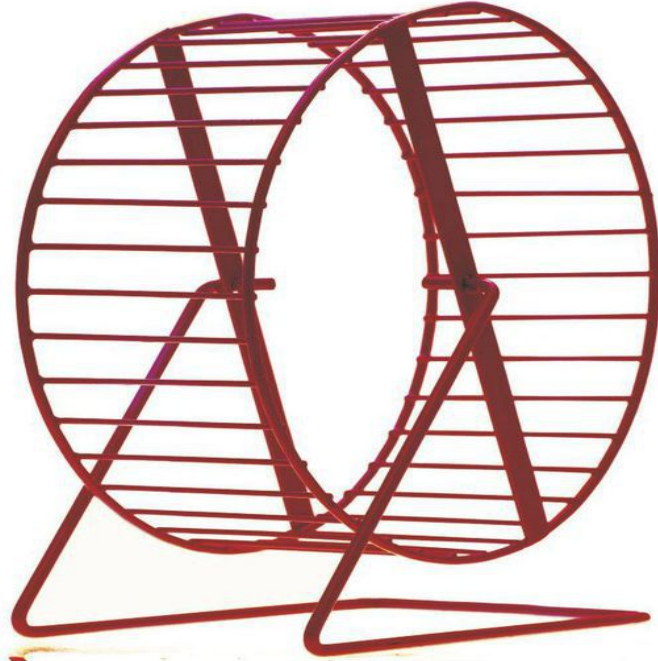


द पाँवर ऑफ हॉबिट

आपण जे करतो ते का करतो? ते कसे बदलायचे

Marathi translation of the bestseller

THE POWER OF
HABIT



चार्ल्स डुहीग

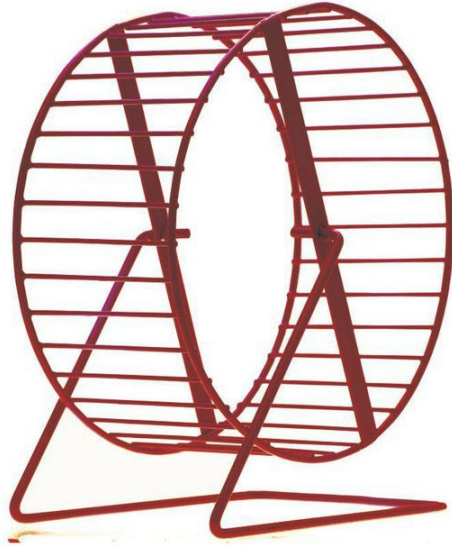


द पाँवर ऑफ हॉबिट

आपण जे करतो ते का करतो? ते कसे बदलायचे

Marathi translation of the bestseller

THE POWER OF
HABIT



चार्ल्स डुहीग



द पाँवर ऑफ
हॉबिट



द पाँवर ऑफ हॉबिट

आपण जे करतो ते का करतो?
ते कसे बदलायचे

चार्ल्स डुहीग

द पॉवर ऑफ हॅबिट

‘The Power of Habit’ या मूळ इंग्रजी पुस्तकाचा मराठी अनुवाद

The Power of Habit is a work of nonfiction. Nonetheless, some names and personal characteristics of individuals or events have been changed in order to disguise identities. Any resulting resemblance to persons living or dead is entirely coincidental and unintentional.

THE POWER OF HABIT

Copyright © 2011, Charles Duhigg

All rights reserved

Marathi Language Translation Copyright © 2019 by WOW Publishings
Pvt. Ltd.

All rights reserved.

सर्वाधिकार सुरक्षित

वॉव पब्लिशिंग्ज प्रा.लि.द्वारे प्रकाशित हे पुस्तक अशा अटीवर विकण्यात येत आहे की प्रकाशकाच्या लेखी पूर्वअनुमतीविना ते व्यापाराच्या दृष्टीने अथवा अन्य प्रकारे उसने, भाड्याने अथवा विकत अन्य कोणत्याही प्रकारच्या बांधणीत अथवा अन्य मुखपृष्ठासह देता येणार नाही. तसेच अशाच प्रकारच्या अटी नंतरच्या ग्राहकावर बंधनकारक न करता आणि वर उल्लेखिलेल्या कॉपीराइटपुरत्या मर्यादित न ठेवता या पुस्तकाच्या कोणत्याही स्वरूपाच्या विनिमयास, तसेच कॉपीराइटधारक व वर उल्लेखिलेले प्रकाशक दोघांच्याही लेखी पूर्वअनुमतीविना इलेक्ट्रॉनिक, मेकॅनिकल, फोटोकॉपी, रेकॉर्डिंग इत्यादी प्रकारे या पुस्तकाचा कोणताही अंश पुनःप्रस्तुत

करण्यास, जवळ बाळगण्यास अथवा सुधारित स्वरूपात प्रस्तुत करण्यास मनाई आहे.

प्रकाशक : वॉव पब्लिशिंग्ज प्रा.लि., पुणे

प्रथम आवृत्ती : ऑगस्ट 2019

अनुवादक : मोहन गोखले

The Power of Habit

by Charles Duhigg

ऑलिवर, जॉन हॅरी,
जॉन और डोरीस
आणि
अर्थातच, लिझ यांना समर्पित

पॉवर ऑफ हॅबिट - अभिप्राय

हे एक लक्षणीय प्रमाणावरील संशोधन निष्कर्षावर आधारीत, साध्या सोप्या पध्दतीने लिहिलेले, बौद्धिक गांभिर्य आणि आपल्या वाईट सवयी सोडण्याचे मार्ग, या बदलचा व्यवहार्य सल्ला यांचा संतुलीत मेळ राखणारे पहिल्या दर्जाचे पुस्तक आहे.

-The Economist

एक मनोरंजक खिळवून ठेवणारे पुस्तक, यामध्ये डुहीग यांनी शेकडो वैज्ञानिक शोध निबंध वाचून आणि ते लिहिणाऱ्या वैज्ञानिकांच्या मुलाखती घेऊन सामाजिक मानसशास्त्र, मानसोपचार विज्ञान आणि मेंदू विज्ञान यांच्या दृष्टीकोनातून सवयी आणि त्या बदलण्याबाबतची उद्बोधक निरीक्षणे नोंदवली आहेत. हे एका लेखकाचे घरगुती उपाय सांगणारे, स्वयंमार्गदर्शन करणारे पुस्तक नसून सवयी तयार होण्यामागचे आणि त्यांच्या बदलांमागचे विज्ञान उलगडून सांगणारे एक गंभीर पुस्तक आहे.

- International Herald Tribune

सवयीचा प्रभाव या त्यांच्या पुस्तकामध्ये चार्ल्स डुहीग यांनी, सवयी म्हणजे काय आणि त्या कशाप्रकारे बदलता येणे शक्य आहे हा विषय हाताळला आहे. अत्यंत उद्बोधक आणि आकर्षक पद्धतीने लिहिलेले आणि वैज्ञानिक सत्य आणि वास्तव उदाहरणे यांचा योग्य समन्वय साधणारे हे पुस्तक आहे.

- The Book Garden

त्यांनी माणसाच्या प्रकृतीच्या घेतलेल्या चित्तवेधक शोधामुळे, वैयक्तिक परिवर्तनाची गुह्य उलगडण्यास मदत होते.

- Lighter Life

ललित्यपूर्ण सुबोधता असलेले, प्रभावी विचार प्रवर्तक, चौकस आणि उपयुक्त पुस्तक.

- जीम कॉलिन्स गुड टू ग्रेटचे लेखक

सवयी लागण्या, बदलण्या मागचे चित्तवेधक अंतरंग उलगडून दाखवणारे, वास्तवातील गंमतीदार उदाहरणांतून विचार करण्यास प्रवृत्त करणारे आणि व्यवहार्य सल्ला देणारे पुस्तक

- The Irish Examiner

विषय सूची

प्रस्तावना: सवयीचा उपाय

भाग पहिला: व्यक्तिगत सवयी

- 1 सवयींची साखळी: सवयी कशा कार्य करतात?
- 2 नवीन सवयी कशा तयार करायच्या?
- 3 सवय बदलाचा सोनेरी नियम: परिवर्तन का घडून येते?

भाग दूसरा: यशस्वी संस्थांच्या सवयी

- 4 अत्यावश्यक सवयी किंवा ओ निलचा पोवाडा: कोणत्या सवयी सर्वात महत्वाच्या आहेत
- 5 स्टारबक्स आणि यशाची सवय: जेव्हा इच्छाशक्ती आपोआप होते
- 6 पेचप्रसंगाची / संकटांची ताकद: अपघातातून आणि नियोजनातून पुढारी / नेते सवयी कशा तयार करतात
- 7 तुमच्या आधी, तुम्हाला काय हवंय हे, टार्गेटला कसे कळते?: कंपन्या सवयींचा अंदाज कसा करतात, कशा प्रकारे त्यांना हाताळतात?

भाग तिसरा: समाजांच्या सवयी

- 8 सॅडलबॅक चर्च आणि मॉंटगोमेरी बस बहिष्कार : चळवळी कशा जन्म घेतात?
- 9 अनिर्बंध, मुक्त वागणुकीचे मज्जातंतूंचे शास्त्रीय (न्यूरॉलॉजी) विज्ञान: आपल्या सवयींसाठी आपणच जबाबदार असतो का?

वाचकांसाठी व्यवहार्य मार्गदर्शक
ऋणनिर्देश

सवयीचा उपाय

प्रस्तावना

ती शास्त्रज्ञांची आवडती सहयोगी होती.

तिच्या फाईलमधील माहितीप्रमाणे लिसा अॅलन (Lisa Allen) चे वय चौतीस वर्षांचे होते. तिने धूम्रपान आणि मद्यपान करण्यास वयाच्या सोळाव्या वर्षीच सुरुवात केली होती आणि तिच्या आयुष्यातील खूप मोठा काळ तिने लठ्ठपणाशी झुंज देण्यात घालवला होता. वयाच्या विशीमध्ये तिला, तिच्यावर असलेल्या 10,000 डॉलर च्या कर्जाच्या वसुलीसाठी, तगादा लावणाऱ्या घेणेकऱ्यांच्या ससेमिन्याला तोंड द्यावे लागले होते. तिने केलेली सर्वात जास्त काळ नोकरी एक वर्षापेक्षाही कमी कालावधीची होती.

परंतु आज संशोधकांपुढे बसलेली ही स्त्री सडपातळ आणि उत्साही होती. तिचे पाय एखाद्या सराईत धावपटूचे असावेत तसे होते. ती तिच्या फाईलमधील फोटोपेक्षा दहा वर्षांनी तरी तरुण दिसत होती आणि त्या खोलीतील कोणाही उपस्थितांपेक्षा जास्त व्यायाम करू शकेल अशी वाटत होती. तिच्या फाईलमधील सर्वात अलीकडच्या अहवालाप्रमाणे लिसावर कोणतेही कर्ज नव्हते, तिने मद्यपान सोडले होते आणि एका ग्राफिक डिझाइन कंपनीमध्ये मागील सलग एकोणचाळीस महिन्यांपासून नोकरी करत होती.

“शेवटची सिगारेट ओढून किती काळ झाला?” एका डॉक्टरांनी तिला विचारले. बेर्थस्टा, मेरीलँडजवळील प्रयोगशाळेत आली, की प्रत्येक वेळेस लिसाला यादीमधील ठरावीक प्रश्नांची उत्तरे द्यावी लागायची.

“जवळ जवळ चार वर्षे,” ती म्हणाली. “आणि मी साठ पौंड वजन कमी केले आहे व मॅरेथॉनमध्ये पण धावले आहे.” तिने स्वतःचे घर सुद्धा घेतले होते आणि ती उच्चपदवी परीक्षेचा अभ्यास करत होती. हा असा लक्षणीय पल्ला तिने गाठला होता.

त्या खोलीमध्ये उपस्थित असलेल्या तज्ज्ञांमध्ये/शास्त्रज्ञांमध्ये मेंदूविषयक तज्ज्ञ (Neurologists), मानसरोग तज्ज्ञ (Psychologists), जनुकीय शास्त्रज्ञ (Geneticists) आणि समाजशास्त्रज्ञ (Sociologist) यांचा समावेश होता. गेली तीन वर्षे 'नॅशनल इन्स्टिट्यूट ऑफ हेल्थ'कडून मिळालेल्या अर्थसाहाय्याअंतर्गत करण्यात येणाऱ्या संशोधनाचा भाग म्हणून त्यांनी लिसा आणि तिच्यासारख्या दोन डझनांहूनही अधिक उमेदवारांचा अभ्यास केला होता. हे लोक पूर्वी धूम्रपान, मद्यपान करत, अतिखादाडपणा किंवा खरेदीचे वेड किंवा तत्सम नुकसान करणाऱ्या सवयी त्यांना होत्या. मात्र या सर्वांमध्ये एक गोष्ट समान होती. त्यांनी तुलनेने अत्यंत कमी वेळेत, त्यांच्या आयुष्याला पुन्हा आकार दिला होता. पण हे कसे शक्य झाले? हेच तेथे जमलेल्या संशोधकांना जाणून घ्यायचे होते. म्हणून संशोधकांनी त्यांच्या महत्त्वाच्या लक्षणांची नोंद घेतली, त्यांच्या दैनंदिन व्यवहारांवर लक्ष ठेवण्यासाठी त्यांच्या घरांमध्ये व्हिडिओ कॅमेरे बसवले, त्यांच्या DNA तील काही भागांची क्रमवारी नोंदवली. त्यांच्या मेंदूमध्ये डोकावून बघता येईल अशा तंत्राच्या साहाय्याने, जेव्हा धूम्रपान करण्याची किंवा अती खाण्याची इच्छा होते, तेव्हा त्यांच्या मेंदूतील रक्तप्रवाहाची स्थिती आणि विद्युतभाराची स्थिती यामध्ये काय व कसे बदल घडतात, यांची नोंद घेतली. कारण संशोधकांना हे जाणून घ्यायचे होते, की न्यूरॉलॉजिकल पातळीवर सवयी कशा काम करतात, शिवाय त्या बदलण्यासाठी कोणते बदल घडावे लागतील.

“मला माहीत आहे, की तू ही गोष्ट किमान डझनभर वेळा तरी सांगितली आहेस, परंतु माझ्या काही सहकाऱ्यांनी ती इतरांकडून ऐकलेली आहे. तू सिगारेट कशी सोडलीस हे पुन्हा एकदा सांगायला तुझी काही हरकत तर नाही ना?” डॉक्टर लिसाला म्हणाले.

“नक्कीच,” लिसा म्हणाली. “या गोष्टीला कैरोमध्ये सुरुवात झाली. तो सुट्टी घेण्याचा निर्णय मी काहीशा अविचारानेच घेतला होता,” ती म्हणाली. “त्या आधी काही महिने, एक दिवस तिच्या नवऱ्याने कामावरून घरी आल्यावर, तो दुसऱ्या एका स्त्रीच्या प्रेमात पडल्याचे आणि त्यामुळे लिसाला सोडत असल्याचे सांगितले. अशा प्रकारे तिची फसवणूक झाल्याने तिचा घटस्फोट होणार हा धक्का पचवायला लिसाला काही काळ लागला. सुरुवातीचे काही दिवस दुःख करण्यात गेले, नंतरचे काही दिवस नवऱ्यावर आणि त्याच्या नव्या मैत्रिणीवर पाळत ठेवण्यात आणि त्यांचा पाठपुरावा करण्यात गेले. त्यानंतर मध्यरात्री नवऱ्याच्या नवीन मैत्रिणीला फोन करून

काहीही न बोलताच फोन ठेवण्यात गेले. अशा प्रकारे त्यांना त्रास देण्यातच गेले. त्यानंतर एक दिवस संध्याकाळी मद्यधुंद अवस्थेत लिसा त्याच्या मैत्रिणीच्या घरीही पोहोचली. मग दरवाजावर ठोठावून झाले, किंचाळून, ओरडून झाले, धमक्या देऊन झाल्या.

“तो काळ माझ्यासाठी फार काही चांगला नव्हता,” लिसा म्हणाली. “मला पिरॅमिड्सबद्दल खूप आकर्षण असल्याने मला ते बघायचे होते आणि माझ्या क्रेडिट कार्डावर अजून काही रक्कम शिल्लक होती, म्हणून मग.....”

कैरोमधील तिच्या पहिल्या दिवशी सकाळी, जवळच्या मशिदीतून प्रार्थनेसाठी बोलावण्याच्या आवाजाने तिला जाग आली. तिच्या हॉटेलच्या खोलीमध्ये दाट अंधार होता. जेट लॅंगने गोंधळलेल्या आणि अर्धवट झोपेत असलेल्या लिसाने सिगारेटसाठी हात लांब केला.

ती इतकी भ्रमित अवस्थेत होती, की ती सिगारेटऐवजी पेन तोंडात धरून पेटवण्याचा प्रयत्न करत होती, हे तिला जळत्या प्लॅस्टिकचा वास येईपर्यंत कळले नाही. गेले चार महिने तिने रात्रभर जागण्यात, रडण्यात, अती खाण्यात, संतापलेल्या, असहाय, नैराश्य, लज्जास्पद अशा विविध अवस्थांमध्ये एकाच वेळी व्यतीत केले होते. अंधरुणात पडून ती अचानक हमसाहमशी रडू लागली. “त्या क्षणी माझ्यावर दुःखाचा जणू डोंगरच कोसळला होता,” ती म्हणाली. “मला वाटले, माझ्या भोवतीचे जगच जणू कोसळून पडले आहे. मला धूम्रपान पण नीट करता येत नव्हते.”

“त्यानंतर मी माझ्या आधीच्या नवऱ्याबद्दल विचार करू लागले, परतल्यावर पुन्हा नोकरी मिळणे किती अवघड आहे, मला या सगळ्याचा किती तिरस्कार वाटेल, माझ्या तब्येतीच्या कशा सतत तक्रारी आहेत... इत्यादी विचार डोक्यात येत होते. मी उठायला गेले तर उठताना पाण्याचा काचेचा जग धक्का लागून खाली पडला आणि फुटला, त्यानंतर मी आणखी रडायला लागले. या अतिनैराश्यामुळे मला आता थोडेतरी बदललेच पाहिजे अशी तीव्र भावना जाणवू लागली. जेणेकरून एक तरी गोष्ट अशी हवी ज्यावर माझे नियंत्रण असेल.”

तिने अंधोळ केली आणि लगेच हॉटेलच्या बाहेर पडली. तिची टॅक्सी प्रथम कैरोच्या खडबडीत रस्त्यांवरून आणि नंतर मातीच्या रस्त्यावरून, स्फिंक्स आणि

गिझाच्या पिरॅमिड्सच्या दिशेने धावायला लागली. आजुबाजूला अथांग वाळवंट पसरले होते. काही क्षण तिला तिच्या दुःखांचा, विवंचनांचा विसर पडला. आयुष्यामध्ये काहीतरी ध्येय हवे, असा विचार तिच्या मनात आला. असं काहीतरी ज्याच्यासाठी झगडावे लागेल, प्रयत्न करावे लागतील.

