

فهرست

۲۱.....	بخش اول
۲۳.....	فصل اول: فاکتورهای به ظاهر نامربوط
۳۷.....	فصل دوم: تأثیر مالکیت
۴۹.....	فصل سوم: لیست
۵۷.....	فصل چهارم: نظریه ارزش
۷۱.....	فصل پنجم: رؤیای کالیفرنیا
۸۳.....	فصل ششم: دعوت به مبارزه
۱۰۱.....	بخش دوم: حسابداری ذهنی
۱۰۵.....	فصل هفتم: معامله‌های شیرین و تیغ‌زدن‌ها
۱۱۵.....	فصل هشتم: هزینه‌های از بین رفته
۱۲۹.....	فصل نهم: کوزه‌ها و بودجه‌ها
۱۳۷.....	فصل دهم: روی میز پوکر
۱۴۵.....	بخش سوم: خودکنترلی
۹۴۱.....	فصل یازدهم: نیروی اراده؟ مشکلی نیست
۱۶۷.....	فصل دوازدهم: برنامه ریز و انجام دهنده
۱۸۵.....	فصل سیزدهم: کج رفتاری در دنیای واقعی
۱۹۹.....	بخش چهارم: کار با دنی
۲۰۳.....	فصل چهاردهم: چه چیزی منصفانه به نظر می‌رسد؟
۲۲۳.....	فصل پانزدهم: بازی‌های انصاف
۲۳۵.....	فصل شانزدهم: لیوان‌های دسته‌دار
۲۴۵.....	بخش پنجم: درگیری با حرفه اقتصاد
۲۴۹.....	فصل هفدهم: بحث و گفت‌وگو آغاز می‌شود

۲۶۳	فصل هجدهم: ناهنجاری ها
۲۷۳	فصل نوزدهم: تشکیل یک تیم
۲۸۵	فصل بیستم: چارچوب محدود در ضلع شرقی بالایی
۳۰۷	بخش نهم: مالیه
۳۱۱	فصل بیست و یکم: مسابقه زیبایی
۳۲۵	فصل بیست و دوم: آیا بازار سهام بیش از اندازه واکنش نشان می دهد؟
۳۳۹	فصل بیست و سوم: واکنش به واکنش بیش از اندازه
۳۴۵	فصل بیست و چهارم: قیمت درست نیست
۳۵۵	فصل بیست و پنجم: نبرد صندوق های ثابت
۳۶۵	فصل بیست و ششم: پشه های میوه، کوه های یخی و قیمت های منفی سهام
۳۷۹	بخش هفتم: به شیکاگو خوش آمدید
۳۸۳	فصل بیست و هفتم: تدریس حقوق
۴۰۱	فصل بیست و هشتم: دفاتر کار
۴۱۱	فصل بیست و نهم: فوتبال
۴۳۷	فصل سی ام: مسابقه تلویزیونی
۴۵۳	بخش هشتم: کمک کردن
۴۵۷	فصل سی و یکم: فردا بیشتر پس انداز کن
۴۷۷	فصل سی و دوم: حضور در بین عموم مردم
۴۸۷	فصل سی و سوم: سقلمه زدن در بریتانیا
۵۰۹	نتیجه گیری: موضوع بعدی چیست؟

بخش هشتم

کمک کردن

۲۰۰۴ تاکنون

تا اواسط دهه ۱۹۹۰، اقتصاددانان رفتاری دو هدف اصلی داشتند؛ اولی تجربی بود: یافتن و مستندسازی کردن ناهنجاری‌ها، هم در رفتار شخصی و هم در رفتار مؤسسه و هم در قیمت‌های بازاری. دومین هدف شکل دادن این نظریه بود. اقتصاددانان این رشته را جدی نگرفتند تا اینکه این رشته مدل‌های ریاضی رسمی داشت که توانست با یافته‌های روان‌شناسان همکاری کند. به کمک اقتصاددانان رفتاری با استعدادی که وارد این رشته می‌شدند، حتی بعضی نظریه‌پردازان با سابقه مانند جین تیرو^۱ (برنده جایزه نوبل در سال ۲۰۱۴) که به صورت تفننی با مدل‌های رفتاری کار می‌کردند، پیشرفت مداوم در هر دو زمینه وجود داشت. ولی هدف سومی هم وجود داشت که در این موقعیت پنهان بود: آیا ما می‌توانستیم از اقتصاد رفتاری برای ساختن دنیای بهتر استفاده کنیم؟ و آیا می‌توانستیم این کار را بدون تأیید بدگمانی‌های بزرگ‌ترین منتقدانمان انجام دهیم؟ چون ما اگر کمونیست نبودیم، سوسیالیست‌های مخفی بودیم که می‌خواستیم بروکرات‌ها را جای‌گزین بازارها کنیم؟ اکنون زمان مناسبی برای پی‌بردن به این موضوع است.

1. Jean Tirole

فردا بیشتر پس انداز کن

توجه جامعه اقتصاد رفتاری که در مجموع به موضوعات خودکنترلی اختصاص یافته بود، طبیعی بود که راه‌های کمک به افراد را برای پس انداز دوران بازنشستگی در پیش بگیرد. طراحی برنامه‌های بهتر پس انداز بازنشستگی، وظیفه نظریه اقتصاد متعارف است که این نظریه تجهیزات مناسبی در اختیار ندارد. اولاً، نظریه متعارف با این پیش فرض شروع می‌شود که افراد مبلغ کاملاً مشخصی را پس انداز می‌کنند (سرمایه‌گذاری هوشمندانه). اگر افراد پیشاپیش کاری را درست انجام می‌دهند، پس چه کمکی از دست شما ساخته است؟ علاوه بر این، حتی اگر یک اقتصاددان بخواهد در چنین پروژه‌ای کمک کند، او فقط یک ابزار سیاستی خواهد داشت، یعنی «بازده مالی پس از کسر مالیات در پس اندازها»^۱. نظریه‌های متعارف پس انداز، مانند نظریه‌هایی که توسط میلتون فریدمن یا فرانکو مودیلیانی پیشنهاد شده‌اند، به‌طور واضح پیش‌بینی‌های خیلی قوی‌ای را ایجاد می‌کنند که متغیرهای سیاستی دیگر نمی‌توانند اهمیت داشته باشند، زیرا فاکتورهای دیگر که پس انداز خانوادگی را تعیین می‌کنند - مانند سن، درآمد، امید به زندگی و موارد دیگر - توسط دولت کنترل نمی‌شوند. دولت نمی‌تواند سن شما را تغییر دهد، اما می‌تواند بازده پس از کسر مالیات را برای پس اندازتان تغییر دهد؛ برای مثال، با ایجاد «طرح‌های پس انداز بازنشستگی معاف از مالیات»^۲. هنوز این یک مشکل اساسی برای استفاده از این ابزار سیاستی است. نظریه اقتصاد به ما نمی‌گوید واکنش پس اندازکنندگان به این تغییر چقدر خواهد بود. درحقیقت، ما حتی نمی‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که داشتن پس انداز معاف از مالیات، مبلغ

1. After tax financial return on savings

2. Tax-free retirement savings plans

نهایی پولی را که مردم برای بازنشستگی کنار می‌گذارند افزایش خواهد داد یا آن را کاهش می‌دهد.

در اولین نگاه، به نظر می‌رسد که افزایش بازده‌ها برای پس‌انداز، با ایجاد حساب‌های معاف از مالیات باید پس‌انداز را افزایش دهند، زیرا امتیازات پس‌انداز کردن افزایش یافته‌اند؛ ولی یک نفر با کمی تفکر بیشتر می‌تواند پی ببرد که نرخ‌های بازده بالاتر به این معنا هستند که برای رسیدن به هدف پس‌انداز بازنشستگی، به پس‌انداز کمتری نیاز دارد. کسی که سعی دارد اندوخته مشخصی را ذخیره کند، اگر نرخ بازده افزایش پیدا کند می‌تواند با پس‌انداز کمتر به هدفش برسد؛ بنابراین نظریه اقتصاد فقط یک ابزار سیاستی پیشنهاد می‌کند و آن ابزار، نرخ بازده پس از کسر مالیات است، ولی ما نمی‌دانیم آیا افزایش آن موجب پس‌انداز بیشتر می‌شود یا کاهش آن. البته، آزمایش‌های تجربی می‌توانستند به ما بگویند که تغییرات نرخ مالیاتی چه تأثیری خواهند داشت، اما تا همین اواخر تهیه نتایج سخت بود. همان‌طور که داگلاس برنهایم^۱ اقتصاددان دانشگاه استنفورد، با مرور کامل آثار ادبی‌اش که در سال ۲۰۰۲ منتشر شدند، بیان کرد: «یک نفر به عنوان اقتصاددان با در نظر نگرفتن سختی یادگیری هر چیز مفیدی حتی درباره پایه‌ای‌ترین سؤال‌های تجربی، نمی‌تواند حجم زیادی از دانش مالیات‌بندی و پس‌انداز را مرور کند.»

یکی از مشکلاتی که در تعیین اثرات تغییر قانون مالیات مطرح است، این است که برای بهره‌مندی از نرخ مالیاتی پایین، سرمایه‌گذاران باید قوانین دیگر را مثلاً قرارداد پول در حساب ویژه‌ای که احتمالاً شامل جریمه‌هایی برای پس‌گرفتن پول قبل از زمان بازنشستگی می‌شود رعایت کنند. حساب ویژه می‌تواند به دوروش پس‌انداز را آسان کند؛ اولین روش این است که جریمه پس‌گرفتن پول باعث می‌شود تا فرد آن پول را در نظر نگیرد. روش دوم این

1. Douglas Bernheim

است: حساب ذهنی که به عنوان پس انداز بازنشستگی معرفی شده است و سوسه کمتری برای دست زدن دارد تا حساب پس انداز ساده. در حقیقت، به دنبال معرفی طرح‌های پس انداز بازنشستگی پناه مالیاتی در ایالات متحده، مذاکرات پر جوش و خروشی در اقتصاد صورت گرفت. به این صورت که آیا چنین طرح‌هایی پس انداز را افزایش می‌دهند یا فقط باعث جابه‌جایی پول از حساب‌های مشمول مالیات به حساب‌های معاف از مالیات می‌شوند؟ در همین فصل، به چیزی که اخیراً به عنوان آزمایش نهایی مورد بررسی قرار دادم، خواهم پرداخت.

اقتصاد رفتاری پتانسیل بیشتری در این حوزه و بسیاری از حوزه‌های سیاستی دیگر دارد، زیرا به بیشتر چیزها یعنی همه آن فاکتورهای به ظاهر نامربوط اهمیت می‌دهد. من ابتدا در سال ۱۹۹۴ با مقاله کوتاهی به نام «روان‌شناسی و سیاست‌های پس انداز»^۱، به این موضوعات پرداختم. من در این مقاله سه پیشنهاد ارائه دادم که بینش رفتاری را به خود جلب کرد. دو پیشنهاد اول، طرح پس انداز رایج را که همان حساب بازنشستگی شخصی^۲ بود مورد هدف قرار دادند (وقتی محدودیت‌های درآمدی جدی تر شدند و همچنین طرح‌های پس انداز بازنشستگی مانند (K) ۴۰۱ فراگیر شدند، از ارزش و اهمیت این طرح‌ها کاسته شد). زمانی که من مقاله‌ام را می‌نوشتم، افراد می‌توانستند سالانه بیشتر از ۲۰۰۰ دلار (زوج‌های متأهل ۴۰۰۰ دلار) را در این حساب‌های برخوردار از پناه مالیاتی قرار دهند. از آنجا که این پول‌ها قابل کسر از مالیات بودند، یک شخص با نرخ مالیات نهایی ۳۰ درصد، با احتساب ۲۰۰۰ دلار، صورت حساب مالیاتی‌اش ۶۰۰ دلار کاهش می‌یافت.

مشکلی که در رابطه با طرح حساب‌های بازنشستگی شخصی وجود دارد، این است که مالیات‌دهنده باید سهم مشارکت را قبل از ثبت اظهارنامه مالیاتی

1. Psychology and Savings Policies

2. Individual Retirement Account

داده باشد. این طرح برای بسیاری از مالیات دهنده‌ها مسئله‌ساز است، به این دلیل که آن‌ها فقط بعد از ثبت اظهارنامه مالیاتی و تسویه حساب با دولت، پول نقد برای سرمایه‌گذاری در حساب بازنشستگی شخصی دارند. احتمالاً مالیات دهنده‌های آمریکایی بعد از ثبت اظهارنامه مالیاتی خود، غرق در پول می‌شوند، زیرا ۹۰ درصد آن‌ها، هر خانواده حدود ۳۰۰۰ دلار بازپرداخت دریافت می‌کند و مدتی طول می‌کشد تا این بازپرداخت به دستشان برسد.

بنابراین، اولین پیشنهاد من این بود که به مالیات دهندگان اجازه داده شود تا از بازپرداخت مالیات بردرآمد خود برای پرداخت سهم مشارکتی که اظهارنامه درحال ثبت (برای درآمد سال گذشته) به حساب می‌آید استفاده کنند. براساس طرح من، مالیات دهنده باید قبل از ثبت مالیات خود، یک حساب بازنشستگی شخصی باز می‌کرد و سپس می‌توانست از سازمان درآمد داخلی بخواهد تا مقداری از بازپرداخت مالیات را به آن حساب واریز و این کار را در سال‌های بعد نیز با استفاده از همان حساب تکرار کند.

دومین پیشنهاد من برای تقویت و استحکام پیشنهاد اول طرح شد. من پیشنهاد دادم که دولت فرمولی را تنظیم کند تا مشخص شود چه مبلغی پول از چک حقوق کارمندان توسط وزارت خزانه‌داری به عنوان پیش‌پرداخت مالیات نگه‌داشته شده است. این فرمول می‌توانست طوری پیچ داده شود که مالیات دهندگان به بازپرداختی‌های نسبتاً بزرگ‌تری در پایان سال دست پیدا کنند، مگر اینکه آن‌ها نرخ کسر مالیات از حقوق را عملاً کاهش می‌دادند. این شواهد نشان می‌دهند وقتی افراد به پول بآ آورده‌ای می‌رسند (ظاهراً افراد، بازپرداختی مالیاتی را پول بآ آورده در نظر می‌گیرند)، پس انداز از روی این پول بآ آورده بیشتر از پس انداز از روی درآمد همیشگی است، مخصوصاً اگر این پول بآ آورده مبلغ زیادی باشد؛ بنابراین، نظر من این بود که اگر ما بازپرداختی بیشتری به افراد می‌دادیم، در این صورت، برای هدایت آن بازپرداختی‌ها به

حساب بازنشستگی شخصی (چه راهی پیدا می‌کردیم چه پیدا نمی‌کردیم)، پس انداز بیشتری ایجاد می‌کردیم. حالت مطلوب این بود که این دو پیشنهاد با هم ترکیب شوند.

