

آبرکاناتال کتاب بخور

@eat\_book

انواع کتاب در همه زمینه ها  
به ویژه فلسفه و روانشناسی

با عضویت در کانال کتاب بخور  
از عضویت در دیگر کانالهای کتاب بی نیاز خواهید شد

کانال کتاب بخور  
@eat\_book

انواع کتاب... به ویژه فلسفی  
و روانشناسی

سندھیل مولائینیتن

الدار شفیئر

# فقرا حقمق مے کند

ترجمہ سید امیر حسین میر ابوطالب



«تاب ترین ترکیبی از عقل و احساس که  
تابه حال در رشته مان دیده ام.»

دنیل کانمن، برنده نوبل اقتصاد ۲۰۰۲

«کتابی بی بدیل و خوش خوان که پر  
است از ایده های اعجاب آور.»

ریچارد تیلر، برنده نوبل اقتصاد ۲۰۱۷

«فوق العاده روشنگر... مولائینیتن و شفیئر  
اثری مهم، نوین و بسیار خلاقانه بر  
جای گذاشته اند.»

کس سائستین

بین  
بازار

[بخش اول]: ذهنیت کمیابی

[۱]. تمرکز و تونل‌زنی

هابز: بالاخره ایده‌ای برای داستان پيدا 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.

- کلوین و هابز نوشته بیل واترسون

چند وقت پیش بود که برای عصرانه به یک



رستوران گیاهی به نام «درت گندی» (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.

همهٔ غذانویسان از آن تعریف می‌کردند. ۲

واقعاً هم تعریفی بود. غذا بسیار خوشمزه و

محبوب همهٔ مشتریان بود.

رفتیمان به این رستوران خوش موقع بود.

روز بعد متوجه شدیم که قرار است برنامهٔ

«آیرن شف» (۴) با حضور امندا کوهن

پخش شود، برنامهٔ تلویزیونی محبوبی

که سرآشپزان در آن با طبخ یک وعدهٔ

سه‌بخشی در زمان بسیار کوتاه با هم رقابت





می‌کنند. در ابتدای برنامه، یک ماده غذایی غافلگیرکننده به آن‌ها معرفی می‌شود، ماده‌ای که باید در همهٔ 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، غذانشناس‌ها، 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 خوش شانسی نیاورده بود. این طور 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. جرقه‌های خلاقانه مانند این برپایه ماه‌ها و سال‌ها کار سخت و مداوم به وجود می‌آیند. ۴ فشار زمانی ذهن را متمرکز کرده و ما را بر آن می‌دارد که تلاش‌های گذشته را تجمیع کرده و یک خروجی فوری ارائه دهیم. تصور کنید دارید روی ارائه‌ای کار می‌کنید که باید آن را به یک جلسه برسانید. در روزهای منتهی به آن جلسه سخت کار می‌کنید ولی همچنان دودل هستید. ایده‌های خوبی دارید ولی برای کنار هم قرار دادنشان باید تصمیماتی دشوار بگیرید. با این حال زمانی که ضرب‌الأجل 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 هَلِ 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.

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 می‌روند، افراد گرفتاری که همیشه از کارشان عقب هستند. تجربه‌امند کوهن نشان‌دهنده‌ی وجه دیگری از کمیابی است که به سادگی نادیده گرفته می‌شود: کمیابی می‌تواند ما را کاراتر کند. همه‌ی ما این تجربه را داشته‌ایم که وقتی چیزهای کمتری در اختیارمان بوده و احساس محدودیت کرده‌ایم، کارهای قابل توجهی انجام داده‌ایم. 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. برطبق نظریه‌ی ما، زمانی که کمیابی ذهن را تسخیر می‌کند، توجه ما را روی استفاده‌ی هر چه مؤثرتر از چیزهایی که داریم متمرکز





می‌کند. این به آن معنی است که اگرچه که کمیابی ممکن است پیامدهایی منفی به دنبال داشته باشد، منافی نیز در بر دارد. این فصل را با توصیف این منافع آغاز می‌کنیم و سپس به هزینه‌هایی می‌پردازیم که در ازای این منافع متحمل می‌شویم، هزینه‌هایی که نشان می‌دهد چطور کمیابی در نهایت به شکست می‌انجامد.

## کسب بهترین نتیجه از داشته‌ها

برخی از ما از جلسات متنفریم. کانی گرسیک (۵)، یکی از دانش‌پژوهان برجسته رفتار سازمانی، از مطالعه همین جلسات روزگار می‌گذراند. ۵ او مطالعات کیفی دقیق و متعددی را انجام داده تا دریابد





جلسه‌ها چطور پیش می‌روند و الگوی کار و گفت‌وگو چطور در طول یک جلسه تغییر می‌کند. او انواع و اقسام جلسات را مورد مطالعه قرار داده است: جلسه‌هایی بین دانش‌آموزان و جلسه‌هایی بین مدیران، جلساتی برای ارزیابی گزینه‌ها و رسیدن به یک تصمیم، و جلسه‌های توفان فکری برای رسیدن به چیزی ملموس‌تر مثل برنامه‌های تبلیغاتی. این جلسه‌ها تفاوت بسیاری با یکدیگر دارند، با این حال همگی از یک جهت مشابه‌اند. همه آن‌ها در ابتدا نامتمرکزند، بحث‌ها انتزاعی و حاشیه‌ای است، گفت‌وگوها به هر سمتی می‌رود و معمولاً دور از موضوع مورد نظر است. نکات ساده به شکلی مطول بیان می‌شوند. انواع و اقسام مخالفت‌ها ابراز می‌شود ولی خبری





از راه حل نیست. زمان صرف جزئیات  
نامربوط می شود.

