

فصل ۲

مغز انسان ۱۰-۱۰-۱۰ را تأیید می‌کند

بررسی علمی ۱۰-۱۰-۱۰

یک روز وقتی داشتم با آنتونی جفرسون درباره‌ی اقدامی که برای تغییر عملکرد کارکنان مرکز خدمات اجتماعی انجام داده بود صحبت می‌کردم، از او پرسیدم که قبل از آشنایی با ۱۰-۱۰-۱۰ چطور تصمیم‌گیری می‌کرده است. آهی کشید و گفت: «خب، گمان می‌کنم صرفاً از روی غریزه.» بعد سری از روی تأسف تکان داد و ادامه داد: «می‌دانی، وقتی همیشه روی هوا تصمیم‌گیری زیاد زمین می‌خوری.»

پیش از شروع کتاب، از هر کس دیگری هم که سؤال کردم پاسخی شبیه پاسخ جفرسون را شنیدم. یک معلم دبستان در کالیفرنیا گفت: «سی سال از روی غریزه تصمیم گرفتم. کاری را که حس خوبی نسبت به آن داشتم انجام می‌دادم و تقریباً در ۳۰ درصد موارد هم جواب می‌گرفتم.» زنی که اهل نیوجرسی بود گفت که همواره از همسر و دوستانش کمک می‌خواسته اما در نهایت به این نتیجه رسیده که هیچ‌کدام نمی‌توانند از دید او قضا یا را ببینند و کمک حال او باشند. یکی از کاربران ۱۰-۱۰-۱۰ نیز اعتراف کرد که: «فکر کنم من فقط دست روی دست می‌گذاشتم و منتظر می‌ماندم تا تصمیمات خودشان به من الهام شوند!»

چنین تعبیهایی مرا به این فکر انداخت که اگر ۱۰-۱۰-۱۰ تا این حد تصمیم‌گیری

افراد را متحول می‌کند، پس کسانی که از ۱۰-۱۰-۱۰ استفاده نمی‌کنند چطور تصمیم می‌گیرند؟ و ۱۰-۱۰-۱۰ چگونه کمک می‌کند که مردم بتوانند بهتر تصمیم‌گیری کنند؟

ذهن زیبا

من دانشمند نیستم. آخرین باری که در آزمایشگاه بودم به دوران دانشجویی‌ام برمی‌گردد که با همکلاسی‌هایم داشتیم روی یک حیوان بخت‌برگشته کار می‌کردیم. اما در دو سال گذشته مطالعاتی درباره‌ی چگونگی فعالیت مغز داشته‌ام و از متخصصین مختلفی در زمینه‌های روانشناسی، اعصاب‌شناسی، اقتصاد رفتاری و زیست‌شناسی تکامل تدریجی کمک گرفته‌ام. این آموزه‌ها و یک سری نوشته‌های خوش‌آب‌ورنگ علمی دیگر راز کارآمد بودن ۱۰-۱۰-۱۰ را برایم آشکار کرد.

در واقع مغز انسان به مرور تکامل یافته و به گونه‌ای طراحی شده که حتی در ابتدایی‌ترین موقعیت‌های زندگی اجتماعی هم بتواند حامی و هادی او باشد. انسان در شکل دادن قراردادهای اجتماعی، تبادلات و تشخیص موقعیت‌ها نسبت به حیوان برتری دارد. انسان قادر به انتخاب رهبر، کار گروهی و حمایت از هم‌نوعان خویش است. چنین قابلیت‌هایی از همان دوران اولیه‌ی ظهور تمدن‌ها که انسان برای حفظ بقا تلاش می‌کرده همراه او بوده‌اند و روند تکامل طبیعی را تا امروز طی کرده‌اند.

انسان می‌تواند به کمک گزینه‌ی طبیعی خود تعاملات مختلف اجتماعی‌اش را کنترل و اداره کند، اما قادر به تصمیم‌گیری درست و معقول در شرایط پیچیده و بازه‌های زمانی مختلف نیست. نوع بشر ذاتاً تمایل دارد ارزش دستاوردها و یا غم از دست داده‌های خود را در گذر زمان کم و کمتر کند. علم روانشناسی این روند را *تنزیل هذلولی*^۱ می‌نامد. به بیان ساده می‌توان گفت که انسان ذاتاً مایل است وانمود کند که آینده ایده‌آل خواهد بود و یا اصلاً وجود نخواهد داشت.

مطالعات بی‌شماری این موضوع را اثبات کرده‌اند. دانشکده‌ی پزشکی جان هاپکینز مقاله‌ای در سال ۱۹۹۹ منتشر کرد که نشان می‌داد ۸۰ درصد از بیمارانی که سکته‌ی قلبی خطرناکی را پشت سر گذاشته‌اند، دستورات پزشک و مراقبت‌های بعد از عمل، مثل رژیم غذایی، ورزش یا ترک سیگار را رعایت نمی‌کنند.

1. hyperbolic discounting

اما برای اذعان این واقعیت که ما عواقب درازمدت تصمیمات خود را نادیده می‌گیریم نیازی به بررسی‌های علمی نیست. همه‌ی ما در ورزش کردن تنبلی می‌کنیم، رژیم غذایی مناسب را نادیده می‌گیریم و هرچقدر کیک شکلاتی دم‌دستان باشد می‌خوریم! انگار بخش احساسی مغزمان به ما می‌گوید: «شاد باش و از خوردن لذت ببر. دنیا دو روز است. بالاتر از مردن که چیزی نیست!»

افراد معدودی هستند که فقط در زمان حال زندگی می‌کنند. واضح است که ما ذاتاً نسبت به تنزیل هذلولی مقاومت می‌کنیم و آینده‌نگرانه تصمیم می‌گیریم. بعضی‌ها عادت به یادداشت وقایع روزانه دارند تا خود را مجبور به فکر کردن کنند، عده‌ای دیگر با احتیاط همه‌ی محاسن و معایب کارهایی را که می‌خواهند انجام دهند در نظر می‌گیرند. دوستانی دارم که همیشه هنگام تصمیم‌گیری دعا می‌کنند و بعضی دیگر که معتقدند هرگز نباید به تنهایی تصمیم گرفت. قبل از این که با ۱۰-۱۰-۱۰ آشنا شوم، من هم به مشورت کردن اعتقاد داشتم و معمولاً دشوارترین موقعیت‌هایم را با خواهرانم در میان می‌گذاشتم، چون آن‌ها به خوبی می‌توانستند نتایج و عواقب تصمیمات مختلف را بررسی کنند.