من حدس زدم که افزایش نرخ کسر مالیات از حقوق احتمالاً اثر جانبی مفید دیگری نیز دارد: تمکین مالیاتی بهتر. منظورم این بود که بیشتر مالیات‌دهندگان، مبلغ بازپرداختی همانند سود و کسراز حقوق را همانند زیان در نظر می‌گیرند و وقتی با زیان روبه‌رو می‌شوند، ممکن است در ثبت اظهارنامه مالیاتی خود «خلاقیت» به خرج دهند. به یاد بیاورید وقتی افراد در زیان هستند، به شرطی تمایل به ریسک‌پذیری دارند که شانس برای سربه‌سر شدن داشته باشند. مطالعات اخیر انجام‌گرفته از ۴ میلیون اظهارنامه مالیاتی در سوئد ظن مرا تأیید کرده‌اند. آن نویسندگان پی بردند که اگر مالیات‌دهندگان مجبور شوند به دولت هزینه‌ای پرداخت کنند، در این صورت موارد قابل‌کسراز مالیات برای سایر مخارج را به شدت افزایش می‌دهند. ادعاهای مبالغ‌بسیار کم (کمتر از ۲۰۰۰۰ کرون سوئد یا ۲۶۰۰ دلار) که توسط نویسندگان مورد مطالعه قرار گرفتند، اغلب ساختگی هستند. زمانی که مالیات‌دهندگان حسابرسی شوند (که خیلی نادر است)، این ادعاها در بیش از ۹۰ درصد اوقات پذیرفته نمی‌شوند.

سومین پیشنهاد من شامل تغییر ساده در شیوه ثبت نام مردم در طرح‌های پس‌انداز با مشارکت مشخص و پیشنهادشده توسط کارفرمایانشان، مانند طرح (K) ۴۰۱ در آمریکا بود. من پرسیدم: «چرا پیش‌فرض را تغییر ندهیم؟» براساس قوانین معمول، برای ثبت نام در این طرح کارمند باید فرم‌هایی را پر و نرخ پس‌انداز و چگونگی سرمایه‌گذاری پول را تعیین می‌کرد. چرا پیوستن به این طرح را به صورت پیش‌فرض درنیاوریم و به مردم نگوئیم اگر شرکت نکنند، با یک نرخ پس‌انداز پیش‌فرض و سرمایه‌گذاری پیش‌فرض در این طرح ثبت نام خواهند شد؟»

اقتصاددانان پیش‌بینی واضحی دربارهٔ پیشنهاد آخر دارند: تأثیری نخواهد داشت. معرفی گزینهٔ خاصی به‌عنوان پیش‌فرض، یک فاکتور به‌ظاهر نامربوط است. مزایای پیوستن به طرح (K) ۴۰۱ می‌تواند رسیدن به مبلغ هنگفتی پول باشد؛ ده‌ها و یا شاید صدها هزار دلار، به‌خصوص اگر کارفرما نیز سهم مشارکت خود را کنار آن قرار دهد. هیچ انسان اقتصادی‌ای اجازه نمی‌دهد زحمت جزئی پرکردن تعدادی فرم او را از رسیدن به مبلغ زیادی پول نقد دور کند. انجام چنین کاری مانند این است که یک بلیت برندهٔ قرعه‌کشی بخرید و زحمت تحویل آن را به خود ندهید، به‌خاطر اینکه فقط پنج دقیقه وقت شما را در فروشگاه خواهد گرفت، اما برای انسان‌های عادی، یعنی همان کسانی که هم پرکردن فرم‌ها می‌تواند برایشان اضطراب‌آور باشد و هم انتخاب استراتژی‌های سرمایه‌گذاری وحشت‌زا، عضویت در آن طرح به‌صورت پیش‌فرض می‌تواند تأثیر بزرگی داشته باشد.

مدت‌ها بعد متوجه شدم من اولین نفر نبودم که به گزینهٔ تغییر پیش‌فرض در برنامه‌های پس‌انداز بازنشستگی فکر کردم. بعضی از شرکت‌ها، به‌ویژه غول غذای آماده، مک‌دونالد، نیز آن را امتحان کرده بودند، اما اسمی که معمولاً در آن زمان برای این طرح مورد استفاده قرار می‌گرفت نامناسب بود، چراکه در صنعت غذاهای آماده، «رأی منفی»^۱ نامیده می‌شد - هیجان‌زده کردن مردم دربارهٔ طرحی که رأی منفی نامیده می‌شود، کار سختی است.

چند سال بعد از انتشار این مقاله، از من درخواست شد تا برای مشتریان طرح بازنشستگی فیدلیتی^۲، غول صندوق مشترک سرمایه‌گذاری آمریکایی، سخنرانی کنم. البته، فیدلیتی یک منفعت مالی در این موضوع داشت. شرکت‌ها در سراسر ایالات متحده به‌سرعت در حال تغییر طرح‌های قدیمی -

1. Negative election

2. Fidelity

که در آن‌ها کارفرما همه تصمیمات را می‌گرفت - به سمت طرح‌های مشارکتی جدید بودند. در پاسخ، فیدلیتی و تعداد زیادی از شرکت‌های بزرگ خدمات مالی، مسیرهای جدیدی از کسب و کار را برای اداره این طرح‌ها برای کارفرمایان شروع کردند و همچنین صندوق‌های مشترک سرمایه‌گذاری آن شرکت‌ها به عنوان ابزارهای سرمایه‌گذاری بالقوه به کارمندان پیشنهاد شدند. افزایش مانده حساب‌ها برای کارمندان و فیدلیتی خیلی خوب بود.

اگر من می‌توانستم چیزی را پیشنهاد دهم که بتواند پول بیشتری در حساب‌های پس‌انداز بازنشستگی قرار دهد، نماینده‌های صدها کارفرمای بزرگ در آن جلسه ممکن بود حاضر به امتحان آن شوند. البته، من طرف‌دار تغییرات یک پیش‌فرض به «عضویت اتوماتیک»^۱ بودم، اما مطرح کردن یک چیز جدید می‌تواند خوب باشد.

بعد از یک سری تبادل اندیشه با شلومو بنارتزی که در آن زمان همکار بودیم، لیستی از مهم‌ترین علت‌های رفتاری که چرا افراد در پس‌انداز کردن برای زمان بازنشستگی شکست می‌خورند تهیه کردم و بعد برنامه‌ای را طراحی کردم که توانست هریک از این موانع را از میان بردارد. من اغلب، زمانی که سعی می‌کنم یک مداخله رفتاری را برای بعضی مشکلات در سر پیروانم، از این رویکرد استفاده می‌کنم. من در لیست خودم به سه عامل رسیدم.

اولین مانع، بی‌حرکتی و سکون است. نظرسنجی‌ها نشان می‌دهند که بیشتر مردم در طرح‌های پس‌انداز بازنشستگی، فکر می‌کنند که باید پس‌انداز بیشتری داشته باشند و برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی می‌کنند؛ ولی آن‌ها این امر را پشت گوش می‌اندازند و هرگز به تغییر نرخ پس‌اندازشان راضی نمی‌شوند. درحقیقت، بیشتر شرکت‌کنندگان در این طرح‌ها به ندرت تغییری در گزینه‌های پس‌اندازشان ایجاد می‌کنند، مگر اینکه شغلشان را عوض کنند

1. Automatic enrollment

و با فرم‌های جدیدی روبه‌رو شوند و مجبور به پرکردن آن باشند. غلبه‌کردن بر بی‌حرکتی مشکلی است که عضویت اتوماتیک به‌طور سحرآمیزی آن را حل می‌کند. برای افزایش نرخ پس‌انداز، چنین برداشتی باید در یک طرح گنجانده شود. اگرما به هر طریقی بتوانیم کاری کنیم که مردم در طرح افزایش نرخ پس‌اندازشان شرکت کنند و اجازه بدهیم این کار به‌صورت اتوماتیک انجام شود، آن‌گاه بی‌حرکتی و سکون به‌جای اینکه در برابرمان باشد، می‌تواند به نفعمان کار کند.

دومین مانع، ضررگریزی است. ما می‌دانیم که مردم از شکست خوردن و ضرر و زیان متنفرند، به‌خصوص اینکه فیش حقوقی‌شان کاهش پیدا کند. براساس یافته‌های مطالعه ما از انصاف، این را می‌دانیم که در این حوزه، ضررگریزی براساس دلاراسمی، یعنی بدون تعدیل تورم، اندازه‌گیری می‌شود؛ بنابراین، اگر می‌توانستیم راهی پیدا کنیم که کارمندان هیچ کاهشی در فیش حقوقی خود احساس نکنند، مقاومت کمتری در برابر پس‌انداز بیشتر از خود نشان می‌دادند.

سومین بینش رفتاری مربوط به خودکنترلی است. یک یافته کلیدی در پژوهش‌های انجام‌گرفته درباره این موضوع، این است که خودکنترلی ما در مورد آینده بیشتر از زمان حال است، حتی بچه‌ها در آزمایش‌های مارشمالو والتر میشل مشکلی نخواهند داشت اگر امروز انتخابی از بین یک مارشمالو در ساعت ۲ بعدازظهر فردا یا سه مارشمالو در ساعت ۲:۱۵ دقیقه بعدازظهر فردا داده شود. همچنین، ما می‌دانیم که اگر چنین پیشنهادی را ساعت ۲ بعدازظهر همان روز به آن‌ها می‌دادیم، تعداد کمی از بچه‌ها تا ساعت ۲:۱۵ دقیقه می‌توانستند طاقت بیاورند. آن‌ها تحت تأثیر سوگیری کنونی قرار می‌گرفتند.

طرحی که من سرانجام در همایش فیدلیتی ارائه دادم، «فردا بیشتر پرس انداز کن»^۱ نامیده شد. این طرح به افراد پیشنهاد می‌داد که اکنون برای افزایش نرخ پس انداز بعدی شان تصمیم‌گیری کنند، به خصوص زمانی که حقوقشان اضافه می‌شود. سپس آن‌ها را به عضویت در این طرح درآوردم تا زمانی که خود را بیرون بکشند یا به سقف مورد نظرشان برسند. با گره زدن افزایش نرخ پس انداز با افزایش حقوق، ضررگریزی از بین می‌رفت. با درخواست از آن‌ها برای تصمیم‌گیری درباره آینده، سوگیری کنونی کاهش می‌یافت. هرچیزی که من درباره اقتصاد رفتاری می‌دانستم، حکایت از این داشت که این طرح موفق خواهد شد. من از روی سادگی، مطمئن بودم یکی از صدها شرکتی که در این همایش حضور داشتند به زودی درباره نحوه امتحان این ایده عالی جدید تماس می‌گیرند و من از اینکه به افرادی که علاقه مند به امتحان این ایده هستند مشاوره‌های رایگان بدهم خوشحال بودم، به شرطی که اجازه می‌دادند من و بنارتزی اتفاقات را ارزیابی کنیم.

وای خدایا! من اشتباه می‌کردم. یک شرکت هم تماس نگرفت و عضویت اتوماتیک حتی با نام تکمیلی‌اش کار بهتری انجام نداد.

چیزی که انتخاب عضویت اتوماتیک را کند کرد، این بود که شرکت‌ها از قانونی بودن آن مطمئن نبودند. اینجا یک وکیل و کارشناس حقوق بازنشستگی به نام مارک ایوری^۲ برای کمک کردن حاضر شد. ایوری، در آن زمان مسئول سیاست حقوق بازنشستگی در وزارت خزانه‌داری بود که وزارت خزانه‌داری و سازمان درآمد داخلی را به صدور یک سری قوانین و بیانیه‌ها راهنمایی کرد تا استفاده از عضویت اتوماتیک در طرح (K) ۴۰۱ و سایر طرح‌های بازنشستگی را تعریف، تأیید و تبلیغ کنند؛ بنابراین، مارک ایوری واقعاً راه را برای شرکت‌ها

1. Save More Tomorrow

2. Mark Iwry

به منظور امتحان ایده جدید هموار کرد، نه تنها با دادن نام بهتر، بلکه با زدن مهر تأیید قانونی به آن (او این کار را به طور مستقل انجام داد، هرچند ما بعدها با هم آشنا شدیم و بر روی سایر ابتکارات با هم کار کردیم).

با این حال، تشویق کردن برای پذیرفتن این ایده بدون دلیل و برهان کار سختی است. این مشکل توسط همکارم در شیکاگو به نام بریجیت مادرین^۱ که اکنون در دانشکده دولتی کندی^۲ در دانشگاه هاروارد تدریس می‌کند حل شد. یک روز بریجیت به دفتر کارم آمد تا بعضی نتایج جالب به دست آمده را به من نشان دهد؛ این نتایج باورنکردنی بودند و حتی خود او قادر به باور آن‌ها نبود، با اینکه خودش اعداد را پردازش کرده بود. شرکتی که عضویت اتوماتیک را امتحان کرده بود از بریجیت خواست تا داده‌ها را آنالیز کند. او با کارمندی از همین شرکت به نام دنیز شیا^۳ شروع به کار کرد تا ببیند عضویت اتوماتیک مؤثر بوده است یا خیر. نتایج حیرت‌انگیز بودند، حداقل برای بریجیت که به عنوان یک اقتصاددان به صورت قدیمی آموزش دیده بود. او می‌دانست که گزینه پیش فرض یک فاکتور به ظاهر نامربوط است و در نتیجه نباید اهمیت داشته باشد، اما او قادر به دیدن اهمیت آن بود.

این شرکت، عضویت اتوماتیک را در ژوئن سال ۱۹۹۹ انتخاب کرده بود؛ یعنی حدود یک سال بعد از اینکه عضویت اتوماتیک تأیید رسمی خود را از سوی دولت دریافت کند. بریجیت در سال ۱۹۹۸ رفتار کارمندان واجد شرایط این طرح را، یعنی کسانی که یک سال قبل از تغییر حضور داشتند با کسانی که یک سال بعد از تغییر آنجا بودند، با هم مقایسه کرد. سرانجام نادان‌ترین کارمندان نیز متوجه شدند که پیوستن به طرح بازنشستگی ایده خوبی است، مخصوصاً در طرحی مانند این طرح که کارفرما نیز مشارکت می‌کند.

1. Brigitte Madrian

2. Kennedy School of Government at Harvard

3. Dennis Shea

عضویت اتوماتیک غالباً بر سرعت افرادی که به این طرح ملحق می‌شوند تأثیر می‌گذارد. قبل از عضویت اتوماتیک، تنها ۴۹ درصد از کارمندان در طول اولین سال واجد شرایطی خود به این طرح ملحق شدند که بعد از عضویت اتوماتیک، این میزان به ۸۶ درصد افزایش پیدا کرد! و تنها ۱۴ درصد شرکت نکردند. این یک تغییر چشمگیر در رفتار بود که ظاهراً توسط فاکتور به ظاهر نامربوط ایجاد شد.

مادرین و شیا نتیجه این بررسی را همان‌طور که شایسته بود «قدرت پیشنهاد»^۱ نامیدند و بررسی‌های آنان نشان داد که قدرت گزینه پیش فرض می‌تواند جنبه منفی نیز داشته باشد. هر شرکتی که عضویت اتوماتیک را قبول می‌کند مجبور است نرخ پس‌انداز پیش فرض و سبد سرمایه‌گذاری پیش فرض را انتخاب کند. شرکتی که با مادرین و شیا کار می‌کرد، نرخ پس‌انداز سه درصد را به عنوان پیش فرض انتخاب کرده بود که این پول وارد صندوق بازار پولی می‌شد؛ گزینه‌ای با ریسک پایین و همچنین با نرخ بازده خیلی پایین که به معنای سرعت کند اندوختن پس‌اندازهاست. دولت روی هر دو انتخاب تأثیر داشت. این شرکت درباره انتخاب حساب بازار پول به عنوان سرمایه‌گذاری پیش فرض هیچ اختیاری نداشت، چون در آن زمان، این تنها گزینه مورد تأیید وزارت کار آمریکا برای چنین استفاده‌ای بود. از آن موقع به بعد، وزارت کار چیزی را تصویب کرد که «جای‌گزین‌های سرمایه‌گذاری پیش فرض واجد شرایط» نامیده شد و اکنون بیشتر طرح‌ها صندوقی را انتخاب می‌کنند که سهام و اوراق قرضه را قاتی می‌کند و به تدریج همان‌طور که کارمند به زمان بازنشستگی نزدیک می‌شود، درصدی از سهام را کاهش می‌دهد.