टॅक्सीत बसल्या बसल्या तिने असा निर्णय घेतला, इजिप्तला पुन्हा एकदा परतायचे आणि वाळवंटातून दूरवर चालत प्रवास करायचा.

तो शुद्ध वेडेपणा आहे हे लिसाला कळत होते. ती लठ्ठ होती, तिचे वजन जास्त होते, बँकेत काही शिल्लक नव्हती, ती जे पण वाळवंट बघत होती त्याचे नावपण तिला ठाऊक नव्हते. शिवाय अशा प्रकारचा प्रवास करणे शक्य आहे का, हे पण तिला माहीत नव्हते. परंतु त्या गोष्टींना काहीच महत्त्व नव्हते. तिला काहीतरी ध्येय हवे होते, लक्ष केंद्रित करण्यासाठी नवीन काहीतरी हवे होते. लिसाने स्वतःला संपूर्ण तयार करण्यासाठी एका वर्षाची मुदत दिली. कारण अशा प्रकारच्या साहसी मोहिमेत टिकून राहण्यासाठी तिला काहीतरी त्यागही करावा लागणार होता याची तिला खात्री होती.

विशेषतः तिला धूम्रपान सोडावे लागणार होते.

अकरा महिन्यांनंतर जेव्हा लिसाने वाळवंटातून वातानुकूलित कारमधून असा दूरचा प्रवास केला - इतर अर्ध्या डझन पर्यटकांबरोबर केलेली वाळवंटातील सफारी - त्यांच्या काफिल्याबरोबर मुबलक पाणी, खाण्याचे पदार्थ, तंबू, नकाशे, वाळवंटातील त्यांचे ठिकाण अचूक दर्शवणारी GPS प्रणाली, संदेश दळणवळणासाठी रेडिओ वगैरे इतक्या सगळ्या गोष्टी होत्या, की तिने सिगारेट्सची डझनभर पाकिटेसुद्धा घेतली असती तरी फारसा काही फरक पडला नसता.

परंतु टॅक्सीमधून प्रवास करताना लिसाला हे माहीत नव्हते आणि प्रयोगशाळेतील शास्त्रज्ञांसाठीसुद्धा तिच्या प्रवासाचा तपशील कामाचा नव्हता. कारण एक गोष्ट त्यांच्या लक्षात येऊ लागली होती की, त्या दिवशी कैरोमध्ये लिसाच्या विचारात, आचारात एक छोटासा बदल झाला होता. ध्येय साध्य करण्यासाठी तिने धूम्रपान सोडण्याची तयारी दाखवली होती. त्यामुळे तिच्यामध्ये बदलांची एक मालिकाच सुरू झाली. ज्याचा तिच्या रोजच्या जीवनावर निश्चितच प्रभाव पडणार होता. पुढील सहा महिन्यांमध्ये तिने धूम्रपानाऐवजी धावणे सुरू केले. त्यामुळे आपोआपच तिच्या

खाण्यात, काम करण्याच्या पद्धतीत, झोपेत, खर्चात बदल होत गेले. पैसे शिल्लक पडायला लागले. कामाचे दिवस तिने ठरवले. ती भविष्याचा विचार करायला लागली. ती आधी अर्धमॅरेथॉन धावली, नंतर पूर्ण मॅरेथॉन धावली, तिने शिक्षणाची सुरुवात केली. घर घेतले आणि तिचे लग्नही पुन्हा ठरले. शेवटी एका वैज्ञानिक अभ्यासासाठी तिची निवड झाली. संशोधकांनी जेव्हा लिसाच्या मेंदूच्या प्रतिमांचा अभ्यास करण्यास सुरुवात केली, तेव्हा त्यांना काहीतरी वैशिष्ट्यपूर्ण गोष्टी आढळल्या. तिच्या मेंदूतील एका प्रकारच्या न्युरॉलॉजिकल पॅटर्नवर - तिच्या जुन्या सवयींवर - नवीन प्रकारचे न्युरॉलॉजिकल पॅटर्न तयार होत होते. ते वैज्ञानिक आता पण तिच्या जुन्या सवयींशी संबंधित न्युरल (Nural) हालचाल बघू शकत होते. परंतु तेथील स्पंदने (Impulses) नवीन स्पंदनांमुळे दाबली जात होती. लिसाच्या सवयी जशा बदलल्या, तसा तिचा मेंदूसुद्धा बदलला होता.

संशोधकांचे असे ठाम मत होते की, ती कैरोला गेल्याने हा बदल झाला नव्हता. घटस्फोटामुळे किंवा वाळवंटातून केलेल्या प्रवासामुळेही झाला नव्हता. लिसाने प्रथमच तिची एक सवय - धूम्रपान - बदलण्यावर लक्ष केंद्रित केले होते. त्या अभ्यासगटातील प्रत्येकजण अशाच प्रकारच्या प्रक्रियेतून गेलेला होता. एका सवयीवर लक्ष केंद्रित करून - ज्याला ‘मूळ/मध्यवर्ती सवय’ (keystone habit) असे नाव आहे- लिसाने तिच्या दैनंदिन जीवनातील इतर गोष्टींची सुद्धा पुनर्आखणी केली होती.

मात्र हे बदल केवळ माणसांमध्येच घडू शकतात असे नाही. तर जेव्हा कंपन्या किंवा आस्थापने सवयी बदलण्यावर लक्ष केंद्रित करतात, तेव्हा संपूर्ण कंपनी कात टाकू शकते. प्रॉक्टर अँड गॅम्बल, स्टारबक्स, अल्कोआ आणि टार्गेट सारख्या कंपन्यांनीही या संशोधनातील निष्कर्षांचा, कर्मचाऱ्यांकडून काम करून घेण्यावर, तसंच कर्मचाऱ्यांच्या संवाद साधण्यावर भर दिला. उपभोक्त्यांना कळू न देता त्यांच्या खरेदी करण्याच्या सवयींवर, प्रभाव पाडण्यासाठी त्याचा उपयोग करून घेतला.

जेव्हा लिसाची परीक्षा संपली तेव्हा एक संशोधक तिला म्हणाला, “तुझा अगदी अलीकडचा एक स्कॅन मला तुला दाखवायचा आहे.” मग त्याने संगणकाच्या पडद्यावर त्या स्कॅनचे चित्र आणले, ज्यामध्ये तिच्या मेंदूच्या प्रतिमा दिसत होत्या. “तू जेव्हा खाण्याच्या पदार्थाकडे बघतेस, तेव्हा हा भाग, ज्याचा भुक्ेशी आणि खाण्याच्या इच्छेशी संबंध आहे, अजूनही सक्रिय होतो,” असं म्हणून त्याने तिच्या मेंदूच्या

मध्यभागाजवळील एका जागेकडे निर्देश केला. “तुझा मेंदू अजून देखील तुझ्यामध्ये अशी भावना जागृत करतो ज्यामुळे तू अतिखादाडपणा करत होतीस.”

“परंतु या भागामध्ये काहीतरी नवीन घडतंय असं आम्हाला वाटतंय.” त्याने तिच्या मेंदूच्या पुढील भागाकडे निर्देश केला. “या भागात वागणुकीसंबंधातील नियंत्रण आणि स्वयंशिस्त यांचे जे केंद्र आहे, ते प्रत्येक वेळी जेव्हा तू येथे आलीस तेव्हा हा भाग अधिक सक्रिय झाल्याचे आम्हाला आढळलं आहे.”

लिसा शास्त्रज्ञांची आवडती सहयोगी होती. कारण तिच्या मेंदूचे स्कॅन अत्यंत सुस्पष्ट होते. त्याचप्रमाणे मनातील वागणुकीसंबंधीचे विचार, सवयी इ.ची नक्की केंद्रे कोठे आहेत यासंबंधीचा नकाशा तयार करण्यासाठी ते खूप उपयोगी ठरत होते. “निर्णयप्रक्रिया ही आपोआपच वागणुकीचा भाग कशी बनते, हे समजून घेण्यासाठी तुझी आम्हाला खूपच मदत होत आहे.” डॉक्टर तिला म्हणाले.

ते सारे काहीतरी महत्त्वाचे घडवून आणण्याच्या बेतात आहेत, असंच त्या खोलीतील प्रत्येकाला वाटत होतं. आणि ते खरंही होतं.

आज सकाळी जेव्हा तुम्ही उठलात, तेव्हा प्रथम काय केलं? आंघोळीला गेलात, तुमचे इ-मेल पाहिलेत, की स्वयंपाक घरातील ओट्यावरून पावाचा तुकडा घेतला? तुम्ही तुमचे दात आंघोळीच्या आधी घासलेत की नंतर? पहिल्यांदा डाव्या किंवा उजव्या बुटाची नाडी बांधलीत? कामासाठी बाहेर पडताना तुम्ही तुमच्या मुलांशी काय बोललात? तुम्ही ऑफीसला कोणत्या रस्त्याने गेलात? तुम्ही जेव्हा ऑफिसमध्ये तुमच्या टेबलपाशी पोहोचलात, तेव्हा प्रथम तुमच्या इ-मेलना उत्तरे दिलीत, सहकाऱ्यांशी बोललात की थेट कामाला सुरुवात केली? दुपारी जेवणाच्या वेळी सॅलड खाल्लेत की हॅम्बर्गर? तुम्ही संध्याकाळी घरी परतलात, तेव्हा कॅनव्हासचे बुट घालून धावायला गेलात, की पेय आणि खाण्याचे पदार्थ घेऊन टीव्ही समोर बसलात?

सन 1892मध्ये विल्यम जेम्स यांनी लिहून ठेवलंय, की आपण आपले संपूर्ण आयुष्य, जे काही चाकोरीबद्ध जगतो, तो सगळा एकत्र सवयींचा परिणाम असतो. आपण दररोज करत असलेल्या बहुतेक निवडींमागे आपल्याला वाटत असतं की, ते फार विचारपूर्वक घेतलेले निर्णय आहेत परंतु प्रत्यक्षात तसं नसतं. खरंतर त्या सवयी असतात. मग जरी एखादी सवय क्षुल्लक वाटली तरी कालांतराने, जेवणाची

दिलेली ऑर्डर, आपण आपल्या मुलांशी रोज रात्री काय बोलतो, पैसा शिल्लक टाकतो की खर्च करतो, व्यायाम किती वेळा करतो आणि आपल्या विचारांना, रोजच्या कामांना कशी शिस्त लावतो, या सगळ्याचा आपल्या आरोग्यावर, उत्पादकतेवर, आर्थिक सुरक्षेवर आणि आनंदावर खूप मोठ्या प्रमाणावर प्रभाव पडतो, परिणाम होतो. ज्युक विद्यापीठातील एका संशोधकाने, सन 2006 मध्ये प्रसिद्ध केलेल्या एका संशोधक निष्कर्षातून, दररोज केलेल्या जाणाऱ्या कृतीपैकी 40 टक्क्यांहूनही अधिक काम हे प्रत्यक्षात निर्णय नव्हते तर त्या सवयी होत्या असे दिसून आले आहे.

विल्यम जेम्सनेही इतर अनेकांप्रमाणे, अगदी अरिस्टॉटल ते ओपराहपर्यंत, त्यांचे बरेचसे आयुष्य, सवयी कशा लागतात, हे समजून घेण्याचा प्रयत्न करण्यात घालवले. परंतु गेल्या वीस एक वर्षांमध्येच संशोधकांच्या आणि व्यावसायिकांच्या सवयी प्रत्यक्षात कसा परिणाम करतात, त्याहीपेक्षा महत्त्वाचे म्हणजे त्या कशा बदलतात, हे लक्षात येऊ लागले आहे.

हे पुस्तक तीन भागांमध्ये विभागले गेले आहे. पहिल्या भागामध्ये माणसाच्या आयुष्यात सवयी कशा प्रकारे प्रवेश करतात, हे विशद केले आहे. यामध्ये सवय लागण्यामागच्या मेंदूच्या (न्युरॉलॉजीचा) कार्याचा शोध घेतला आहे. नवीन सवयी कशा लावायच्या, जुन्या सवयी कशा बदलायच्या व त्याच्या पद्धती- उदाहरणार्थ, जाहिरात व्यवसायात असलेल्या एका माणसाने, दात घासणे या अगदी व्यक्तिगत आणि साध्या गोष्टीला राष्ट्रीय पातळीवर महत्त्वाचे स्थान देण्याचा केलेला प्रयत्न समोर येतो. प्रॉक्टर अँड गॅम्बल कंपनीने, Febreze नावाच्या स्प्रेचे रूपांतर, गिन्हाइकांच्या सवयीचा फायदा उठवत, कोट्यवधी डॉलर्सच्या व्यवसायात कसे केले ते समजते. मदपानाची सवय मोडण्याकरिता मदत करणारी संघटना (Alcoholics Anonymous) मदप्यांच्या पिण्याच्या सवयीच्या मुळांवर इलाज करून त्यांच्या आयुष्यामध्ये कसा बदल घडवून आणते ते लक्षात येते. टोनी डंजी या प्रशिक्षकाने नॅशनल फुटबॉल लिगमधील सगळ्यात तळाला असलेल्या संघाचे पारडे, खेळाच्या दरम्यान प्रत्यक्ष मैदानावर मिळणाऱ्या सूक्ष्म सूचक इशान्याला दिल्या जाणाऱ्या तत्काळ प्रतिसादावर लक्ष केंद्रित करून, त्यामध्ये बदल सुचवून - कसे फिरवले हे ध्यानात येते.

दुसऱ्या भागामध्ये यशस्वी कंपन्यांच्या, संघटनांच्या सवयी आणि कार्यपद्धती यांचे विश्लेषण करण्यात आले आहे. त्यामध्ये पॉल ओ निल (Paul O'Neill) नावाच्या उच्चपदस्थ अधिकाऱ्याने तो ट्रेझरी सेक्रेटरी होण्याआधी अॅल्युमिनियमचे उत्पादन करणाऱ्या एका डबघाईला आलेल्या कंपनीचे, एका महत्त्वाच्या सवयीवर लक्ष केंद्रित करून, त्या कंपनीचे रूपांतर डाऊजोन्सच्या औद्योगिक निर्देशांकातील एका उत्तम कामगिरी करणाऱ्या कंपनीमध्ये कसे केले, हे बघणार आहोत. तसेच स्टारबक्सने एक अर्धवट शिक्षण झालेल्या तरुणाला, इच्छाशक्ती मजबूत करणाऱ्या सवयी लावून त्याचे रूपांतर एका वरिष्ठ प्रबंधकात कसे केले, ते बघणार आहोत. शिवाय यामध्ये हे पण बघणार आहोत, की एखाद्या हॉस्पिटलच्या संस्थात्मक सवयींमध्ये जर गोंधळ झाला तर अत्यंत हुषार शल्यविशारदाच्या हातूनही भयंकर चूक कशी होऊ शकते.

तिसरा भाग सामाजिक सवयींकडे नजर टाकणारा आहे. त्यामध्ये मार्टिन ल्युथर किंग ज्यु. आणि नागरी हक्क चळवळ यांना मॉंटगोमेरी अलाबाया या प्रांतांच्या सामाजिक सवयी बदलून कशा प्रकारे यश मिळाले ते बघणार आहोत. तशाच प्रकारे रिकवॉरेन नावाच्या धर्मप्रसारकाला कॅलिफोर्नियातील सॅडल बॅक खोऱ्यामध्ये देशातील सर्वात मोठे चर्च बांधण्यासाठी कशी मदत झाली हे बघणार आहोत. शेवटी एक अवघड अशा नैतिक प्रश्नाचा शोध पण घेणार आहोत. ब्रिटनमधील एखादा खुनी जर पटण्यासारख्या पद्धतीने युक्तिवाद करून सांगत असेल, की त्याने त्याच्या सवयीमुळे खून केला, तर त्याला सोडून द्यावे का?

प्रत्येक प्रकरण हे एका मध्यवर्ती विषयाभोवती गुंफलेले आहे. सवयी कशा काम करतात, हे जर आपण समजून घेतले, तर त्या नक्कीच बदलता येऊ शकतात.

या पुस्तकासाठी, शेकडो शैक्षणिक अभ्यास अहवालांचा, तीनशेपेक्षा जास्त शास्त्रज्ञांचा, उच्चपदस्थांच्या मुलाखतींचा आणि अनेक कंपन्यांनी या विषयावर केलेल्या संशोधनातील निष्कर्षांचा आधार घेतला आहे. सवयीची जी तांत्रिक व्याख्या करण्यात आलेली आहे, त्याकडे हे पुस्तक निर्देश करते. आपण सर्वजण ज्या निवडी कधी ना कधी ठरवून करतो, पण नंतर त्यासंबंधी विचार करण्याचे थांबवतो, मात्र पुन्हा तेच करत राहतो, बहुधा दररोज! एकदा आपण सगळ्यांनी किती खायचे आणि कार्यालयात गेल्यानंतर कशावर लक्ष केंद्रित करायचे, किती अंतराने पेय घ्यायचे, व्यायामासाठी धावायला कधी जायचे, इत्यादी गोष्टी समजून उमजून ठरवलेल्या

असतात. परंतु त्यामध्ये कालांतराने आपण बदल करायचे थांबलो, तर त्या गोष्टी आपोआप होऊन आपल्या वागणुकीचा भाग बनतात. हा आपल्या मेंदूच्या प्रक्रियेचा (न्युरॉलॉजीचा) स्वाभाविक परिणाम आहे. मात्र हे कसे घडते ते एकदा समजून घेतले, की आपण या गोष्टींची आपल्या इच्छेप्रमाणे पुनर्रचना करू शकतो.

आठ वर्षांपूर्वी बगदादमध्ये मी एका वर्तमानपत्रासाठी पत्रकार म्हणून काम करत असताना सवयींच्या विज्ञानाकडे आकर्षित झालो. तेथे अमेरिकन लष्कराला युद्ध परिस्थितीत काम करताना जेव्हा मी पाहिले, तेव्हा मला जाणवले, की तो एक इतिहासातील सर्वात मोठा सवयींसंबंधित प्रयोग आहे. प्राथमिक प्रशिक्षणाचे वेळी सैनिकांवर जाणीवपूर्वक काही सवयी बिंबवल्या जातात, जसे गोळी कशी मारायची, विचार कसा करायचा, हल्ल्याचे वेळी संवाद कसा साधायचा वगैरे. प्रत्यक्ष युद्धाच्या वेळी दिला गेलेला प्रत्येक हुकूम म्हणजे प्रशिक्षणाचे वेळी सैनिकांनी आत्मसात केलेल्या सवयीचा फायदा करून घेण्याच्या उद्देशानेच दिलेला असतो. लष्कर ही संपूर्ण संस्था असंख्य वेळा केलेल्या तयारीवर आणि त्यामुळे दैनंदिन जीवनाचा भाग झालेल्या सवयींवरच चालते. उदा. तळाची उभारणी करणे, महत्त्वाच्या गोष्टींची क्रमवारी ठरवणे, हल्ल्याला प्रत्युत्तर देणे वगैरे. युद्धाच्या त्या सुरुवातीच्या दिवसांमध्ये, जेव्हा घुसखोरीमध्ये वाढ होत होती आणि सैनिक मोठ्या संख्येने मृत्युमुखी पडत होते, तेव्हा सैन्यातील अधिकारी दीर्घकालीन शांतता प्रस्थापित करण्याच्या दृष्टीने अमेरिकन सैनिकांवर आणि इराकी लोकांवर काही योग्य अशा सवयी बिंबवता येतील का, या दृष्टीने विचार करत होते.