اما نیمی از جلسه که می گذرد شرایط تغییر  
می کند. آن طور که گرسیک می گوید در  
اینجا با یک اصلاح میان مسیری روبه رو  
می شویم. گروه متوجه می شود که زمان  
رو به اتمام است و رویه جدی تری پیش  
می گیرد. به بیان خود او: «نقطه میانی کار  
آن ها نقطه شروع برداشتن گامی بزرگ در  
جهت پیشرفت است، درست همان وقتی  
که گروه به مهلت باقی مانده و کاری که تا  
انجا انجام داده فکر می کند. [در آن لحظه]  
آن ها وارد... فاز کار با یکدیگر می شوند و  
ناگهان انرژی زیادی برای تکمیل کارشان  
به دست می آورند». افراد گروه اختلاف ها را  
نادیده می گیرند، روی جزئیات اساسی





تمرکز می کنند، و همه چیزهای دیگر را کنار می گذارند. تقریباً همیشه نیمه دوم جلسات پیشرفت محسوس تری را به همراه دارد.

این اصلاح میان مسیری نشانگریکی از پیامدهای تسخیر ذهن توسط کمیابی است. به محض اینکه کمبود زمان عیان شود، تمرکز می کنیم. این اتفاق حتی زمانی که تنهایی کار می کنیم نیز می افتد. خودتان را در حال نوشتن یک کتاب تصور کنید. فرض کنید که برای نوشتن فصلی که مشغولش هستید چند هفته وقت دارید. پشت میز می نشینید تا نوشتن را شروع کنید. بعد از نوشتن چند جمله به خاطر می آورید که باید پاسخ یک ایمیل را بدهید. زمانی که صفحه ایمیلتان را باز می کنید 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 حسابی 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 خطور می‌کند. بعد از مدتی متوجه می‌شوید که زمان نهار نزدیک است و تصمیم می‌گیرید 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 احساس می‌دهید. هر چه باشد چند هفته‌ای برای اتمام آن فصل زمان دارید. آن روز همان طور ادامه می‌یابد و شما هم مقداری به نوشتن ادامه می‌دهید، 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 می‌نشینید، احساس اضطرار می‌کنید. زمانی که ایمیل همکاران به ذهنتان می‌آید به کارتان ادامه می‌دهید و نمی‌گذارید حواستان پرت شود.



حتی شاید آن قدر متمرکز باشید که ایمیل اصلاً به ذهنتان خطور نکند. ذهنتان درگیر نهار، آزمایش کلسترول، یا بیمهٔ عمر هم نمی‌شود. 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 می‌دهد: موفق می‌شوید بخش زیادی از آن فصل را به پایان ببرید. روان‌شناس‌ها منافع ضرب‌الأجل‌ها را در آزمایشات کنترل شده‌تر مورد مطالعه قرار داده‌اند. در یکی از این مطالعات، به دانشجویان کارشناسی برای ویرایش سه مقاله پول داده می‌شد و ضرب‌الأجلی





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 ضرب الأجل های فشرده تر و نزدیک تر روبه رو بود کارایی بیشتری از خود نشان داد. آن ها تأخیر کمتری داشتند





(اگرچه که ضرب الأجل‌های بیشتری پیش  
رویشان بود)، خطاهای بیشتری را یافته  
بودند، و پول بیشتری هم درآوردند.  
ضرب الأجل‌ها تنها بازدهی را  
افزایش نمی‌دهند. مثلاً دانش‌آموزان  
پیش‌دانشگاهی در ترم دوم نیز با نوعی  
ضرب الأجل روبه‌رو هستند. آن‌ها زمان  
محدودی برای استفاده از روزهای  
باقی‌مانده زندگی پیش از دانشگاه دارند.  
مطالعه‌ای که توسط روان‌شناسی به نام  
جیمی کرتز (۶) انجام شده به این موضوع  
پرداخته که دانش‌آموزان پیش‌دانشگاهی  
چطور این ضرب الأجل را مدیریت می‌کنند.  
۷ او این مطالعه را شش هفته پیش از  
فارغ‌التحصیلی آغاز کرد. شش هفته آن قدر  
دوره‌ست که پایان دوران پیش‌دانشگاهی



هنوز کاملاً محسوس نباشد، و از سوی دیگر آن قدر زمان کوتاهی هست که بتوان آن را نزدیک جلوه داد. کورتز 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



باقی مانده‌شان 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 حاوی کوپن تخفیفی با تاریخ انقضا بود، و ایمیل دیگر همان کوپن را بدون تاریخ انقضا ارائه می‌داد. اگرچه کوپن‌های بدون تاریخ زمان بیشتری برای استفاده دارند، کمتر از کوپن‌های تاریخ‌دار استفاده می‌شوند.