اما در واقع اغلب تصمیم‌گیری‌ها به گونه‌ای هستند که مراجعه به دفتر وقایع روزانه و یا مشورت با خواهرانی خردمند نمی‌تواند در بررسی همه‌جانبه‌ی موقعیت‌مان کمک زیادی به ما بکند. بسیاری از انتخاب‌های ما کاملاً شخصی‌اند و آن‌قدر پیچیده‌اند که دیگران نمی‌توانند درک کاملی از آن‌ها داشته باشند و در نتیجه باید خودمان به تنهایی تصمیمات لازم را اتخاذ کنیم.

این‌جاست که ۱۰-۱۰-۱۰ به فریادمان می‌رسد و به ما کمک می‌کند که تمام گزینه‌های موجود و عواقب آن‌ها را بررسی کرده و طبق ارزش‌های درونی‌مان عمل کنیم. به این ترتیب می‌توانیم بر حاشیه‌ها و تمایلات سطحی غلبه کرده و بهترین تصمیم ممکن را بگیریم.

انتظارات بالا

برای این که بفهمیم چگونه ۱۰-۱۰-۱۰ می‌تواند چنین تأثیری داشته باشد، لازم است نگاهی کوتاه به قرن هجدهم بیندازیم. یک ریاضی‌دان آلمانی-سوئیدی به نام دنیل برنولی در سال ۱۷۳۸ میلادی نظریه‌ای را مطرح ساخت مبنی بر این که: انسان در مواجهه

با موقعیت‌های پیچیده، نتایج احتمالی و شدت عواقب تصمیماتش را بررسی می‌کند و سپس گزینه‌ای را انتخاب می‌کند که بیشترین فایده و کمترین ضرر را در طول زمان داشته باشد و در واقع تلاش می‌کند به بیشترین نفع فردی دست یابد.

نظریه‌ی برنولی دو قرن بعد با استقبال دو ریاضی‌دان از دانشگاه پرینستون به نام‌های جان فن نیومن و اسکار مورگان‌اشترن روبه‌رو شد. این دو ریاضی‌دان نظریه‌ی او را بسط داده و آن را نظریه‌ی منفعت قابل انتظار نامیدند.

ایراد وارده بر نظریه‌ی منفعت قابل انتظار تناقض آن با واقعیت است، چون مردم همیشه نتایج احتمالی و شدت عواقب همه‌ی انتخاب‌هایشان را نمی‌سنجد و اغلب عادت به آینده‌نگری ندارند. به عبارت دیگر، مردم همیشه منطقی برخورد نمی‌کنند.

عوامل زیادی انسان را از داشتن رفتاری منطقی بازمی‌دارند. اغلب این عوامل بسیار ملموس و قابل درک هستند؛ مثل کمبود وقت، عرف حاکم، نبود اطلاعات کافی و هزاران مسئله‌ی دیگر که همگی منجر به ایجاد بزرگ‌ترین مانع بر سر راه تفکر منطقی، یعنی استرس می‌شوند.

با ورود این محرک‌ها، فشار خون بالا می‌رود، ضربان قلب تندتر می‌شود و میزان آدرنالین در خون افزایش می‌یابد. گاهی این واکنش‌ها مفید واقع می‌شوند، چون دقت و تمرکز را بالا می‌برند و انرژی چند برابر و فوق بشری به ما می‌دهند. مثلاً یکی از دوستانم به نام اسکای در یک حادثه‌ی وحشتناک رانندگی از صندلی راننده به بیرون پرت شد و با همان حال با شتاب خواهر خود را که در صندلی عقب گیر افتاده بود نجات داد. هنگامی که خیالش از بابت سلامتی خواهرش راحت شد، تازه متوجه شد که خودش به شدت زخمی شده است. استخوان لگن او تقریباً خرد شده بود.

اما گذشته از چنین موقعیت‌های اضطراری که پای مرگ و زندگی در میان است، استرس معمولاً مانع از تصمیم‌گیری درست و به‌جا می‌شود. هورمون استرس در تمام بدن منتشر می‌شود و فعالیت قسمتی از مغز را که استدلال منطقی در آن صورت می‌گیرد مختل می‌نماید. استرس شدید پیام‌رسان‌های مغز را غیرفعال ساخته و باعث می‌شود مغز نتواند به هیچ چیز دیگری به‌جز موضوعی که نگران آن هستیم فکر کند. روانشناسان به این حالت حلقه‌ی بسته‌ی فکر می‌گویند؛ مانند زمانی که بی‌اختیار ترانه‌ای تکراری را دائماً در ذهنمان مرور می‌کنیم. این حالت باعث می‌شود که احساس گیجی و فلجی به ما دست دهد.

فکر کنم تا قبل از نزول ۱۰-۱۰-۱۰ بر قلبم در آن صبح زیبای هاوایی، ذهن من هم دست به گریبان گفتگوهای درهم و برهم درونی و سردرگمی‌هایی از این قبیل بوده است. اما طلوع خورشید و ظهور آن ایده مرا نجات داد. البته بسیاری از مردم هم برای نجات یافتن از این شرایط دست به دامن ژنراتور مغزشان، یعنی همان غریزه می‌شوند.

گفتگوهای ناخودآگاه

یک بار هنگامی که در دوران نقاهت شکستگی دستم به سر می‌بردم، پزشکم از من پرسید: «می‌شنوی مفصل رنجورت چه می‌گوید؟! باید به صدای جسمت گوش کنی. مثل غریزه‌ات تو را راهنمایی می‌کند.»