انتخاب سطح سه درصدی سرمایه‌گذاری پیش فرض توسط دولت اعمال شد که هدفی از پیش تعیین شده نبود. در قوانین رسمی مانند قوانینی که مارک

1. The Power of Suggestion

ایوری به راه انداخت، معمولاً واقعیت‌های مشخصی منظور می‌شوند و در قوانین ژوئن سال ۱۹۹۸ از چنین شیوه‌ی بیانی استفاده شد: «فرض کنید شرکتی به صورت اتوماتیک در یک طرح پس‌انداز بازنشستگی و با نرخ پس‌انداز سه درصد ثبت نام می‌کند.» حتی از آن به بعد، بیشتر شرکت‌هایی که از عضویت اتوماتیک استفاده می‌کنند، مردم را به آن نرخ می‌کشاند که می‌توان آن را «گزینه پیش فرض» غیر عمد نامید.

هیچ‌کدام از این انتخاب‌های پیش فرض (یعنی گزینه سرمایه‌گذاری بازار پولی و گزینه نرخ سه درصدی پس‌انداز) به عنوان پیشنهاد یا توصیه توسط کارفرما تعیین نشده بودند. در عوض، این گزینه‌ها برای به حداقل رساندن ریسک شرکت انتخاب شدند، ولی به نظر می‌رسید کارمندان به گزینه‌های پیش فرض به عنوان پیشنهاد نگاه می‌کردند. سرانجام بیشتر آن‌ها به گزینه پس‌انداز سه درصدی و سرمایه‌گذاری در صندوق بازار پولی رسیدند.

با مقایسه انتخاب‌های افرادی که قبل از عضویت اتوماتیک به این برنامه ملحق شدند با افرادی که بعداً به این برنامه پیوستند، مادرین و شیبا توانستند نشان دهند که بعضی از کارمندان اگر به حال خودشان رها می‌شدند نرخ پس‌انداز بالاتری را انتخاب می‌کردند؛ به خصوص اینکه قبلاً کارمندان زیادی نرخ پس‌انداز شش درصدی را انتخاب کرده بودند (نرخ‌ی که در آن کارفرما مشارکت را متوقف می‌کرد). بعد از پیدایش عضویت اتوماتیک، افراد کمتری نرخ پس‌انداز شش درصد و بیشتر آن‌ها نرخ پس‌انداز سه درصد را انتخاب کردند. این جنبه منفی عضویت اتوماتیک است و دلیل خوبی برای این است که چرا هر شرکتی که عضویت اتوماتیک را انتخاب می‌کند، باید طرح «فردا بیشتر پس‌انداز کن» را به کار بگیرد.

مقاله بریجیت آگاهی‌ها را درباره عضویت اتوماتیک بالا برد، اما هنوز هیچ متقاضی‌ای برای طرح «فردا بیشتر پس‌انداز کن» وجود نداشت تا اینکه

ناگهان شلوموبا من تماس گرفت و گفت برایان تارباکس^۱ که مشاور حقوق مالی بود، صحبت‌های یکی از ما را درباره فردا بیشتر پس انداز کن شنیده و اجرا کرده است. ما با برایان درباره اجرای این طرح گفت و گو کرده بودیم، البته چند سال پیش و من همه آن صحبت‌ها را فراموش کرده بودم. برایان با شلومو تماس گرفته و گفته بود اکنون داده‌هایی در اختیار دارد و مایل است آن‌ها را با ما در میان بگذارد. چه عالی! اون مشروب رو باز کن! سرانجام یک مطالعه موردی برای تحلیل به دست آوردیم.

شرکتی که تارباکس با آن کار می‌کرد با مسئله‌ای روبه‌رو شده بود. در طرح‌های بازنشستگی، اگر کارمندان دارای حقوق پایین‌تر به این طرح ملحق نشوند، یک شرکت می‌تواند از قوانین تمکین وزارت کار خارج و مزایای سهم پرداختی شرکت به کارمندان دارای حقوق بالا محدود شود. اگر آن اتفاق بیفتد، بیشترین مبلغی که هر شخص می‌تواند سهم شود کاهش پیدا می‌کند. شرکت مراجعه‌کننده به تارباکس از ترغیب کارمندان حقوق پایین به سمت پس انداز بیشتر ناامید شد؛ بنابراین هر یک از کارمندان، یک به یک جلسه برنامه‌ریزی مالی با او داشتند. لپ‌تاپ برایان نرم‌افزاری داشت که می‌توانست محاسبه کند یک کارمند چه مبلغی باید پس انداز کند و من فکر می‌کنم این شرکت امیدوار بود که او در این باره با آن‌ها صحبت کند، اما آن‌ها فقط به صحبت نیاز نداشتند، آن‌ها نیازمند یک طرح بودند.

کارمندان این شرکت در آن موقع، خیلی پس انداز نمی‌کردند و اندوخته زیادی برای بازنشستگی نداشتند. وقتی برایان برنامه‌اش را برای محاسبه نرخ بهینه پس انداز (نرخ‌ی که یک انسان اقتصادی انتخاب می‌کند) ارائه داد، آن برنامه اغلب بیشترین نرخ مجاز این شرکت (یعنی ۱۵ درصد) را پیشنهاد می‌کرد. حقوق بیشتر آن‌ها خیلی پایین بود، افزایش میزان پس انداز به معنای کاهش

1. Brian Tarbox

میزان حقوقی بود که به خانه می بردند که این امر امکان پذیر نبود. بنابراین و تارباکس استراتژی متعادل تری را طراحی کردند. به جای سطح پس انداز توصیه شده بر طبق این برنامه، برایان پیشنهاد داد که کارمندان نرخ پس اندازشان را تا ۵ درصد افزایش دهند. اگر آن ها تمایلی به این توصیه نشان نمی دادند، نسخه «فردا بیشتر پس انداز کن» به آن ها پیشنهاد می شد. طرح پشتیبان که ما به تارباکس داده بودیم، برای او و (همکاران) خوب بود. تقریباً سه چهارم از کارمندان، توصیه او را مبنی بر افزایش پنج درصدی نرخ پس اندازشان نپذیرفتند. با توجه به نارضایتی فراوان پس اندازکنندگان، برایان پیشنهاد داد که با افزایش سه درصدی نرخ پس اندازشان در زمان افزایش حقوق بعدی موافقت کنند و تا چهار بار افزایش حقوق سالیانه، این کار را ادامه دهند و بعد از آن، این افزایش متوقف می شود. در کمال تعجب، ۷۸ درصد از کارمندان این پیشنهاد را قبول کردند. بعضی از آن ها افرادی بودند که آن موقع در این طرح شرکت نکردند، اما فکر کردند فرصت خوبی برای پس انداز کردن است.

بعد از سه سال و نیم و چهار مرتبه افزایش حقوق، کارمندانی که در طرح «فردا بیشتر پس انداز کن» حضور داشتند، نرخ پس انداز خود را تقریباً چهار برابر کرده بودند؛ یعنی از عدد ناچیز $5/3$ درصد به $6/13$ درصد. در این میان، آن هایی که توصیه برایان را مبنی بر افزایش پنج درصدی پذیرفته بودند، نرخ پس اندازشان را در سال اول به آن مبلغ رساندند، ولی به دلیل تنبلی و بی حرکتی در همان سطح ماندند. برایان بعدها به ما گفت که بعد از این واقعیت او به این نکته پی برد که از همان ابتدا باید گزینه «فردا بیشتر پس انداز کن» را به همگان پیشنهاد می کرد (جدول شماره ۵ را ببینید).

جدول شماره ۵. آیا آن‌ها بیشتر پس انداز می‌کنند؟

نرخ پس انداز افرادى كه ...	مبلغ پس انداز اوليه بعد از اولين افزايش حقوق	بعد از دومين افزايش حقوق	بعد از سومين افزايش حقوق	بعد از چهارمين افزايش حقوق
توصيهٔ مالى را نپذيرفتند	۶,۶	۶,۵	۶,۸	۶,۲
نرخ پس انداز توصيه شدهٔ مشاور را انتخاب کردند	۴,۴	۹,۱	۸,۹	۸,۸
به طرح فردا بیشتر پس انداز کن پيوستند	۳,۵	۶,۵	۹,۴	۱۳,۹
طرح فردا بیشتر پس انداز کن را نپذيرفتند	۶,۱	۶,۳	۶,۲	۵,۹

باتوجه به این نتایج، ما سعی کردیم سایر شرکت‌ها را ترغیب کنیم که این ایده را امتحان کنند. من و شلومو به هر طریقی که می‌توانستیم پیشنهاد کمک دادیم، به شرطی که شرکت‌ها موافقت می‌کردند داده‌ها را برای آنالیز به ما بدهند. این شرایط، چند مورد عملی دیگر را برای مطالعه کردن به همراه داشت. درس مهمی که ما یاد گرفتیم این بود که نرخ مشارکت شدیداً بستگی به سهولت یادگیری کارمندان و به‌کارگیری آن داشت. شیوه کار برایان در این رابطه ایدئال بود. او به هر یک از کارمندان وضعیت پس اندازش را نشان می‌داد، سپس طرح آسانی برای شروع مسیر بهتر پیشنهاد می‌کرد و مهم‌ترین نکته کمکش می‌کرد تا فرم‌های لازم را پر کند. متأسفانه این مورد عملی که به صورت دستی است، هزینه زیادی دارد. بعضی شرکت‌ها سمینارهای آموزشی گروهی را که می‌توانند مفید باشند، امتحان کرده‌اند که تأثیر این سمینارها محدود است،

مگر اینکه با شانس ثبت نام در محل همراه باشند. ایجاد گزینه در محل هایی از پایگاه اینترنتی مجری طرح که سخت پیدا می شود، برای تعویق اندازان تنبل (اکثر ما) جذاب نیست. راه حل عملی برای این مشکل ایجاد برنامه ای مانند «فردا بیشتر پس انداز کن» به عنوان گزینه پیش فرض (البته، به همراه گزینه انصراف) است. به طور قطع، هر شرکتی که هنوز از نرخ پیش فرض پس انداز سه درصدی استفاده می کند، اگر سقف پس انداز کارمندان را برای داشتن درآمد آبرومندانه برای دوران بازنشستگی بالا نبرد، خود را مدیون آن ها می کند. من می گفتم پس انداز ده درصدی درآمد برای کسانی که منبع دارایی دیگری ندارند، حداقل میزان پس انداز است و پس انداز پانزده درصدی بهتر هم می شد.

هم عضویت اتوماتیک و هم فردا بیشتر پس انداز کن، در حال حاضر در حال گسترش هستند. بسیاری از شرکت ها نسخه ساده تری از «فردا بیشتر پس انداز کن» را با نام «افزایش اتوماتیک» برگزیده اند که در این نسخه افزایش پس انداز ربطی به افزایش حقوق ندارد. از قرار معلوم، بسیاری از سازمان ها توانایی پرداخت پول (یا تمایل) انجام یک برنامه کامپیوتری را به منظور ترکیب این دو با هم ندارند (خوشبختانه، ظاهراً به عنوان ویژگی اصلی این برنامه نیست). طبق نظرسنجی شرکت آون هیویت^۱ که بزرگ ترین کارفرماها تمرکز می کند، تا سال ۲۰۱۱، ۵۶ درصد از کارفرماها از عضویت اتوماتیک استفاده می کردند و ۵۱ درصد افزایش اتوماتیک یا «فردا بیشتر پس انداز کن» را پیشنهاد می کردند. تعداد بالایی شرکت کننده ها تا حدودی نتیجه قانونی است که در سال ۲۰۰۶ تصویب شد و قانون حمایت از حقوق بازنشستگی نام گرفت که مشوق کوچکی برای انتخاب این ویژگی ها برای شرکت ها بود.

 1. Aon Hewitt

در مقالهٔ اخیر می‌که در «مجلهٔ علم» منتشر شد، من و شلومو برآورد کردیم که تا سال ۲۰۱۱ حدود ۴/۱ میلیون نفر در ایالات متحده در حال استفاده از یک نوع طرح افزایش اتوماتیک باشند و تا سال ۲۰۱۳ آن‌ها در مجموع بیش از ۷/۶ میلیارد دلار پس انداز کنند. بریتانیا اخیراً طرح ملی پس انداز شخصی را با به‌کارگیری از افزایش اتوماتیک به راه انداخته است و تاکنون حدود ۱۲ درصد از کارمندانی که پیرو عضویت اتوماتیک بودند انصراف داده‌اند. در آنجا صحبت از اضافه کردن افزایش اتوماتیک در آینده است. چنین برنامه‌هایی در استرالیا و نیوزلند نیز وجود دارند.

سوالی که اغلب از ما پرسیده می‌شد و ما قادر به پاسخ‌گویی به آن نبودیم، این بود که آیا این نوع پس انداز اتوماتیک واقعاً ثروت خالص خانواده را افزایش می‌دهد؟ برخی این‌گونه استدلال می‌کنند که شرکت‌کنندگان پس از ثبت نام، پس اندازشان را در جاهای دیگر کاهش می‌دهند یا بدهی بیشتری به بار می‌آورند. هیچ مجموعه‌ای از داده‌های آمریکایی که اطلاعات مناسب دربارهٔ ثروت خانواده داشته و پاسخ‌گوی این سؤال باشد وجود ندارد، اما تیمی از اقتصاددانان آمریکایی و دانمارکی به رهبری راج چتی^۱، ستارهٔ درخشان اقتصاد، از داده‌های دانمارک استفاده کرده‌اند تا به این سؤال و همین‌طور به این سؤال عام‌تر که آیا جنبهٔ معاف از مالیات طرح‌های بازنشستگی در افزایش پس انداز مؤثرند یا خیر، پاسخ قطعی بدهند. آن‌ها توانستند آن کار را انجام دهند، زیرا دانمارکی‌ها هم اسناد ثروت و هم درآمد را به دقت نگاه‌داری می‌کنند.

در اینجا دو نتیجهٔ اساسی از مطالعهٔ دانمارک به دست می‌آید؛ اولین نتیجه این است که بخش اصلی پس انداز ایجاد شده توسط طرح‌های پس انداز اتوماتیک، «جدید» است. وقتی فردی به شرکتی با طرح پس انداز بازنشستگی

1. Raj Chetty

بزرگ‌تری می‌رود، به‌طور اتوماتیک از طریق آن طرح شروع به پس‌انداز بیشتر می‌کند، اینجا نه یک کاهش قابل تشخیص در پس‌انداز دیده می‌شود و نه افزایش در بدهی به چشم می‌آید. در دنیای انسان‌های اقتصادی این نتیجه جالب توجه است به این دلیل که انسان‌های اقتصادی پول را قابل تعویض قلمداد می‌کنند و همین حالا مبلغ مناسبی پس‌انداز دارند؛ بنابراین اگر کارمندی مجبور شود در جایی بیشتر پس‌انداز کند، او در جایی دیگر کمتر پس‌انداز می‌کند و یا بیشتر قرض می‌کند. نتیجه دوم، سهم نسبی دو فاکتوری را که در این طرح‌ها ترکیب شدند مقایسه می‌کند: ویژگی‌های اتوماتیک آن طرح‌ها و تخفیف مالیاتی با پس‌انداز در حساب معاف از مالیات. در تخصیص منبع پس‌انداز جدید که از طریق این برنامه‌ها به دست می‌آید، این نویسندگان فقط یک درصد از افزایش پس‌انداز را به تخفیف مالیاتی نسبت می‌دهند و ۹۹ درصد دیگر مربوط به ویژگی‌های اتوماتیک است. آن‌ها این‌گونه نتیجه‌گیری می‌کنند: «در مجموع، یافته‌های مطالعه ما این موضوع را که آیا یارانه‌های مالیاتی مؤثرترین سیاست برای افزایش پس‌انداز بازنشستگی هستند، زیر سؤال می‌برد. سیاست‌های عضویت خودکار یا گزینه‌های پیش‌فرض که افراد را به پس‌انداز بیشتر ترغیب می‌کنند، توانستند تأثیر بیشتری در پس‌انداز ملی با هزینه کمتر داشته باشند.»