کوپن‌ها بدون کمیابیِ زمانِ توجهی به خود  
جلب نمی‌کنند و ممکن است به فراموشی  
سپرده شوند. یافته‌های پژوهشگران  
سازمانی در حوزه‌ای دیگر نشان می‌دهد  
که فروشندگان در آخرین (هفته‌های  
روزهای) یک دورهٔ فروش بیشتر کار  
می‌کنند. ۸. در مطالعه‌ای که خودمان انجام  
دادیم، به این نتیجه رسیدیم که کارکنانی  
که وظیفهٔ ورود داده‌ها را بر عهده دارند با  
نزدیک‌تر شدن به روز دریافت حقوق بیشتر  
کار می‌کنند. ۹.

مکس هستینگز (۷)، ژورنالیست بریتانیایی،  
در کتاب خود دربارهٔ چرچیل می‌نویسد  
«ذهن انگلیسی‌ها زمانی که دیگر دارد  
خیلی دیر می‌شود بهتر کار می‌کند» ۱۰.  
حقیقت این است که این موضوع به

انگلیسی‌ها محدود نبوده و هر کسی که با ضرب‌الأجل روبه‌رو باشد همین احساس را خواهد داشت. ضرب‌الأجل‌ها دقیقاً به این خاطر مؤثر هستند که کمیابی ایجاد کرده و ذهن را متمرکز می‌کنند. درست همان‌طور که گرسنگی باعث شده بود غذا در صدر ذهن افرادی قرار بگیرد که در جنگ جهانی دوم دچار گرسنگی مهلک بودند، ضرب‌الأجل نیز باعث می‌شود که کار مورد نظر در صدر ذهن فرد جا بگیرد. ضرب‌الأجل، چه چند دقیقه باقی مانده تا پایان یک جلسه باشد چه چند روزی که تا پایان دوران پیش‌دانشگاهی باقی مانده، بزرگ جلوه می‌کند. 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  
حاشیه‌ای نخواهید پرداخت، و زمانی که  
فارغ‌التحصیلی نزدیک جلوه کند سعی  
می‌کنید 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  
می‌گذاریم: نتیجه مثبت تسخیر ذهن  
توسط کمیابی.

## پاداش تمرکز

نه فقط کمیابیِ زمان، که هر نوع کمیابی  
به پاداش تمرکز می‌انجامد. همهٔ ما در  
تجربیات روزمرهٔ زندگی شاهد این نکته  
بوده‌ایم. زمانی که خمیردندان رو به اتمام  
است، با توجه و وسواس بیشتری آن را  
مصرف می‌کنیم. اگر یک جعبه شکلات  
گران‌قیمت داشته باشیم، شکلات‌های  
آخری را آرام‌تر و با لذت بیشتری می‌خوریم.  
روزهای آخر مسافرت سعی می‌کنیم به هر  
جایی که باقی مانده سر بزنینم و بیشترین  
استفاده را از زمان باقی مانده ببریم. وقتی  
برای نوشتن با محدودیت تعداد واژه  
روبه‌رو باشیم، در انتخاب کلمات دقت



بیشتری می‌کنیم و برخلاف انتظارمان بهتر می‌نویسیم.

ما به همراهی روان‌شناسی به نام آنوج شاه (A) به دنبال استفاده از گستره این تأویلات برای آزمون نظریه خود بودیم. اگر نظریه ما در همه انواع کمیابی (نه فقط زمان و پول) صدق کند، باید برای کمیابی ایجاد شده به صورت مصنوعی نیز صادق باشد. آیا کمیابی ایجاد شده در آزمایشگاه نیز پاداش تمرکز را به دنبال دارد؟

آزمایشگاه این اجازه را به ما می‌دهد که رفتار افراد را در شرایطی کنترل شده‌تر از شرایط عادی بررسی کنیم، و علاوه بر این سازوکارهای شکل‌گیری تفکرات و اقدامات را نیز روشن می‌کند. این کار مطابق سنت قدیمی روان‌شناسی 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 «پرندگان خشمگین» (۹) برای پژوهشمان درست کردیم. ۱۱ در این بازی، که نامش را «بلوبری های خشمگین» (۱۰) 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 درآمد 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 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 کم بلوبری 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 کم بلوبری 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 پر بلوبری با دقتی کم و خیلی ساده بلوبری‌هایشان را به پرواز درمی‌آوردند. این‌طور نبود که افراد پر بلوبری 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، به‌خاطر

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 رها کردن آن شباهت چندانی ندارد به

انتخاب‌های پیچیده‌ای که در گفت‌وگوها و



اتفاقات محیط کار تعیین کننده 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 مشاهده شده از کمیابی در شرایط کنترل شده نشان دهنده 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.