मी इराकमध्ये जवळजवळ दोन महिने होतो. त्यावेळी एक अधिकारी सवयींमध्ये बदल घडवून आणण्याचा एक उत्स्फूर्त कार्यक्रम कुफा (kufa) या बगदादच्या दक्षिणेला, 90 मैलांवर असलेल्या छोट्या शहरामध्ये करत असल्याचे ऐकले. तो एक मेजर दर्जाचा अधिकारी होता आणि त्याने अलीकडेच झालेल्या दंगलीच्या व्हिडीओ टेप्सचा अभ्यास केला होता. त्यामध्ये त्याला एक विशिष्ट क्रम, प्रकार आढळला होता. कोणत्याही दंगलीच्या आधी एखाद्या चौकामध्ये किंवा मोकळ्या जागेमध्ये इराकींचा जमाव एकत्र यायचा आणि पुढच्या काही तासांमध्ये जमावामध्ये भर पडत जायची. मग खाण्याचे पदार्थ विकणारे आणि बघे जमायला लागायचे. नंतर कोणीतरी दगड किंवा बाटली भिरकावायचा आणि दंगलीला सुरुवात व्हायची.

तो मेजर कुफा शहराच्या महापौरांना भेटला आणि त्याने त्यांना एक वेगळीच विनंती केली. “तुम्ही त्या खाण्याचे पदार्थ विकणाऱ्या गाड्यांना चौकामध्ये येण्यास मनाई करू शकाल का?” “हो, नक्कीच,” महापौर म्हणाले. काही आठवड्यांनंतर एक लहान समुदाय कुफाची मोठी मशीद येथे जमला. दुपारनंतर त्या जमावामध्ये भरच पडत होती. जमावाचा आकार हळूहळू वाढत होता. काही जणांनी भडकावू घोषणा देण्यास सुरुवात केली. परिस्थिती हाताबाहेर जाणार असे दिसू लागताच, इराकी पोलिसांनी अमेरिकन लष्करी तळावर संदेश पाठवून लष्कराची कुमक मागवली. संध्याकाळ होता होता जमाव अधिकच अस्वस्थ झाला आणि तेथे जमलेल्यांना भूकही लागली. चौकामध्ये साधारणतः नेहमी जमणाऱ्या कबाब विक्रेत्यांना लोक शोषायला लागले परंतु तेथे कोणीच विक्रेता नव्हता. एव्हाना बघे निघून गेले, घोषणा देणाऱ्यांचाही धीर खचायला लागला. रात्री 8 वाजेपर्यंत सर्वजण निघून गेले होते आणि चौक मोकळा झाला होता.

मी जेव्हा कुफाजवळील एका अमेरिकन तळाला भेट दिली, तेव्हा तेथे मेजरची भेट घेतली आणि त्याच्याशी बोललो. सर्वसाधारणपणे कोणीही जमावाच्या सवयींच्या मानसिकतेचा विचार करणार नाही, त्यांनी मला सांगितले. परंतु त्यांनी त्याचा संपूर्ण कार्यकाळ सवयी तयार होण्याच्या प्रक्रियेचा अभ्यास करण्यात आणि ती समजून घेण्यात घालवला होता.

बुट कॅम्पमध्ये त्यांनी शस्त्रांमध्ये गोळ्या भरणे, त्यांना सज्ज ठेवणे, युद्धभूमीवरील स्थितीत झोप घेणे, युद्धाच्या रणधुमाळीत लक्ष केंद्रित करणे, थकलेल्या-दमलेल्या आणि दडपण असलेल्या परिस्थितीत निर्णय घेणे इत्यादी सवयी आत्मसात केल्या होत्या. तसेच त्यांनी इतर प्रशिक्षण वर्गांमध्ये पैशाची बचत करणे, दररोज व्यायाम करणे, खंदकातील सहकाऱ्यांबरोबर संवाद साधणे इत्यादी सवयींबाबतही प्रशिक्षण घेतले होते. त्यांची जशी पदोन्नती होत गेली, तसे त्यांना संस्थात्मक सवयींचे महत्त्व पटायला लागले. त्यामुळे सतत परवानगीची अपेक्षा करणाऱ्या कनिष्ठ सहकाऱ्यांनी छोटे मोठे निर्णय घेण्याइतके सक्षम बनणे कसे महत्त्वाचे आहे आणि दैनंदिन व्यवहारातील शिस्तीमुळे, ज्यांच्याबरोबर त्यांचे जमत नव्हते, त्यांच्याबरोबर काम करणे कसे सोपे होते, हे त्यांच्या लक्षात आले. आता राष्ट्र उभारणीच्या कार्यातील एक घटक म्हणून ते एकसारख्याच नियमांनी बांधलेला जमाव आणि संस्कृती कशा प्रकारे प्रतिसाद देतात, हे बघत होते. एका वेगळ्या अर्थाने ते म्हणाले, “समाज म्हणजे हजारो माणसांनी एकत्रितपणे स्वीकारलेल्या एकगठा सवयी. म्हणून तो समाज

हिंसेवर कधी उतरेल आणि कधी शांततेचा मार्ग स्वीकारेल, हे समाज कशामुळे सर्वात जास्त प्रभावित होतो यावर अवलंबून असते.” त्या कबाब विक्रेत्यांना हलवण्याबरोबरच त्यांनी कुफातील नागरिकांच्या सवयी बदलण्यासाठी अनेक प्रयोग केले. हे मेजर तेथे गेल्यापासून एकही दंगल झाली नव्हती.

त्या मेजरनी मला सांगितले, “सवयी समजून घेणे ही सगळ्यात मोठी गोष्ट ते लष्करामध्ये शिकले. त्यामुळे त्यांचा जगाकडे बघण्याचा दृष्टिकोनच बदलला. तुम्हाला ताबडतोब झोप लागायला हवी आणि चांगल्या मनःस्थितीत सकाळी जागे व्हायचे आहे तर तुम्ही रात्रीच्या झोपेच्या वेळांवर लक्ष द्या आणि उठल्यानंतर प्रथम काय करता याकडे लक्ष द्या. तुम्हाला तुमचा धावण्याचा व्यायाम सोपा करायचा आहे? तर त्या गोष्टीला दैनंदिन जीवनाचा भाग करण्यासाठी काही कारणे शोधा. मी माझ्या मुलांना याच पद्धतीने शिकवतो. माझी बायको आणि मी आमच्या वैवाहिक जीवनासाठी सुलभ सवयीच्या योजना तयार करतो. अधिकाऱ्यांच्या मीटिंगमध्ये पण आम्ही यावरच चर्चा करतो. केवळ कबाब विक्रेते हटवल्यामुळे आम्हाला जमावावर नियंत्रण मिळवणे शक्य होईल, हे कुफामधील एकाही माणसाने मला सांगितले नसते. परंतु एकदा तुम्ही प्रत्येक गोष्टीकडे सवयींच्या दृष्टिकोनातून जर पाहायला शिकलात, तर ते कोणीतरी तुम्हाला विजेरी आणि पहार देण्यासारखे ठरेल, मग तुम्ही कामाला सुरुवात करू शकता.”

हे मेजर जॉर्जिया प्रांतातून आलेले होते आणि चणीने लहान होते. ते सतत सूर्यफुलाच्या बिया कपामध्ये थुंकत असत, किंवा तंबाखू चघळत असत. त्यांनी मला सांगितले, की लष्करी सेवेमध्ये येण्याआधी त्यांनी टेलिफोन लाईन दुरुस्तीच्या व्यवसायात जाण्याचा विचार केला होता. अन्यथा शक्य झाल्यास मेथांफिटामाईन या रासायनिक पदार्थाचा व्यापार करण्याचा- जो त्याच्या काही शाळासोबत्यांनी निष्फळ प्रयत्न केला होता. मात्र आता ते या पृथ्वीतल्या वरील सर्वात आधुनिक लष्करी दलामध्ये, आठशे सैनिकांच्या तुकडीचे नेतृत्व करत होते.

“मी तुम्हाला सांगतो, की जर माझ्यासारखा सर्वसामान्य मनुष्य हे सगळे शिकू शकतो तर ते कोणालाही जमण्यासारखे आहे. म्हणून मी माझ्या सैनिकांना नेहमी सांगतो, की तुम्ही जर योग्य सवयी लावून घेतल्या तर अशक्य असे काहीच नाही.”

गेल्या दशकामध्ये सवयीसंबंधीच्या मानसशास्त्रात आणि न्युरॉलॉजीत, तसेच त्यांचे आपल्या रोजच्या जीवनात, समाजात आणि संस्थांमध्ये कशा प्रकारे प्रतिबिंब

पडते, यावर खूप संशोधन झाले आहे. त्यामुळे आपली समज इतकी प्रगत झाली आहे, की याची आपण पन्नास वर्षांपूर्वी कल्पनाही करू शकलो नसतो. सवयी का निर्माण होतात, त्या कशा बदलतात आणि त्यांच्या वर्तणुकीमागचे शास्त्र आता आपल्याला अवगत झाले आहे. त्या वेगवेगळ्या भागांमध्ये कशा प्रकारे विभागता येतात आणि आपल्या गरजेप्रमाणे कशा जोडता येतात, हेही आपल्याला समजले आहे. माणसांना कमी खाण्यास, जास्त व्यायाम करण्यास, अधिक कार्यक्षमतेने काम करण्यास आणि निरोगी आयुष्य जगण्यास कसे प्रवृत्त करता येईल, हेही आपल्याला समजले आहे. सवय बदलणे ही तितकीशी सोपी आणि जलद प्रक्रिया नाही. शिवाय ती नेहमीच तितकी साधी पण नाही.

परंतु आता ते शक्य आहे आणि कसे, ते आपल्याला समजले आहे.



व्यक्तिगत सवयी

सवयींची साखळी

सवयी कशा कार्य करतात?

सन 1993च्या शिशिरामध्ये, एक माणूस, जो आपल्या सवयींबद्दलच्या ज्ञानामध्ये अत्यंत मोलाची भर घालणार होता, सॅनडियागो येथील एका प्रयोगशाळेत ठरलेल्या वेळेत, त्याने प्रवेश केला. तो वयाने मोठा होता आणि त्याची उंची सहा फुटांपेक्षा थोडी जास्तच होती. त्याने निळ्या रंगाचा शर्ट घातला होता. त्याने शर्टाची बटणे अगदी वरपर्यंत व्यवस्थित लावलेली होती. त्याच्या डोक्यावरील पांढऱ्या दाट केसांचा, उच्च माध्यमिक शाळेच्या पन्नासाव्या पुनर्भेटीच्या कार्यक्रमात, कोणालाही हेवाच वाटला असता. प्रयोगशाळेकडे जाणाऱ्या मार्गिकेमधून चालताना तो सांधेदुखीमुळे थोडा लंगडत होता. त्याने बायकोचा हात धरला होता, प्रत्येक पावलासोबत समोर येणाऱ्या अनिश्चिततेमुळे, तो हळूहळू चालत होता.

जवळजवळ एका वर्षापूर्वी युजीन पॉली (Engene Pauly) किंवा भविष्यातील वैद्यकीय साहित्यात केवळ E.P. या अक्षरांनी ओळखला जाणारा, त्याच्या प्लाय-डेल-रे येथील घरी रात्रीच्या जेवणाची तयारी करत असताना, त्यांच्या बायकोने त्यांचा मुलगा मायकेल घरी येत असल्याचे सांगितले.

“कोण मायकेल?” युजीनने विचारले.

“तुमचा मुलगा,” त्याची बायको बेव्हर्ली म्हणाली. “तुम्हाला माहीत आहे आपणच त्याला वाढवले आहे?”

युजीनने तिच्याकडे काहीही न समजल्यासारखे पाहिले. “कोण आहे तो?” त्याने विचारले.

दुसऱ्याच दिवशी युजीनला उलट्यांचा त्रास होऊ लागला आणि पोटामध्ये कळा येऊन वेदना होऊ लागल्या. पुढील चोवीस तासांमध्ये त्याच्या शरीरातील पाण्याचे प्रमाण इतके कमी झाले की, घाबरलेल्या बेव्हर्लीने त्याला तात्काळ अतिदक्षता विभागामध्ये दाखल केले. त्याच्या शरीराचे तापमान वाढायला लागले. ते 105 अंशांपर्यंत पोहोचले. त्याच्या शरीरातून बाहेर पडणाऱ्या घामामुळे हॉस्पिटलमधील चादरींवर पिवळे डाग पडले. त्याला भास होऊ लागले. तो आरडाओरडा करायला लागला, आक्रमक होऊ लागला, हातातील शिरेत इंजेक्शन देण्याचा प्रयत्न करणाऱ्या नर्सला ढकलून देऊ लागला. शेवटी अथक प्रयत्नांनंतर त्याला वेदनाशामक आणि गुंगीचे औषध दिल्यानंतरच डॉक्टर त्याच्या पाठीच्या खालील भागातील दोन मणक्यांच्या मध्ये सुई टोचून सेरीब्रोस्पायनल द्रव परीक्षणासाठी काढू शकले.

त्याच्यावर उपचार करणाऱ्या डॉक्टरांना तो काहीतरी गंभीर आजार असल्याची लगेचच जाणीव झाली. मेंदूच्या भोवती आणि पाठीच्या कण्यातून जाणाऱ्या मज्जारज्जूभोवती असणाऱ्या आवरणांमधील हा द्रव पदार्थ, त्या अवयवांचे, संसर्गापासून आणि दुखापतीपासून रक्षण करण्याचे काम करतो. निरोगी व्यक्तीमध्ये हा द्रव पदार्थ अगदी स्वच्छ आणि प्रवाही असतो. तो सुईमधून अगदी सहजपणे काढता येण्यासारखा असतो. युजीनच्या पाठीच्या कण्यातून काढलेला हा द्रव गढूळलेला आणि काहीसा दाट होता, अतिसूक्ष्म कणांनी भरल्यासारखा दिसत होता. प्रयोगशाळेतून त्या द्रवाचे निदान करणारा अहवाल जेव्हा मिळाला, तेव्हा डॉक्टरांना युजीनच्या आजाराचे कारण कळले: त्याला व्हायरल एन्सिफलायटीस झालेला होता. हा आजार तसे बघितले तर अगदी निरुपद्रवी व्हायरसमुळे होतो. ज्यामुळे साधारणतः अंगावर चट्टे पडणे, फोड येणे आणि कातडीवर सौम्य संसर्ग होणे इतपतच त्रास होतात. परंतु अगदी दुर्मीळ उदाहरणांमध्ये मात्र तो व्हायरस मेंदूपर्यंत पोहोचून त्याच्या पातळ, नाजूक आवरणाला पोखरतो. ज्यात आपली स्वप्ने आणि काहींच्या म्हणण्याप्रमाणे आपले चैतन्य दडलेले असते, थेट तेथपर्यंत पोहोचून खूप मोठ्या प्रमाणावर हानी पोहोचवतो.

युजीनच्या डॉक्टरांनी बेव्हर्लीला सांगितले, की आत्तापर्यंत जो काही भाग बाधित झाला आहे, त्याबद्दल त्यांना काही करता येणे शक्य नाही. परंतु अँटिव्हायरल औषधाची मात्रा मोठ्या प्रमाणात दिल्याने तो संसर्ग आणखी पसरण्यापासून रोखणे कदाचित शक्य होईल. त्यानंतर युजीन लगेच बेशुद्धावस्थेत (coma) गेला आणि दहा दिवस तो मरणाच्या दारात होता. पण हळूहळू त्या औषधांनी रोगाला प्रतिकार

करायला सुरुवात केली आणि परिणाम दिसायला लागला. त्याचा ताप उतरला आणि व्हायरस संसर्ग नाहीसा झाला. शेवटी जेव्हा तो शुद्धीत आला, तेव्हा कमालीचा अशक्त झाला होता आणि भ्रमित अवस्थेत होता. गिळताना त्याला फार त्रास होत होता. त्याला वाक्यरचना करणे अवघड जात होते आणि श्वासोच्छ्वास करण्याचे विस्मरण झाल्याप्रमाणे अधुनमधून तो धापा टाकल्याप्रमाणे करायचा. परंतु तो जिवंत होता.

सरतेशेवटी निरनिराळ्या चाचण्यांना तोंड देण्याइतपत युजीनची प्रकृती सुधारली होती. त्याच्या शरीराला विशेषतः मज्जासंस्थेला फारसा अपाय झाला नसल्याचे बघून त्याच्या डॉक्टरांना आश्चर्य वाटले. तो हातपाय हलवू शकत होता. आवाज, उजेडाला प्रतिसाद देत होता. त्याच्या मेंदूच्या स्कॅन्समध्ये मात्र मध्यभागी थोडा काळपट, अनिष्ट सावलीसारखा भाग दिसून आला. त्याच्या पाठीच्या कण्याचा वरचा भाग आणि कवटीच्या मागचा खालचा भाग जेथे जवळ येतात, तेथील मेंदूच्या काही टिश्यूंना व्हायरसने नष्ट केले होते. “तुम्ही ज्या युजीनला ओळखत होतात, कदाचित तो युजीन आता नसेल,” डॉक्टरांनी बेव्हर्लीला सांगितले. “तुला तुझ्या नवऱ्याला गमावण्याची तयारीही ठेवावी लागेल.”

काही दिवसांनी युजीनला हॉस्पिटलच्या दुसऱ्या भागात हलवण्यात आले. एका आठवड्यामध्ये त्याच्या गिळण्याच्या क्रियेत सुधारणा झाली, अजून एक आठवड्याने त्याचे बोलणे पूर्ववत झाले. तो फळांचे आईस्क्रीम आणि मीठ मागायला लागला. दूरदर्शनवरील वाहिन्या बदलायला लागला आणि कंटाळवाण्या मालिकांबद्दल तक्रारीपण करायला लागला. पाच आठवड्यांनी त्याला सुधारणा विभागात हलवेपर्यंत युजीन हॉस्पिटलच्या वॉर्डमधून फिरायला लागला होता आणि शनिवार/रविवारची सुट्टी कशा प्रकारे मजेत घालवावी याबद्दल परिचारिकांना अनाहूत सल्लेपण देऊ लागला होता.