در سال ۲۰۰۴، چند سال بعد از اینکه برایان تارباکس اولین آزمایش خود را اجرا کرد، من و شلومو مقاله‌ای درباره این یافته‌ها نوشتیم. من اولین بار این تحقیق را در دانشگاه شیکاگو ارائه دادم؛ در همایشی برای بزرگداشت استاد راهنمایم، شروین روسن، که اخیراً به‌طور ناگهانی در ۶۲ سالگی درگذشت.

کسی که در بحث و مناظره مقاله ما شرکت داشت، کاسی مولیگان^۱، یکی از چند اقتصاددان سرسخت باقی مانده در دانشکده اقتصاد دانشگاه شیکاگو بود.

1. Casey Mulligan

یافته‌های مقاله ما در برابر بسیاری از باورهای مولیگان ایستادگی می‌کنند. ما توانستیم به سادگی با استفاده از ویژگی‌های به ظاهر نامربوط برنامه‌ریزی طرح‌ها، مردم را به پس انداز بیشتر ترغیب کنیم. یک انسان اقتصادی در طرح «فردا بیشتر پس انداز کن» ثبت نام نمی‌کند، زیرا او پیش از این مبلغ مناسبی پس انداز می‌کرده است و اگر در این طرح ثبت نام کند، تأثیری بر نرخ پس اندازش نمی‌گذارد، به این دلیل که او در جاهای دیگر تعدیل‌هایی انجام می‌دهد تا خود را به میزان مطلوب پس اندازی که قبلاً تعیین کرده است برساند. مولیگان با بی میلی پذیرفت که ما ظاهراً توانسته‌ایم این جادو جنبل را اجرا کنیم، اما نگران شرارت ما بود. او فکر می‌کرد شاید ما در مبلغ زیاد پس انداز به مردم حقه زده‌ایم. البته، من با خودم فکر می‌کردم اگر مردم به اندازه طرفداران انتخاب عقلانی مانند مولیگان باهوش باشند، به آسانی فریب نمی‌خورند، ولی این ناگفته‌ها را رها کردم و در عوض، قبول کردم که می‌توانستیم مردم را تشویق کنیم تا بیشتر از مقدار مطلوبی که یک انسان اقتصادی انتخاب می‌کند پس انداز کنند، هرچند چنین چیزی با دز نظر گرفتن نرخ پایین پس انداز شخصی در ایالات متحده بعید به نظر می‌رسید. با این وجود، محض احتیاط، ما یک نرخ پس انداز حداکثری ایجاد کردیم که بعد از آن نرخ، افزایش پس انداز متوقف می‌شد.

علاوه بر این، اگر خانواده‌ای به هدف پس انداز مطلوب خود توجهی نکنند، بهتر است از اندوخته پس انداز بازنشستگی خویش فراتر برود تا اینکه مقدار کمی پس انداز کند. من شرایطی را ایجاد نمی‌کنم که مردم چطور باید میزان مصرفشان را در طول زندگی خود تقسیم کنند و بی شک افراد خسیس و ناخن خشک زیادی هستند که فقیرانه و حقارت بار زندگی کرده‌اند. در عوض، من نگران سختی پیش‌بینی نرخ بازده پس انداز و سهولت ایجاد تعادل در زندگی هستیم. شخص بالای شصت سال که خودش را غرق در پس انداز

مازاد می‌کند جبران‌های زیادی دارد؛ از بازنشستگی پیش‌ازموعود گرفته تا مسافرت‌های بسیار زیاد و نازکردن نوه‌ها، اما کسی که در شصت‌سالگی پی می‌برد به اندازه کافی پس‌انداز نکرده است زمان خیلی کمی برای جبران مافات دارد و ممکن است حس کند که لازم است بازنشستگی‌اش برای مدتی به تعویق بیفتد.

کاسی مولیگان بحث خود را با این سؤال به پایان برد: «خب، این‌گونه به نظر می‌رسد که شما می‌توانید مردم را به پس‌انداز بیشتر وادار کنید، اما آیا این پدرمآبی نیست؟»

در دانشگاه شیکاگو، شما می‌توانید شخصی را مارکسیست، آنارشیزست یا حتی طرف‌دار گرین بی پکرز^۱ (رقیب اصلی شیکاگو بیروز در لیگ ملی فوتبال) بنامید، ولی همکار خود را پدرمآب نامیدن، بی‌رحمانه‌ترین اتهام است. این اتهام واقعاً مرا گیج کرد. ما معمولاً فکر می‌کردیم که پدرمآبی مستلزم اجبار است؛ همان‌طور که مردم ملزم به همکاری با تأمین اجتماعی هستند یا از خرید الکل و مواد مخدر منع می‌شوند، اما «فردا بیشتر پس‌انداز کن» یک برنامه اختیاری است. من خیلی صحبت کردم و گفتم اگر این کار پدرمآبی است، باید نوع دیگری از پدرمآبی باشد. همان‌طور که تلاش می‌کردم کلمه مناسبی انتخاب کنم، این از دهانم پرید: «شاید باید اسمش را بگذاریم، نمی‌دانم، پدرمآبی لیبرالی!»

من این اصطلاح را در ذهن خود نگه‌داشتم تا دفعه بعد که کاس سانسستین را دیدم در این مورد با او صحبت کنم.

1. Green Bay Packers

2. Chicago Bears

حضور در بین عموم مردم

دفعه بعد که کاس را دیدم، درباره اصطلاح جدیدم به او گفتم؛ یعنی «پدرمآبی لیبرالی».^۱ این عبارت خیلی جالب نبود، اما او مجبور به پذیرش آن بود، زیرا مؤثرتر از اصطلاح او یعنی «ضد-ضد-پدرمآبی» بود و باعث شد توجه او جلب شود.

در آن زمان، مفهوم پدرمآبی در ذهن اقتصاددانان رفتاری، بسیار گسترده بود. کالین کامرز، جورج لُون اشتاین و متیورابین با تد اُدانا هو و استاد حقوق، سام ایساکاروف^۲ در مقاله‌ای با همین ایده و با عنوانی به همان اندازه نفرت‌انگیز به نام «پدرمآبی نامتقارن»^۳ با هم کار کرده بودند. آن‌ها منظورشان را این‌گونه بیان کردند: «قوانین پدرمآبی به شرطی متقارن است که منفعت‌های زیادی برای آن‌هایی که اشتباه می‌کنند داشته باشد و در صورتی که به انسان‌های کاملاً عقلانی یا آسیبی نرساند یا آسیب کمی برساند.» رابین و اُدانا هو پیش‌تر عبارت «پدرمآبی هوشیار» را ابداع کرده بودند و سپس جاه‌طلبی‌شان را به «پدرمآبی مطلوب» افزایش دادند. همه ما سعی کردیم تا به این سؤال بپردازیم: اگر مردم مرتکب اشتباهات نظام‌مند شوند، چطور این وضعیت باید بر سیاست دولت تأثیر بگذارد؟

پیتر دیا موند^۴ در سال ۲۰۰۲، رئیس منتخب انجمن اقتصاد آمریکا و مسئول برگزاری گردهمایی سالیانه‌ای بود که در ژانویه سال ۲۰۰۳ برگزار شد. پیتر از طرفداران قدیمی و از عاملان اقتصاد رفتاری بود. او فرصتی برای چند نشست با عنوان‌های رفتاری به دست آورد و جلسه‌ای برای موضوع پدرمآبی تشکیل داد.

1. Libertarian Paternalism

2. Sam Issacaroff

3. Asymmetric Paternalism

4. Peter Diamond

من و کاس مقاله کوتاهی نوشتیم و ایده پدرمآبی لیبرالی را در آن معرفی کردیم. انتشار آن مقاله پنج صفحه‌ای برای کاس یک دست‌گرمی بود، بنابراین او آن قسمت از مقاله را گرفت و به یک مقاله بازنگری حقوقی تبدیل کرد که بیش از چهل صفحه داشت و ما آن را «پدرمآبی لیبرالی، یک ترکیب ضدونقیض نیست» نامیدیم.

وقتی من نسخه مقاله بازنگری حقوقی را پرینت گرفتم، به نظرم خیلی طولانی بود. روزی از کاس پرسیدم آیا می‌شود این مقاله را به کتاب تبدیل کرد؟ کمترین چیزی که می‌توانم بگویم این است که کاس از این ایده به هیجان آمد؛ چون هیچ چیزی برای او لذت بخش تر از نوشتن یک کتاب نیست. پیش فرض این مقاله و بعدها این کتاب، این است که در دنیای پیچیده ما نمی‌توان از مردم انتظار داشت که در همه زمینه‌هایی که مجبور به انتخاب هستند، تصمیم‌گیری‌های مطلوبی داشته باشند. همه ما از داشتن حق انتخاب لذت می‌بریم، حتی اگر گاهی اشتباه کنیم. آیا راهکارهایی برای مردم وجود دارند تا بدون اعمال فشار، تصمیم‌گیری‌هایی را که از نظر آن‌ها خوب هستند آسان‌تر کنند؛ به عبارت دیگر، با محدود کردن خودمان به پدرمآبی لیبرالی، به چه چیزی می‌توانیم برسیم؟

ما می‌دانستیم که عبارت پدرمآبی لیبرالی موجب خشم دیگران می‌شود. فقط در دانشگاه شیکاگو نیست که افراد از عبارت پدرمآبی متنفرند، خیلی‌ها به دولت یا هرکس دیگری که به آن‌ها بگوید چه کاری انجام بدهند اعتراض می‌کنند و این معنای عبارت پدرمآبی است. عبارت پدرمآبی لیبرالی، دهن‌پرکن و ترکیبی ضدونقیض به نظر می‌رسد، ولی این طور نیست.

با استفاده از عبارت پدرمآبی، ما سعی می‌کنیم به مردم برای رسیدن به اهدافشان کمک کنیم. اگر کسی از شما بپرسد چطور به نزدیک‌ترین ایستگاه مترو برسد و شما مسیر درست را به او نشان دهید، درحقیقت همانند یک

پدرمآب عمل کرده‌اید. ما از کلمه «لیبرالی» به‌عنوان صفتی که به معنای کمک‌کردن به این شکل باشد، استفاده می‌کنیم، البته بدون محدودکردن انتخاب‌ها.

با اینکه ما عبارت پدرمآبی لیبرالی را می‌پسندیدیم و می‌توانستیم از منطق آن دفاع کنیم، ولی با اطمینان می‌گوییم که آن را در عنوان کتاب به‌کار نمی‌بردیم. این مسئله وقتی حل شد که سردبیر در بررسی کتابمان اظهار داشت که به نظر می‌رسد کلمه «سقلمه» منظورمان را بهتر بیان می‌کند. سرانجام آن ناشر کتاب را پذیرفت، ولی ما فوراً ایده‌ او را درباره‌ عنوان کتاب قاپدیدیم - لطفی که ما واقعاً از بابت آن سپاسگزاریم.

درکل، من فکر می‌کنم بهتر است بگویم میزان شورواشتیاق انجمن نشر نسبت به کتاب ما بین ولرم و یخیخ متغیر بود. درنهایت، کتاب را به یک انتشارات دانشگاهی معتبر، ولی بی‌جنب و جوش سپردیم، اما بعدها متوجه شدیم که مهارت بازاریابی ندارد. اگر این کتاب می‌خواست به دست همه برسد، باید دهان‌به‌دهان می‌چرخید (حقوق نسخه‌ کاغذی کتاب به ناشران تجاری ایالات متحده آمریکا و بریتانیا فروخته شد و بعد از آن، این کتاب به کتاب‌فروشی‌ها آمد).

هرگز منظور ما این نبوده است که ادعا کنیم سقلمه هر مشکلی را حل می‌کند. بعضی ممنوعیت‌ها و دستورها اجتناب‌ناپذیر هستند. هیچ جامعه‌ای بدون قوانین و مقررات نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد. ما بچه‌ها را به مدرسه رفتن ملزم می‌کنیم (پدرمآبی صحیح در مفهوم کلمه) و از حمله‌ یک شخص به شخص دیگر جلوگیری می‌کنیم. قوانینی قید شده‌اند که براساس آن‌ها رانندگان در کدام طرف جاده باید رانندگی کنند. کشورها در تعیین اینکه کدام طرف جاده برای رانندگی کردن صحیح است با یکدیگر تفاوت دارند، اما وقتی یک انگلیسی به آمریکا سفر می‌کند، مجاز نیست در سمت چپ جاده

رانندگی کند. حتی لیبرایی خونگرم قبول می‌کند که شما اجازه ندارید به همسایه‌تان شلیک کنید، فقط به این دلیل که از او خوشتان نمی‌آید؛ بنابراین در اینجا هدفمان محدود شد. ما خواستیم بدانیم یک شخص تا چه اندازه می‌تواند رویهٔ کمک به دیگران را به کار بگیرد، بدون اینکه کسی به او دستور دهد.

پیش فرض ما ساده بود. از آنجاکه مردم انسان‌های عادی هستند، نه انسان‌های اقتصادی (اصطلاحی که ما در کتاب سقلمه ابداع کردیم)، در نتیجه، مرتکب اشتباهات قابل پیش‌بینی می‌شوند. اگر ما بتوانیم آن اشتباهات را پیش‌بینی کنیم، در آن صورت می‌توانیم روش‌هایی ایجاد کنیم تا میزان اشتباهات کاهش پیدا کنند؛ برای مثال، رانندگی کردن، به خصوص برای مسیرهای طولانی، می‌تواند باعث خستگی و خواب‌آلودگی راننده شود و خطر انحراف از جاده و ایجاد تصادف افزایش پیدا می‌کند. به همین خاطر، در بعضی قسمت‌های جاده، هم یک خط رنگ‌آمیزی شده و هم دست‌انداز وجود دارد و وقتی ماشین به آن‌ها برخورد می‌کند باعث ایجاد صدای تلق تلوک در ماشین می‌شود و راننده را متوجه می‌کند که بیدار باشد (و شاید راننده یک استراحت کوتاه برای نوشیدن یک فنجان قهوه داشته باشد). دست‌اندازهایی که نور دارند خیلی بهترند، زیرا باعث هدایت راحت تر ماشین در تاریکی می‌شوند.

همچنین مثال علامت‌گذاری‌های مسیر دست‌انداز بیانگر این نکته است که به نظر می‌رسد منتقدان کتاب ما از درک آن عاجزند: ما هیچ علاقه‌ای نداریم که بگوییم مردم چه کاری انجام دهند. ما می‌خواهیم به آن‌ها کمک کنیم تا به اهدافشان برسند. خوانندگانی که صفحهٔ پنجم کتاب سقلمه را خوانده‌اند، متوجه شده‌اند که ما هدفمان را این‌گونه تعریف کرده‌ایم: «تلاش برای تأثیرگذاری بر انتخاب‌ها به روشی که انتخاب‌کننده‌ها راحت تر باشند و

این راحت بودن توسط خودشان قضاوت شود.» بله، درست است که ما فکر می‌کنیم اکثر مردم دوست دارند دوران بازنشستگی راحتی داشته باشند، ولی می‌خواهیم آن انتخاب را به خودشان واگذار کنیم. ما فقط می‌خواهیم چیزی را که مردم پیش خودشان اشتباه می‌نامند کاهش دهیم.

