretion: اختیار

dispersion: پراکندگی

disposable income

درآمد قابل تصرف

disruption: اختلال

double-entry bookkeeping

دفترداری دوطرفه

effective: مؤثر / کارا

efficient: نتیجه‌بخش / کارآمد

empirical: تجربی

en route: مسیر ورود

eviction: خلع ید

exclude: بیرون گذاشتن

executive control: کنترل اجرایی

executive function: کارکرد اجرایی

experience: تجربه

experimental psychology

روانشناسی تجربی

expertise: تخصص

extension workers: کارگزاران ترویج

failure: ناتوانی / عدم موفقیت

fake scarcity: تظاهر به کمیابی

fieldwork: پژوهش میدانی

financial: مالی

firefighting trap: دام آتش‌نشانی

flexible intelligence: هوش انعطاف‌پذیر

fluid intelligence: هوش سیال

focus dividend: پاداش تمرکز

food stamp: کوپن غذا

foreground: پیش‌زمینه

forward-thinking: افکار نوآورانه

frugal: مقتصد

fungible: تبدیل‌پذیر

glucocorticoid: گلوکوکورتیکوئید

goal inhibition: بازداري هدف

granular: دانه‌ای

granularity: دانه‌ای بودن

harried: مضيقه

helping behavior: رفتار یاری‌گرانه

heuristic: سرانگشتی

homo economicus: انسان اقتصادی

human capital: سرمایه انسانی

hyperbolic discounting

تزیل هایپربولیک

hypervigilance: فوق‌هشیاری

illiterate: بی‌سواد

illusion: خطای حسی / توهم

impairment: اختلال

impulse: انگیزه ناگهانی / خواسته ناگهانی

impulsive: هیجانی

incentive: مشوق

inconsistency: ناسازگاری

inconsistent: ناسازگار

infer: استنتاج

ingredients: مواد اولیه

inhibition: بازداری

institution: نهاد

insurance deductibles: کسورات بیمه

internal metric: سیستم سنجش درونی

interpersonal: میان فردی

intrusion: مزاحمت

involuntary: غیرارادی

judicious: سنجیده

juggling | juggle: ژانگولربازی

just noticeable difference

کمترین تفاوت محسوس

leveraged buyout

خرید با سرمایه استقراضی

liquid saving: پس انداز نقدشدنی

loaded: آلودگی

loan: وام

low-wage: کم دستمزد

واژه‌نامه

malnutrition: سوء تغذیه

measure: معیار / اندازه‌گیری کردن

measurements: اندازه‌گیری

mental accounting: حسابداری ذهنی

نسخه کتاب (nbbookcity.com)

mental function: کارکرد ذهنی

mental process: فرایند ذهنی

mental processor

پردازشگر ذهنی / پردازنده ذهنی

midcourse correction: اصلاح میانی

middle class: طبقه متوسط

mind: ذهن / نیروی تفکر

mind wandering: پرسه‌زنی ذهنی

mindset: ذهنیت / قالب ذهنی

misplanning: سوءبرنامه‌ریزی

mortgage: وام مسکن

motivation: انگیزه

multitasking: چندوظیفگی

myopia: نزدیک‌بینی

necessity: ضرورت

neglect: غفلت / نادیده گرفتن

neuroimaging: عصب‌نگاری

neuroscientist: دانشمند علوم اعصاب

nonadherence: عدم تبعیت

nonprofit organization

سازمان غیرانتفاعی

norepinephrine: نوراپی نفرین

normal distribution: توزیع بهنجار

nternal disruption: اختلال درونی

obedience: فرمان‌برداری

obesity: چاقی مفرط

observation: مشاهده

opportunity cost: هزینه فرصت

optical illusion: خطای دیداری

orbit: مدار

overfocus: تمرکز بیش از حد

packing: چیدمان

paleontologist: دیرین‌شناس

parent | parenting

تربیت فرزند / فرزندپروری

patchwork: ملغمه

payday loan: وام کوتاه‌مدت

perception: ادراک

perception: برداشت

personality: شخصیت

personality test: آزمون شخصیت

pharmacology: داروشناسی

phenomenon: پدیده

physiology: فیزیولوژی

placebo: دارو نما

planning fallacy: مغالطه برنامه‌ریزی

poverty line: خط فقر

predictable: پیش‌بینی‌پذیر

prenatal: پیش از تولد

preoccupation: مشغله

present bias: سوگیری به اکنون

proactive interference:

تداخل پیش‌گستر

processor: پردازنده

procrastination: اهمال‌کاری / تعلل

productivity: بازدهی

prospective memory: حافظه پیش‌نگر

psychiatrist: روان‌پزشک

psychologist: روان‌شناس

psychology: روان‌شناسی

psychophysics: روان - فیزیک

pull of scarcity: جاذبه کمیابی

qualitative studies: مطالعات کیفی

quantity surcharge: اضافه‌بهای مقداری

quartile: چارک

quintile: پنجک

quiz: آزمونک

random assignment: گمارش تصادفی

Raven's Progressive Matrices test

آزمون ماتریس‌های مدرج ریون

reasonable: معقول

recall: یادآوری

recession: رکود

relative poverty: فقر نسبی

reminder: یادآور

replication: بازآزمایی

resource allocation: تخصیص منابع

rivet: مجذوب

rules of thumb: قواعد سرانگشتی

scarcity: کمیابی

scarcity dividend: پاداش کمیابی

scarcity trap: دام کمیابی

scrutiny: واریسی

self-command: خودفرمانی

self-control: خودمهارى

self-monitor: نظارت بر خویشتن

sense: حس / درک

serotonin: سروتونین

shortsighted: کوتاه‌بین

single-mindedness: تفکر تک‌بعدی

slack: جای خالی

sleep debt: کسری خواب

sleep deprivation: بی‌خوابی

social bonds: پیوندهای اجتماعی

social scarcity: کمیابی اجتماعی

social scientist: دانشمند علوم اجتماعی

sociologist: جامعه‌شناس

stable: پایدار

standard deviation: انحراف معیار

starvation: گرسنگی مهلک

stereotype: کلیشه

strategic interactions

تعاملات راهبردی

stress: اضطراب / استرس

subconscious: نیمه‌آگاه

subgroup: خرده‌گروه

subjective expansion of time

بسط ذهنی زمان

talent: استعداد

tangential: حاشیه‌ای

tax: تنگنا / بار / مالیات

tax return: اظهارنامه مالیاتی

tax withholdings

مالیات کسرشده از حقوق

temptation: وسوسه

temptation tax: بار وسوسه

tolerance: خطای مجاز

top-down: بالا به پایین

trade-off

تناسب / بده بستان / سبک‌سنگین کردن

trait: خصلت

tunneling: تونل‌زنی

tunneling tax: تنگنای تونل‌زنی

ubiquitous: همه‌گیر

unconscious: ناخودآگاه

unlikely: نامحتمل

urgent: فوری

vacillate: دودل

vendor: دست‌فروش

vigilance: هشیاری

weed: وجین کردن / علف هرز

well-being: بهروزی

willpower: اراده

working memory: حافظه فعال

نسخه کتاب (nbbookcity.com)

یادداشت‌ها

یادداشت‌ها

[←۱]

اشاره به کتاب Bowling Alone نوشته رابرت پوتنام که در سال ۲۰۰۰ منتشر شد و به کاهش سرمایه اجتماعی و گسترش انزوای اجتماعی در ایالات متحده می‌پردازد (مترجم).

[←۲]

Dirt Candy: معنی تحت‌اللفظی‌اش می‌شود نقل و نبات خاک (مترجم).

[←۳]

Amanda Cohen

[←۴]

Iron Chef

[←۵]

Connie Gersick

[←۶]

Jaime Kurtz

[←۷]

Max Hastings

[←۸]

Anuj Shah

[←۹]

Angry Birds

[←۱۰]

Angry Blueberries

[←۱۱]

Daniel Kahneman

[←۱۲]

یادداشت‌ها

اشاره نویسنده به کتاب اندیشیدن؛ سریع و آهسته نوشته دنیل کانمن است
(مترجم).