“इतक्या गंभीर आजारातून अशा प्रकारे सुधारणा झालेला माणूस अद्याप माझ्या तरी पाहण्यात कोणी आला नव्हता.” डॉक्टर बेव्हर्लीला म्हणाले. “मला तुझ्या अपेक्षा आणखी वाढवायच्या नाहीत, परंतु हे खरोखरच आश्चर्य आहे.”

तरी पण बेव्हर्लीला काळजी होतीच. सुधारणा केंद्रामध्ये एक गोष्ट हळूहळू स्पष्ट झाली, की त्या आजारामुळे तिच्या नवऱ्यामध्ये काही चमत्कारिक बदल झाले होते. उदाहरणार्थ, आठवड्याचा तो कोणता दिवस आहे हे युजीन सांगू शकत नव्हता.

डॉक्टरांनी आणि परिचारिकांनी त्यांची नावे कितीही वेळा सांगितली तरी तो ती पुन्हा सांगू शकत नव्हता. “ते मला हे प्रश्न पुनःपुन्हा का विचारत असतात?” एक दिवस डॉक्टर खोलीतून गेल्यानंतर त्याने बेव्हर्लीला विचारले. शेवटी जेव्हा तो घरी परतला, तेव्हा तर परिस्थिती आणखीनच विचित्र झाली. युजीनला त्याचे मित्र आठवत नव्हते. संभाषणांमध्ये सहभागी होणे त्याला जड जात होते. कधी कधी सकाळी तो अंथरुणातून उठून थेट स्वयंपाक घरात जायचा, स्वतःसाठी अंडी आणि खारवलेले मांस शिजवायचा आणि पुन्हा अंथरुणावर येऊन पडायचा. मग रेडिओ लावायचा. चाळीस एक मिनिटांनंतर पुन्हा तो हेच सगळे करायचा. उठायचा, स्वतःसाठी अंडी आणि मांस शिजवायचा आणि पुन्हा जाऊन झोपायचा आणि रेडिओवर काहीतरी लावण्याचा प्रयत्न करायचा आणि पुन्हा तो तेच करायचा.

काळजीत पडलेल्या बेव्हर्लीने काही तज्ज्ञांशी, त्याचप्रमाणे सॅनडियागो येथील कॅलिफोर्निया विद्यापीठातील खास विस्मरणावर संशोधन करणाऱ्या संशोधकांशी संपर्क साधला. अशा प्रकारे त्या शिशिरातील एका सूर्यप्रकाशित सकाळी, बेव्हर्ली आणि युजीन विद्यापीठाच्या आवारातील त्या सर्वसामान्य इमारतीतील मार्गिकेमधून एकमेकांचे हात धरून हळूहळू चालले होते. त्यांना एका छोट्या परीक्षण कक्षामध्ये थांबण्यास सांगण्यात आले. युजीनने तेथे संगणकावर काम करत असलेल्या एका तरुण स्त्रीबरोबर गप्पा मारायला सुरुवात केली.

“अनेक वर्षे मी इलेक्ट्रॉनिक्सच्या क्षेत्रामध्ये घालवल्यामुळे मला या सगळ्या गोष्टींचे खूप आश्चर्य वाटते.” ती टायपिंग करत असलेल्या यंत्राकडे बोट दाखवत तो म्हणाला, “मी जेव्हा तरुण होतो तेव्हा या गोष्टींनी अनेक सहा फुटी रॅक्स आणि संपूर्ण खोली व्यापली जायची.”

त्या स्त्रीची बोटे की-बोर्डवर काम करतच राहिली. युजीनने तोंडाने आश्चर्यदर्शक आवाज काढला. तो म्हणाला, “हा प्रकार अद्भुतच आहे. याच्या आतील सगळी यंत्रणा, ते डायोड्स आणि ट्रायोड्स. मी जेव्हा इलेक्ट्रॉनिक्स क्षेत्रामध्ये होतो, तेव्हा हे सगळे ठेवायला अनेक सहा फुटी रॅक्स लागायचे.” तेवढ्यात संशोधक खोलीमध्ये आला आणि त्याने स्वतःची ओळख करून दिली. त्याने युजीनला त्याचे वय विचारले.

“अं, अं..... बहुधा एकोणसाठ... साठ?” युजीनने उत्तर दिले. त्याचे वय एक्काहत्तर वर्षांचे होते. त्या संशोधकाने संगणकावर टायपिंग करण्यास सुरुवात केली. युजीनने स्मित केले आणि त्याच्याकडे बोट दाखवले. “हे काहीतरी विशेषच

आहे,” तो म्हणाला, “तुम्हाला माहीत आहे, मी जेव्हा इलेक्ट्रॉनिक्सच्या क्षेत्रात होतो, तेव्हा हे सगळे ठेवायला अनेक सहा फुटी रॅक्स लागायचे!”

तो संशोधक बावन्न वर्षांचा प्रोफेसर होता, त्याचे नाव होते लॅरी स्कायर. त्याने गेली तीन दशके ‘न्युरोअॅनॅटॉमी ऑफ मेमरी’ या विषयावर संशोधन केले होते. आपला मेंदू घटनांची नोंद कशी करतो, त्यांचा संचय कशा रीतीने करतो, याचा शोध घेण्याच्या संदर्भात त्याचा विशेष अभ्यास होता. तरीपण युजीनवर केल्या जाणाऱ्या उपचारांवरून आणि परीक्षणांवरून, त्याच्या स्वतःसाठी आणि इतर शोकडो संशोधकांसाठी, ज्यांनी सवयींच्या कार्यपद्धतीविषयीची आपली जाणीव अधिक समृद्ध होण्याच्या दृष्टीने काम केले आहे, त्यांच्यासाठी लवकरच एक नवीन जग खुले होणार होते. स्कायरच्या अभ्यासामधून हे समोर येणार होते, की जरी एखाद्याला स्वतःचे वय आठवणे कठीण जात असले, किंवा इतर काहीही आठवत नसले तरी तो कल्पनाही करू शकणार नाही इतक्या गुंतागुंतीच्या सवयी लावून घेऊ शकतो. कारण प्रत्येक जण प्रत्येक दिवशी एकाच प्रकारच्या न्युरॉलॉजिकल प्रक्रियेवर अवलंबून असतो, हे सुद्धा लक्षात येणार होते. त्याच्या आणि इतरांच्या संशोधनामधून आणखी एक गोष्ट समोर येणार होती. ती म्हणजे, आपल्यामधील अर्धजागृत (Subconscious) अवस्थेत चालणाऱ्या यंत्रणा आपल्या निवडींना किती मोठ्या प्रमाणावर प्रभावित करत असतात. खरंतर या निवडी आपल्याला जणू काही फार विचारपूर्वक केलेल्या कृती वाटतात. परंतु प्रत्यक्षात आपल्याला न समजणाऱ्या, न ओळखू येणाऱ्या इच्छांमुळे, उत्तेजनांमुळे या निवडी प्रभावित होत असतात.

स्कायरची आणि युजीनची भेट होण्याच्या आधीपासूनच, काही आठवडे तो त्याच्या मेंदूच्या प्रतिमांचा (scans) अभ्यास करत होता. त्याच्या मेंदूच्या प्रतिमांवरून असे दिसून येत होते की, युजीनच्या मेंदूचा बहुतेक सर्व संसर्गाने बाधित झालेला भाग हा मेंदूच्या मध्यभागी पाच सेंटीमीटर इतक्या भागापुरताच मर्यादित होता. त्या व्हायरसने त्याचा मेडिअल टेम्पोरल लोब हा भागच जवळजवळ नष्ट केला होता. शास्त्रज्ञांचा असा अंदाज होता, की या भागातील पेशी भूतकाळ आठवण्याच्या आणि काही भावनांवर नियंत्रण ठेवण्याच्या दृष्टीने खूप महत्त्वाच्या आहेत, सर्वात जास्त जबाबदार आहेत. त्या पेशी पूर्णपणे नष्ट होण्याचे स्कायरला जराही आश्चर्य वाटले नाही - व्हायरल एन्सिफलायटीस अत्यंत क्रूरपणे आणि अगदी अचूकतेने सीमारेषा वाढवत टिशू खाऊन टाकतात. परंतु त्या प्रतिमा किती ओळखीच्या वाटत होत्या याचे त्याला आश्चर्य वाटले.

तीस वर्षांपूर्वी एम.आय.टी. मध्ये पीएच.डी.चा विद्यार्थी असताना, स्कायरने विद्यार्थ्यांच्या एका गटाबरोबर, वैद्यकीय इतिहासातील सर्वात प्रसिद्ध केसेसपैकी एक असलेल्या आणि केवळ H.M. या अक्षरांनी ओळखल्या जाणाऱ्या एक आजारी व्यक्तीचा अभ्यास केला होता. H.M. चे खरे नाव होते हेन्री मोलाईसन, परंतु शास्त्रज्ञांनी त्याच्या संपूर्ण आयुष्यभर त्याची ओळख लपवली होती. जेव्हा H.M. सात वर्षांचा होता, तेव्हा तो सायकलचा धक्का लागून जोरात डोक्यावर पडला होता. थोड्याच दिवसांनी त्याला फिटस् येऊ लागल्या आणि अल्पकाळासाठी शुद्ध जाऊ लागली. वयाच्या सोळाव्या वर्षी त्याला मोठी फिट आली, जिचा त्याच्या संपूर्ण मेंदूवर परिणाम झाला, लवकरच तो दिवसातून जवळजवळ दहा वेळा तरी बेशुद्ध पडायला लागला.

सत्तावीस वर्षांचा होत असताना H.M. आता अगदी निकरावर आला होता. फिटस् येऊ नयेत म्हणून देण्यात येणाऱ्या औषधांचा काहीही उपयोग होत नव्हता. तो हुषार होता परंतु नोकरी टिकवू शकत नव्हता. तो अजूनही आईवडिलांबरोबरच राहत होता. H.M. ला सर्वसाधारण जीवन जगायचे होते. म्हणून त्याने अशा डॉक्टरांची मदत घेण्याचा निर्णय घेतला, ज्यांची H.M. ला स्वस्थ करण्यासाठी थोडा धोका पत्करून काही नवीन प्रयोग करण्याची तयारी होती. चाचण्यांमधून असे दिसून आले होते की, मेंदूतील हिप्पोकॅम्पस नावाच्या भागाचा आणि फिटस् येण्याचा काहीतरी संबंध असावा. जेव्हा डॉक्टरांनी H.M. ला त्याच्या कवटीचा काही भाग आणि मेंदूचा पुढील भाग जरा उचलून, छोट्या नळीच्या साहाय्याने हिप्पोकॅम्पसचा भाग आणि त्याच्या भोवतालचे काही टिशू ओढून बाहेर काढण्याचे सुचवले, तेव्हा H.M. ने त्यांना मान्यता दिली.

ही शस्त्रक्रिया सन 1953मध्ये झाली आणि H.M. ची जखम जशी भरून आली, तसे फिटस् येणे कमी झाले. परंतु लगेचच एक गोष्ट स्पष्ट झाली, की त्याच्या मेंदूमध्ये आमूलाग्र बदल झाला होता. H.M. ला त्याचे नाव आठवत होते आणि त्याची आई आयर्लंडची आहे हेही आठवत होते. त्याला सन 1929 मध्ये शेअर बाजार कोसळल्याचे आठवत होते आणि नॉर्मंडीवर कब्जा केल्याच्या बातम्या पण आठवत होत्या. परंतु त्यानंतरच्या मात्र सर्व गोष्टी - सगळ्या आठवणी, अनुभव, त्याच्या शस्त्रक्रियेच्या आधीच्या दहा वर्षांमध्ये त्याने त्याच्या आजाराशी दिलेला लढा - पुसल्या गेल्या होत्या. ज्यावेळी डॉक्टर H.M. च्या स्मरणशक्तीची परीक्षा, त्याला खेळण्याचे पत्ते, आकड्यांच्या याद्या वगैरे दाखवू लागले, तेव्हा त्यांच्या लक्षात आले

की H.M. कोणतीही नवीन माहिती वीस सेकंदांपेक्षा जास्त वेळ स्मरणात ठेवू शकत नव्हता.

त्याच्या शस्त्रक्रियेनंतर सन 2008मध्ये त्याचा मृत्यू होईपर्यंत प्रत्येक भेटलेली व्यक्ती, ऐकलेले गाणे, प्रवेश केलेली खोली इत्यादी म्हणजे त्याच्यासाठी दरवेळी नवीन अनुभव होता. त्याचा मेंदू एका ठरावीक काळामध्ये गोठला होता. कोणीतरी टिक्कीच्या दिशेने काळा प्लॅस्टिकचा आयताकृती तुकडा दाखवून त्यावरील वाहिन्या बदलतो, याचे त्याला प्रत्येक दिवशी नव्याने आश्चर्य वाटायचे. तो डॉक्टरांना आणि परिचारिकांना दररोज त्यांचे नाव अनेक वेळा तरी सांगायचा.

“मला H.M. विषयी जाणून घ्यायला खूप आवडले कारण मेंदूच्या अभ्यासासाठी स्मरणशक्ती हा एक चांगला आणि प्रत्यक्ष अनुभवता येणारा मार्ग आहे हे माझ्या लक्षात आले,” असे स्कायरने मला सांगितले. “मी ओहायो येथे वाढलो आणि मला आठवते, की पहिलीच्या वर्गामध्ये असताना आमच्या शिक्षकांनी प्रत्येकाला क्रेयॉन्स दिले होते. आणि मी ते सगळे रंग एकत्र करून काळा रंग तयार होतो का, हे बघायला लागलो होतो. मला ही घटना का लक्षात राहिली आहे? मला माझ्या शिक्षकांचा चेहरासुद्धा आठवत नाहीये. एक आठवण ही दुसऱ्या आठवणीपेक्षा जास्त महत्त्वाची आहे हे माझा मेंदू का व कसे ठरवतो?”

स्कायरला युजीनच्या मेंदूच्या प्रतिमा जेव्हा मिळाल्या, तेव्हा त्या H.M. च्या मेंदूच्या प्रतिमेशी मिळत्याजुळत्या होत्या याचे त्यांना आश्चर्य वाटले. त्या दोघांच्याही मेंदूच्या मध्यभागी अक्रोडाच्या आकाराचे मोकळे भाग होते. युजीनची स्मरणशक्ती H.M. प्रमाणेच पुसली गेली होती.

परंतु जसे स्कायरने युजीनच्या तपासण्या सुरू केल्या, तेव्हा त्याच्या लक्षात आले, की हा पेशंट, H.M. पेक्षा काही महत्त्वाच्या बाबतीत अगदी वेगळा आहे. H.M. मध्ये काहीतरी दोष आहे हे त्याला भेटायला येणाऱ्या कोणाच्याही अगदी काही मिनिटांमध्येच लक्षात यायचे. परंतु युजीन त्याची कामे करू शकत होता. संभाषणात भाग घेऊ शकत होता. त्यामुळे सहज बघणाऱ्याला त्याच्यात काही दोष आहे हे लगेचच लक्षात यायचे नाही.

H.M. त्याच्यावरील शस्त्रक्रियेमुळे इतका दुबळा झाला होता, की त्याचे पुढचे सगळे आयुष्य हॉस्पिटलमध्ये, देखरेखीखाली गेले. तर दुसरीकडे युजीन त्याच्या घरी

बायकोबरोबर राहत होता. H.M. खऱ्या अर्थाने संवाद साधू शकत नव्हता, याउलट युजीनकडे कोणत्याही विषयावरील चर्चा, तो ज्या विषयावर कितीही वेळ सहज बोलू शकत होता, त्या विषयाकडे वळवण्याची वेगळीच हातोटी होती. उदा. उपग्रह (Satellites). त्याने एका एरोस्पेस कंपनीमध्ये काय केले होते किंवा हवामान असे विषय.

स्कायरने युजीनच्या तपासणीला, त्याच्या तारुण्यातील घटनांसंबंधी विचारून सुरुवात केली. युजीनने तो ज्या मध्य कॅलिफोर्नियातील शहरामध्ये वाढला होता, त्या संबंधी, त्याच्या व्यापारी जहाजावरील नोकरीसंबंधी आणि तरुणपणी त्याने ऑस्ट्रेलियाला दिलेल्या भेटीसंबंधी माहिती दिली. त्याच्या आयुष्यामध्ये सन 1960च्या आधी घडलेल्या बहुतेक सर्व घटना त्याला चांगल्या आठवत होत्या. स्कायरने जेव्हा त्याला नंतरच्या दशकातील घटनांबद्दल विचारायला सुरुवात केली, तेव्हा युजीनने विनम्रपणे विषय बदलला आणि अलीकडच्या घटना आठवायला त्याला त्रास होत असल्याचे सांगितले.

स्कायरने त्याच्या काही बुद्धिमत्ता चाचण्या घेतल्या आणि त्याला आढळून आले, की युजीन जरी गेल्या तीन दशकातील काहीही आठवू शकत नव्हता, तरी त्याची बुद्धिमत्ता त्या मानाने चांगली होती. त्याहीपेक्षा युजीनने त्याच्या तरुणपणात ज्या सवयी लावून घेतल्या होत्या, त्या अजून तशाच कायम होत्या. उदा. स्कायर जेव्हा त्याला कपामध्ये पाणी द्यायचा किंवा एखाद्या चांगल्या अत्तराबद्दल त्याचे कौतुक करायचा, तेव्हा युजीन लगेचच त्याचे आभार मानायचा किंवा त्याचे उलट कौतुक करायचा. जेव्हा कोणी खोलीमध्ये यायचे तेव्हा युजीन त्याला स्वतःची ओळख सांगायचा आणि त्या व्यक्तीचा दिवस कसा गेला, याची चौकशी करायचा.

परंतु जेव्हा स्कायरने युजीनला काही आकडे पाठ करायला सांगितले, प्रयोगशाळेच्या दरवाजाबाहेरील मार्गिकेबद्दल वर्णन करायला सांगितले, तेव्हा डॉक्टरला आढळून आले, की त्यांचा पेशंट कोणतीही नवीन माहिती एखाद्या मिनिटापेक्षा जास्त वेळ लक्षात ठेवू शकत नव्हता. जेव्हा कोणीतरी युजीनला त्याच्या नातवंडांचे फोटो दाखवले, तेव्हा ते कोण होते, याची त्याला कल्पनासुद्धा नव्हती. जेव्हा स्कायरने त्याला आजारी पडल्याचे आठवते का, असे विचारले, तेव्हा युजीनचे उत्तर होते- त्याला त्याच्या आजारासंबंधी किंवा हॉस्पिटलमध्ये राहावे लागल्यासंबंधी काहीही आठवत नाही. खरे तर त्याला विस्मरण किंवा स्मृतिभ्रंश झाला आहे, हे

युजीनला कधीच आठवले नाही, समजले नाही. त्याच्या विचारांच्या कक्षेत, स्वतःला विस्मरण झाले आहे हे बसतच नव्हते. मुळात त्याला दुखापत झाल्याचेच आठवत नसल्यामुळे आपल्याला काहीतरी वेगळे झाल्याचे त्याला वाटतच नव्हते.