بازی بلوبری‌ها در اینجا نیز حاوی نکته‌ معنی‌دار دیگری است. افراد غنی می‌توانستند - در مقام نظر - راهبردی را در

بازی بلوبری‌های خشمگین انتخاب کنند  
که آن‌ها را شبیه افراد فقیر کند. آن‌ها  
می‌توانستند مثل افراد فقیر، در هر مرحله،  
تنها سه بار شلیک کنند و بقیه شلیک‌ها  
را ذخیره کنند. این کار می‌توانست باعث  
شود که آن‌ها دو برابر افرادِ «واقعا»  
فقیر پیش بروند و دو برابر آن‌ها امتیاز  
کسب کنند. در واقعیت، افراد پُربلوبری  
به دو برابر امتیاز افراد کم‌بلوبری حتی  
نزدیک هم نمی‌شدند. ۱۲ البته که احتمالاً  
بازیکنان متوجه امکان استفاده از چنین  
راهبردی نشده بودند. اما حتی اگر متوجه  
آن می‌شدند کار چندانی از دستشان  
بر نمی‌آمد. تظاهر به کمیابی کار بسیار  
دشواری است. پاداش کمیابی از آن جهت  
ایجاد می‌شود 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 کلمه‌ای که چند میلی ثانیه نمایش داده می شد). به همین دلیل است که یک ضرب‌الأجل قریب‌الوقوع به سادگی ما را قادر می کند که از عوامل حواس‌پرتی و وسوسه چشم‌پوشی 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 ضرب‌الأجل، بیشتر کار کنیم. ۱۳ یک ضرب‌الأجل فرضی در عمل کارا نخواهد بود و هیچ‌گاه نمی تواند مثل یک ضرب‌الأجل واقعی ذهن ما را تسخیر کند. این داده‌ها 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. **جذب**  
کمیابی، که در چند میلی ثانیه آغاز می شود،  
به رفتارهایی می انجامد که در مقیاس های  
زمانی بسیار طولانی تر نیز برقرار است.  
روی هم رفته، این شرایط نشانگر شیوه  
تسخیر ذهن از سوی کمیابی است؛  
هم در شرایط ناخود آگاه 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 شعله‌های آتش شوند. آن‌ها نه تنها باید سریع به آنجا برسند، که باید با همهٔ تجهیزات و آمادگی کامل سرِ صحنه حاضر شوند. آتش‌نشان‌ها تمرین می‌کنند تا هر گام در این فرایند را به بهترین شکل پیش ببرند. آن‌ها حتی برای سریع لباس پوشیدن هم آموزش می‌بینند. نتیجهٔ این تمرین‌ها را می‌شد در آن ایستگاه آتش‌نشانی دید. هانتن و دیگر آتش‌نشانان شصت ثانیه بعد از آن تماس سوار ماشین آتش‌نشانی شده بودند و همهٔ لباس‌ها، کلاه‌ها و پوتین‌ها را پوشیده بودند. اینکه هانتن چگونه جانش را از دست داد افرادی را که از دنیای آتش‌نشانی دورند به تعجب می‌اندازد. او به خاطر سوختگی جانش را از دست نداد. استنشاق دود یا



فروریختنِ ساختمان نیز دلیل مرگش نبود. حقیقت این است که هانتن اصلاً هیچ‌گاه به صحنهٔ حریق نرسید. در حالی که ماشین آتش‌نشانی 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 ضربهٔ شدید باعث 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 باز شدن ناگهانی در بسته بود، شاید ضربه می‌دید اما در نهایت سالم می‌ماند. چیزی که مرگ هانتن را بیش از پیش





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 تا 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: «همهٔ  
آتش‌نشانانی 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 می کنند تا سازه ساختمانی دچار حریق را بررسی کنند. درباره راهبردهای ورود و خروج تصمیم می گیرند. مقدار شلنگی که نیاز دارند را محاسبه می کنند. همه اینها باید در زمان محدودی که تا رسیدن به محل حریق وجود دارد انجام شود. و آتش نشانان در مدیریت این کمیابی عالی عمل می کنند. آنها 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.

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

به نظر می‌رسد که آتش نشانان روی  
آماده‌شدن و به موقع رسیدن تمرکز  
نمی‌کنند؛ آن‌ها روی این کار تونل می‌زنند.  
همهٔ ملاحظات غیرمرتبط (در این مورد،  
کمربند) مورد غفلت واقع می‌شود. البته  
که بحث تونل‌زنی فقط به آتش نشانان  
محدود نیست، و از آن سو نبستن کمربند  
ایمنی نیز می‌تواند دلایل دیگری داشته  
باشد. کمربندی که در ذهن نقش نبندد،  
در واقعیت نیز بسته نمی‌شود.