کاهش اشتباهات همچنین منبع معروف‌ترین مثال کتاب سقلمه است (فرودگاه بین‌المللی اسخیپول در آمستردام)^۱. برخی نابغه‌ها به ذهنشان رسید که ایده‌ای بدهند تا آقایان وقتی از آبریزگاه فرودگاه استفاده می‌کنند به محل موردنظر بیشتر توجه کنند؛ پس یک تصویر سیاه قلم‌کاری شده از مگسی نزدیک سوراخ فاضلاب آبریزگاه قرار داده شد. مدیریت فرودگاه گزارش داد که نصب این حشرات، «ریختن ادرار» (حسن تعبیر عالی!) را تا ۸۰ درصد کاهش داده است. آنالیز تجربی دقیق از تأثیر این حشرات را نمی‌دانم، اما تصویر آن مگس در سایر هواپیماهای سراسر دنیا نیز حک شده است. مجهز کردن آبریزگاه با دروازه و توپ، محبوبیت خاصی در طول جام جهانی دارد!

برای من آن حشره در آبریزگاه، مثال بسیار خوبی از سقلمه است. سقلمه یک خصیصه بسیار کوچک در محیط است که توجه‌مان را جلب می‌کند و بر رفتارمان تأثیر می‌گذارد. سقلمه‌ها بر انسان‌ها تأثیرگذارند، ولی روی انسان‌های اقتصادی تأثیری ندارند. به این دلیل که انسان‌های اقتصادی پیشاپیش درست عمل می‌کنند. سقلمه‌ها معمولاً فاکتورهای به‌ظاهر نامربوطی هستند که بر روی انتخاب‌های ما تأثیر می‌گذارند، به طوری که برای ما راحت‌تر می‌شوند. پیش‌تر این حشره برای من قابل فهم بود؛ زمانی که من و کاس از کنار سقلمه‌های صحیح عبور می‌کردیم قادر به تشخیص آن‌ها بودیم، با این حال ما اصول سازمان‌یافته را برای چگونگی طراحی سقلمه‌های مؤثر کم داشتیم.

1. Schiphol International Airport in Amsterdam

ما پیشرفت مهمی در بررسی اصول سازمان یافته گم شده خودمان داشتیم، آن هم وقتی که من کتاب کلاسیک دان نورمن^۱ به نام طراحی موضوعات روزانه^۲ را دوباره مطالعه کردم. این کتاب دارای یکی از بهترین طرح جلد‌هایی است که من تا به حال دیده‌ام؛ تصویری از یک قوری چای که هم دسته و هم لوله در یک طرف قرار دارند. درباره آن فکر کن! بعد از مطالعه مجدد کتاب نورمن، متوجه شدم که ما می‌توانستیم بسیاری از روش‌های او را درباره موضوعاتی که مطالعه می‌کردیم به کار گیریم. من اخیراً اولین آیفونم را خریدم؛ یک وسیله بسیار ساده که برای استفاده از آن نیازی به دفترچه راهنما نبود. چه می‌شد اگر ما می‌توانستیم سیاست‌هایی را طراحی کنیم که فضای انتخاب «کاربرمحور» ایجاد می‌کردند؟ در برخی موارد ما برای توصیف چیزی که سعی داشتیم انجام دهیم عبارت «معماری انتخاب» را برمی‌گزیدیم. به طور ساده، دستیابی به آن عبارت برای ساماندهی افکارمان به ما کمک کرد تا چک‌لیستی از اصول را برای معماری انتخاب خوب تهیه کنیم که بسیاری از ایده‌های آن از علم طراحی انسانی گرفته شده‌اند. طراحی سیاست‌های عمومی خوب نقاط مشترک زیادی با طراحی هرگونه محصول مصرف‌کننده دارد.

حال که مجموعه‌ای از ابزار جدید را در اختیار داشتیم، کار بزرگی که باید انجام می‌دادیم این بود که با آن‌ها به کدام یک از موضوعات سیاستی بپردازیم. بعضی موضوعات که قبلاً درباره آن‌ها نوشته بودیم ساده بودند، اما بعضی موارد ما را وادار می‌کردند تا در این علم جست‌وجو کنیم و ببینیم آیا می‌توانیم چیزهای مفید یا جالب به دست بیاوریم؟ بعضی از این تحقیقات به بن بست رسیدند. ما یک فصل درباره طوفان کاترینا^۳ نوشتیم، ولی آن را حذف کردیم،

1. Don Norman

2. The Design of Everyday Things

3. Hurricane Katrina

به خاطر اینکه یک ایده جالب پیدا کردیم و آن ایده مال ما نبود. جان تیرنی^۱، یک ستون‌نویس مجله نیویورک‌تایمز، به منظور ترغیب مردم برای رفتن به مکان‌های مرتفع پیش از شروع طوفان پیشنهادی ارائه داد. ایده تیرنی این بود که به افرادی که تصمیم می‌گیرند همان‌جا بمانند یک ماژیک با جوهر دائمی بدهند تا از آن برای نوشتن شماره تأمین اجتماعی خود بر روی بدنشان استفاده کنند تا به شناسایی قربانیان بعد از طوفان کمک کند - ما چیزی به خوبی آن ایده نداشتیم.

در موارد دیگر، تحقیقات ما را وادار کردند تا دیدگاهمان را درباره بعضی موضوع‌ها تغییر دهیم. مثال خوب در این مورد اهدای عضو است. وقتی ما لیست موضوعاتمان را تهیه کردیم، اهدای عضو یکی از اولین موضوعات لیست بود، زیرا ما از مقاله‌ای که اریک جانسون با همکاری دانیل گلدستین^۲ درباره تأثیر قدرتمند گزینه‌های پیش‌فرض در این زمینه نوشته بود آگاهی داشتیم. بیشتر کشورها نسخه‌هایی از سیاست مشارکت را اتخاذ می‌کنند که براساس آن اهداکنندگان باید گام‌های مثبت، مانند پرکردن فرم را برای قرارداد نامشان در لیست اهداکنندگان بردارند. با این حال، بعضی کشورهای اروپایی مانند اسپانیا استراتژی عدم مشارکت یا «موافقت فرضی» را اتخاذ کرده‌اند. این‌طور فرض می‌شود که اجازه شما را برای برداشتن اعضایتان گرفته‌اند، مگر اینکه به‌طور آشکارا گزینه مشارکت نمی‌کنم را انتخاب کنید و اسم خود را در لیست «اهدانکنندگان» قرار دهید.

یافته‌های مقاله جانسون و گلدستین نشان دادند که گزینه‌های پیش‌فرض چقدر می‌توانند قوی باشند. در کشورهایی که گزینه پیش‌فرض، «تمایل به اهدا کردن» است، تقریباً هیچ‌کس انصراف نمی‌دهد، ولی در کشورهایی با سیاست مشارکت، اغلب کمتر از نیمی از جمعیت شرکت می‌کنند! به نظر

1. John Tierney

2. Daniel Goldstein

ما اینجا سیاست ساده‌ای پیشنهاد شده است: به سمت «موافقت فرضی» تغییر جهت بدهید! سپس ما عمیق‌تر به آن پرداختیم. بیشتر کشورهایی که موافقت فرضی دارند این سیاست را به طور جدی اجرا نمی‌کنند. در عوض، کادر پزشکی از اعضای خانواده‌ها می‌پرسند آیا آن‌ها به اهدای اعضای وابستگان مرحومشان اعتراضی دارند یا نه؟ این سؤال اغلب در لحظه فشار عاطفی شدید پرسیده می‌شود، چون بیشتر اهداکنندگان عضو در یک حادثه ناگهانی جان خود را از دست می‌دهند. باتوجه به اینکه بیشتر مردم به راحتی کاری در این مورد انجام نمی‌دهند، چیزی که به مراتب بدتر است این است که اعضای خانواده در کشورهایی با این سیاست ممکن است هیچ ایده‌ای درباره اینکه آرزوی اهداکننده چه بوده است نداشته باشند. آن کسی که موفق به پرکردن فرم کناره‌گیری از اهدای عضو نشده است، نشانه قوی‌ای از اعتقادات واقعی او نیست.

ما به این نتیجه رسیدیم که موافقت فرضی، درحقیقت بهترین سیاست نیست. در عوض، ما شکل دیگری را که اخیراً توسط ایالت ایلینوی^۱ اتخاذ شده و همچنین در دیگر ایالت‌های آمریکا به کار گرفته شده است می‌پسندیم: وقتی مردم گواهینامه رانندگی‌شان را تعویض می‌کنند، از آن‌ها پرسیده می‌شود آیا دوست دارند اهداکننده عضو باشند. از مردم این سؤال را می‌پرسند و فوراً انتخاب‌های آن‌ها را ثبت می‌کنند. در آلاسکا^۲ و مونتانا^۳، با استفاده از این روش میزان اهداکنندگان به بیش از ۸۰ درصد رسیده است. در ادبیات اهدای اعضا، این روش «انتخاب دستوری»^۴ لقب گرفته است و ما نیز این اصطلاح را در کتاب به کار بردیم.

-
1. Illinois
 2. Alaska
 3. Montana
 4. Mandated choice

همان طور که بعداً آموختم، این اصطلاح‌گزینی نامناسب بود. بعد از انتشار کتاب سقلمه، من ستونی در مجله نیویورک تایمز دربارهٔ اهدای اعضای بدن نوشتم و از سیاست ایالت ایلی نویز حمایت کردم و همچنان آن را «انتخاب دستوری» نامیدم. چند روز بعد، شخصی از هیئت تحریریهٔ «یواس‌ای تودی»^۱ با من تماس گرفت تا دربارهٔ این سیاست صحبت کند، چون قرار بود روزنامهٔ آن‌ها این سیاست را تأیید کند. چند روز بعد، یک تماس تلفنی فوری از سوی یکی از نویسندگان روزنامه داشتم. از قرار معلوم، آن نویسنده با مقام ایالتی مسئول این سیاست که مقام عالی‌رتبهٔ ایالت بود تماس گرفته و او هرگونه سیاست این چنینی را قاطعانه رد کرده بود. گیج شدم. من به‌تازگی گواهینامهٔ رانندگی‌ام را تمدید کرده بودم و همان موقع برحسب وظیفه از من پرسیده شده بود آیا می‌خواهم اهداکنندهٔ عضو باشم (من گفتم بله). چند تماس تلفنی دیگر این ابهام را برطرف کردند.

جسی وایت^۲، مقام عالی‌رتبهٔ ایالت به کلمهٔ «دستوری» اعتراض داشت. او گفت هیچ‌کس مجبور به انجام کاری نیست و به لحاظ فنی حق با او بود. اگر از فردی سؤال شود آیا دوست دارد اهداکنندهٔ عضو باشد، اگر شخص از پاسخ‌دادن اجتناب کند یا سکوت اختیار کند، ادارهٔ راهنمایی و رانندگی آن را به‌منزلهٔ جواب منفی قلمداد می‌کند.

این نشان می‌دهد که جسی وایت یک سیاستمدار باهوش است و او با این هوش سیاستمداری، فهمید که رأی‌دهندگان دستوردادن را دوست ندارند. به‌دنبال این مبحث دربارهٔ اهمیت مجموعهٔ واژه‌ها و اصطلاحات، من سیاست موردعلاقهٔ خودم را «انتخاب فوری»^۳ نامیدم؛ واژه‌ای که هم صحیح‌تر و هم به لحاظ سیاستی کم‌مسئولیت‌تر است. وقتی با انسان‌های عادی سروکار دارید، واژه‌ها اهمیت زیادی دارند.

1. USA Today

2. Jesse White

3. Prompted choice

سقلمه زدن در بریتانیا

در ژوئیه ۲۰۰۸، زمانی که برای حضور در جشن عروسی کاس با سامانتا پاور^۱ عازم ایرلند بودم، سرراهم چند روزی را در لندن گذراندم. اگرچه «سقلمه» چند ماهی بود که در ایالات متحده آمریکا منتشر شده بود، فقط چند نسخه از آن در لندن موجود بود. من هرگز نتوانستم روش هزینه حمل با کشتی را که یک ناشر به کار می برد محاسبه کنم، ولی قویاً حدس زدم یک ناوگان از کشتی های بادبانی قیمت پایینی برای حمل پیشنهاد داده است تا تیم دانشگاه را سرکوب کند.

یکی از افراد جسوری که یک نسخه از کتاب را در اختیار داشت، ریچارد ریوز^۲ بود. ریچارد انسانی استثنایی بود؛ یک روشنفکر حرفه ای بدون پست دائمی استادی. در آن زمان، او مدیریت اتاق فکری به نام دمو^۳ را بر عهده داشت و از من دعوت کرد تا درباره سقلمه سخنرانی کنم. قبل از اینکه من و ریچارد ملاقات داشته باشیم، تماسی از طرف ایشان داشتم. او می خواست بداند آیا دوست دارم با برخی از افرادی که در هدایت حزب محافظه کار معروف به توریز^۴ مشغول فعالیت بودند دیدار داشته باشم. این کار از طرف دوستش به نام روهان سیلوا^۵ انجام شد؛ کسی که کتاب سقلمه را خوانده بود.

من واقعاً باور نداشتم که از این ملاقات چیزی بتواند در بیاید. خیلی خوب به خاطر دارم که هرگز چنین موقعیتی را در طول زندگی ام تجربه نکرده بودم که همانند یک محافظه کار قلمداد شوم. آدم تندرو، آشوبگر، غوغابرانگیز، اسباب

1. Samantha Power
2. Richard Reeves
3. Demos
4. Tories
5. Rohan Silva

زحمت و صفت‌های دیگر به من نسبت داده شده بود که گفتن آن‌ها در اینجا مناسب نیست، اما صفت محافظه‌کار هرگز به من نسبت داده نشده بود. بالین وجود، خوشحال شدم و جواب دادم: «حتماً. شمارهٔ مرا به روهان بدهید، من از مذاکره با ایشان خوشحال خواهم شد.» روهان فوراً با من تماس گرفت و از من پرسید آیا دوست دارم بعضی از همکاری‌هایم را در پارلمان ملاقات کنم؟ من از اینکه می‌خواهم با گروهی محافظه‌کار در هوای نسبتاً گرم و آفتابی لندن مذاکره داشته باشم مردد بودم، به خاطر اینکه من در آن روز، یک دست لباس معمولی که شامل شلوار جین و یک تی‌شرت بود به تن داشتم. من آن موقع، تقریباً چیزی از سیاست بریتانیا نمی‌دانستم و تصور ذهنی‌ام از اعضای محافظه‌کار پارلمان، افرادی مسن بودند که کت و شلوار می‌پوشیدند و شاید هم کلاه‌گیس سفید به سر و قبا به تن داشتند. به روهان گفتم لباسم برای این ملاقات مناسب نیست، ولی او گفت نگران نباشم آن‌ها یک گروه غیررسمی هستند. براساس صدایش در پشت تلفن به نظر می‌رسید فرد جوانی باشد؛ بنابراین جواب دادم: «حتماً! چرا که نه؟»

هم ترس‌هایم دربارهٔ لباس نامناسبم و هم کلیشه‌هایم دربارهٔ افرادی که با آن‌ها ملاقات داشتم، بی‌مورد بودند. روهان سیلوا بیست و هفت ساله و اهل سریلانکا بود و همیشه این‌طور به نظر می‌رسید که سه روز قبل صورتش را اصلاح کرده است. من فقط یک بار او را با صورت تراشیده و تمیز دیدم و آن‌هم سال‌ها بعد در روز عروسی‌اش بود. شریک ارشد او در آن تیم کوچک، استیو هیلتون^۱ بود که هنوز چهل ساله نشده بود و تی‌شرت و شلوارک تیم بسکتبال مورد علاقه‌اش، یعنی لس‌آنجلس لیکرز، را به تن داشت. ما در دفتر اولیور لتوین^۲، عضو ارشد پارلمان محافظه‌کار، با اعضای تیم کوچک توری که

1. Steve Hilton

2. Oliver Letwin

دور تیمی به رهبری دیوید کامرون^۱ و جورج اُزبورن^۲ که هر دو حدوداً چهل ساله بودند جمع شده بودند، ملاقات داشتیم. من ندیدم کسی کلاه‌گیس بر سر گذاشته باشد و فکرمی‌کنم لتوین تنها کسی بود که کت وشلوار پوشیده بود. من فی‌البداهه شروع به صحبت کردم و به نظر می‌رسید آن تیم فکرمی‌کند رویکرد سیاست عمومی که ما در کتاب سقلمه از آن حمایت کردیم، رویکردی است که آن حزب می‌تواند به عنوان بخشی از برندگذاری مجدد کامرون و اُزبورن از آن استفاده کند. هدف آن‌ها ایجاد حزبی مترقی‌تر و حرفه‌ای‌تر بود. بعد از جلسه، من وروهان به صحبت‌هایمان ادامه دادیم و من متوجه شدم که او به ایالت آیووا سفر کرده است تا در مبارزه انتخاباتی ریاست‌جمهوری حزب دمکرات در سال ۲۰۰۸، از اوایما حمایت کند-ذهنیت من از حزب محافظه‌کار به سرعت در حال تغییر بود.