युजीनची भेट झाल्यानंतर काही महिन्यांनी स्कायरने त्याच्या स्मरणशक्तीच्या मर्यादा जाणून घेण्यासाठी काही प्रयोग केले. तोपर्यंत युजीन आणि बेव्हर्ली हे प्लाय-डेल-रे सोडून सॅनडियागोला, त्यांच्या मुलीजवळ राहायला आले होते आणि स्कायर अनेक वेळा चाचण्यांसाठी त्यांच्या घरी जात होते. एक दिवस स्कायरने युजीनला त्याच्या घराचा नकाशा काढायला सांगितले. युजीन अगदी बाळबोध म्हणजे स्वयंपाकघर कोठे आहे, झोपण्याची खोली कोठे आहे इत्यादी दाखवणारा नकाशा सुद्धा काढू शकला नाही. “तू जेव्हा सकाळी अंथरुणातून उठतोस, तेव्हा तुझ्या खोलीतून बाहेर कसा पडतोस?” स्कायरने विचारले.

युजीन म्हणाला, “मला नक्की सांगता येणार नाही.” स्कायरने त्यांच्या लॅपटॉपवर त्याने दिलेल्या उत्तरांच्या नोंदी केल्या आणि जसा तो टाईप करत होता, युजीनचे लक्ष विचलित झाले. त्याने खोलीत एक नजर टाकली आणि नंतर तो उठून मार्गिकेमध्ये गेला. त्याने स्वच्छतागृहाचा दरवाजा उघडला. काही मिनिटांनी आतून फ्लश केल्याचा आवाज आला, नळ सोडल्याचा आवाज आला आणि स्वतःच्या पॅटला हात पुसत तो पुन्हा बाहेरच्या खोलीत स्कायरच्या शेजारी खुर्चीवर येऊन बसला. पुढच्या प्रश्नाची वाट बघत शांतपणे तो खुर्चीत बसून राहिला.

त्यावेळी, जो माणूस घराचा अगदी साधा नकाशा सुद्धा काढू शकत नव्हता, तोच माणूस न चुकता स्वच्छतागृह कसे शोधू शकतो, याचे कोणालाही आश्चर्य वाटले नाही. परंतु हा प्रश्न आणि असेच इतर काही प्रश्न सरतेशेवटी नवनवीन शोधांचे मार्ग दाखवणार होते, त्यामुळे आपल्या सवयींच्या शक्तीच्या आकलनामध्ये मोलाची भर पडणार होती. त्यातूनच वैज्ञानिक क्रांतीची ठिणगी पडणार होती. यामुळेच आज शेकडो संशोधकांचे प्रथमच, आपल्या सवयींचा, आपल्या जीवनावर एकूण पडणाऱ्या प्रभावाविषयी अधिकाधिक समजून घेण्याचे प्रयत्न चालले आहेत, संशोधन चालले आहे.

टेबलजवळ येऊन बसल्यानंतर युजीनने स्कायरच्या लॅपटॉपकडे पाहिले. “हे खरोखरच आश्चर्यकारक आहे,” संगणकाकडे हात करत तो म्हणाला. “तुम्हाला

माहीत आहे, मी जेव्हा इलेक्ट्रॉनिक्सच्या क्षेत्रामध्ये होतो तेव्हा या गोष्टींसाठी अनेक सहा फुटी रॅक्स लागायचे.”

नवीन घरी राहण्यासाठी आल्यानंतर पहिले काही आठवडे युजीनला बाहेर फिरायला घेऊन जाण्याचे बेव्हर्लीने प्रयत्न केले. डॉक्टरांनी तिला सांगितले होते, की त्याला व्यायाम मिळणे महत्वाचे आहे. युजीन जर घरामध्ये राहिला तर तो तेच तेच न संपणारे प्रश्न विचारून बेव्हर्लीला अगदी भंडावून सोडायचा. म्हणून रोज सकाळी आणि दुपारी ती त्याला त्यांच्याच भागामध्ये नेहमी एकाच मार्गाने फिरायला घेऊन जायला लागली.

डॉक्टरांनी युजीनवर सतत लक्ष ठेवण्याची गरज असल्याचे बेव्हर्लीला सांगितले होते. तो जर हरवला तर, त्याला घरचा पत्ता कधीच सापडणार नाही, असे त्यांनी सांगितले होते. एकेदिवशी सकाळी बाहेर जाण्यासाठी ती तयारी करत असतानाच युजीन पुढच्या दरवाजातून बाहेर पडला. त्याला निरनिराळ्या खोल्यांतून फिरण्याची सवय होती, त्यामुळे तो घराबाहेर गेला आहे हे कळायला बेव्हर्लीला थोडा वेळ लागला. जेव्हा तिच्या ते लक्षात आले तेव्हा ती घाबरून गोंधळून गेली. धावतच घराबाहेर पडून तिने रस्त्यावर नजर टाकली, त्याचा कोठेही ठावठिकाणा नव्हता. ती शेजाऱ्यांकडे गेली, त्यांच्या खिडक्यांवर ठोठावले. त्यांची घरे एकसारखीच दिसणारी होती. कदाचित युजीन गोंधळून गेला असावा आणि कोणाच्या तरी घरामध्ये शिरला असावा. ती शेजाऱ्यांच्या दरवाजांकडे धावली आणि दार उघडेपर्यंत बेल वाजवत राहिली, युजीन कोठेही नव्हता. ती धावतच पुन्हा रस्त्यावर आली आणि हाक मारत पुढची काही घरे धावत गेली. ती रडत होती. तो जर रहदारीत सापडला तर काय होईल? तो त्याचा पत्ता इतर कोणाला कसा सांगेल? तिला घराबाहेर पडून आणि त्याचा शोध सुरू करून पंधरा मिनिटे होऊन गेली होती. पोलिसांना फोन करण्यासाठी ती धावतच घरी आली.

ती दार ढकलून घरात शिरली, तर बाहेरच्या खोलीत, दूरदर्शन समोर हिस्ट्री चॅनल बघत युजीन बसलेला तिला दिसला. तिच्या डोळ्यांतील अश्रूंनी तो गोंधळात पडला. त्याला घराबाहेर पडल्याचे आठवत नव्हते. तो कोठे गेला होता, हेही त्याला आठवत नव्हते आणि ती एवढी अस्वस्थ का झाली आहे, हेही त्याला समजत नव्हते. नंतर बेव्हर्लीचे लक्ष टेबलावर ठेवलेल्या पार्सन कोन्स फळांकडे गेले. अशा प्रकारची फळे, जरा पुढे असलेल्या शेजाऱ्यांच्या आवारामध्ये पडलेली तिने पाहिली होती. तिने

जवळ जाऊन युजीनचे हात पाहिले. फळातील चिकाने त्याची बोटे चिकट झाली होती. तेव्हा तिच्या लक्षात आले की, युजीन एकटाच फिरण्यासाठी बाहेर पडला होता. त्याने एकट्याने रस्त्यावरून चालत जाऊन काही आठवणी गोळा करून आणल्या होत्या.

आणि त्याला घरी परतण्याचा मार्गही सापडला होता.

लवकरच रोज सकाळी युजीन चालण्यासाठी बाहेर जाऊ लागला. बेव्हर्लीने त्याला थांबवण्याचा प्रयत्न केला, परंतु त्यात काही अर्थ नव्हता.

“मी जरी त्याला घरामध्येच राहायला सांगितले, तरी काही मिनिटांनंतर ते त्याच्या लक्षात राहत नव्हते.” तिने मला सांगितले. “तो कोठेतरी भरकटून हरवू नये म्हणून मी काही वेळा त्याच्या मागेमागे गेले; परंतु तो नेहमीच परत आला. कधी कधी तो पार्सन कोन्सची फळे किंवा दगड घेऊन परतायचा. एकदा तर तो पाकीट घेऊन आला, तर दुसऱ्या वेळेला कुत्र्याचे पिल्लू घेऊन आला. या गोष्टी त्याला कोठे मिळाल्या, हे मात्र त्याला कधीच आठवले नाही.”

स्कायर आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांनी जेव्हा त्याच्या या फिरण्याबद्दल ऐकले, तेव्हा युजीनच्या डोक्यामध्ये काहीतरी घडामोडी चालल्या आहेत, ज्याचा त्याच्या जागृत स्मरणशक्तीशी काहीही संबंध नसावा, असा दाट संशय त्यांना येऊ लागला. आता त्यांनी एक नवीन प्रयोग करायचे ठरवले. एक दिवस स्कायरच्या एका सहकाऱ्याने युजीनच्या घरी भेट दिली आणि तो राहत असलेल्या परिसराचा नकाशा त्याला काढायला सांगितला. पण तो नकाशा काढू शकला नाही. कमीत कमी तो ज्या रस्त्यावर राहत होता त्या रस्त्याचा नकाशा काढण्यास त्याने सांगितले. त्याने थोडे इकडे तिकडे केले आणि काही वेळाने त्याला काय काढायला सांगितले होते, हेच तो विसरून गेला. तिने त्याला स्वयंपाकघराच्या दरवाजाकडे जाणारा मार्ग दाखवायला सांगितले. युजीनने खोलीमध्ये इकडे तिकडे पाहिले आणि त्याला माहीत नसल्याचे सांगितले. तिने युजीनला विचारले, “जर तुला भूक लागली तर तू काय करशील?” तो उभा राहिला, स्वयंपाकघरात गेला, कपाटाचा दरवाजा उघडला आणि दाण्यांची बरणी काढली.

त्यानंतर त्या आठवड्यापासून, युजीनच्या रोजच्या फिरण्याच्या वेळी एक सोबती त्याच्याबरोबर जाऊ लागला. दक्षिण कॅलिफोर्नियातील कायमस्वरूपी असलेल्या

वसंतऋतूमध्ये ते पंधरा मिनिटे चालत होते. हवेमध्ये बोगनवेलीच्या फुलांचा वास भरून राहिला होता. चालताना युजीन फारसा बोलायचा नाही, परंतु तो पुढे चालायचा, जणू काही कोठे जायचे आहे हे त्याला माहीत होते. त्याने कधी कोणाला पत्ता विचारला नाही, मार्ग विचारला नाही, ते जसे त्याच्या घराजवळच्या कोपऱ्यावरून वळले, तसे सोबत्याने युजीनला तो कोठे राहतो ते विचारले. “मला नक्की माहीत नाही,” तो म्हणाला. नंतर तो त्याच्या नेहमीच्या फुटपाथवरून पुढे चालत गेला. घराचे पुढचे दार उघडून, बाहेरच्या खोलीत प्रवेश केला आणि टेलिव्हिजन सुरू केला.

स्कायरला एक गोष्ट नक्की समजली, की युजीन नवीन माहिती आत्मसात करत होता. परंतु ही नवीन माहिती त्याच्या मेंदूच्या आतमध्ये कोठे साठवली जात होती? जेव्हा एखादा मनुष्य त्याचे स्वयंपाकघर कोठे आहे हे सांगण्यास समर्थ नसतो, दाण्यांची बरणी कशी काय शोधू शकतो? किंवा त्याचे घर कुठे आहे हे सांगू शकत नसताना त्याला घरी जाण्याचा मार्ग कसा सापडतो? असे कसे होऊ शकते? स्कायरच्या डोक्यामध्ये विचारचक्र सुरू होते, युजीनच्या बाधित झालेल्या मेंदूमध्ये नवीन रचना तर आकार घेत नव्हत्या?

2

एम.आय.टी. (Massachusetts Institute of Technology) चा मेंदू आणि अतींद्रिय विज्ञान विभाग ज्या इमारतीमध्ये आहे, तेथे अशा प्रयोगशाळा आहेत, ज्या सहज बघणाऱ्यांना लहान मुलांना खेळण्यासाठी बनवलेल्या शस्त्रक्रियागृहाच्या छोट्या प्रतिकृतीच वाटतील. तेथे शस्त्रक्रियेची अगदी छोटी-छोटी हत्यारे उदा. छोटे चाकू, छोटी ड्रिल्स आणि कृत्रिम हातांना (Robotic Arms) जोडलेल्या, पाव इंजापेक्षाही कमी रुंदीची पाती असलेल्या करवती इत्यादी देखील आहेत. शस्त्रक्रिया करण्याची टेबल्स सुद्धा अगदी लहान आहेत, अगदी लहान मुलांसाठी बनवल्याप्रमाणे. त्या खोल्यांमधील तापमान नेहमीच साठ अंश फॅरेनहाइट इतके राखलेले असते. कारण त्या गारव्यामुळे अत्यंत नाजूक शस्त्रक्रिया करणाऱ्या संशोधकांचे हात स्थिर राहण्यास खूप मदत होते. या प्रयोगशाळांमध्ये शल्यविशारद, भूल दिलेल्या उंदरांच्या मेंदूवर, त्यांच्या कवट्यांना छेद देऊन, शस्त्रक्रियेने सूक्ष्म सेंसर्स (sensors) बसवण्याचे काम करतात. त्यामुळे मेंदूमध्ये झालेल्या अतिसूक्ष्म बदलांचीही नोंद घेतली जाऊ शकते. उंदीर जेव्हा शुद्धीवर येतात, तेव्हा त्यांच्या लक्षातही येत नाही,

की त्यांच्या डोक्यामध्ये कोळ्याच्या जाळ्याप्रमाणे अतिसूक्ष्म वायर्सचे जाळे बसवले गेले आहे.

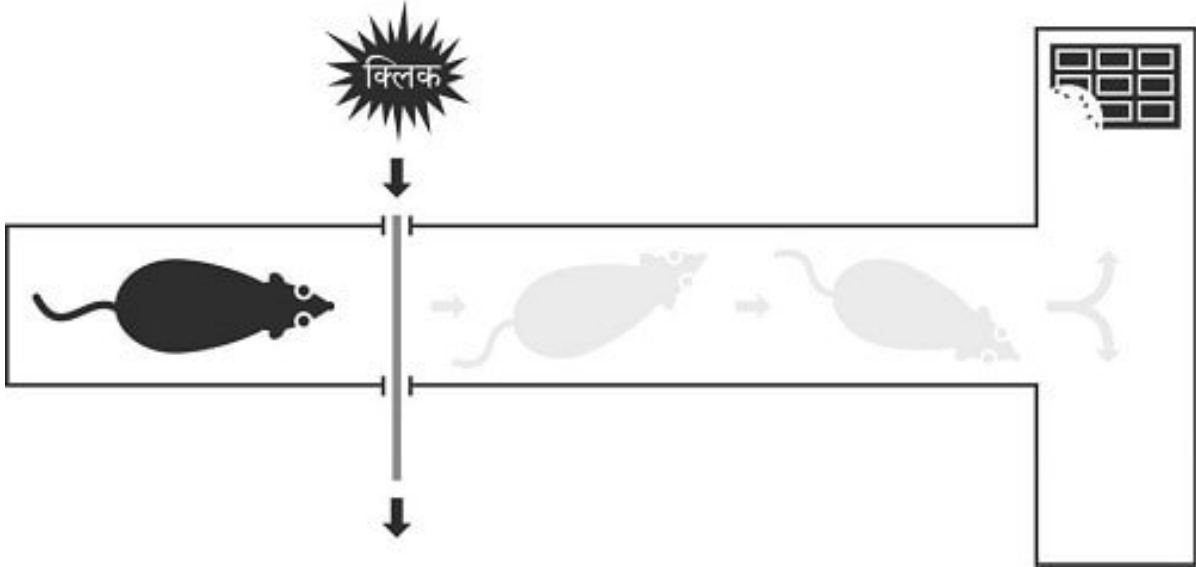
या प्रयोगशाळा, सवयींविषयीच्या संशोधनामध्ये झालेल्या आमूलाग्र बदलाचे मुख्य केंद्र बनल्या आहेत. येथे केल्या जाणाऱ्या प्रयोगांमधूनच युजीनने त्याचप्रमाणे तुम्ही, मी आणि इतर सगळ्यांनी आपले दैनंदिन जीवन जगताना कसं वागायचं, ती वागणूक कशी ठरवली, कशी विकसित केली याचे स्पष्टीकरण मिळते. मग आपली रोजची दात घासण्याची कृती असो किंवा गॅरेजपुढील मार्गातून कार मागे घेण्यासारखी कृती असो. परंतु हे करताना आपल्या मेंदूमध्ये किती गुंतागुतीच्या घडामोडी घडतात यावर या प्रयोगशाळेतील उंदरांनी प्रकाश टाकला आहे. युजीन नवीन सवयी कशा आत्मसात करू शकला, याचे स्पष्टीकरण मिळायला स्क्रायरला या प्रयोगशाळांची मदत झाली.

सन 1990च्या दशकामध्ये जेव्हा एम.आय.टी. संशोधकांनी सवयींवर काम करायला सुरुवात केली, म्हणजे जवळपास ज्यावेळी युजीन तापाने आजारी पडला होता तेव्हा त्यांना बेसल गॅंग्लिया (basal ganglia) नावाच्या मेंदूतील भागाबद्दल मोठे कुतूहल होते. तुम्ही जर एका कांद्याच्या स्वरूपात माणसाच्या मेंदूची कल्पना केली, जिथे मेंदू पेशींच्या एकावर एक असलेल्या थरांनी बनलेला असतो, तर सगळ्यात बाहेरील थर म्हणजे, कवटीच्या अंतर्भागालगतचे थर हे सर्व साधारणपणे उत्क्रांतिप्रक्रियेच्या दृष्टिकोनातून अगदी अलीकडच्या काळात तयार झालेले आहेत. तुम्हाला जेव्हा नवीन शोधाबाबत काही सुचते किंवा तुम्ही मित्राच्या विनोदाला दाद देता, तेव्हा तुमच्या मेंदूचा हा सर्वात बाहेरचा थर कार्यरत असतो. त्याच भागामध्ये सगळ्यात गुंतागुंतीची विचारप्रक्रिया होते.

मेंदूच्या खूप आत आणि मेंदूच्या मुळाजवळ - जेथे मेंदू आणि पाठीचा कणा एकत्र येतात तेथे खूप जुन्या, अगदी साध्या आणि प्राथमिक रचना असतात. तेथून आपल्या स्वयंचलित, म्हणजे आपोआप केल्या जाणाऱ्या क्रिया उदा. श्वासोच्छ्वास करणे, गिळणे किंवा झाडामागून अचानक कोणीतरी पुढे आल्यावर दचकणे वगैरे क्रिया नियंत्रित होतात. कवटीच्या मध्यभागी एक गोल्फ बॉलच्या आकाराचा मांसल गोळा असतो, तसा मांसल गोळा आपल्याला माशांच्या, सरपटणाऱ्या प्राण्यांच्या, इतर सस्तन प्राण्यांच्या डोक्यामध्ये पण बघायला मिळतो. पेशींनी बनलेल्या या अंडाकृती भागाला बेसल गॅंग्लिया (basal ganglia) असे नाव आहे. कित्येक वर्षे शास्त्रज्ञांना या

भागाचे नक्की कार्य काय, हे माहीत नव्हते, फक्त त्यांना संशय होता, की पार्किन्सन्स रोगाशी या भागाचा काहीतरी संबंध असावा.