سری تکان دادم و در قلبم تأیید کردم که اگر به غریزه توجه کنی واقعاً راه‌گشا خواهد بود. انگار نوعی بصیرت به انسان می‌دهد. گاهی صدای درون توست که می‌گوید: «تو قبلاً هم در این شرایط بوده‌ای. پس لطفاً این بار از تجربیات استفاده کن.»

اما من همیشه مخالف این بوده‌ام که غریزه می‌تواند بهترین راه را پیش پایمان بگذارد، به‌خصوص در تصمیمات جدی و مهمی که حتی یک اشتباه می‌تواند خسارات جبران‌ناپذیری را به دنبال داشته باشد. تجربه به من ثابت کرده است که غریزه می‌تواند تا حد زیادی اشتباه عمل کند و گمراه‌کننده باشد.

این موضوع اولین بار زمانی به من ثابت شد که در سن بیست‌ویک سالگی برای یافتن کار روزنامه‌نگاری به هر دری می‌زدم. بالاخره در کانزاس سیتی یک وقت مصاحبه پیدا کردم. ساعت ۷ بعدازظهر از دفتر روزنامه بیرون زدم تا به هتل برگردم. بعد از این که یک ساعت به دنبال هتل گشتم، بالاخره مجبور شدم پیش خودم اعتراف کنم که گم شده‌ام. درست همان موقع کادیلاک سفیدی جلوی پایم ترمز کرد. مردی درشت اندام و میان‌سال با یک کلاه کابویی از پشت فرمان گفت: «شرط می‌بندم اهل این جا نیستی. می‌توانم کمکت کنم؟»

همه‌ی عمر به من گفته بودند برای یک خانم، سوار شدن به ماشین یک غریبه، مخصوصاً کسی که ظاهر معقول و قابل‌اعتمادی هم ندارد، عین خودکشی است. اما آن روز با نگاهی به چهره‌ی مضحک آن مرد و لبخند عجیبش که از پس آن، جای یک دندان خالی نمایان بود، بی‌درنگ پریدم و سوار ماشینش شدم. مرد درشت‌اندام پس از

نیم ساعت چرخیدن در شهر و صحبت کردن درباره‌ی همسر فوق‌العاده و فرزندانش، با خوبی و خوشی مرا جلوی در هتل پیاده کرد. هنگام خداحافظی از او تشکر کردم و با حالتی تقریباً عذرخواهانه گفتم: «باورم نمی‌شود این قدر بی‌فکر سوار ماشین شما شدم.»

جواب داد: «راستش را بخواهید من هم همین‌طور.»

دو سال بعد، دوباره گم شدم؛ اما این بار در میامی بودم و بالاخره یک شغل پیدا کرده بودم. برای تهیه‌ی گزارش رفته بودم که در خیابان‌های پیچ در پیچ پشت فرودگاه گم شدم. باران مثل سیل می‌بارید و ماشینم خراب شده بود. ماجرا مربوط به خیلی پیش از عصر تلفن همراه است! کاملاً درمانده و عاجز شده بودم و هیچ جوری نمی‌توانستم به دفتر روزنامه خبر بدهم که چرا دیر کرده‌ام و به فرار کاریم نرسیده‌ام. از فرط یأس کم‌کم داشت اشکم سرازیر می‌شد که یک وانت در مقابلم ترمز کرد. راننده‌ی آن زیر باران پیاده شد و دوید سمت من و پرسید: «کمک می‌خواهید؟ من به طرف پمپ بنزینی که تقریباً در یک کیلومتری این‌جاست می‌روم. اگر بخواهید می‌توانم شما را برسانم.»

نگاهی به او انداختم. آدم بدی به نظر نمی‌رسید. او هم صورت باز و مضحکی داشت. هم‌سن‌وسال خودم بود و یک جورایی جذاب به نظر می‌رسید. اما یک چیزی در درونم مرا وادار کرد بگویم: «نه، متشکرم، کمک در راه است.» کمتر از یک ساعت بعد ماشین گشت پلیس که از آن‌جا می‌گذشت مرا به خانه رساند.

چند روز بعد که هنوز دلیل رد کردن کمک آن مرد را در ذهنم پیدا نکرده بودم، دچار نگرانی عجیبی شدم. با خودم فکر می‌کردم من فقط دو سال است که خبرنگار شده‌ام، ولی تبدیل به چه آدم منفی‌باف و بدبینی شده‌ام. تا این‌که یک روز هنگامی که داشتیم در اتاق دوستم کاراگاه جو در لابه‌لای پرونده‌های پلیس فضولی می‌کردم، به عکسی برخوردیم که همان‌جا ماتم برد.

با صدایی لرزان در حالی که عکس را به جو نشان می‌دادم پرسیدم: «این مرد به چه جرمی تحت تعقیب است؟» جو با چهره‌ای مشمئز نگاهش کرد و گفت: «این؟! هر چیزی که فکرش را بکنی!»

مطمئناً حدس زدید آن عکس متعلق به چه کسی بود. احتمالاً از این دو داستان نتیجه گرفتید که گزینه کاملاً درست عمل می‌کند. درست است که تشخیص‌گیری من در این دو مورد درست از آب درآمد. اما کمی فکر کنید.

هیچ‌کدام از این اتفاقات چیزی به من یاد نداد. در کانزاس سیتی تشخیص‌گیری من گفت: «با این مرد برو» ولی در میامی گفت: «نرو» و من اصلاً نفهمیدم چرا. هنوز هم با خودم فکر می‌کنم که چقدر خوش‌شانس بودم. البته نمی‌خواهم گزینه را کاملاً رد کنم. همان‌طور که گفتیم در موارد جزئی می‌تواند خیلی هم مفید باشد. حتی گاهی اوقات راه دیگری جز اعتماد به آن نداریم. اما در موقعیت‌های جدی که تصمیماتمان باید موجه باشند و همچنین در انتخاب‌های ارادی و هدفدار زندگی، پیروی از گزینه اصلاً شیوهی قابل‌اعتمادی نیست.