[←۱۳]

Susan Sontag

[←۱۴]

inhibition

[←۱۵]

New Haven

[←۱۶]

freelance: به پروژه‌های کاری‌ای گفته می‌شود که فرد آزاد کار
(freelancer) در آن‌ها مستقل از شرکت و کارفرما کار انجام می‌دهد و در آن
آزاد است تا کارفرمایش را خودش انتخاب کرده و متناوباً تعویض کند.

[←۱۷]

attentional blink

[←۱۸]

Proactive interference

[←۱۹]

John Raven

[←۲۰]

Thomas Schelling

[←۲۱]

Anandi Mani

[←۲۲]

dichotic listening task

[←۲۳]

brain lateralization

[←۲۴]

glucocorticoids

[←۲۵]

cortisol

[←۲۶]

norepinephrine

[←۲۷]

serotonin

[←۲۸]

diminishing marginal utility

[←۲۹]

Milton Friedman

[←۳۰]

Jenga tower: نوعی اسباب‌بازی است که در فارسی به «برج هیجان» نیز معروف است (مترجم).

[←۳۱]

Abhijit Banerjee

[←۳۲]

Dan Bjorkegren

[←۳۳]

Henry David Thoreau

[←۳۴]

Chennai

[←۳۵]

Rickshaw: گونه‌ای از وسایل حمل‌ونقل است که توسط نیروی انسانی جابه‌جا می‌شود.

[←۳۶]

Crystal Hall

[←۳۷]

Trenton

[←۳۸]

Ernst Weber

[←۳۹]

Simon Grondin

[←۴۰]

Peter Killeen

[←۴۱]

Bartender: فردی است که انواع نوشیدنی‌های الکلی را در بار یا نوشگاه آماده و به مشتری‌ها عرضه می‌کند (مترجم).

[←۴۲]

quantity surcharge

[←۴۳]

نام یک مجله آمریکایی است (مترجم).

[←۴۴]

Taco Bell

[←۴۵]

Ted Adelson

[←۴۶]

Richard Thaler

[←۴۷]

Paul Ferraro

[←۴۸]

Laura Taylor

[←۴۹]

Alex Tabarrok

[←۵۰]

Head Start

[←۵۱]

New Hanover

[←۵۲]

North Carolina

[←۵۳]

Wilmington (UNC-W)

[←۵۴]

hyperbolic discounting

[←۵۵]

present bias

[←۵۶]

Steven Covey

[←۵۷]

Koyambedu

[←۵۸]

شیوه‌ای که در آن سود بدست آمده از سرمایه‌گذاری به‌طور مداوم دوباره سرمایه‌گذاری شده و باعث می‌شود سود مرکب ایجاد شود (مترجم).

[←۵۹]

Felix

[←۶۰]

Oscar

[←۶۱]

Michael Faye

[←۶۲]

Tamil Nadu

[←۶۳]

Portfolios of the Poor

[←۶۴]

Doritos

[←۶۵]

Skittles

[←۶۶]

M&Ms

[←۶۷]

Dean Karlan

[←۶۸]

ironic process

[←۶۹]

Colosseum

[←۷۰]

antiretroviral

[←۷۱]

Directly Observed Therapy

[←۷۲]

نویسنده، در این بخش از متن، جمله‌ای شبیه به یکی از بیت‌های شعر «آواز عاشقانه جی.آلفرد پروفراک» سروده تی.اس.الیوت را استفاده کرده و البته برعکس الیوت که آن را در معنایی استعاری به کار برده، معنای مستقیمش را

مد نظر قرار داده است (مترجم).

[←۷۳](#)

Medicaid

[←۷۴](#)

Hannah

[←۷۵](#)

Lisa Gennetian

[←۷۶](#)

prospective memory

[←۷۷](#)

extension workers

[←۷۸](#)

Nairobi

[←۷۹]

Alphonse Chapanis

[←۸۰]

Temporary Assistance for Needy Families

[←۸۱]

Rajasthan

[←۸۲]

اشاره به مهارت‌هایی است که اجازه می‌دهد فرد با دیگران روابطی هماهنگ و مؤثر داشته باشد (مترجم).