روهان هرطوری بود ده نسخه از کتاب سقلمه را احتمالاً در گوشه‌ای از بازار بریتانیا، زمانی که کشتی بعدی رسید خریداری کرد و همه آن‌ها را بر روی میزش قرار داد تا به کسانی که از آنجا می‌گذشتند برای نگاه‌کردن به آن‌ها سقلمه بزند. یک روز دیوید کامرون، نخست‌وزیر آینده بریتانیا، این توده کتاب‌ها را دید و پرسید این همان کتابی است که چیزهایی درباره‌اش از مردم شنیده است؟ روهان پیشنهاد داد که نگاهی به آن بیندازد. کاملاً واضح بود که کامرون از کتابی که خواند خوشش آمد، به خاطر اینکه بعداً آن را در لیست کتاب‌های توصیه‌شده به اعضای توری برای مطالعات تابستانی قرار داد. اگرچه من حدس می‌زنم روهان پیش‌نویس اولیه آن لیست را نوشته بود- «طراحی خواندن»، از جمله شغل‌هایی بود که روهان داشت.

سفر بعدی من به لندن در بهار ۲۰۰۹ بود. در آن زمان، مشغول کارهای تبلیغاتی با ناشران جدید بریتانیایی برای نشر نسخه کاغذی کتاب سقلمه بودیم. من

1. David Cameron

2. George Osborne

با دیدن بیلبوردها در ایستگاه‌های مترو که با این عنوان و با حروف بزرگ نوشته شده بود: «آیا امروز سقلمه خورده‌اید؟» شوکه شدم، چون تا به حال چنین چیزی را تجربه نکرده بودم. در یکی از برنامه‌ها به من گفته شد که برای صرف شام، باید کنار شخصی به نام سرگوس اُدانل^۱ بنشینم. پرسیدم او چه کسی است و آن‌ها در پاسخ به من گفتند او دبیر کابینه و مقام ارشد دولت بریتانیا است. من بعداً فهمیدم که مردم اغلب او را «گاد» می‌نامند که نوعی بازی با حروف اول نام و نام خانوادگی‌اش و همچنین نشان‌دهنده قدرت او بود. کشور را اساساً او اداره می‌کرد و نکته شگفت‌انگیز این بود که او پیش از این طرف‌دار اقتصاد رفتاری بود.

جناب آقای اُدانل، پیش‌زمینه قابل‌توجهی داشت. او مدرک دکترای اقتصادش را از دانشگاه آکسفورد گرفته، مدتی تدریس کرده و سپس به کار برای دولت پرداخته بود. او شغل‌های زیادی داشت که قابل‌توجه‌ترین آن‌ها دبیر مطبوعاتی نخست‌وزیر بود. من هرگز اقتصاددانی ندیده بودم که یک روز کامل دبیر مطبوعاتی کسی باشد، چه برسد به دبیر مطبوعاتی یک مقام ارشد. او پس از خدمت در موقعیت‌های مختلف، با بالاترین مقام در کشور به خدمت خود پایان داد. هیچ معادلی برای شغل دبیر کابینه در ایالات متحده وجود ندارد و باید بگویم که بعد از تجربه‌های من در ارتباط با گوس و قائم مقامش، جرمی هی‌وود^۲، فکرمی‌کنم بهتر است چنین منصبی را ایجاد کنیم. وقتی یک انتخابات عمومی در مه سال ۲۰۱۰ انجام شد و هیچ حزبی اکثریت آرا را به دست نیاورد، دولت با هدایت اُدانل به کار معمول خود پرداخت و سیاستمداران سعی کردند به این موضوع رسیدگی کنند که کدام حزب‌ها یک حکومت ائتلافی تشکیل دهند.

1. Sir Gus O Donnell

2. Jeremy Heywood

به نظر می‌رسید محافظه‌کاران با تشکیل ائتلاف با دمکرات‌های لیبرال موافقت کردند و دیوید کامرون، نخست‌وزیر آینده شد و نیک کلگ^۱، رهبر دمکرات لیبرال، به عنوان قائم مقام نخست‌وزیر منصوب شد. کلگ چه کسی را به عنوان مشاور ارشد در امور سیاستی خود برگزید؟ ریچارد ریوز. ضمناً روهان و استیو هیلتون مشاوران ارشد نخست‌وزیر در امور سیاستی شدند- البته اگر کلمه «ارشد» برای کسی که هنوز سی ساله نشده است مناسب باشد. آن‌ها دارای طرح‌های بزرگی بودند و آن طرح‌ها علم رفتاری^۲ را نیز دربرداشتند؛ گوس ادانل نقش مهمی در اجرای این طرح‌ها برعهده داشت. طی بازدید چندروزه‌ام از لندن، به طور اتفاقی به افرادی برخورد می‌توانستند ایده‌های موجود در کتاب سقلمه را جدی بگیرند.

مدتی پس از اینکه ائتلاف بین دیوید کامرون و نیک کلگ شکل گرفت، روهان با من تماس گرفت. دولت جدید درباره استفاده از اقتصاد رفتاری و عموماً علم رفتاری برای ایجاد دولت مؤثرتر و کارآمدتر بسیار جدی بود. او می‌خواست بداند آیا من تمایلی به کمک‌کردن دارم؟ من گفتم بله البته. ما کتاب سقلمه را با این امید بسیار اندک نوشته بودیم که شاید چند نفر تأثیرگذار آن را بخوانند و چند ایده سیاستی مفید به دست بیاورند. پس از آن، کاس رفته بود تا با همکار و دوست قدیمی‌اش در دانشکده حقوق شیکاگو که رئیس جمهور ایالات متحده شده بود همکاری کند و اکنون بریتانیایی‌ها مجذوب این کتاب شده بودند.

با خوش‌شانسی، نبوغ و زمان‌بندی، دیوید هالپرن^۳ برای اداره‌کردن فعالیت‌هایی که هنوز نامش مشخص نشده بود انتخاب شد. دیوید نه تنها یکی از دانشمندان اجتماعی درجه یک بود که در دانشگاه کمبریج تدریس می‌کرد، بلکه به عنوان

1. Nick Clegg

2. Behavioral science

3. David Halpern

تحلیل‌گزار شد در بخش استراتژی نخست وزیر تونی بلر^۱ نیز مشغول به کار بود. او همچنین در تألیف گزارش‌های قبلی بریتانیا دربارهٔ اینکه چگونه رویکردهای رفتاری ممکن است توسط دولت به کار گرفته شوند مشارکت داشت - یکی از آن‌ها مربوط به زمانی بود که با بلر همکاری داشت. این مطالب دو منظور را می‌رسانند: اول اینکه دارای دانش و تجربهٔ بسیار بالایی دربارهٔ چگونگی عملکرد دولت بود و همچنین نوعی اعتبارنامهٔ بی طرف داشت که در ایجاد یک تیم به عنوان منبع اطلاعات درست و منصفانه بسیار قاطع بود. همچنین هالپرن بسیار خوش رو و متواضع بود. اگر شما نمی‌توانستید با دیوید هالپرن سازگاری داشته باشید، مشکل از جانب شما بود.

در طول این ملاقات، این تیم یک سفر سریع به پاریس ترتیب داد؛ جایی که روان‌شناس اولیور اولیور^۲، دولت سارکوزی را به جذابیت علوم رفتاری تشویق می‌کرد. در داخل قطار، من و استیو هیلتون بحث و گفت‌وگوی داغی دربارهٔ نام‌گذاری این تیم داشتیم. استیو خواست اسم تیم را «تغییر رفتاری» بگذارد که به نظر من معنای ضمنی خیلی بدی داشت. من و دیوید هالپرن بر روی اسم «تیم بینش‌های رفتاری» پافشاری کردیم که در نهایت این اسم برای تیم انتخاب شد. آن استدلال، بخش بیشتر سفر پاریس را به خود اختصاص داد. بعضی مواقع، روهان، استیو را کنار می‌کشید و به او می‌گفت مهم نیست که ما آن را چه بنامیم، دیگران آن را سقلمه خواهند نامید.

تا هنگام سفر بعدی ما به لندن، اولین تیم تأسیس شده بود که در گوشهٔ تاریک ادمیرالیتی آرک^۳ نزدیک خیابان دایننگ، شمارهٔ ۱۰ و در نزدیکی پارلمان قرار داشت و هنوز دارای امکانات موقتی بود. زمستان بود و لندن پوشیده از برف، و برف به اندازهٔ یک اینچ روی زمین نشسته بود. هوای داخل ساختمانی که تیم در آن کار می‌کرد گرم‌تر از هوای بیرون نبود.

 1. Tony Blair
 2. Olivier Oullier
 3. Admiralty Arch

مأموریت رسمی تیم بینش‌های رفتاری به صورت کلی، چنین بود: دست‌یافتن به تأثیر قابل‌توجه حداقل در دو زمینه اصلی سیاست‌گذاری؛ گسترش فهم رویکردهای رفتاری در سراسر دولت و دستیابی به بازده حداقل ده‌برابری هزینه. ایده اصلی، به‌کارگیری یافته‌های علم رفتاری برای بهبود کارهای دولت بود. هیچ کتاب راهنمایی در این زمینه وجود نداشت، بنابراین ما مجبور بودیم در طول مسیر، زمانی که داخل هواپیما بودیم فکری برای آن بکنیم. در این ملاقات و ملاقات‌های بعدی، من با بعضی از مقامات ارشد دولتی، وزیر یا قائم‌مقام وزیر بعضی وزارتخانه‌ها جلساتی داشتم و توسط دیوید و دیگر اعضای تیم وارد می‌شدم. ما معمولاً جلسات را با پرسیدن این سؤال که این وزارتخانه با چه مشکلاتی مواجه است شروع می‌کردیم و ریزنی‌هایی درباره حل این مشکلات و کمک به آن‌ها صورت می‌گرفت. برای موفقیت پروژه، این امر ضروری بود که ما اجازه دهیم وزارتخانه‌ها خودشان موارد مورد بحث را انتخاب کنند تا اینکه درباره جلال و شکوه علم رفتاری برایشان سخنرانی کنیم.

اولین جلسه‌ای که من در آن حضور داشتم، خیلی خوب پیش رفت، به طوری که توانستم به راحتی درک کنم که به‌کارگیری بینش‌های رفتاری به منظور بهبود سیاست عمومی خیلی راحت است. نیک داون^۱، از سازمان درآمد و گمرک علی‌احضرت و مسئول جمع‌آوری مالیات در بریتانیا، درباره تیم بینش‌های رفتاری چیزهایی شنیده و تماس گرفته بود. شغل او وصول درآمدهای مالیاتی از افرادی بود که به دولت بدهکار بودند. برای بیشتر مالیات‌دهندگان بریتانیا احتمال اینکه به این مکان بیایند خیلی کم است. کارفرماها مالیات‌ها را از فیش حقوقی کارگران از طریق سیستم «پرداخت کن به محض اینکه دریافت کردی» کم می‌کنند. کسانی که همه درآمدشان را از

1. Nick Down

طریق حقوق و دستمزد به دست می آورند، نیازی به ثبت اظهارنامه مالیاتی و پرداخت صورت حساب ندارند. البته، آن‌هایی که خویش فرما هستند و یا منبع درآمد دیگری در کنار شغلشان دارند، باید اظهارنامه خود را ثبت کنند و ممکن است با صورت حساب سنگینی روبه‌رو شوند.

مالیات دهندگانی که باید اظهارنامه خود را ثبت کنند، پرداخت وجه‌شان باید تا ۳۱ ژانویه و ۳۱ ژوئیه انجام شود. اگر پرداختی دوم سر موقع انجام نشود، به مالیات‌دهنده با استفاده از نامه، تلفن و در نهایت از طریق اقدام قانونی اخطار داده می‌شود. سازمان درآمد و گمرک مانند هر طلبکاری، اقدام قانونی را به عنوان آخرین راه حل تلقی می‌کند، به خاطر اینکه هم پرهزینه است و هم باعث دشمنی با مالیات‌دهنده می‌شود. اگر آن اخطار اولیه مؤثرتر نوشته می‌شد، سازمان درآمد و گمرک می‌توانست پول زیادی صرفه‌جویی کند و این هدف نیک داون بود.

داون از قبل شروع خوبی داشت. او آثار روان‌شناس، رابرت سیالدینی^۱ نویسنده کتاب *ماندگار تأثیر* را خوانده بود. بسیاری از افراد، دنی‌کامن را مهم‌ترین روان‌شناس زنده نامیده‌اند و به نظرم منصفانه بود که بگوییم سیالدینی کاربردی‌ترین روان‌شناس در قید حیات است. سوای کتاب سیالدینی، نیک داون از سوی شرکت مشاوره‌ای وابسته به سیالدینی توصیه‌هایی گرفت تا به او در اندیشیدن به اینکه چطور مردم را ترغیب کند که مالیات‌هایشان را فوراً پرداخت کنند کمک کند.

تیم نیک داون قبلاً آزمایشی را اجرا کرد که در آن از نامه‌ای با توصیه‌های کتاب مقدس سیالدینی استفاده کرده بود: اگر می‌خواهید مردم با قوانین و هنجارها موافقت کنند، یک استراتژی خوب این است که به آن‌ها آگاهی بدهید؛ در این صورت بیشتر افراد موافقت خواهند کرد. در کتاب «سقلمه» ما براساس

1. Robert Cialdini

استفاده موفقیت‌آمیز از این ایده در ایالت مینه‌سوتا گزارشی تهیه کرده بودیم. در این تحقیق، به مالیات‌دهندگان که موعد آن‌ها سررسیده بود نامه‌های متنوعی ارسال شد و تلاش کردند مردم را تشویق کنند تا مالیات‌هایشان را پرداخت کنند. مؤثرترین جمله‌ای که به مردم گفته شد این بود که ۹۰ درصد مالیات‌دهندگان ایالت مینه‌سوتا مالیات خود را سر موقع پرداخت کرده‌اند. این مطلب در مورد مردم بریتانیا هم با استفاده از نامه‌هایی با زبان مشابه به کار گرفته شد. نتایج مؤثر به نظر می‌رسیدند، اما این آزمایش به روش دقیق علمی انجام نشده و فاقد گروه کنترل بود و در عین حال در موارد متعددی تغییر پیدا کرده بود. نیک مشتاق انجام کارهای بیشتر بود، اما برای هدایت این آزمایش، نه کادر آموزشی در اختیار داشت و نه بودجه‌ای برای آن.