رفتار انسانی

مطالعاتی که در زمینه‌ی عملکرد مغز انسان شده نشان داده که گزینه فقط یک واکنش طبیعی و ذاتی است که در تصمیمات انسان اولیه نقش مهمی داشته، ولی نمی‌تواند نقش چندانی در انتخاب‌های امروزی ما داشته باشد و این موضوع توجیه نورولوژیکی دارد. روانشناسان معتقد به تکامل تدریجی بر این باورند که یک سری تمایلات رفتاری انسان به صورت ذاتی در مغز او تعریف شده‌اند تا ضامن بقای بشر باشند. مثلاً انسان عصر حجر به طور غریزی از خطر می‌گریخته و یا از گوشت موجود مرده تغذیه نمی‌کرده است. این‌گونه تمایلات طبیعی هنوز هم گاهی در شرایط مختلف در انسان بروز می‌کنند، اما تفاوت زیادی با گذشته دارند؛ مثلاً ممکن است امروزه خطر در قالب تنگی وقت و یا یک جلسه‌ی مهم کاری احساس شود. در دوران پیدایش تمدن‌های اولیه، جدایی از قبیله و تنها زندگی کردن مساوی با مرگ بود، بنابراین انسان قوانین زندگی اجتماعی را تعریف کرد. بسیاری از ما نمی‌توانیم با عقاید دوستان، همکاران یا عقاید حاکم بر جامعه مخالفت کنیم و تسلیم آن‌ها می‌شویم. دلیل این امر این است که در چنین شرایطی به طور غریزی رفتار انسانی را در پیش گرفته و تابع جمع می‌شویم.

۱۰-۱۰-۱۰ نمی‌تواند نوروهای این تمایلات طبیعی انسان را که میلیون‌ها سال است در مغز او تنیده شده تا حافظ بقای بشر باشند پاک کند. ولی می‌تواند شکل تازه‌ای به آن‌ها بدهد تا برای رویارویی با مشکلات پیچیده‌ی امروزی انسان مناسب باشند. روانشناسان می‌گویند تمایلات متعددی که در ذهن انسان ریشه دوانده‌اند، قدرت تمیز او را در تشخیص خوب و بد تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ مثلاً وقتی در مورد مسئله‌ای با

چند نفر مشورت می‌کنیم، به طور ناخودآگاه به اولین و آخرین چیزهایی که به گوشمان خورده اهمیت بیشتری می‌دهیم و تأثیر بیشتری از آن‌ها می‌گیریم. برخی روانشناسان بر این باورند که انسان ذاتاً آنچه را که بیشتر بشنود بیشتر باور می‌کند و آنچه را که از فرد مورد علاقه‌ی خود بشنود همواره مهم‌تر از سایر گفته‌ها تلقی می‌کند.

۱۰-۱۰-۱۰ واسطه‌ی شنیدن نصایحی می‌شود که گوش‌ی شنوایشان نیست. ذهن شما تمایل دارد چیزی را که دو هفته پیش به گوشتان خورده یا نصیحتی را که از پیرزن ترش‌روی همسایه شنیده‌اید نادیده بگیرد. اما روند این فرآیند به شما چنین اجازه‌ای نمی‌دهد. همچنین ۱۰-۱۰-۱۰ نمی‌گذارد چیزی را صرفاً به این دلیل که بارها و بارها به گوشتان خورده، چشم‌بسته بپذیرید.

گوش شنوا داشتن

پائولا سال‌ها با پسر سرکش و دردرسازش درگیر کشمکش و دعوا بود. پسرش کُنی یک دائم‌الخمر بود که همیشه در حال آشوب به پا کردن بود و تا هفده سالگی دو بار به علت بزهکاری بازداشت شده بود. تا این‌که خوشبختانه ملاقات با یک دوست قدیمی که کارمند ارتش بود، فرصت استخدام برای کُنی ایجاد کرد و در عرض یک سال، کُنی کاملاً تغییر کرد. به قول پائولا او کاملاً به یک فرد مسئول و بالغ تبدیل شده بود.

با رفتن کُنی به کارولینا، پائولا توانست نفس راحتی بکشد. اما طولی نکشید که کارنامه‌ی پسر کوچکترش هوپر او را دوباره ناامید کرد. هوپر ده سال داشت و عاشق بسکتبال بود. بچه‌ی خوبی بود و تا آن زمان مشکلی ایجاد نکرده بود. پائولا به دیدن مسئولین مدرسه رفت، اما آن‌ها هم دلیل پایین آمدن نمره‌های هوپر را نمی‌دانستند.

پائولا و شوهرش جیم همه‌ی تلاش خود را کردند تا به اصل ماجرا پی ببرند، اما هوپر پاسخ درستی به سؤالات آن‌ها نمی‌داد. هوپر گفت معلم ریاضی آن‌ها از او خوشش نمی‌آید و به همین دلیل هوپر هم از او متنفر است. او به پدر و مادرش اطمینان داد که پایین آمدن نمره‌هایش هیچ ربطی به تیم بسکتبال ندارد و اگر فقط مدرسه‌اش را عوض کند همه چیز رو به راه خواهد شد.

پائولا به هر ترفندی متوسل شد تا از ماجرا سر درآورد، اما هوپر همچنان تنها خواستار تعویض مدرسه‌اش بود. مشاور مدرسه هم تأیید کرد که این تغییر می‌تواند مفید

واقع شود. جیم نگران بود که عوض کردن مدرسه فقط فرار کردن از مشکلات را به هوپر یاد می‌دهد، ولی از طرف دیگر، نه او و نه همسرش نمی‌خواستند بگذارند هوپر در مدرسه‌ای بماند که محیطش او را آزار می‌دهد.

پائولا به ملاقات معلم ریاضی هوپر رفت و در همان برخورد اول متوجه شد که چرا هوپر از او خوشش نمی‌آید. از آن معلم‌های عبوس و عصبی بود که حال و حوصله‌ی جلسه با والدین را ندارند. او به پائولا گفت: «پسر شما افسرده است و نیاز به دکتر و داروی اعصاب دارد.» پائولا از مدرسه بیرون آمد و آن قدر از برخورد گستاخانه‌ی آن معلم عصبانی بود که به هیچ کس، حتی به شوهرش نگفت که معلم چه حرف‌هایی زده است.