[←۸۳]

Antoinette Schoar

[←۸۴]

Malawi

[←۸۵]

اشاره به برنامه‌هایی که در آن‌ها معمولاً دولت‌ها برای جلوگیری از عمیق‌تر شدن فقر طبقه‌های بسیار فقیر به آن‌ها پول پرداخت می‌کنند.

[←۸۶]

Dr. Kenneth Larson

[←۸۷]

Christy Dempsey

[←۸۸]

Elective Surgery: جراحی‌های انتخابی یا الکتیو به جراحی‌هایی گفته می‌شود که می‌توان از قبل برایشان برنامه‌ریزی کرد (مترجم).

[←۸۹]

منظور این است که آنچه گفته شد چیزی نیست که بعد از اتفاق و با

نگاه کردن به آنچه رقم خورده گفته شود، بلکه نکته‌ای کلی است که حتی اگر این اتفاق نیز رقم نمی خورد همچنان برقرار بود (مترجم).
[←۹۰]

Roger Bohn

[←۹۱]

Ramchandran Jaikumar

[←۹۲]

Henry Ford

[←۹۳]

Hiroaki ("Rocky") Aoki.

[←۹۴]

Rowdy Sounds

[←۹۵]

Harlem

[←۹۶]

Beatles

[←۹۷]

Benihana

[←۹۸]

وسایله‌ای چوبی که معمولاً برای صرف غذا در کشورهای شرق آسیا به کار گرفته می شود (مترجم).

[←۹۹]

Sheryl Kimes

[←۱۰۰]

Cornell

[←۱۰۱]

Chevys

[←۱۰۲]

Dean Karlan

[←۱۰۳]

Margaret McConnell

[←۱۰۴]

Jonathan Zinman

[←۱۰۵]

Massachusetts

[←۱۰۶]

Marianne Bertrand

[←۱۰۷]

Adair Morse

[←۱۰۸]

Sabbath

[←۱۰۹]

Abraham Joshua Heschel

[←۱۱۰]

Atkins diet

[←۱۱۱]

Scramble

[←۱۱۲]

GlowCaps

[←۱۱۳]

Chris Bryan

[←۱۱۴]

Lisa Gennetian

[←۱۱۵]

Anandi Mani

[←۱۱۶]

Jiaying Zhao

[←۱۱۷]

Annie Liang

[←۱۱۸]

Shannon White

[←۱۱۹]

Jessica Gross

[←۱۲۰]

Lily Jampo

[←۱۲۱]

Ani Momjian

[←۱۲۲]

Izzy Gainsburg

[←۱۲۳]

David Mackenzie

[←۱۲۴]

Katinka Matson

[←۱۲۵]

Bindu Ananth

[←۱۲۶]

Samura Atallah

[←۱۲۷]

Amber Batata

[←۱۲۸]

Emily Breza

[←۱۲۹]

Andy Conway

[←۱۳۰]

Katherine Edin

[←۱۳۱]

Alissa Fishbane

[←۱۳۲]

Lawrence Katz

[←۱۳۳]

Michael Lewis

[←۱۳۴]

Lori Lieberman

[←۱۳۵]

Jens Ludwig

[←۱۳۶]

Anastasia Mann

[←۱۳۷]

.Frank Schilbach

[←۱۳۸]

Antoinette Schoar

[←۱۳۹]

Heather Schofield

[←۱۴۰]

Josh Schwartzstein

[←۱۴۱]

Sharoni Shafir

[←۱۴۲]

Andrei Shleifer

[←۱۴۳]

Richard Thaler

[←۱۴۴]

Laura Trucco

[←۱۴۵]

Nick Turk-Browne

[←۱۴۶]

Eric Wanner

[←۱۴۷]

Kellogg

[←۱۴۸]

the John Simon Guggenheim Memorial Foundation

[←۱۴۹]

Paul Golob

[←۱۵۰]

Sailu Challapalli

[←۱۵۱]

Srikanth Kadiyala

[←۱۵۲]

Jim, Jackie, and Ali Mann

[←۱۵۳]

Miri and Sharoni Shafir

[←۱۵۴]

Sophie and Mia Mann-Shafir

نشر کتاب (nbbookcity.com)