सन 1990च्या दशकाच्या सुरुवातीला एम.आय.टी. मधील शास्त्रज्ञांना बेसल गॅंग्लिया या भागाचा सवयींशी पण काहीतरी संबंध असावा का, असा संशय येऊ लागला. मग शास्त्रज्ञांच्या असे निदर्शनास आले, की ज्या प्राण्यांच्या बेसल गॅंग्लिया या भागाला इजा पोहोचली होती, दुखापत झाली होती, अशा प्राण्यांना ठरवून दिलेल्या मार्गावरून धावण्याचे शिकताना किंवा अन्नाचा डबा कसा उघडायचा, हे लक्षात ठेवताना अचानक कठीण वाटू लागते. शास्त्रज्ञांनी सूक्ष्म तंत्रज्ञानाचा उपयोग करून, एका प्रयोगाद्वारे, उंदीर त्याच्या इतर डझनावारी रोजच्या कृती करत असताना त्याच्या मेंदूमध्ये नक्की काय घडते, याचे अत्यंत काळजीपूर्वक निरीक्षण करण्याचे ठरवले. त्या उंदरावर शस्त्रक्रिया करून त्यांच्या कवटीमध्ये डझनावारी अतिसूक्ष्म तारा घातल्या. त्यानंतर त्या उंदराला T आकाराच्या सापळ्यामध्ये सोडले, ज्यामध्ये छोट्या दांडीच्या एका टोकाला, चॉकलेट ठेवले होते.



त्या सापळ्याची (T) अशी रचना करण्यात आली होती, की त्याच्या मध्यवर्ती मार्गामध्ये एक विभाजक तयार केला होता जो 'क्लिक' आवाज होताच उघडला जाणार होता, मार्गातून दूर होणार होता. त्या उंदराला सापळ्याच्या तोंडाशी ठेवण्यात आले, सुरुवातीला जेव्हा त्या उंदराने क्लिक आवाज होताना ऐकले आणि मधील विभाजक मार्गातून दूर होताना पाहिले, तेव्हा तो मध्यवर्ती मार्गामधून आजूबाजूला

हुंगत, पुढेमागे जात, सापळ्याच्या बाजूवर ओरखडे काढत फिरायचा. त्याला चॉकलेटचा वास येत आहे हे समजत होते, परंतु ते कसे शोधायचे हे समजत नव्हते. जेव्हा तो त्या T सापळ्याच्या दुसऱ्या टोकापर्यंत जायचा, तेव्हा तो चॉकलेटपासून दूर, विरुद्ध दिशेला वळायचा आणि मग डावीकडे वळायचा, कधी कधी विनाकारण थांबायचा. अखेर बहुतेकांनी त्यांचे बक्षीस (चॉकलेट) शोधून काढले. परंतु त्याच्या फिरण्यामागे लक्षात येण्यासारखा किंवा समजण्यासारखा साचेबद्धपणा (pattern) नव्हता. एकूण असे निदर्शनास येत होते, की प्रत्येक उंदीर विचार न करता आरामात फिरत होता.

परंतु उंदरांच्या डोक्यातील घडामोडींचा शोध घेतला, तेव्हा वेगळेच चित्र पुढे येत होते. प्रत्येक उंदीर त्या मार्गातून जात असताना त्याचा मेंदू आणि खास करून त्याचा बेसल गॅंग्लिया हा भाग - खूप तीव्रतेने कार्य करत होता. जेव्हा तो उंदीर हवेमध्ये हुंगायचा किंवा सापळ्याच्या बाजूवर ओरखडे काढायचा, तेव्हा त्याच्या मेंदूमध्ये, जणू काही प्रत्येक नवीन वासाचे, आवाजाचे, दृश्याचे तो विश्लेषण करत असल्याप्रमाणे निरनिराळ्या संवेदनांचा जणू स्फोट व्हायचा. त्याच्या मार्गातून फिरण्याच्या दरम्यान त्याचा मेंदू, मिळणाऱ्या प्रत्येक छोट्या मोठ्या माहितीचे पृथक्करण करत होता.

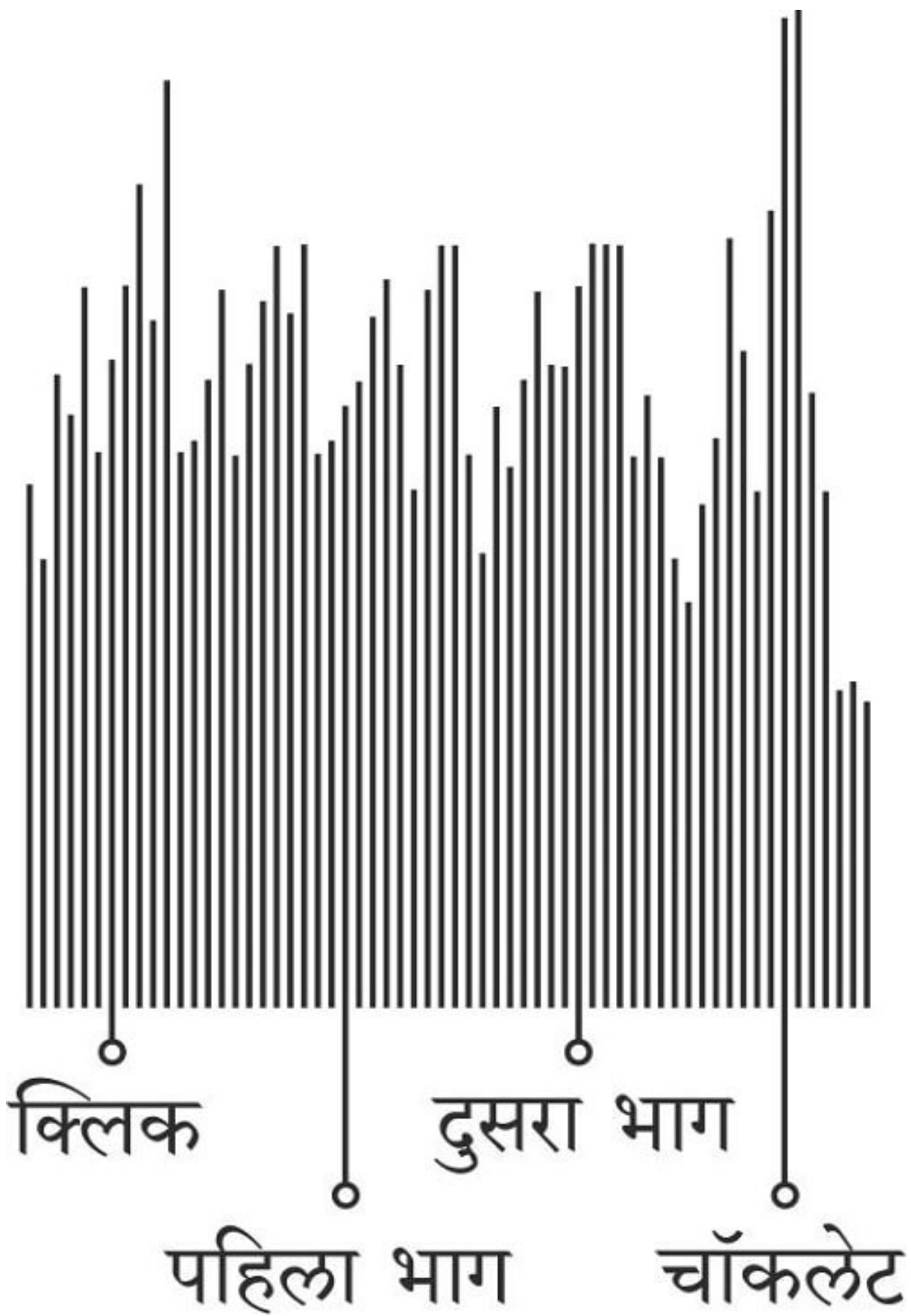
शास्त्रज्ञांनी तोच प्रयोग पुनःपुन्हा केला आणि त्याच एका मार्गावरून शंभर वेळा जात असताना, प्रत्येक उंदराच्या मेंदूमधील क्रियेमध्ये कसा कसा बदल होत गेला, याचे निरीक्षण केले. हळूहळू त्यांच्यात होणाऱ्या बदलामध्ये एक ठरावीक पद्धत असल्याचे लक्षात येऊ लागले. उंदरांनी कोपऱ्यांमध्ये हुंगायचे आणि चुकीच्या दिशेने वळायचे थांबवले. त्याऐवजी ते त्यांच्या मार्गातून वेगाने आणि अधिक वेगाने जाऊ लागले. जसे प्रत्येक उंदीर त्या मार्गातून कसे जायचे हे शिकला, त्यांच्या मेंदूमध्ये काहीतरी अनपेक्षित घडले. त्याची मानसिक क्रिया मंदावली, कमी झाली. तो मार्ग जसा जास्त परिचित, पायाखालचा झाला, तशी प्रत्येक उंदराची विचारप्रक्रिया कमी कमी झाली.

जणू प्रथम काही वेळा, त्या सापळ्यातून मार्ग शोधताना त्याच्या मेंदूला नवीन माहितीचे विश्लेषण करण्यासाठी पूर्ण क्षमतेने काम करावे लागले. परंतु काही दिवस त्याच मार्गावरून दररोज गेल्यानंतर त्या उंदराला हवेमध्ये हुंगायची किंवा सापळ्याला बाजूने कुरतडायची गरज भासेनाशी झाली. म्हणून कुरतडण्यासंबंधित आणि वास घेण्यासंबंधित असलेली मेंदूतील प्रक्रिया थांबली. कोणत्या बाजूला

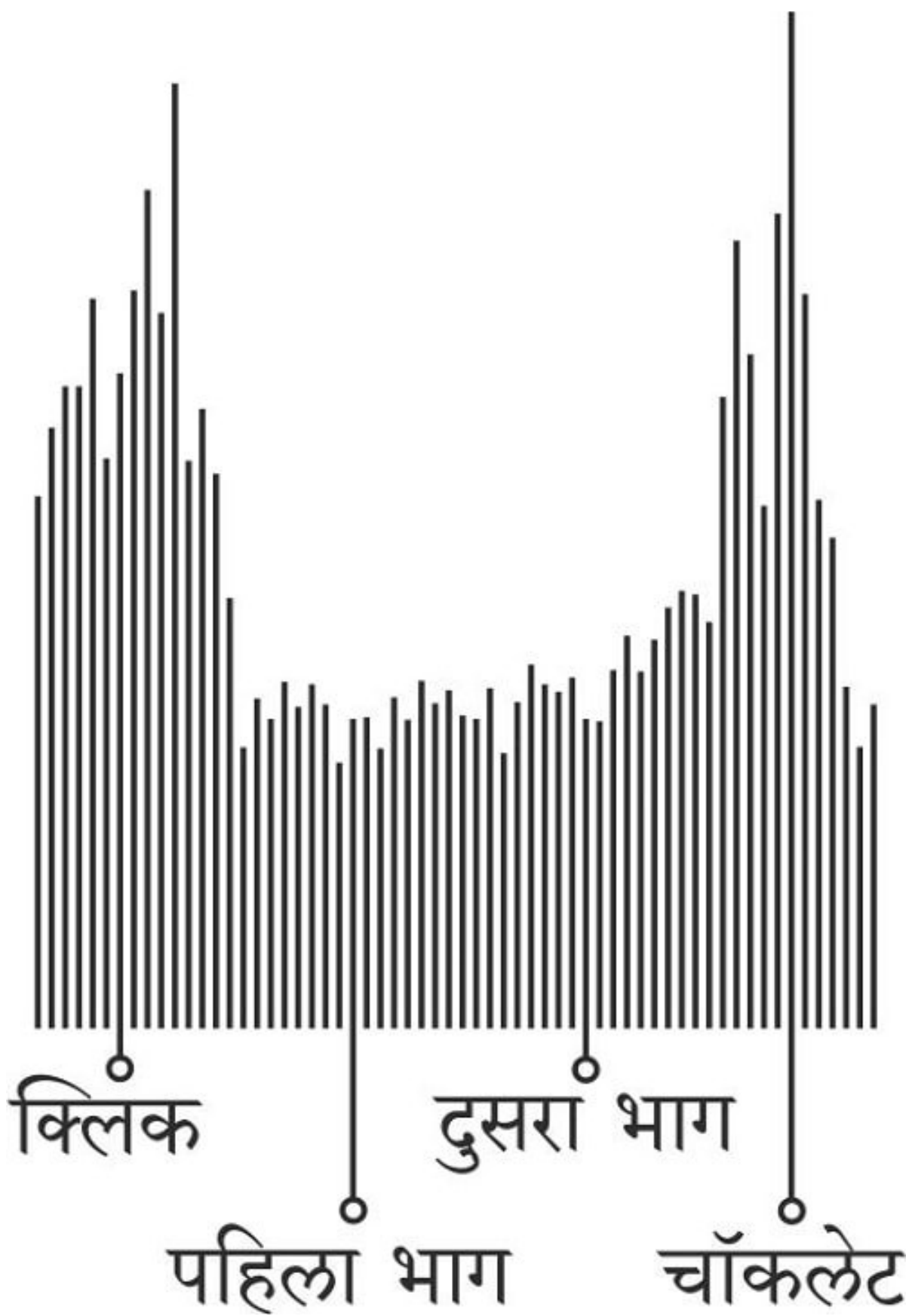
वळायचे, याची पण निवड करण्याची गरज भासेनाशी झाली. म्हणून मेंदूतील निर्णयप्रक्रियेची केंद्रं थंडावली. त्यांना फक्त चॉकलेटकडे नेणारा मार्ग लवकरात लवकर आठवायचा होता. मग एका आठवड्यामध्ये आठवणींशी संबंधित असलेल्या मेंदूतील रचना पण शांत झाल्या. त्या उंदरानी, त्या सापळ्यातून चॉकलेटच्या दिशेने धावण्याची प्रक्रिया इतकी आत्मसात केली, की त्याला जवळजवळ विचार करण्याची गरजच भासेनाशी झाली.

मात्र मेंदूमध्ये लावलेल्या सेन्सर्सच्या मदतीने असे दिसून आले, की ती आत्मसात करण्याची क्रिया - सरळ धावायचे, डावीकडे वळायचे, चॉकलेट खायचे - ही बेसल गॅंग्लिया वर अवलंबून होती. उंदीर जसे वेगाने, अधिक वेगाने धावायला लागले तसे, ही अगदी लहान, पुरातन न्युरॉलॉजिकल रचना त्यांचे नियंत्रण स्वतःकडे घेत असल्याचे दिसून आले आणि मेंदूचे काम कमी कमी होऊ लागले. एक साचा लक्षात ठेवणे आणि तो साचा आठवून त्याप्रमाणे क्रिया करणे या प्रक्रियेमध्ये बेसल गॅंग्लियाची भूमिका मध्यवर्ती परंतु महत्त्वाची असल्याचे आढळून आले. दुसऱ्या शब्दात सांगायचे तर इतरवेळी मेंदू जरी झोपी गेला तरी बेसल गॅंग्लिया सवयी लक्षात ठेवण्याचे, साठवून ठेवण्याचे कार्य करतात हे आढळून आले.

पुढे दिलेल्या ग्राफवरून त्यांच्या क्षमतेची कल्पना येईल. या ग्राफमध्ये अगदी सुरुवातीला, सापळ्याच्या तोंडाशी उंदीर ठेवण्यापासून ते, तो शेवटची कृती करेपर्यंत त्याच्या मेंदूमध्ये कशा प्रकारची स्थित्यंतरे घडून येतात ते दिसून येते. यामध्ये त्याचा मेंदू संपूर्ण काळ पूर्ण क्षमतेने कार्य करताना दिसून येतो.



एका आठवड्यानंतर, एकदा त्या चाकोरीतून धावण्याची सवय त्याला झाल्यानंतर, सापळ्यातून धावताना त्याच्या मेंदूची क्रिया मंदावलेली, कमी झालेली आढळून आली.



या प्रक्रियेला चंकिंग (Chunking) म्हणतात. ज्यामध्ये, मेंदू क्रमाने केल्या जाणाऱ्या कृतींना, आपोआप होणाऱ्या नित्यकार्यात (Routine) बदलतो. सवय कशी तयार होते याच्या मुळाशी हेच कारण आहे. आपल्या वागणुकीचे असे चंक्स (Chunks) शेकड्यांनी नसले तरी डझनवारी तर नक्कीच आहेत, ज्यावर आपण दररोज अवलंबून असतो. काही अगदी साधे आहेत: दात घासण्यासाठी ब्रश तोंडात घालण्यापूर्वी आपण अगदी सहजपणे प्रथम त्यावर पेस्ट ठेवतो तर कपडे घालून तयार होणे, किंवा मुलांसाठी जेवणाचा डबा तयार करणे यासारखे काही गुंतागुंतीचे चंक्स आहेत.

काही तर इतके गुंतागुंतीचे आहेत, की हा लक्षावधी वर्षांपूर्वी उत्क्रांत झालेला लहान मांसल भाग, त्यांचे सवयीमध्ये रूपांतर करतो हेच मुळी कमालीचे वैशिष्ट्यपूर्ण आहे. गॅरेज समोरच्या रस्त्यावरून कार मागे घेण्याचीच कृती बघा. तुम्ही जेव्हा प्रथम कार चालवायला शिकलात तेव्हा तुमचे सर्व लक्ष त्या रस्त्यावर केंद्रित झाले होते. अर्थातच योग्य कारणांसाठी - ज्यामध्ये गॅरेज उघडणे होते, कारचा दरवाजा उघडणे, सीट सोयीची करून घेणे होते. कार सुरू करण्याआधी चावी योग्य त्या ठिकाणी लावून नंतर ती घड्याळाच्या काट्यांच्या दिशेने फिरवणे होते. मागचे दृश्य दिसणारा आरसा आणि बाजूचा आरसा सोयीप्रमाणे करणे होते. मार्गामध्ये अडथळे तर नाहीत ना, हे बघणे होते, ब्रेकवर पाय ठेवून कार मागे नेणारा गियर टाकणे होते. ब्रेकवरचा पाय काढून, गॅरेज आणि मुख्य रस्त्यामधील अंतराचा तसेच रस्त्यावरील रहदारीचा अंदाज घेऊन त्याप्रमाणे चाकांची हालचाल ठरवणे होते, आरशामध्ये दिसणारे मागचे दृश्य, कारची डिकी, मागे असलेले कचऱ्याचे डबे आणि कुंपणाची झाडे यातील प्रत्यक्ष अंतराचे गणित बांधणे होते, ॲक्सेलेरेटर आणि ब्रेक यांच्यावर योग्य दाब ठेवत कारला गती देणे होते आणि त्याच वेळी शेजारी बसलेल्याला रेडिओशी खेळू नको म्हणून दटावणे पण होते.