تعطیلات ملالت‌بار کریسمس سپری شد و با پایان تعطیلات، هوپر از رفتن به مدرسه سر باز زد. پائولا به دنبال یک جای خالی در مدارس منطقه می‌گشت که یکی از دوستانش ۱۰-۱۰-۱۰ را به او معرفی کرد و پائولا که دیگر عقلش به جایی نمی‌رسید، تصمیم گرفت آن را امتحان کند.

پائولا سؤال اساسی را به این شکل مطرح ساخت: «آیا هوپر باید مدرسه‌اش را عوض کند؟»

در ۱۰ دقیقه، پائولا با این کار، معضل بزرگ حال حاضر خانواده را خاتمه می‌داد. سناریوی ۱۰ ماهه کمی گیج‌کننده از آب درمی‌آمد. تعویض مدرسه ممکن بود اوضاع هوپر را بهتر کند و همه چیز مثل روز اول شود، اما اگر چنین نمی‌شد چه کار باید می‌کرد؟ هفته‌ها بود که پائولا مدام به نصایح مسئولان مدرسه و شوهرش فکر می‌کرد، اما ناگهان احساس کرد نمی‌تواند گفته‌های معلم ریاضی را از ذهنش بیرون کند. با خودش فکر کرد اگر مشکل هوپر جدی‌تر از این حرف‌ها باشد چه؟ اگر مسئله‌ای باشد که به این راحتی حل نشود یا چیزی مثل افسردگی باشد، آن وقت چه کار باید بکند؟

به یکباره پائولا متوجه شد که نمی‌تواند بدون این که اطلاعات کافی درباره‌ی مشکل هوپر داشته باشد، تصمیمی درباره‌ی او بگیرد، هر چند که جمع‌آوری این اطلاعات برایش دردآور باشد. با دکترش تماس گرفت و از او کمک خواست. چند روز بعد هوپر را نزد یک روانپزشک بردند. تشخیص افسردگی در هوپر، پائولا را از سردرگمی نجات داد. ۱۰-۱۰-۱۰ باعث شد او همه‌ی گزینه‌های موجود را بدون توجه به تأثیرات احساسی آن‌ها بررسی کند. این فرآیند موجب شد تا او با ذهنی باز، همه‌ی اطلاعات را بدون تعصب

و غرض‌ورزی بررسی نماید و به این ترتیب از راه درست به فرزندش کمک کند. پائولا هنوز هم نگرانی‌هایی دارد، اما از بابت هوپر که حالا سرپرست تیم بسکتبال مدرسه و یکی از شاگردان خوب کالج است، خیالش راحت شده است. پائولا می‌گوید: «به نظر من و جیم، ما یک بار دیگر از نو صاحب هوپر شدیم و حالا می‌توانیم کمتر نگران فرزندانمان باشیم.»

در گل ماندگی

۱۰-۱۰-۱۰ علاوه بر جلوگیری از بررسی مغرضانه‌ی اوضاع، از یک رفتار نامناسب دیگر نیز جلوگیری می‌کند. بسیاری از ما زمان‌هایی را به خاطر داریم که مجبور به ادامه‌ی پروژه‌ای بی‌سرانجام یا رابطه‌ای رو به شکست بوده‌ایم. چنین رفتاری به طور کلی در روانشناسی تشدید تعهد نامیده می‌شود و به معنای «ادامه‌ی مسیر، حتی در صورت نتیجه نگرفتن» می‌باشد. کتاب‌ها و تحقیقات بی‌شماری در این زمینه وجود دارد، اما مقاله‌ی مورد علاقه‌ی من نوشته‌ای است تحت عنوان **در گل ماندگی** نوشته‌ی باری استاوا، استاد مدیریت دانشگاه پرکلی کالیفرنیا. این مقاله به طور مفصل به بررسی تمایل انسان به ادامه‌ی شرایط برای حفظ وجهه یا توجیه آنچه رخ داده و یا هر دوی این‌ها پرداخته است. ممکن است بپرسید اگر تشدید تعهد تا این حد بی‌نتیجه است چرا باز هم شاهد قربانیان این نوع نگرش هستیم؟ هیچ‌کس دقیقاً نمی‌داند، اما انسان‌شناسان اجتماعی معتقدند بازماندگان اولیه‌ی نوع بشر کسانی بودند که علی‌رغم شکست، دست از فعالیت‌هایی مثل کشاورزی، شکار و یا ساخت‌وساز بر نمی‌داشتند. اما تحقیقات نشان می‌دهند که تشدید تعهد باعث می‌شود که هرچقدر هم شرایط دشوار و بغرنج باشد، نخواهیم خودمان را از آن مخمصه نجات دهیم و در نتیجه همچنان آن وضع را ادامه می‌دهیم. ۱۰-۱۰-۱۰ با مطرح ساختن این سؤال که «نتایج مثبت و منفی ماندن در این مخمصه چیست؟» به ما کمک می‌کند که این تعهد بی‌مورد و بی‌نتیجه را خاتمه بدهیم.

نمی‌توانم به این مرد برسم

راشل که زنی سی‌وشش ساله، اهل شیکاگو و یک معاون اجرایی موفق است، نمونه‌ی بارزی است که نشان می‌دهد چطور تشدید تعهد می‌تواند حتی بهترین‌ها را هم قربانی کند.

راشل زنی پرانرژی، باهوش، توانمند و مهربان است. او به واسطه‌ی سال‌ها سفر به دور دنیا و کار در شرکت‌های موفق، توانایی بالایی در شناخت افراد دارد. اما هنگامی که کایل را دید، انگار فراست خود را در این زمینه از دست داد. کایل مردی جذاب و خوش‌قیافه بود و مسئولیت قراردادهای شرکت را بر عهده داشت.