تمرکز جنبهٔ مثبت قضیه است: کمیابی  
باعث می‌شود روی چیزی تمرکز کنیم  
که در حال حاضر از همه چیز مهم‌تر به  
نظر می‌رسد. تونل‌زنی این‌طور نیست:  
کمیابی باعث می‌شود تونل بزنیم و از دیگر  
چیزهای احتمالاً مهم‌تر 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 ساعتِ بیشتری  
که آن روز صبح می توانید صرف کار کنید  
برایتان مهم‌تر از تمرین است. در این سناریو  
حتی اگر تحت 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 تونل‌زنی  
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 کاراتر می‌کند (به خاطر اندیشه‌های مزاحم کمتر)، شیوه انتخاب ما را نیز تغییر می‌دهد.

کارکرد فرایند تونل‌زنی تغییر چیزهایی





است که به ذهن خطور می کنند. برای  
درک بهتر این فرایند، این کار ساده را  
انجام دهید: هر قدر می توانید چیزهای  
سفیدرنگ را فهرست کنید. امتحان کنید  
و ببینید چند مورد سفیدرنگ می نویسید.  
برای ساده تر کردن کار چند تای اول را  
خودمان به شما می گوئیم. یک دقیقه وقت  
بگذارید و ببینید چه چیزهای سفیدرنگ  
دیگری را می توانید نام ببرید.

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

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





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 همهٔ 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 سفیدرنگِ دیگر دشوار  
است. «شیر» آن قدر شیء سفیدِ مرسوم  
است که به محض اینکه در ذهن فعال  
شود همهٔ اشیاء دیگر را کنار می‌زند. این  
یک ویژگی اساسی ذهن است: تمرکز روی  
یک مفهوم بازدارندهٔ 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 بازدارندهٔ خاطرات  
خوبی است که با او دارید.





ذهن تنها بازدارندهٔ 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  
مرحلهٔ اول یک هدف مهم را مشخص کرده



بودند، ۳۰ درصد اهداف کمتری نسبت  
به گروه 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 بازداری هدف می نامند. ۲۳

بازداری هدف سازو کار اساسی تونل زنی  
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 کمر بند) 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 کمر بند ایمنی و ریسک تصادف از خاطر می روند.

بازداری هم دلیل منافع کمیابی است (پاداش تمرکز) و هم علت هزینه هایش. بازداری 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 بازداری 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

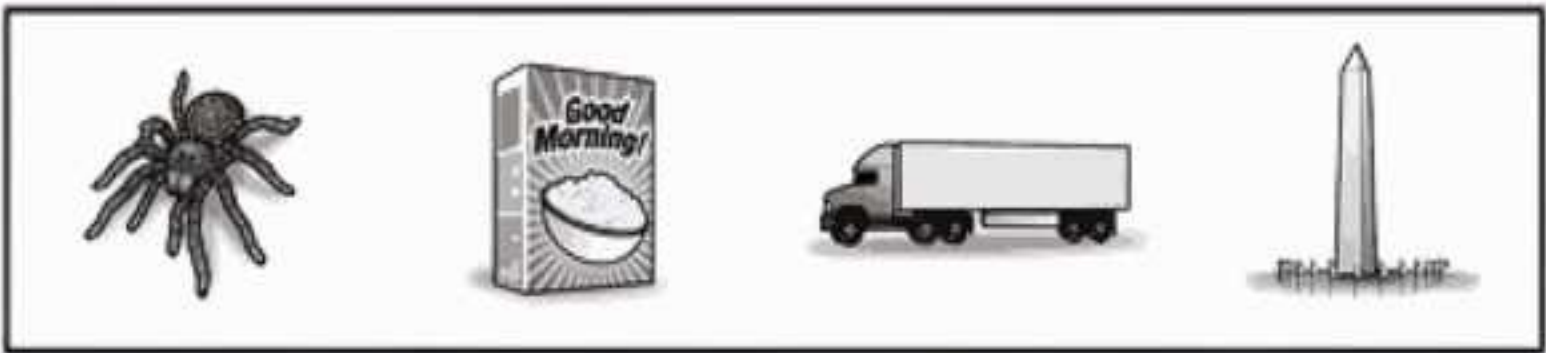


تونل زنی و، توجه و غفلت همه به یک دلیل  
رخ می دهند: چیزهای خارج از تونل باز  
داشته می شوند. زمانی که یک ضرب الأجل  
پیش رویمان است، نرفتن به باشگاه  
ممکن است منطقی یا غیرمنطقی باشد.  
اما زمانی که تصمیم می گیریم به خاطر  
ضرب الأجل از خیر باشگاه بگذریم، اصلاً به  
این صورت به آن فکر نمی کنیم (یا به اندازه  
کافی فکر نمی کنیم). ذهن ما متوجه مسئله  
ظریف منافع و هزینه ها نیست؛ ذهن ما  
روی ضرب الأجل متمرکز است. ملاحظات  
داخل تونل به دقت و اِرسی 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 غول پیکر 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 بلوبری های خشمگین شاهد پدیده پاداش تمرکز بودیم. اثرات منفی تونل زنی را نیز می توانیم در آزمایشگاه ببینیم. اگر غفلت برآمده از کمیابی نسبت به ارزیابی هزینه ها 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 شرکت‌کنندگان کارت‌هایی شامل  
چهار تصویر داده می‌شد که باید به خاطر  
می‌سپردند. تصویر زیر نمونه‌ای از این چهار  
مورد است:



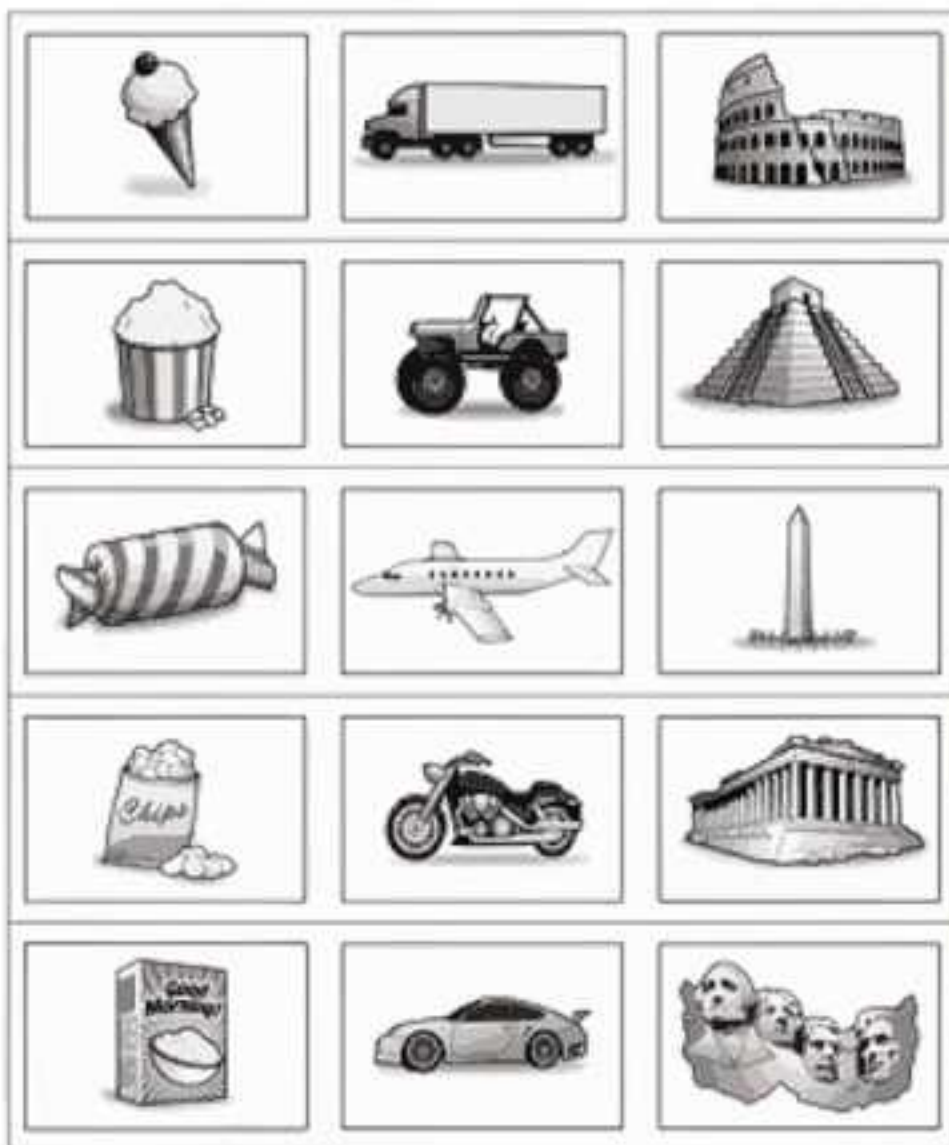
بعد از اینکه شرکت‌کنندگان تصاویر را  
حفظ می‌کردند از آن‌ها خواسته می‌شد  
که آن‌ها را بازسازی کنند. یکی از این چهار  
تصویر به آن‌ها داده می‌شد و می‌بایست سه  
تای دیگر را به خاطر می‌آوردند. برای مثال

بعد از دیدن عکس بالا ممکن بود این سؤال  
از آن‌ها پرسیده شود:

تصویری را که شامل این عکس بود بازسازی کنید:



اگر می‌خواهید به مرحله‌ای دیگر بروید اینجا کلیک کنید.



شرکت‌کنندگان باید به یاد می‌آوردند  
که در عکس اول چه اشیاء دیگری (یک  
غذا، یک وسیله نقلیه و یک مجسمه) کنار  
عنکبوت قرار داشت. ۲۴ آن‌ها برای

پاسخ‌های درست امتیاز می‌گرفتند و می‌توانستند تا جایی که دوست دارند ادامه دهند. هیچ کمیابی زمانی در میان نبود. در مقابل کمیابی حدس وجود داشت. آن‌ها فقط می‌توانستند تعداد مشخصی حدس بزنند. مانند قبل در اینجا هم شرکت‌کنندگان را به افراد پرحدس و کم‌حدس تقسیم کردیم.