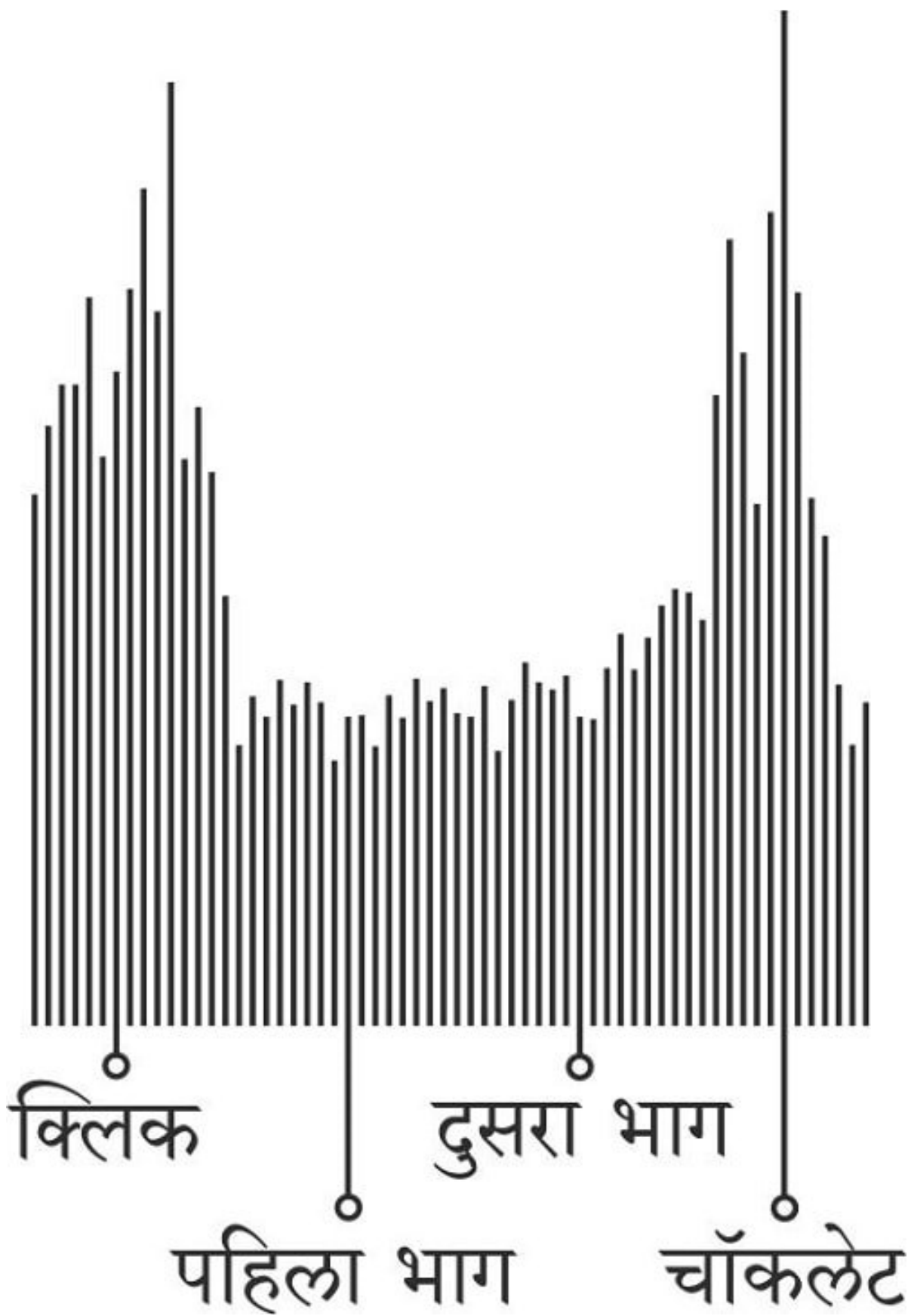
आता प्रत्येक वेळी कार गॅरेजमधून काढून रस्त्यावर आणताना याच सगळ्या गोष्टी तुम्ही फारसा विचार न करता, अगदी सहजपणे करता. सवयीने त्या दैनंदिन जीवनाचा भागच होऊन बसल्या आहेत.

कोट्यवधी माणसे ही सगळी कवायत, रोज सकाळी, फारसा विचार न करता करतात. कारण आपण कारच्या चाव्या बाहेर काढता क्षणीच आपल्या बेसल

गँग्लियाचे, आपल्या मेंदूमध्ये साठवून ठेवलेल्या सवयींमधील, कार रस्त्यावर काढण्याची सवय शोधण्याचे काम सुरू होते. एकदा त्या सवयीला गती मिळाली, की आपल्या मेंदूतील इतर भाग (Gray matter) त्यातून अंग काढून घेतो आणि शांत होतो, इतर विचार करायला लागतो. त्यामुळे आपल्या मेंदूची क्षमता इतकी वाढते, की आपला मुलगा शाळेचा डबा घरातच विसरून गेला आहे याची जाणीव आपल्याला होते.

शास्त्रज्ञांच्या मते सवयी निर्माण होतात कारण आपला मेंदू सतत ऊर्जा, श्रम वाचवण्याचे मार्ग शोधत असतो. मेंदूला जर त्याचे काम करण्याची मोकळीक दिली, तर आपल्या रोजच्या जीवनातील जवळजवळ सगळ्याच गोष्टींचे सवयींमध्ये रूपांतर करण्याचा प्रयत्न तो करेल. कारण सवयीमुळे आपल्या मेंदूला वारंवार विश्रांत होण्याची संधी मिळते. श्रम वाचवण्याचे हे नैसर्गिक ज्ञान अत्यंत उपयुक्त आणि फायद्याचे आहे. कार्यक्षम मेंदूला कमी जागा लागते, ज्याच्यासाठी आपोआपच डोक्याचा आकार लहान असला तरी चालते. त्यामुळेच प्रसूती सोपी होते आणि आपोआपच बाळांची आणि मातांची मृत्यूच्या संख्या कमी होतो. कार्यक्षम मेंदूमुळे चालणे, खाण्याचा पदार्थ निवडणे यासारख्या अगदी प्राथमिक गोष्टींसाठी आपल्याला सतत विचार करण्याची गरज भासत नाही. म्हणून आपण आपली बौद्धिक ऊर्जा, क्षमता, काळाप्रमाणे भाल्यांसारखी शस्त्रे, सिंचन पद्धती, विमाने आणि व्हिडिओ गेम्स यासारखे शोध लावण्यावर केंद्रित करू शकतो.

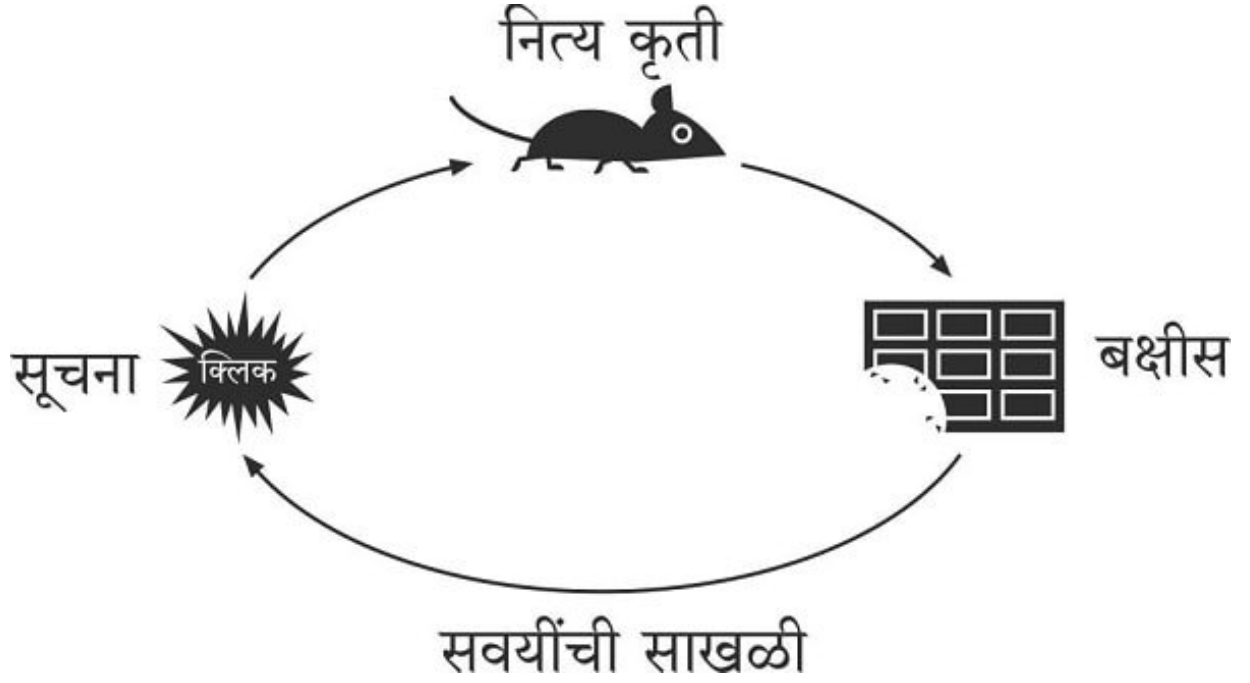
परंतु आपल्या मेंदूची काम वाचवण्याची ही पद्धत आपल्याला अडचणीत सुद्धा टाकू शकते. कारण चुकीच्या क्षणी आपल्या मेंदूची सतर्कता जर कमी झाली तर आपल्याला झुडपामध्ये लपून राहिलेले श्वापद किंवा दुसऱ्या बाजूने वेगाने येणारी कार इत्यादीसारख्या महत्त्वाच्या गोष्टींची जाणीव वेळीच होत नाही. म्हणून आपल्या बेसल गँग्लियाने सवयींना कधी ताबा घेऊ द्यायचा, याबाबत मोठ्या हुशारीने एक प्रणाली विकसित केली आहे. जेव्हा आपल्या वागणुकीतील नित्य कृती सुरू होते किंवा संपते, तेव्हा हे घडते.



हे कार्य कसे चालते, हे समजण्यासाठी उंदराच्या न्युरॉलॉजिकल सवयीच्या आकृतीकडे काळजीपूर्वक बघावे लागेल. त्या सापळ्याच्या सुरुवातीला उंदराला ‘क्लिक’ असा आवाज आल्यावर, मधील विभाजक सरकण्याआधी, त्याच्या मेंदूतील हालचालीला वेग येतो आणि पुन्हा अगदी शेवटी, जेव्हा त्याला चॉकलेट सापडते, तेव्हा त्याच्या मेंदूतील हालचालीला वेग आलेला दिसतो.

सवयीकडे कधी नियंत्रण सोपवायचं आणि कोणत्या सवयीचा उपयोग करायचा, हे या आकृतीतील रेषांवरून मेंदू कशा प्रकारे ठरवतो ते दिसून येते. उदा. त्या विभाजकाच्या मागे असलेल्या उंदराला, तो ओळखीच्या सापळ्यात आहे, की बाहेर मांजर दबा धरून बसलेल्या अनोळखी कपाटात आहे, हे कळणे अवघड आहे. अशा अनिश्चिततेच्या स्थितीतून मार्ग काढण्यासाठी, सवयीचे कार्य सुरू होण्याआधी, मेंदू काही ओळखीच्या खुणा शोधण्याचा कसोशीने प्रयत्न करतो. विभाजकाच्या पलीकडून क्लिक आवाज आल्यावर उंदराला माहीत होते, की सापळ्याच्या सवयीचा उपयोग करायचा आहे. परंतु जर त्याला ‘म्याव’ असा आवाज ऐकू आला, तर त्याने वेगळा मार्ग निवडायचा आहे, हे त्याला समजते. या सगळ्या कृतीच्या शेवटी जेव्हा त्याला चॉकलेट दिसते, तेव्हा मेंदू पुन्हा पूर्णपणे जागृत होतो आणि सर्व ठरल्याप्रमाणे झाले आहे याची खात्री करून घेतो.

आपल्या मेंदूतील ही प्रक्रिया म्हणजे तीन टप्प्यांची साखळी आहे. पहिला टप्पा म्हणजे मेंदूला मिळणारी सूचना (Cue) जी मेंदूला जागृत करते. कोणत्या सवयीचा उपयोग करायचा आहे याचे मार्गदर्शन करते. दुसरा टप्पा म्हणजे आपली नित्य कृती (Routine) जी शारीरिक, भावनिक किंवा बौद्धिक असू शकते. आणि तिसरा टप्पा म्हणजे बक्षीस (Reward), जे मेंदूला ही साखळी भविष्यकाळामध्ये लक्षात ठेवण्याच्या योग्यतेची आहे की नाही, हे ठरवण्यास मदत करते.



हळूहळू ही साखळी सूचना, नित्य कृती, बक्षीस आणखीनच सहज आणि आपोआप (Automatic) होत जाते. सूचना आणि बक्षीस एकमेकांमध्ये इतके गुंतले जातात, की त्यामधून तीव्र अपेक्षेची भावना आणि तल्लफ निर्माण होते. शेवटी मग ती एम.आय.टी. मधील अतिथंड प्रयोगशाळा असो किंवा तुमच्या गॅरेजसमोरचा रस्ता असो, त्यातूनच सवयीचा जन्म होतो.

सवयी म्हणजे आपले नशीब किंवा भविष्य नाही हे आपण पुढील दोन प्रकरणांमध्ये बघणार आहोत. सवयी बदलता येतात. मनुष्याला दुसऱ्या सवयी लागू शकतात किंवा त्यांच्याकडे दुर्लक्ष पण करता येते. परंतु या सवयीच्या साखळीचा शोध महत्त्वाचा असण्याचे कारण म्हणजे त्यामुळे एक अगदी मूलभूत सत्य समोर येते. जेव्हा सवय लागते किंवा तयार होते, तेव्हा मेंदू निर्णयप्रक्रियेमध्ये पूर्णपणे सहभागी होण्याचे थांबवतो. तो जास्त कष्ट घेण्याचेही थांबवतो किंवा त्याचे लक्ष दुसऱ्या कामावर केंद्रित करतो. म्हणून जोपर्यंत तुम्ही मुद्दाम सवयींशी लढा देत नाही, तोपर्यंत तुमचा कार्यक्रम बदलत नाही. म्हणून तुमच्या कृतीदेखील आपोआप घडतच राहतील.

तरी पण सवयी कशा प्रकारे काम करतात हे समजून घेतल्याने व सवयीच्या साखळीचा आकृतिबंध जाणून घेतल्याने त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवणे सोपे जाते. तुम्ही

एकदा तुमच्या सवयीचे वेगवेगळे भाग केलेत, की त्यांच्यामध्ये हलवाहलवी करून बरंच काही करू शकता.

“आम्ही उंदराला ठरावीक सापळ्यांमधून विशिष्ट मार्गाने पळायला लावून त्याच्या सवयीत रूपांतर करण्याचे आणि नंतर त्याला मिळणाऱ्या बक्षिसाची, चौकलेटची जागा बदलून त्याची सवय मोडण्याचे प्रयोग केले आहेत.” एम.आय.टी. मधील बेसल गॅंग्लिया संबंधित अनेक प्रयोगांवर काम करणाऱ्या अँन ग्रेबिल या महिला शास्त्रज्ञाने मला सांगितले. “नंतर एक दिवस आम्ही त्याचे बक्षीस पुन्हा जुन्या जागीच ठेवून उंदराला सापळ्यात ठेवले तर काय घडले? जुनी सवय पुन्हा उफाळून आली. सवयी तशा बघितल्या तर कधीच नष्ट होत नाहीत. खरे तर त्या आपल्या मेंदूच्या रचनेत नोंदवल्या जातात आणि हे आपल्या खूप फायद्याचे आहे. कारण प्रत्येक मोठ्या सुटीनंतर जर आपल्याला पुन्हा कार चालवायला शिकण्याची वेळ आली तर परिस्थिती मोठी कठीण होईल. प्रश्न फक्त एवढाच आहे, की तुमचा मेंदू चांगल्या/वाईट सवयींमधील फरक ओळखू शकत नाही, तुम्हाला जर कधी वाईट सवय लागली असेल तर ती कायम योग्य ती सूचना आणि बक्षीस मिळण्याची वाटच बघत असते.

यावरूनच स्पष्ट होते, की व्यायामाची सवय लागणे एवढे कठीण का आहे? आपल्या खाण्यामध्ये बदल करणे एवढे कठीण का आहे? एकदा आपण धावायला जाण्याऐवजी कोचावरच बसून राहण्याचा दिनक्रम स्वीकारला किंवा येता जाता खाण्याची सवय लावून घेतली तर तोच आकृतिबंध (pattern) आपल्या मेंदूमध्ये सतत राहतो. पण त्याच नियमाप्रमाणे, आपण जर अशा प्रकारच्या वागणुकीला दाबून टाकणारा, पुसून टाकणारा नवीन न्युरॉलॉजिकल नित्यक्रम तयार करायला शिकायला हवे. आपण जर आपल्या सवयीच्या साखळीवर नियंत्रण मिळवले, तर आपल्या वाईट सवयी किंवा तसा मानसिक कल यांना मागे टाकू शकतो, ज्याप्रकारे लिसा अँलनने कैरो ट्रिपनंतर केले. निरनिराळ्या संशोधनातून असे दिसून आले आहे, की एखादा नवीन आकृतिबंध (pattern) जेव्हा तयार केला जातो, उदा. धावायला जाणे किंवा येता जाता न खाणे - या कृती सुद्धा कोणत्याही सवयीप्रमाणे आपोआप घडू लागतात.