رابطه‌ی راشل و کایل از یک خوش و بش ساده شروع شد و در عرض کمتر از یک ماه به جایی رسید که هفته‌ای یک یا دو بار همدیگر را ملاقات می‌کردند و هر شب پای تلفن درباره‌ی کار کایل، آرزوهایش برای سیاستمدار شدن و مشکلات مادرش که از سرطان رنج می‌برد صحبت می‌کردند. صحبت‌هایشان آن‌قدر صمیمانه پیش می‌رفت که راشل نمی‌توانست به همین راحتی با کایل قطع رابطه کند. زنی در موقعیت و سن و سال او کمتر فرصت آشنایی و شروع چنین رابطه‌ای را پیدا می‌کرد. با خودش فکر می‌کرد که این رابطه به ازدواج ختم خواهد شد.

اما یک مسئله وجود داشت؛ رابطه‌ی آن‌ها بیشتر شبیه یک دوستی ساده بود تا یک رابطه‌ی عاشقانه. راشل این وضع را توجیه می‌کرد و پیش خود می‌گفت کایل به خاطر مسئله‌ی بیماری مادرش درگیرتر از آن است که بخواهد با زنی رابطه‌ی عاشقانه برقرار کند و حتی فکرش را هم نمی‌کرد که باید این موضوع را محک بزند.

چند ماه گذشت. راشل و کایل همچنان یکدیگر را ملاقات می‌کردند و هر شب تلفنی با هم حرف می‌زدند. راشل مرتب به دیدار مادر کایل در بیمارستان می‌رفت و در آن‌جا با اغلب خویشاوندان کایل آشنا شده بود. اما هنوز هم رابطه‌ی عاطفی چندانی بینشان به وجود نیامده بود.

هنگامی که راشل ماجرا را برایم تعریف کرد از او پرسیدم: «اصلاً فکر نکردی که یک جای کار می‌لنگد؟»

با خنده‌ای تلخ جواب داد: «چرا، فکر می‌کردم. هر شب قبل از خواب با خودم می‌گفتم نمی‌توانم به این مرد برسیم.»

یک سال و نیم از آشنایی راشل و کایل می‌گذشت که مادر کایل مرد. در مراسم تشییع، یکی از بستگان کایل راشل را کنار کشید و به او گفت: «دختری در زندگی کایل هست که قرار است با هم ازدواج کنند. همه‌ی ما او را می‌شناسیم. نامش آپریل است و آن‌جا ایستاده است.» در آن سمت، دختر جوان زیبایی نزدیک خواهر کایل ایستاده بود که

نهایتاً بیست‌ویک سال داشت.

بالاخره راشل همان شب با یک پیامک رابطه‌اش را با کایل تمام کرد. راشل می‌گفت: «می‌دانی، به نظر من کایل واقعاً مصاحبت با من را دوست داشت. مسئله این بود که او نمی‌توانست با دختری به‌جز یک دختر ایرلندی کاتولیک ازدواج کند. شاید یک جورایی خودم این را حس می‌کردم، اما در آن زمان آن قدر در آن رابطه غرق شده بودم که نمی‌توانستم دل بکنم.»

به قول خود او، ۱۰-۱۰-۱۰ می‌توانست راشل را از احمقانه‌ترین تصمیم زندگی‌اش یعنی ماندن با کایل نجات دهد و به او نشان دهد که تعهد داشتن به این رابطه در هیچ بازه‌ی زمانی، چه کوتاه‌مدت و چه بلندمدت، برای او فایده‌ای ندارد. راشل برای اثبات این موضوع، خود را یک سال پیش، یعنی قبل از مرگ مادر کایل تصور کرد و برای تعریف یک ۱۰-۱۰-۱۰ سؤال اساسی را این‌گونه مطرح ساخت: «آیا همین حالا باید ماجرا را تمام کنم؟»

در ۱۰ دقیقه یا ۱۰ ماه پاسخ راشل «نه» بود. دلیل او این بود: «می‌توانستم یک سال دیگر از زندگی‌ام را با او صرف کنم. ما هنوز هم نقاط مشترکی برای ادامه‌ی رابطه داشتیم و به‌هرحال گزینه‌ی دیگری برای من وجود نداشت.»

اما بازه‌ی ۱۰ ساله پذیرفتنی نبود. اگر او و کایل ادامه می‌دادند، ممکن بود با مردی ازدواج کند که اگرچه جذاب بود ولی به قدری غرق باورهای خود بود که همواره بخشی از وجود او برای راشل دست‌نیافتنی می‌نمود.

او گفت: «تنها زمانی که آینده‌ی دور را تصور کردم دریافتم که دست روی دست گذاشتن چه عواقبی می‌توانست به دنبال داشته باشد.»

در واقع ۱۰-۱۰-۱۰ می‌توانست جلوی عمیق شدن تعهد راشل نسبت به کایل را بگیرد. اکنون راشل دوباره به زندگی عادی برگشته است. سابقاً مدتی در هندوراس مشغول دادن وام‌های خرد به زنان کشاورز منطقه بود و می‌خواهد به زودی دوباره به آن‌جا برود. برای او، کایل خاطره‌ای است که درس مهمی از آن گرفته است.

راشل می‌گفت: «دیگر بدون ۱۰-۱۰-۱۰ هیچ تصمیمی نمی‌گیرم. ۱۰-۱۰-۱۰ وسیله‌ای است که با استفاده از آن می‌توانم مانع تأثیرگذاری احساساتم بر روی تصمیماتم شوم و عزت نفسم را حفظ کنم.»