مواجه شدن با نیک داوون در مرحله اولیه ایجاد تیم بینش‌های رفتاری شانس خوبی برای ما بود. او از قبل این ایده را پذیرفته بود که علم رفتاری می‌تواند در پیشبرد بهتر شغلتان به او کمک کند. او حاضر بود آزمایش‌ها را انجام دهد و این آزمایش‌ها ارزان بودند. همه کارهایی که ما باید برای فرستادن نامه به مالیات‌دهندگان انجام می‌دادیم نحوه بیان نامه بود که به طریقی برای مالیات‌دهندگان ارسال می‌شد. ما حتی نگران هزینه ارسال نبودیم. مهم‌تر از همه، میزان‌سازی دقیق نامه‌ها این پتانسیل را داشت که میلیون‌ها پوند صرفه‌جویی به همراه داشته باشد. تیم بینش‌های رفتاری یک برنامه‌ریزی دوساله داشت که بعد از آن بازنگری شد. آزمایش مالیات، پتانسیلی برای پیروزی زود هنگام داشت، به طوری که افراد شکاک را ساکت کرد؛ همان کسانی که فکر می‌کردند به کارگیری علم رفتاری در سیاست دولت، فعالیت بی‌هوده و محکوم به شکست است.

نخستین جلسه ما سرانجام به سه دور آزمایش منجر شد که سطح پیچیدگی آن در حال افزایش بود. میکائیل هال اسورث^۱ از اعضای تیم بینش‌های رفتاری به همراه یک تیم دانشگاهی، انجام آخرین آزمایش را بر عهده داشت. نمونه شامل تقریباً ۱۲۰۰۰۰ مالیات‌دهنده بود که مبلغ بدهی آن‌ها از ۳۵۱ پوند تا ۵۰۰۰۰ پوند متغیر بود (مالیات‌دهندگانی که بیشتر از این مبلغ بدهکار بودند، طور دیگری رسیدگی می‌شدند). همه نامه یادآوری دریافت کردند و در آن نامه به آن‌ها درباره نحوه پرداخت توضیح داده شد و جدا از شرایط کنترل، هر نامه شامل یک جمله سقلمه بود؛ با این عنوان که بیشتر افراد مالیات خود را سر موقع پرداخت می‌کنند. به عنوان مثال:

اکثر مردم در بریتانیا، مالیاتشان را سر موقع پرداخت می‌کنند.

اکثر مردم در محله شما مالیاتشان را سر موقع پرداخت می‌کنند.

شما جزو افراد اندکی هستید که مالیاتشان را سر موقع پرداخت نکرده‌اند.

شاید تعجب می‌کنید که عبارت «اکثر مردم» به جای عبارت دقیق‌تر «۹۰ درصد مالیات‌دهندگان» استفاده شد، زیرا بعضی از نامه‌ها برای محله‌های خاصی نوشته شده بودند و تیم بینش‌های رفتاری نتوانست درستی عدد ۹۰ درصد را برای هر محله تأیید کند. در اینجا نکته بسیار مهمی وجود دارد و آن اینکه، سقلمه‌های اخلاقی هم باید شفاف باشند و هم صحیح. این قاعده‌ای است که تیم بینش‌های رفتاری با دقت زیادی از آن پیروی کرده است.

همه تدابیر کم‌کم کردند، اما مؤثرترین پیام با دو نقطه نظر ترکیب شد: اکثر مردم پرداخت می‌کنند و شما یکی از تعداد افراد اندکی هستید که پرداخت نکرده‌اید. این نامه تعداد مالیات‌دهندگانی که مالیاتشان را ظرف مدت ۲۳ روز پرداخت کردند به بالای پنج درصد افزایش داد و از آنجا که اضافه کردن

1. Michael Hallsworth

یک جمله به این نامه‌ها هزینه‌ای نداشت، مقرون به صرفه‌ترین استراتژی بود. محاسبه کردن اینکه دقیقاً چه مبلغی وصول می‌شود کار سختی است، به خاطر اینکه اکثر مردم بالاخره مالیاتشان را پرداخت می‌کنند، ولی این آزمایش واریزی ۱۰ میلیون پوندی درآمد به دولت را در ۲۳ روز اول سرعت بخشید. درحقیقت، فرصت خوبی وجود داشت که درس‌های آموخته شده از این آزمایش پول کافی برای دولت بریتانیا گردآوری کنند تا همه هزینه‌های تیم بینش‌های رفتاری را برای چندین سال پرداخت کند.

جلسات با نیک داوون طبق قاعده نبودند. بیشتر اوقات، لازم بود که وزیر یا رئیس بعضی اداره‌ها، هم ارزش علم رفتاری و هم نیاز به آزمایش را قبول کنند. در بسیاری از جلسات، من دو چیز را تکرار می‌کردم که به عنوان سرود تیم شناخته شدند:

۱. اگر می‌خواهید کسی را به انجام کاری تشویق کنید، آن کار را آسان کنید. این درسی است که من از دنی کانمن براساس آثار کورت لوین^۱، روان‌شناس مشهور نیمه اول قرن بیستم یاد گرفتم. لوین اولین قدم را در تغییر رفتار مردم «محدودیت‌زدایی» توصیف کرد. یکی از روش‌های محدودیت‌زدایی از افراد، برداشتن موانعی است که از تغییر آن‌ها جلوگیری می‌کند، هرچند ممکن است آن موانع نامحسوس باشند.

۲. ما نمی‌توانیم «سیاست مبتنی بر شواهد»^۲ را بدون شواهد انجام دهیم. اگرچه بیشتر تبلیغات تیم بینش‌های رفتاری به استفاده از آن برای ایجاد تغییرات در چگونگی عملکرد دولت تأکید داشته است، نوآوری مهم این است که همه مداخله‌ها تا حد امکان با استفاده از روش‌شناسی طلایی استاندارد «آزمایش‌های کنترل‌شده تصادفی»^۳ امتحان شوند که اغلب

1. Kurt Lewin

2. Evidence based policy

3. Randomized control trias

در تحقیقات پزشکی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در روش آزمایش‌های کنترل‌شده تصادفی، افراد به صورت تصادفی برای دریافت رفتارهای مختلف (مانند نحوه بیان نامه‌ها در مطالعه مالیات) تخصیص می‌یابند، یک گروه کنترل نیز وجود دارد که هیچ رفتاری (در این مورد، نحوه بیان اصلی) دریافت نمی‌کند. اگرچه این یک روش ایدئال است، ولی همیشه امکان‌پذیر نیست. گاهی اوقات، محققان برای اینکه بتوانند بعضی از انواع آزمایش‌ها را انجام دهند، مجبورند سازش کنند. مثال بعدی اهمیت هر دو سرود را نشان می‌دهد و برای پیشبرد آزمایش‌ها در نهادهای بزرگ، هم دولتی و هم خصوصی، دشواری‌هایی وجود دارند.

یک بار من در جلسه‌ای که اعضای تیم بینش‌های رفتاری با نمایندگان وزارت نیرو و تغییرات آب‌وهوایی دیدار داشتند، حضور داشتم. جلسه در هفته‌ای برگزار شد که هرکسی تلاش می‌کرد تا خودش را گرم نگه دارد و موضوع جلسه این بود که چه کار کنند تا افراد بیشتری اتاق زیرشیروانی‌شان را عایق‌بندی کنند. در دنیای انسان‌های اقتصادی، هرکسی از قبل، اتاق زیرشیروانی خودش را عایق‌بندی می‌کند؛ صرفه‌جویی در هزینه‌های انرژی در عرض یک سال می‌تواند هزینه‌های عایق‌بندی را جبران کند. با این وجود، حدود یک سوم از خانه‌ها در بریتانیا هنوز عایق‌کافی نداشتند و آن وزارتخانه دست به یک ابتکار عمل زد و آدم‌های تنبل را تشویق کرد تا تنبلی را کنار بگذارند. این ابتکار عمل به این صورت بود که به صاحب‌خانه‌ها یارانه داد تا خانه‌هایشان را عایق‌بندی بهتری کنند و همچنین دیگر تجهیزات صرفه‌جویی در انرژی را نصب کنند. بسیاری از مردم حتی سراغ آن را هم از این وزارتخانه نگرفتند. تیم بینش‌های رفتاری قول داد تا درباره اینکه چه کاری می‌توان انجام داد فکری بکند.

این مداخله پیشنهادی شامل عبارت «آن کار را آسان کن» بود. وقتی از صاحب‌خانه‌ها مصاحبه شد و از آن‌ها پرسیده شد چرا عایق‌کاری را انجام نداده‌اند درحالی‌که صرفه‌جویی در پول را برای آن‌ها به همراه خواهد داشت، بسیاری از آن‌ها پاسخ دادند که این کار خیلی سخت است، به خاطر اینکه اتاق زیرشیروانی پر از وسیله و حسابی به هم ریخته است. تیم بینش‌های رفتاری پیشنهاد داد که شرکت‌های خصوصی باید بسته عایق‌بندی را همراه با سرویس تمیزکردن ارائه دهند. اگر صاحب‌خانه این بسته را می‌خرد، دو نفر اتاق زیرشیروانی را خالی می‌کردند و سپس به صاحب‌خانه در مرتب‌کردن و قراردادن وسایل در اتاق کمک می‌کردند. در این میان، خدمه دیگری کار عایق‌کاری را انجام می‌دادند. این معامله در دو نسخه پیشنهاد شد؛ یکی با هزینه ۱۹۰ پوندی شرکت نصاب و دیگری با قیمت خرده‌فروشی ۲۷۱ پوندی. این هزینه علاوه بر هزینه ۱۷۹ پوندی عایق‌بندی بود.

این آزمایش برای امتحان این ایده اجرا شد و نتایج نشان دادند که این آزمایش ممکن است به موفقیت برسد. من می‌گویم «ممکن است»، به این دلیل که این داده‌ها خیلی پراکنده هستند و احتیاط و دقت بسیار ضروری است. برای صرفه‌جویی پول، تنها راه آگاهی مردم از این معامله، ارسال آگهی به سه محله متمایز ولی شبیه به هم بود و قبول این معامله به این دلیل بود که آن‌ها فکر می‌کردند احتمالاً خانه‌هایشان دارای شرایط این معامله هستند. همه صاحب‌خانه‌ها در محله‌های موردنظر، نامه مشابهی دریافت کردند؛ پیشنهاد نظافت‌کردن با تخفیف و به قیمت خرده‌فروشی یا فقط معامله سبزاستاندارد (گروه کنترل). تقریباً ۲۴۰۰۰ آگهی در هر سه محله توزیع شد.

متأسفانه، یافته اصلی این آزمایش این است که افراد کمی تمایل داشتند اتاق زیرشیروانی خود را عایق‌کاری کنند. شاید به این دلیل که ایمیلشان را باز نکردند یا جذابیتی در آن معامله ندیدند و یا از نسیم خنکی که از سقفشان می‌آمد

لذت می بردند. به هر حال، استقبال خیلی کم بود. در مجموع، بیست وهشت اتاق زیرشیروانی عایق کاری شدند. باین وجود، نکته جالبی که در این داده ها وجود دارد این است که پیشنهاد تمیزکردن اتاق زیرشیروانی ایده خوبی بود. اگرچه، اندازه های نمونه به طور کلی یکسان بودند، فقط سه خانواده بلافاصله عایق بندی را قبول کردند، در حالی که، شانزده خانواده شرایط نظافت کردن ارزان قیمت را پذیرفتند و ۹ خانواده مدل گران تر را قبول کردند؛ بنابراین تقریباً هرکسی که با عایق بندی اتاق زیرشیروانی خودش موافقت کرد زمانی این کار را انجام داد که پیشنهادی برای نظافت اتاق زیرشیروانی به او داده شد. باین وصف، این تعداد خیلی کم هستند و این آزمایش نیاز به همانندسازی دارد تا این اطمینان را بدهد که این تأثیر واقعی است. در حال حاضر، من فکر می کنم این مثال چیزی بین یافته علمی و حکایت مفید است.

بسیاری از اعضای تیم دوست داشتند همانندسازی کنند. استقبال عمومی خیلی کم باعث دلسردی این وزارتخانه برای تکرار این آزمایش شد. پس، چرا از مثال های زیاد تیم بینش های رفتاری، این مثال را آوردیم؟ من دو دلیل دارم: اول اینکه، من هرگز مثالی بهتر از قاعده مانع زدایی لوین پیدا نکرده ام. در این مورد، برداشتن مانع به معنای واقعی است. چه این پیاده سازی در مقیاس بزرگ پذیرفته شود، چه پذیرفته نشود، شاید یادآوری این مثال برای هر شخص، منبع الهام بخشی از قدرت سقلمه در موقعیت های دیگر باشد. دوم اینکه، آن مثال مشکلات و گرفتاری های بالقوه آزمایش های کنترل شده تصادفی را در این موقعیت ها نشان می دهد. چنین آزمایش هایی پرهزینه هستند و چیزهای زیادی ممکن است اشتباه درآیند. وقتی آزمایشی در آزمایشگاه اشتباه از آب درمی آید (که اغلب در آزمایشگاه هایی که توسط انسان های عادی اداره می شوند، این اتفاق می افتد)، مبلغ کمی از پول پرداختی از بین می رود، ولی آزمایش کننده می تواند دوباره آن آزمایش را تکرار

کند. علاوه بر این، آزمایش‌کننده‌های باهوش آزمایش‌های کم‌هزینه را برای کشف عیب و نقص‌هایی در این زمینه انجام می‌دهند. انجام همهٔ آزمایش‌ها در مقیاس بزرگ کار سختی است و چیزی که این مسئله را بدتر می‌کند، این است که اکثر اوقات این امکان برای آزمایش‌کننده وجود ندارد که در هر مرحله حضور داشته باشد. البته، دانشمندان ماهر در اجرای آزمایش‌های کنترل‌شدهٔ تصادفی می‌توانند ریسک اشتباهات را کاهش دهند، ولی این ریسک‌ها هرگز از بین نخواهند رفت.

گذشته از ناامیدی‌ها، ما باید این آزمایش‌ها را ادامه داده و همچنین امتحان کردن ایده‌ها را نیز ادامه دهیم. به‌خاطر اینکه راه دیگری نداریم که بفهمیم چه چیزی مؤثر واقع می‌شود. در واقع، مهم‌ترین میراث تیم بینش‌های رفتاری ممکن است کمک کردن به دولت‌های سقلمه‌زن در آزمودن ایده‌ها قبل از اجرایی شدن باشد. در سال ۲۰۱۳ دولت بریتانیا «شبکهٔ وات ورکر»^۱ را تأسیس کرد تا به آزمودن راه‌های بهبود تأثیرگذاری دولت در هر زمینه‌ای، از سلامتی گرفته تا جرم و تحصیلات، بپردازد. هر دولت، در واقع هر سازمان بزرگ، برای اجرای آزمایش ایده‌های جدید باید تیم‌های مشابهی داشته باشد، ولی ما باید دربارهٔ نتایج این آزمایش‌ها واقع‌بین باشیم. هر ایده‌ای مؤثر نخواهد بود؛ هر دانشمندی می‌تواند این واقعیت را تصدیق کند.