برای آن که هزینهٔ تونل‌زنی را اندازه بگیریم تغییری ظریف ایجاد کردیم. هر شرکت‌کننده دو بار بازی می‌کرد. دو عکس به شرکت‌کنندگان داده می‌شد تا به خاطر سپرده و بازسازی کنند. در یک بازی آن‌ها را فقیر قرار می‌دادیم (با حدس‌های کم) و در یک بازی غنی (با حدس‌های زیاد).



به این ترتیب آن‌ها، در تلاش برای بازسازی، در یک تصویر کمیابی را تجربه می‌کردند و در تصویر دیگر خیر. مجموع درآمدشان به عملکردشان در هر دو بازی بستگی داشت: آن‌ها می‌بایست کل امتیازی که می‌گرفتند را حداکثر می‌کردند. می‌توان 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 تونل‌زنی کنند، آنچه که در یک عکس به دست می‌آوردند با عملکرد نامناسب در عکس دیگر تعدیل می‌شد.

درست مطابق با آنچه از پاداش تمرکز انتظار داریم، افراد در عکسی که تعداد حدس کمتری در اختیار داشتند کارا تر





عمل می کردند. اما علاوه بر آن دچار  
تونل زنی هم می شدند: در عکسِ دیگر  
اهمال می کردند. و خب این موضوع  
نتیجۀ 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 آن‌ها مرتکب تمرکز بیش از حد می‌شدند. اگر می‌توانستند آگاهانه برای انتقال تمرکزشان به بازی با حدس کمتر اقدام کنند، نتایج این قدریک طرفه نبود. آنچه مشخص است این است که آن‌ها هزینه‌ها و فواید تونل‌زنی را ارزیابی نکرده بودند. آن‌ها فقط تونل زده بودند و این تونل‌زنی در این شرایط به ضررشان تمام شده بود.

ما این پیامدهای منفی را تنگنای تونل‌زنی می‌نامیم. اینکه این تنگنا بر پاداش تمرکز غالب شود یا خیر به شرایط و پیامدها بستگی دارد. اگر همین بازی را کمی تغییر دهید، پاداش تمرکز غالب می‌شود. هدف از این مطالعه نشان دادن این نبود که هزینه



تونل زنی همیشه بیش از منافع تمرکز است. در مقابل، آنچه این مطالعه نشان می‌دهد این است که ملاحظات هزینه-فایده نیست که مشخص می‌کند ما تونل زنی می‌کنیم یا نه. کمیابی ذهن ما را به شکل خودکار تسخیر می‌کند. و زمانی که این اتفاق می‌افتد، ما با سبک‌سنگین کردن دقیق هزینه‌ها و منافع تصمیم نمی‌گیریم، ما برای مدیریت کمیابی تونل می‌زنیم، 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 مثال‌های بالا انتزاعی است، این  
فصل را با چند توصیف شهودی به پایان  
می‌بریم که نشان می‌دهد تنگنای تونل زنی  
در زندگی روزمره چطور نقش ایفا می‌کند.  
این توضیحات به دنبال این نیست که نشان  
دهد افراد چطور ممکن است دچار اشتباه  
شوند، بلکه می‌خواهد مشخص کند که  
تونل زنی چطور باعث می‌شود 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 می‌شود، اما هزینه‌هایی را هم در پی  
دارد. در این شرایط مقداری پول پس انداز  
می‌کنیم، اما با ریسک پرداخت هزینه  
بیشتر در صورت تصادف احتمالی روبه‌رو  
هستیم. انتخاب منطقی در حوزه کسورات  
سبک‌سنگین کردن چنین ملاحظاتی  
است. اما درون تونل تنها یک ملاحظه  
است که برجسته‌تر می‌شود: نیاز امروز به  
پس انداز بیشتر. افزایش کسورات (درست  
مثل کاهش قهوه‌خوری 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 بزند 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، در واقع این هزینه محدودیت دیگری است که بر بودجه‌ای وارد می شود که همین الان هم به اندازه کافی محدود است.

یکی دیگر از نمودهای تونل زنی تصمیم به چندوظیفگی است. ممکن است

در حالی 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 می شود، اما

بی هزینه نیست: متوجه نشدن نکته‌ای در

تماس تلفنی یا سر میز نهار، یا نوشتن یک

ایمیل بی دقت و نامناسب. این هزینه‌ها

موقع رانندگی می تواند وحشتناک باشد.