شوگ آینده

مطالعات علوم ذهنی، نمونه‌های دیگری از تمایلات بدون توجیه انسان را شناسایی کرده که فرد را در شرایط احساسی بد نگه می‌دارند. همه‌ی ما ناخودآگاه دوست داریم باور کنیم وقتی شرایط سختی پیش می‌آید، این شرایط دیگر پایانی نخواهد داشت. بعد از واقعه‌ی ۱۱ سپتامبر در نیویورک، بسیاری از ساکنان شهر، محل زندگی خود را ترک کردند و به حاشیه‌ی شهر و یا حتی مناطق دورتر رفتند، چون معتقد بودند شهر دیگر هرگز روح زندگی پیدا نخواهد کرد. البته نیویورک هرگز خاطره‌ی آن فاجعه را فراموش نخواهد کرد، ولی امروز کمتر کسی ممکن است بگوید شهر مثل روز اول نشده است. فقط کمی زمان لازم بود. چنین باورهای احساسی در زندگی شخصی‌مان نیز قابل مشاهده هستند. از طریق یکی از دوستانم، با امیلی که در تگزاس زندگی می‌کند آشنا شدم. امیلی همسرش را بعد از بیست سال زندگی مشترک در یک حادثه‌ی اتومبیل از دست داد. سال‌ها پس از مرگ همسرش، امیلی همچنان حلقه‌ی ازدواج خود را در دست داشت و حتی لحظه‌ای از یاد او غافل نمی‌شد. غم او تا حدی عمیق بود که فکر نمی‌کرد دیگر حاضر شود مردی را به زندگی خود راه دهد. اما حالا امیلی دوباره ازدواج کرده و زندگی شادی دارد. احساسات راه نجات خود را پیدا می‌کنند، اما در لحظات سخت، ذهن ما نمی‌تواند این را باور کند. برخی دانشمندان معتقدند که در زمان انسان‌های نخستین، احساسات قوی باعث می‌شده افراد انرژی فزاینده‌ای برای جنگ و نزاع بر سر بقا به دست آورند. اما نکته این جاست که امروز باور به ابدی بودن این احساساتِ زودگذر، مانع تصمیم‌گیری درست می‌شود. جورج لوین اِشتاین، استاد اقتصاد دانشگاه کارنگی ملون آمریکا، این فرآیند را **خلاء تلقین** می‌نامد. ممکن است خودمان هم بدانیم که پنج یا ده سال بعد، زندگی همچنان ادامه خواهد داشت و سرگرم رسیدگی به شغل و خانواده و چیزهایی از این دست خواهیم بود، اما فکر می‌کنیم این رنج بی‌پایان همواره همراهمان خواهد بود و هیچ‌وقت نمی‌توانیم از دست آن رها شویم.

۱۰-۱۰-۱۰ خلاء تلقین را از بین می‌برد؛ البته نه با اصرار بر این که «تمامش کن، بالاخره یک روز حالت بهتر می‌شود.» بلکه از این طریق که ما را وامی‌دارد خودمان را طوری بسازیم که وقتی آن یک روز رسید، زندگی شادی داشته باشیم.

رؤیای یک زندگی

لینی اسکات جکسون که یک کارشناس بازاریابی موفق با بیست سال سابقه‌ی کاری درخشان است، موفق شد با استفاده از ۱۰-۱۰-۱۰ کنترل احساساتش را در اختیار بگیرد. لینی درست‌هنگامی که داشت برای در دست گرفتن بازار آفریقا اقدام می‌کرد با یک مشکل پیچیده روبه‌رو شد. او می‌گوید: «من رؤیای ساختن چیزی کاملاً نو را در سر داشتم؛ یک فضای کاری موفق که توسط زنان سیاه‌پوست اداره شود.»

اما درست یک هفته قبل از سفر به ژوهانسبورگ جهت بررسی پروژه‌ی اولین و مهم‌ترین مشتری خود، پدر و مادرش بیمار شدند. در واقع هیچ خطری جان هیچ‌یک از آن‌ها را تهدید نمی‌کرد، اما خانواده‌اش مدام سراسیمه و گریان با او تماس می‌گرفتند و پدر و مادرش مدام از او خواهش می‌کردند که به ویرجینیا نزد آن‌ها برود و تا هنگام بهتر شدن اوضاع کنارشان بماند.

غریزه‌اش فوراً به او غلبه کرد. به خودش گفت: «باید به خانواده‌ات کمک کنی. آن‌ها به تو نیاز دارند. کار درست همین است.»

اما بعد لینی ۱۰-۱۰-۱۰ را به یاد آورد. در ۱۰ دقیقه او کاملاً مطمئن بود که لغو کردن سفر کاری احساس گناه را از او دور خواهد کرد. ولی از سوی دیگر، دلهره و وحشت دیگری جایگزین آن می‌شد. آیا مشتری او اجازه‌ی عقب انداختن کار را به او می‌داد؟ مطمئن نبود که مشتری‌اش بتواند شرایط او را درک کند. حتی اگر هم درک می‌کرد، مطمئناً عقب انداختن اولین قرار کاریشان تأثیر بدی روی او می‌گذاشت.

سپس لینی عواقب ماجرا را در ۱۰ ماه بررسی کرد. اوضاع پدر و مادرش احتمالاً به حالت معمول بازمی‌گشت. اما نرفتن او به آفریقا مطمئناً شرکت را با مشکلات تازه‌ای روبه‌رو می‌کرد. یک سال تمام طول کشیده بود تا بتواند زمینه‌ی کاری مناسب را در آفریقا فراهم کند و مطمئناً ایجاد دوباره‌ی این شرایط ماه‌ها وقت لازم داشت.

اما در ۱۰ سال آینده همه چیز به گونه‌ی دیگری بود. لینی با تأسف تأیید کرد که احتمالاً پدرش دیگر زنده نخواهد بود. مادرش هم که جوان‌تر و سالم‌تر بود کم و بیش درگیر مشکلاتی می‌شد. آیا آن موقع هم او می‌توانست هر وقت مسئله‌ای پیش آمد به ویرجینیا رفت و آمد کند؟ می‌دانست که اگر بخواهد برای رهایی از عذاب وجدان چنین کاری کند، باید رؤیاهایی را که در مورد راه‌اندازی شرکتش در سر دارد فراموش کند.

اما اگر سفرش را لغو نمی‌کرد چشم‌انداز ۱۰ ساله چگونه بود؟ لینی خود را در حال اداره‌ی شرکت موفق‌ی با حداقل بیست یا سی کارمند تصور کرد. عملی شدن رؤیای زندگی‌اش را می‌دید و دستاوردی که معتقد بود می‌تواند بهترین پاسخ برای زحمات پدر و مادرش باشد.