درک این موضوع که بسیاری از پیشرفت‌ها ممکن است در ظاهر خیلی جزئی به نظر برسند خیلی سخت است: تغییر یک یا دودرصدی در نتایج، نباید دلیلی برای طعنه و تمسخر باشد، به‌خصوص اگر مداخله اساساً کم‌هزینه باشد. در حقیقت، خطر افتادن در تله‌ای شبیه به استدلال غلط «سندرزهای بزرگ» در مسابقهٔ تلویزیونی وجود دارد. افزایش دودرصدی در تأثیرگذاری بعضی برنامه‌ها شاید شبیه یک معاملهٔ بزرگ به نظر نرسد، اما وقتی خطرات پولی

1. What Works Network

میلیاردها دلار باشند، تغییرات اندک درصد نیز مورد توجه قرار می‌گیرند. یک سناتور آمریکایی این موضوع را خیلی خوب بیان کرد: «یک میلیارد اینجا، یک میلیارد آنجا، شما خیلی سریع از پول واقعی صحبت می‌کنید.»

تعدیل انتظارات در رابطه با میزان تأثیری که ایجاد خواهند کرد دارای اهمیت است، زیرا موفقیت «عضویت اتوماتیک» و «فردا بیشتر پس انداز کن» می‌تواند باعث درک نادرست شود، به این صورت که ایجاد تغییرات جزئی که تأثیرات بزرگی به دنبال دارند کار آسانی است، در صورتی که این طور نیست. این مداخله‌های پس انداز، سه جزء مهم را تلفیق می‌کنند که این سه جزء شانس دستیابی یک برنامه به هدفی معین را بسیار افزایش می‌دهند؛ اول اینکه، طراحان این برنامه دلیل خوبی بر این باور دارند که بخشی از مردم با ایجاد تغییراتی در رفتارشان به سود خواهند رسید. پذیرفتن این مورد برای بسیاری از افراد که پس انداز کم یا هیچ پس اندازی برای بازنشستگی نداشتند آسان بود. دوم اینکه، افراد تعیین شده باید قبول کنند که این تغییر مطلوب است. در اینجا، نظرسنجی‌ها نشان دادند که اکثر کارمندان معتقد بودند که باید بیشتر پس انداز می‌کردند.

سوم، این امکان وجود دارد که با یک اقدام تقریباً بی‌هزینه (یا درمورد عضویت اتوماتیک، بدون هیچ اقدامی) تغییر ایجاد کرد. من چنین سیاست‌هایی را مداخله‌های «تک‌کلیک» می‌نامم. کسی که در طرح «فردا بیشتر پس انداز کن» ثبت نام می‌کند، به سادگی و با یک تیک زدن خودش را در مسیری قرار می‌دهد که میزان پس اندازش به مرور زمان افزایش خواهد یافت، بدون اینکه نیاز به انجام کار دیگری باشد.

افسوس، برای بسیاری از مسائل، حتی وقتی دو شرط اول وجود داشته باشند، هیچ راه حل تک‌کلیکی وجود نخواهد داشت؛ برای مثال، شخصی که تقریباً ۵۰ کیلوگرم اضافه وزن دارد، به نفعش است که چند کیلو از وزنش کم شود و

بسیاری از افراد که گرفتار چاقی هستند، موافق این کار هستند، ولی به جز عمل جراحی، پاسخ ساده‌ای وجود ندارد. من قادر به تعبیه برنامه «فردا کمتر بخور!» نبوده‌ام که برای من یا هرکس دیگری مفید باشد. همه ما می‌دانیم که بیشتر طرح‌های رژیم غذایی در بلندمدت با شکست مواجه می‌شوند. هیچ‌گونه رژیم غذایی تک‌کلیکی وجود ندارد. باین وجود، اگرچه ما نمی‌توانیم هر مسئله‌ای را با راه‌حل تک‌کلیکی حل کنیم، ولی مطمئناً مواردی وجود دارند که قابلیت به‌کارگیری چنین سیاست‌هایی را دارند و توصیه می‌شود کسانی که علاقه‌مند به اجرای تغییرات سیاستی رفتاری جدید هستند، به دنبال چنین ایده‌هایی باشند. آن‌ها همانند میوه‌های آویزان از شاخه در دنیای سیاست عمومی هستند.

یک مثال ملموس در این باره: به منظور کاهش بارداری در سن نوجوانی، مؤثرترین استراتژی، استفاده از وسایل جلوگیری از بارداری قابل برگشت بلندمدت، مانند آی‌یودی است. انجام آزمایشاتی بر روی زنان جوانی که به لحاظ جنسی فعال بودند نشان داد که نرخ شکست در این روش جلوگیری، کمتر از یک درصد و بسیار کمتر از روش‌های دیگر است. زمانی که این وسیله کاشته شود، اقدام دیگری نیاز نیست. آن‌هایی که به دنبال مداخله‌های رفتاری با احتمال عملکرد بالا هستند، باید جاهای دیگری را جست‌وجو کنند که عمل تک‌نوبتی بتواند کار را به انجام برساند. اگر هیچ راه‌حل تک‌نوبتی‌ای وجود ندارد، یکی از آن‌ها را ابداع کنید!

در بعضی موارد، مداخله‌های موفق صرفاً یادآوری‌هایی برای افرادی هستند که شاید در غیراین صورت، انجام کاری را فراموش کنند. مثال‌های زیادی از این نوع توسط تکنولوژی پیام‌کوتاه تلفن همراه ایجاد شده است که نشان می‌دهند نیازی نیست سقلمه‌ها، خلاقانه، استادانه یا نهفته باشند؛ یادآوری‌های ساده و درست در یک متن می‌توانند بی‌نهایت تأثیرگذار باشند.

یک مثال در این مورد، می‌تواند در زمینه سلامت باشد. در مطالعه‌ای در کشور غنا، مؤسسه غیرانتفاعی نوآوری‌هایی برای مبارزه با فقر، یک آزمایش کنترل‌شده تصادفی را برای فهمیدن اینکه آیا یادآوری‌های متنی برای دریافت داروی مالاریا به افراد کمک کرده‌اند تا رژیم پزشکی را دنبال کنند یا نه، اجرا کرد. آن‌ها نه تنها متوجه شدند که این پیام‌ها مؤثر هستند، بلکه فهمیدند که مؤثرترین پیام‌ها، پیام‌های کوتاه هستند. خود آن یادآوری بود که اهمیت داشت، نه هرگونه اطلاعات اضافی.

مشابه همین، مطالعه‌ای در قلمرو آموزش و پرورش بر اثربخشی و مقیاس‌پذیری یادآوری‌های متنی تأکید می‌کند. این مطالعه اثربخشی برنامه «ردی فورکی»^۱ را اندازه‌گیری کرد! برنامه‌ای که با فرستادن متن‌های منظم به والدین کودکان پیش‌دبستانی، راه‌های کمک به یادگیری مهارت‌های خواندن و نوشتن را نشان می‌دهد. این مطالعه هم افزایش قابل توجه مداخله والدین را در فعالیت‌های سوادآموزی در خانه و مدرسه نشان داد و هم افزایش میزان یادگیری فرزندان را. چنین یادآوری‌های ساده‌ای، مثال خوبی در این باره هستند که سقلمه‌ها می‌توانند صریح و قابل فهم بوده و کارایی نیز داشته باشند.

تیم بینش‌های رفتاری از بازنگری دو ساله خود عبور کرد و در سال ۲۰۱۲ از طریق دفتر کابینه دوباره کار خود را از سر گرفت. به دلیل رشد خیلی سریع این تیم، به یک ساختمان جدید نیاز بود. مدت اقامت در اتاق‌هایی به شکل بادگیر، خوشبختانه کوتاه بود، اما ساختمان بعدی بخشی از وزارت خزانه‌داری بود که برای این تیم در حال رشد بسیار کوچک بود؛ بنابراین در سال ۲۰۱۴، تصمیمی مبنی بر واگذاری قسمتی از تیم بینش‌های رفتاری به بخش خصوصی گرفته شد. در حال حاضر، این تیم به طور مساوی در مالکیت دفتر کابینه، کارکنان

تیم و شریک غیرانتفاعی تیم به نام «نستا»^۱ قرار دارد که در حال آماده‌سازی تیم با فضای کاری فعلی هستند. تیم بینش‌های رفتاری قراردادی پنج‌ساله با دفتر کابینه دارد، بنابراین می‌تواند طرح‌هایی ارائه دهد که مستقل از نتیجه انتخابات عمومی ماه مه ۲۰۱۵ باشند. این تیم تقریباً به پنجاه نفر رسیده است و اکنون طیف وسیعی از سازمان‌های دولتی را در سراسر بریتانیا پشتیبانی می‌کند و با روند روبه‌رشدی به سایر دولت‌ها نیز یاری می‌رساند؛ مانند مطالعه هیجان‌انگیز تمکین مالیاتی جدید در گواتمالا.

آن موقع که من در کار تیم بینش‌های رفتاری بریتانیا مداخله می‌کردم، کاس در واشنگتن به‌عنوان رئیس دفتر امور اطلاعاتی و مقرراتی مشغول به کار بود. این دفتر که به‌طور رسمی بخشی از دفتر مدیریت و بودجه کاخ سفید است، در سال ۱۹۸۰ با مأموریت ارزیابی تأثیر اقتصادی مقررات جدید دولتی تشکیل شد تا این اطمینان را بدهد که تأثیر خوب مقررات بیشتر از آسیب آن است. اگرچه کاس دستور و بودجه‌ای برای پیشبرد آزمایش‌های کنترل‌شده تصادفی نداشت، ولی در دوره اول ریاست جمهوری او با ما تا حدودی توانست به‌عنوان تیم بینش‌های رفتاری یک‌نفره خدمت کند.

کاس پس از چهار سال کارکردن برای دولت او با ما، برای تدریس به دانشکده حقوق هاروارد بازگشت؛ جایی که درست قبل از ریاست جمهوری او با ما، از آنجا نقل مکان کرده بود، اما برنامه کار سقلمه‌زنی ایالات متحده با عزیمت کاس پایان نیافت. در اوایل سال ۲۰۱۴، دکترمایا شانکار^۲ نابغه پیشین و بولن که عصب‌شناس شناختی و سقلمه‌زن شد، واحد کوچکی در کاخ سفید ایجاد کرد. مایا که با کارهای خود «خرگوش باتری انرجایز»^۳ را از پا درمی‌آورد، دارای مهارت و توانایی بالا برای عملی‌کردن بسیاری از کارهاست. او با عضویت

1. NESTA

2. Maya Shankar

3. Energizer bunny

در انجمن پیشرفت علوم آمریکا، به عنوان مشاور دفتر سیاست گذاری علم و فناوری کاخ سفید مشغول به کار شد. در این نقش، مأموریت مایا ایجاد نسخه آمریکایی تیم بینش های رفتاری بود که به طرز شگفت انگیزی، این مأموریت را بدون دستور و یا هرگونه بودجه ای از سوی دولت در کمتر از یک سال به اتمام رساند.

این تیم که رسماً تیم علوم اجتماعی و رفتاری کاخ سفید نامیده شد، کار خود را به عنوان بخش کوچکی متشکل از شش دانشمند رفتاری شروع کرد: مایا و دو همکار دانشگاهی اش و سه نفر از اتاق فکر غیرانتفاعی آزمایشگاه مقابله با فقر جمیل واحد آمریکای شمالی که متخصص اجرای آزمایش های کنترل شده تصادفی است و اتاق فکر «آیدیاز ۴۲» که اقتصاد رفتاری نقطه قوت اصلی اش است.

در همان سال اول، تیم علوم اجتماعی و رفتاری کاخ سفید، تعداد زیادی آزمایش کنترل شده تصادفی رفتاری را در داخل برنامه های فدرال با اهداف سیاستی افزایش مزایای کهنه سربازها تا کمک به افراد برای تسویه وام های دانشجویی جای داد که این تیم نیز در حال پیشرفت است. اخیراً دولت فدرال در واکنش به موفقیت های اولیه این تیم، بخشی از بودجه تأمین اعضای بیشتر برای آن را بر عهده گرفته است. به لطف حمایت دولت فدرال و حمایت مداوم شرکای بیرونی، هنگام انتشار این کتاب، تعداد افراد تیم باید به دو برابر رسیده باشد.

کشورهای دیگر نیز در حال پیوستن به این نهضت هستند. مطالعه ای که توسط انجمن تحقیقات اقتصادی و اجتماعی انجام گرفته و در سال ۲۰۱۴ انتشار یافته است، گزارش می کند که ۱۳۶ کشور در سراسر دنیا علم رفتاری را در برخی جنبه های سیاست عمومی جای داده اند و ۵۱ کشور نوآوری های جهت داری را ایجاد کرده اند که از علوم رفتاری جدید متأثر شده اند. به طور واضح، تعداد این کشورها روبه افزایش است.

نکته مهم این است که نویسندگان گزارش، اصطلاح «علم رفتاری» را برای توصیف تکنیک‌های مورد استفاده انتخاب می‌کنند. اغلب به اشتباه چنین برداشت می‌شود که آثار تیم بینش‌های رفتاری براساس اقتصاد رفتاری استوار هستند، درحالی‌که حداقل تا حالا اقتصاد واقعی به صورت خیلی جزئی دخیل بوده است.

اصولاً ابزارها و بینش‌ها از روان‌شناسی و سایر علوم اجتماعی می‌آیند. هدف اصلی از تشکیل تیم بینش‌های رفتاری، به‌کارگیری یافته‌های سایر علوم اجتماعی برای تکمیل توصیه‌های معمول اقتصاددانان است. این بدان‌معنی است که سایر علوم اجتماعی است، اگر مردم اصرار بر این امر داشته باشند که هرگونه تحقیق مرتبط با این شیوه را نوعی اقتصاد بخوانند.

هر وقت کسی از من درخواست می‌کند که نسخه‌ای از سقلمه را امضا کنم، من همواره عبارت «در جهت مفید سقلمه بنزید» را در کنار آن می‌نویسم. سقلمه‌ها صرفاً ابزار هستند و آن ابزارها خیلی پیش‌تر از اینکه من و کاس اسمی برای آن‌ها انتخاب کنیم وجود داشتند. مردم ممکن است برای پس‌انداز بیشتر، برای کار و فعالیت بیشتر و برای پرداخت به موقع مالیات‌ها سقلمه بخورند، همچنین ممکن است با برداشت پول رهن خانه‌هایشان و خرج کردن آن برای خوش‌گذرانی نیز سقلمه بخورند. شرکت‌ها و دولت‌هایی که قصد بدی دارند می‌توانند از یافته‌های علم رفتاری در جهت اهداف شخصی خود استفاده کنند. کلاهبرداران برای پیشبرد کارهای خود نیازی به خواندن کتاب ما نداشتند. دانشمندان رفتاری تعالیم زیادی برای کمک دارند تا دنیای بهتری بسازند. با انتخاب دقیق سقلمه‌ها براساس علم و سپس قرارداد این مداخله‌ها در معرض آزمایش‌های سخت، می‌توانیم از تعالیم آن‌ها استفاده کنیم.

من با افتخار می‌گویم که شهر من، شیکاگو، مدتی پیش تیم بینش‌های رفتاری خود را با کمک «آیدیاز ۴۲» به جریان انداخته است. دولت هایتان را به انجام چنین کاری تشویق کنید. کوتاهی در انجام آن باعث یک کج رفتاری جدی خواهد شد.