زمانی که از راننده‌ای صحبت می کنیم که به





چند وظیفگی 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 رویهٔ صندلی‌ها، تصادف کردن و چاق شدن روبه‌رو می‌شوید: افراد وقتی حواسشان پرت باشد کالری بیشتری مصرف می‌کنند. ۳۴. تونل‌زنی از این جهت چندوظیفگی را تشویق می‌کند که زمان ذخیره‌شده به خاطر آن در داخل تونل قرار می‌گیرد، در حالی که مشکلاتی که ایجاد می‌کند خارج از آن جای می‌گیرند. گاهی وقتی که تونل‌زنی می‌کنیم، از چیزهای دیگر به کلی غافل می‌شویم. وقتی مشغول پروژه‌ای پرفشار هستیم، از وقت‌گذرانی با خانواده می‌گذریم، به حساب و کتاب‌های مالی بی‌توجهیم، یا یک

چکاپ پزشکی را به تعویق می اندازیم.  
زمانی که به شدت درگیر کمبود زمان  
هستید راحت تر می توانید بگویید «می تونم  
هفته بعد برای بچه ها وقت بگذارم» و با  
خود نخواهید گفت «خب الان بچه ها به  
من نیاز دارن. از کجا معلوم که بعداً وقت  
داشته باشم؟» 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 کمیابی 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 گاهش  
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،  
فعالیت‌های بازاریابی‌تان را افزایش دهید.

۳۵

\*\*\*

تأیید این موضوع (که کاهش هزینه‌های  
بازاریابی در دوران رکود مؤثر است یا نه)  
نیازمند تحقیقات تجربی گسترده است.  
اما آنچه می‌توان گفت این است که منافع  
بازاریابی بسیار شبیه چیزهایی است که  
با ورود به تونل نادیده گرفته می‌شود؛  
زمانی که تمام تمرکزتان به کاهش بودجه  
سه‌ماهه پیش رو معطوف است. بازاریابی  
(مانند بیمه) شامل هزینه‌هایی است  
که داخل تونل قرار می‌گیرد، در مقابل  
منافعش خارج از تونل و خارج از دید جای

خواهد گرفت.

در بسیاری از این مثال‌ها می‌توان ادعا کرد که شاید انتخاب‌های انجام‌شده بد نبوده‌اند. از کجا معلوم که زمانی که با خوردن غذا پشت فرمان ذخیره کرده‌ایم، ارزش افزایش ریسک تصادف را نداشته باشد؟ تشخیص اشتباه بودن یا نبودن یک انتخاب همیشه چالش‌آفرین است. اگر به خاطر رساندن کارت‌تان به موعد مقرر بچه‌هایتان را نادیده گرفته‌اید، انتخاب بدی داشته‌اید؟ چه کسی می‌تواند در این باره قضاوت کند؟ این موضوع به پیامدهای عدم تحویل به‌موقع کار، تأثیر نبودن روی بچه‌ها، و حتی هدف‌تان در زندگی بستگی دارد. یک ناظر بیرونی سخت بتواند این ملاحظات را به‌درستی 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 فردِ 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 فردِ گرفتار ممکن است دچار تونل زنی شده



باشد.

شاید او ارزش زیادی برای وقت گذرانی با بچه‌هایش قائل باشد، اما پروژه‌ای که همه وقتش را برای تمام شدنش گذاشته باعث شده این ارزش بیرون تونل قرار بگیرد. شاید او بعدها که به گذشته‌اش نگاه کند از اینکه زمان بیشتری را با بچه‌هایش نگذرانده حسرت بخورد، حسرتی واقعی و از اعماق وجود. این احساسات ناخوشایند را می‌توان برای هر کسی که دچار تونل‌زنی شود پیش‌بینی کرد. پروژه‌ها باید همین الان تمام شوند؛ بچه‌ها فردا هم هستند. زمانی که به گذشته برمی‌گردیم و به نحوه صرف زمان و پولمان در شرایط کمیابی نگاه می‌کنیم، ناراحتی مان حتمی است. کمیابی در آن لحظه بزرگ جلوه می‌کند 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 سازو کار ابتدایی به چیزی به مراتب بزرگ تر 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.





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 می پردازد

[مترجم].

۲. Dirt Candy: معنی تحت اللفظی اش

می شود 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.](#) 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 فردِ آزادکار در آن‌ها مستقل از شرکت و (freelancer) 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





21. Anandi Mani

22. dichotic listening task

23. brain lateralization

24. glucocorticoids

25. cortisol

26. norepinephrine

27. serotonin

28. diminishing marginal utility





۲۹. Milton Friedman

۳۰. Jenga tower: نوعی اسباب بازی

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

حمل و نقل 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 مجلهٔ 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 استعاره‌ای

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

نمی‌خورد همچنان برقرار بود [مترجم].

[۹۰.](#) Roger Bohn

[۹۱.](#) Ramchandran Jaikumar



[۹۲.](#) Henry Ford

[۹۳.](#) Hiroaki (“Rocky”) Aoki

[۹۴.](#) Beatles

[۹۵.](#) Rowdy Sounds

[۹۶.](#) Benihana

[۹۷.](#) Harlem

[۹۸.](#) وسیله‌ای چوبی که معمولاً برای صرف غذا در کشورهای شرق آسیا به کار گرفته می‌شود [مترجم].



کانال کتاب بخور  
@eat\_book

انواع کتاب... به ویژه فلسفی  
و روانشناسی

آبرکانال کتاب بخور

@eat\_book

انواع کتاب در همه زمینه ها  
به ویژه فلسفه و روانشناسی

با عضویت در کانال کتاب بخور  
از عضویت در دیگر کانالهای کتاب بی نیاز خواهید شد