روز بعد لینی به ویرجینیا رفت تا کمی به اوضاع رسیدگی کند و ترتیبی دهد که یک پرستار مرتباً به پدر و مادرش سر بزند. بررسی این سه بازه‌ی زمانی او را قادر ساخت تا با چشمی باز تصمیم‌گیری کند و اجازه ندهد شرایط احساسی‌اش اوضاع را از کنترل او خارج نماید. او همچنین با برادرش که مدت‌ها بود به خاطر کار در ارتش و زندگی در کالیفرنیا از مسئولیت‌های خانوادگی دور مانده بود تماس گرفت و از او خواست که خودش را به آن‌جا برساند. برادرش هم قول داد که ظرف یک هفته آن‌جا باشد.

سپس لینی طبق برنامه به ژوهانسبورگ پرواز کرد.

چند وقت پیش، لینی به من گفت: «وقتی تصور کردم در آینده چه احساسی خواهم داشت و آن را با احساس مطلوبم مقایسه کردم، انگار مسئله حل شد. اکنون اوضاع رو به راه است و حتی توانستم طوری برنامه‌ریزی کنم که مدام به پدر و مادرم هم سر بزنم.»

کسب و کار لینی در حال پیشرفت است و علاوه بر بازاریابی، در یک کالج در نیویورک، ارتباطات درس می‌دهد. لینی معتقد است اگر ۱۰-۱۰-۱۰ نبود و نمی‌توانست آن مخمصه را به درستی هدایت کند، شاید الان برخلاف میلش در ویرجینیا زندگی می‌کرد. لینی توانست زندگی‌اش را آن‌طور که می‌خواهد بسازد.

کنترل خودکار طبیعت

هنگامی که شروع به تحقیق درباره‌ی ارتباط مغز و ۱۰-۱۰-۱۰ کردم متوجه شدم که چرا اسحاق آسیموف مغز را پیچیده‌ترین سیستمی که تا به حال شناخته‌ایم می‌داند. در واقع پس از دو سال کنکاش در زمینه‌ی اقتصاد رفتاری، اعصاب‌شناسی، روانشناسی تکامل تدریجی و سایر علوم مرتبط، دریافتم که علاوه بر من، همه‌ی دانشمندان نیز بر این باورند که علم با وجود تمام پیشرفت‌هایی که داشته است، هرگز قادر به درک کامل مکانیزم ذهن انسان نخواهد بود.

اما علم آن قدر پیشرفت کرده است که بتواند نشان دهد مغز انسان چگونه تصمیمات

درست یا غلط را اتخاذ می‌کند. وقتی توانستم این موضوع را بهتر درک کنم، گفته‌ی فتودور داستایوسکی به خاطر آمد که می‌گفت: «خود مغز مهم نیست؛ آنچه اهمیت دارد چیزی است که آن را هدایت می‌کند، چیزی از جنس قلب، نیکی و باورهای تازه.»

۱۰-۱۰-۱۰ می‌تواند یکی از آن باورهای تازه باشد. این فرآیند با بررسی گزینه‌های موجود در بازه‌های زمانی مختلف، تمایلات ریشه‌دار ذهن را به چالش می‌کشد و ما را مجبور می‌کند عمق تصمیم خود را ببینیم و بسنجیم که چرا چنین تصمیمی می‌گیریم. در واقع ما را وادار می‌کند که ببینیم در نتیجه‌ی تصمیمی که می‌گیریم جایگاه ما کجا خواهد بود.

۱۰-۱۰-۱۰ تصمیمات ما را از زمره‌ی کنترل خودکار طبیعت جدا می‌کند و در اختیار خودمان می‌گذارد. قطعاً هرگز نمی‌توانیم نیروی غریزه را از زندگی خود حذف کنیم. گاهی مسائل چنان پیچیده و استرس‌زا هستند که تفکرات سرسختانه‌ی ما راه به جایی نمی‌برند و به ناچار دست به دامن غریزه می‌شویم.

اما اگر می‌خواهید عنان زندگی خود را در دست بگیرید، مغزتان باید گاهی به مداخله‌ی اراده‌ی شما در تصمیماتتان تن دهد.

۱۰-۱۰-۱۰ ما را وادار به عمل می‌کند و تصمیماتی قابل‌اعتماد را برایمان به ارمغان می‌آورد.

فصل ۳

ارزش‌های درونی‌تان را بیابید

۱۰-۱۰-۱۰ نمایانگر ارزش‌های شخصی

پیش از این درباره‌ی ارزش‌ها در این کتاب صحبت کرده‌ام. ۱۰-۱۰-۱۰ بدون در نظر گرفتن ارزش‌ها تنها راهی برای بررسی سطحی گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری است. این فرآیند تنها با وجود ارزش‌هاست که می‌تواند تأثیرگذار باشد و راهی برای تحقق رؤیاهای، امیدها و باورهای واقعی ما محسوب شود.

تا پیش از سی سالگی ام همیشه فکر می‌کردم تقریباً همه‌ی مردم از اصول و ارزش‌های مشابهی پیروی می‌کنند؛ اصولی از قبیل: هم‌رنگ جماعت باش، همسایه‌ات را دوست داشته باش، برای دیگران مفید باش و چیزهایی از این دست. همچنین فکر می‌کردم اولویت‌های زندگی اغلب مردم شبیه به هم هستند: سلامتی، خانواده، شادی، موفقیت، امنیت مالی و خیلی چیزهای معمول دیگر. خلاصه این که فکر می‌کردم ارزش‌ها کاملاً کلی و عام هستند و اگر کسی چیزی غیر از این می‌گفت امکان نداشت بپذیرم.

وقتی دانشجوی سال دوم رشته‌ی تجارت بودم، یک روز یکی از همکلاسی‌هایم مرا به مهمانی دوستانه‌ای که همان شب در خوابگاهشان داشتند دعوت کرد. چند لحظه به او خیره شدم، بعد با تعجب پرسیدم: «ما فردا امتحان بازاریابی صنعتی نداریم؟!»
چند لحظه مکث کرد و بعد گفت: «پس منظور این است که نمی‌آیی.»