सवयींची साखळी नसेल तर दैनंदिन जीवनातील छोट्या छोट्या गोष्टींच्या दबावामुळे, दडपणांमुळे आपला मेंदू बंद पडेल, त्याचे कार्य मंदावेल. ज्यांच्या बेसल

गँग्लियाला जखमेमुळे किंवा आजारपणामुळे इजा पोहोचली असेल, ते अनेक वेळा मानसिक दृष्ट्या पंगू झालेले आढळतात. त्यांना दरवाजा उघडणे, काय खायचे ते ठरवणे यासारख्या साध्या गोष्टी करायला सुद्धा त्रास होतो. त्यांची क्षुल्लक गोष्टींकडे दुर्लक्ष करण्याची क्षमता नाहीशी होते. उदा. एका अभ्यासावरून असे दिसून आले आहे, की बेसल गँग्लियाला इजा पोहोचलेल्या व्यक्तींना चेहऱ्यावरील हावभाव ओळखणे अवघड जात होते. अगदी भीती, घृणा यासारखे हावभाव पण ओळखता येत नव्हते. कारण चेहऱ्याच्या कोणत्या भागावर लक्ष केंद्रित करायचे, याबाबत त्यांचा गोंधळ उडालेला असायचा. आपल्या बेसल गँग्लियाशिवाय दररोज ज्या शेकडो सवयींवर आपण अवलंबून राहतो, त्यांच्याशी असलेला आपला संपर्क तुटतो. आज सकाळी तुम्ही, डाव्या पायाच्या बुटाची नाडी आधी बांधावी की उजव्या पायाच्या बुटाची नाडी आधी बांधावी, हे ठरवण्यासाठी क्षणभर थांबला होता का? आंघोळीच्या आधी दात घासावे की नंतर, हे ठरवताना तुम्हाला त्रास झाला होता का?

अर्थातच नाही, कारण जे निर्णय सवयीतून आलेले आहेत, ते अगदी सहजपणे घेतले जातात. जोपर्यंत तुमचा बेसल गँग्लिया व्यवस्थित आहे आणि त्याला मिळणाऱ्या सूचना त्याच आहेत, तोपर्यंत तुमची वागणूक अगदी सहजपणे होईल. त्यासाठी अजिबात विचार करावा लागणार नाही. (तुम्ही जरी सुट्टीवर गेलात तरी तुमच्या नकळत तुम्ही वेगळ्या प्रकारे पेहराव कराल किंवा सकाळच्या नेहमीच्या वेळेऐवजी वेगळ्या वेळेला दात घासाल).

परंतु त्याचवेळी आपल्या मेंदूतील ही आपोआप चालण्याची यंत्रणा धोकादायक सुद्धा ठरू शकते. सवयी या अनेक वेळा फायद्याइतक्याच तोट्याच्या पण ठरू शकतात.

युजीनच्याच केसचा विचार केला तर, त्याने स्मरणशक्ती गमावल्यानंतर सवयींनी त्याला जगण्यासाठी हात दिला, नंतर त्यांनीच पुन्हा सगळे त्याच्याकडून हिरावून घेतले.

लॅरी स्कायरने युजीनबरोबर जसा अधिकाधिक वेळ घालवला, तसे त्याच्या लक्षात येऊ लागले, की त्याचा पेशंट नवीन काहीतरी शिकत होता, आत्मसात करत होता. युजीनच्या मेंदूच्या प्रतिमांवरून स्पष्ट दिसत होते, की त्याच्या बेसल गँग्लियाला

व्हायरल एन्सिफिलायटीसमुळे काही दुखापत झालेली नव्हती. त्यावरून शास्त्रज्ञांनी या शक्यतेवर विचार केला, की मेंदूला एवढी गंभीर दुखापत होऊन सुद्धा युजीनला सूचना-नित्यकर्म-बक्षीस या साखळीचा उपयोग करून घेणे शक्य आहे का? युजीन त्याचे घर कसे शोधू शकत होता आणि स्वयंपाकघरातील दाण्यांची बरणी कशी शोधू शकत होता? या प्रश्नांची उत्तरे या पुरातन न्युरोलॉजिकल प्रक्रियेकडून मिळू शकतील का?

युजीन नवीन सवयी तयार करत होता का, याची चाचपणी करण्यासाठी स्कायरने एक प्रयोग केला. त्याने सोळा वेगवेगळ्या वस्तू घेतल्या. प्लॅस्टिकचे तुकडे, भडक रंगाच्या खेळण्यांचे तुकडे वगैरे आणि चौकोनी पुठ्यांवर त्या चिकटवल्या, नंतर त्यांनी त्याच्या आठ जोड्या केल्या. जोडी अ आणि जोडी ब. प्रत्येक जोडीमध्ये कोणत्याही एका निवडलेल्या पुठ्यावर, तळाशी 'बरोबर' असा शब्द लिहिलेली चिकटपट्टी लावली.

युजीनला एका टेबलापाशी बसवले गेले. तेथे त्याला चिकटवलेल्या वस्तूंच्या जोड्या दिल्या गेल्या आणि त्यातील एकाची निवड करायला सांगितले. नंतर त्याला त्याने निवडलेल्या पुठ्याच्या मागे 'बरोबर' हा शब्द लिहिलेली चिकटपट्टी आहे का, हे बघायला सांगितले. स्मरणशक्तीची परीक्षा घेण्याचा हा एक अगदी साधा प्रयोग आहे. केवळ सोळा वस्तू असल्याने आणि त्याही आठ जोड्यांमध्ये विभागल्यामुळे बहुतेक जण थोड्याफार फेऱ्यांनंतर कोणत्या पुठ्याच्या मागे 'बरोबर' असे लिहिलेले आहे, हे लक्षात ठेवू शकतात. आठ, दहा दिवसांच्या प्रयत्नांनंतर माकड सुद्धा बरोबर वस्तू लक्षात ठेवू शकते.

परंतु युजीन मात्र, अनेक वेळा प्रयत्न करून सुद्धा एकही 'बरोबर' वस्तू लक्षात ठेवू शकला नाही. त्याने तो प्रयोग दररोज चाळीस जोड्या बघत, आठवड्यातून दोन वेळा, असा बरेच महिने पुनःपुन्हा केला.

तो प्रयोग करायला लागून काही आठवडे झाल्यानंतर एका महिला संशोधकाने सत्राच्या सुरुवातीला त्याला विचारले, "तू आज येथे का आला आहेस हे तुला माहीत आहे का?"

"मला नाही वाटत मला माहीत आहे," युजीन म्हणाला

“मी तुला काही वस्तू का दाखवणार आहे, ते तुला माहीत आहे का?”

यावर युजीन म्हणाला, “मला त्यांचे वर्णन करून तुला सांगायचे आहे की, त्या कशासाठी वापरल्या जातात हे सांगायचे आहे?”

आधीच्या सत्रांमध्ये काय झाले होते हे युजीनला अजिबात आठवत नव्हते.

मात्र जसजसे काही आठवडे गेले, तसतसे युजीनच्या कामगिरीत सुधारणा दिसायला लागली. अठ्ठावीस दिवसांच्या प्रयत्नांनंतर युजीन ‘बरोबर’ शब्द लिहिलेली वस्तू 85 टक्के वेळा योग्य प्रकारे निवडत होता. छत्तीस दिवसांनंतर तो 95 टक्के वेळा बरोबर निवडत होता. एका प्रयोगानंतर स्वतःच्याच यशाने आश्चर्यचकित होऊन, युजीनने संशोधकाकडे पाहिले.

“मी हे कसे काय करतो आहे?” त्याने तिला विचारले.

“तुझ्या डोक्यामध्ये नक्की काय चालले आहे ते मला सांग,” ती संशोधक म्हणाली. “मला हे बघितलेले आठवते आहे असा काही विचार तुझ्या डोक्यामध्ये येतो का?”

“नाही,” युजीन म्हणाला. “हे सगळं इथे आहे. कसं? ते माहीत नाही.” त्याने स्वतःच्या डोक्याकडे बोट दाखवले. “आणि त्याप्रमाणे माझा हात चालतो आहे.”

स्क्रायरला मात्र त्याचा अर्थ समजला होता. युजीनला सूचनेची (Cue) ओळख झाली होती. दाखवण्यात येणाऱ्या वस्तूंची नेहमी एकसारखीच जोडी असे. त्यामुळे आता नित्यकर्म (Routine) तयार झाले होते. तो एक वस्तू निवडायचा आणि ती उलटी करून बघायचा. तरी त्याला तो पुढा उलटून बघावासा का वाटतो, हे कळत नव्हते. त्यानंतर बक्षीस होते, ‘बरोबर’ शब्द लिहिलेली चिकटपट्टी पाहिल्यानंतर त्याला मिळणारे समाधान होते. अशा प्रकारे ती सवयीची साखळी निर्माण झाली होती.



हा प्रकार ही युजीनची सवय झाली होती याची खात्री करून घेण्यासाठी स्कायरने आणखी एक प्रयोग केला. त्याने सर्व सोळा वस्तू एकत्र केल्या आणि युजीनच्या समोर एकाच वेळी ठेवल्या. त्यामधून त्याने युजीनला बरोबर वस्तू एका बाजूला काढायला सांगितले.

कशी आणि कोठून सुरुवात करावी हेच युजीनला कळेना. “अरे देवा! हे कसे लक्षात ठेवायचे?” त्याने विचारले. त्याने एक वस्तू हातामध्ये घेतली आणि ती पलटून बघू लागला. प्रयोग करणाऱ्या स्त्रीने त्याला थांबवले. ती म्हणाली, “तुला फक्त वस्तूंचा एक गठा करायचा आहे. तू त्या पलटून का बघत होता?”

“मला वाटते, ती एक सवय आहे,” तो म्हणाला.

युजीन ते करू शकला नाही. जेव्हा त्या सवयीच्या साखळीच्या संदर्भाबाहेर त्या वस्तू दाखवण्यात आल्या, तेव्हा त्या वस्तूंना त्याच्या दृष्टीने काही अर्थ नव्हता.

याच पुराव्याचा स्कायर शोध घेत होता. या प्रयोगावरून दिसून आले, की युजीन जरी त्या वस्तू किंवा ती कामे काही सेकंदांपेक्षा जास्त वेळ लक्षात ठेवू शकत नव्हता, तरी त्याच्यामध्ये नवीन सवयी विकसित करण्याची क्षमता होती. युजीन रोज सकाळी

फिरायला कसा जाऊ शकत होता याचेही उत्तर यावरूनच मिळाले. कोपन्यावरील काही झाडे किंवा रस्त्यावरील पोस्टाच्या पेट्या या त्याला सूचना देण्याचे काम करत होत्या. कारण प्रत्येक वेळी तो घराबाहेर पडताच त्याला त्या गोष्टी तेथे दिसत, त्यामुळे तो जरी त्याचे घर लक्षात ठेवू शकत नसला तरी त्याच्या सवयी त्याला घराच्या पुढील दरवाजापर्यंत येण्यासाठी मार्गदर्शन करत होत्या. त्याचप्रमाणे भूक लागलेली नसतानाही युजीन दिवसातून तीन-चार वेळा का खात होता, याचेही उत्तर मिळाले. जोपर्यंत योग्य सूचना देणाऱ्या गोष्टी आजुबाजूला होत्या- उदा. त्याचा रेडिओ किंवा खिडक्यांमधून येणारा सकाळचा प्रकाश- तोपर्यंत त्याची कृती, त्याच्या बेसल गँग्लियाने लिहिलेल्या पटकथेप्रमाणे, आपोआप होत होती, घडत होती.

एवढेच नव्हे, तर युजीनच्या आयुष्यात अजूनही डझनावारी सवयी होत्या, ज्या प्रत्यक्ष शोध घ्यायला लागेपर्यंत त्यांच्या लक्षात आल्या नव्हत्या. उदा. युजीनची मुलगी, त्याची ख्यालीखुशाली विचारण्यासाठी अनेक वेळा त्यांच्या घराजवळ थांबायची. बाहेरच्या खोलीमध्ये ती थोडा वेळ वडिलांशी बोलायची, नंतर आईला भेटण्यासाठी आतमध्ये स्वयंपाकघरात जायची. नंतर निघताना दरवाजाकडे जाताना हात हलवून जायची. परंतु तिने घरी आल्या आल्या त्याच्याबरोबर केलेले संभाषण, ती परत जाण्यासाठी निघेपर्यंत, युजीन विसरलेला असायचा. मग ती माझ्याशी न बोलताच का जाते, म्हणून तो चिडायचा आणि थोड्याच वेळात तो का चिडला होता हे पण विसरायचा. परंतु भावनिक सवयीने मूळ धरले होते, म्हणून तो न समजताच चिडायचा, संतापायचा आणि काही वेळाने विसरूनही जायचा.

कधी कधी तो टेबल आपटायचा, शिव्याही द्यायचा आणि जर त्याला विचारले, तो असे का वागतोय? त्यावर तो म्हणायचा मला माहीत नाही, परंतु मला राग आला आहे! बेव्हर्लीने एक दिवस मला सांगितले. तो त्याच्या खुर्चीला लाथा मारायचा किंवा खोलीमध्ये येणाऱ्यावर ओरडायचा. नंतर काही मिनिटांनीच तो हसायचा आणि हवामानावर गप्पा मारायचा. एकदा का चीड-निराशा उत्पन्न झाली, की तिचा निचरा होईपर्यंत असेच चालायचे, ती म्हणाली.

स्कायरच्या नवीन प्रयोगातून आणखी एक गोष्ट दिसून आली. सवयी या आश्चर्यकारकपणे नाजूक असतात. युजीनला सूचना देणाऱ्या वस्तूंमध्ये थोडा जरी बदल झाला तरी त्याच्या सवयी निरुपयोगी ठरायच्या. उदा. काही वेळा तो घराभोवती गोल गोल फिरत राहिला, कारण काहीतरी बदलले होते. शहरामध्ये रस्ते

दुरुस्तीची कामे चालली होती किंवा वादळी वाऱ्यामुळे झाडांच्या फांद्या फुटपाथवर पडल्या होत्या. अशा वेळी घराच्या अगदी जवळ असून सुद्धा एखाद्या शेजाऱ्याने त्याला घर दाखवेपर्यंत युजीनला घराचा रस्ता सापडायचा नाही. त्याची मुलगी, आईला भेटून घराबाहेर पडण्याआधी पुन्हा जर थांबून त्याच्याशी बोलली, तर त्याची राग येण्याची सवय उफाळून यायची नाही.

स्कायरने युजीनवर केलेल्या प्रयोगांतून मेंदूचे कार्य कसे चालते, याबद्दलच्या वैज्ञानिक जगताच्या समजुतीमध्ये, ज्ञानामध्ये मोलाची भर पडली. मात्र एक गोष्ट निर्णायकपणे सिद्ध झाली, की कोणतेही शिकलेले धडे किंवा निर्णयप्रक्रिया आठवणीमध्ये न ठेवतासुद्धा नवीन काही शिकणे आणि न समजता अजाणपणे, निवड करता येणे शक्य आहे. युजीनने दाखवून दिले, की सवयी पण स्मरणशक्ती आणि बुद्धी यांच्या इतक्याच आपल्या वागणुकीच्या मुळाशी आहेत. कोणत्या अनुभवातून आपल्या सवयी तयार झाल्या, हे आपल्याला आठवणार नाही. सांगता येणार नाही, परंतु एकदा का त्या आपल्या मेंदूमध्ये घट्ट बसल्या, तर त्या आपल्या वागणुकीवर प्रभाव टाकतात- तेही अनेक वेळा, अगदी आपल्या नकळत!

युजीनच्या सवयींबद्दल स्कायरचा पहिला शोधनिबंध प्रसिद्ध झाल्यावर सवय तयार होण्यासंबंधीच्या शास्त्राचे एका महत्त्वाच्या संशोधन शाखेत रूपांतर झाले आहे. आता ड्युक, हार्वर्ड, यू.सी.एल.ए., येल, यू.एस.सी, प्रिन्स्टन, पेनसिल्वानिया विद्यापीठ, इंग्लंड, जर्मनी, नेदरलँड इत्यादीमधील संशोधन केंद्रे त्याचप्रमाणे प्रॉक्टर अँड गॅम्बल, मायक्रोसॉफ्ट, गुगल आणि इतर शेकडो औद्योगिक आस्थापनांतील शास्त्रज्ञांनी, सवयींमागचे मानसशास्त्र, न्युरोलॉजी यांची बलस्थाने, त्यांच्यातील त्रुटी, तसेच त्या का व कशा तयार होतात आणि त्या कशा बदलता येऊ शकतात, इत्यादीसंबंधी अधिकाधिक जाणून घेण्यासाठी संशोधनावर लक्ष केंद्रित केले आहे.

संशोधकांच्या आता लक्षात आले आहे, की सूचना (Cue) ही गोष्ट काहीही असू शकते, अगदी नजरेस येणाऱ्या गोष्टींपासून उदा. आईस्क्रिम बार, दूरदर्शनवरील जाहिरात ते एखादी जागा, दिवसाची वेळ, एखादी भावना, विचार मालिका किंवा विशिष्ट व्यक्तींचा सहवास. नित्यकर्म (Routine) ही बाब गुंतागुंतीचीही असू शकते आणि अगदी सोपी पण असू शकते (भावनांशी जोडल्या गेलेल्या काही सवयी मिलीसेकंदांमध्ये मोजल्या जातात) आणि बक्षीस (Reward) असू शकतात.

शरीराच्या संवेदना ज्या खाण्याचे पदार्थ, ड्रग्सद्वारे जागृत होतात. त्याचबरोबर भावनिक उपलब्धी, जसे अभिमानाची, गौरवाची भावना जेव्हा कौतुक किंवा अभिनंदन होते.

जवळजवळ प्रत्येक प्रयोगामध्ये संशोधकांना, स्क्रायरने युजीनवरील केलेल्या प्रयोगांतून जे निष्कर्ष समोर आले, त्याचेच प्रतिबिंब कमीजास्त प्रमाणात पाहायला मिळाले. ते म्हणजे, 'सवयींचे सामर्थ्य मोठे आहे. परंतु त्या नाजूक असतात. त्या आपल्या नकळत लागू शकतात किंवा मुद्दाम सुद्धा लावल्या जाऊ शकतात. त्या अनेक वेळा आपल्या परवानगीची वाट न बघता डोके वर काढतात. त्यांच्यातील काही गोष्टींमध्ये बदल करून त्यांच्यात मोठे परिवर्तन घडवून आणता येऊ शकते. आपल्या लक्षात येणार नाही इतक्या मोठ्या प्रमाणावर त्या आपल्या आयुष्याला आकार देत असतात. त्यांचा पगडा इतका मोठा असतो, की इतर सगळे सोडून, आपली व्यावहारिक अवकल सुद्धा बाजूला ठेवायला लावून, त्या आपल्या मेंदूला त्यांच्या अधीन करून घेतात.'

एक प्रयोगाच्या मालिकेमध्ये उदा. 'नॅशनल इन्स्टिट्यूट ऑन अल्कोहोल अब्युज अँड अल्कोहोलिजम' या संस्थेशी संबंधित असलेल्या संशोधकांनी काही ठरावीक सूचनांना (Cue) प्रतिसाद म्हणून उंदरांना काही खटके दाबण्याचे शिक्षण दिले, जोपर्यंत त्यांच्या त्या वागणुकीचे सवयीत रूपांतर होत नाही. त्या बदल्यात बक्षीस म्हणून उंदरांना खायला दिले जायचे. नंतर त्या शास्त्रज्ञांनी ते उंदीर तडकाफडकी आजारी पडतील इतके त्यांच्या अन्नात विष घातले किंवा ते त्यांचे अन्न घेण्यासाठी ज्या पृष्ठभागावरून जात होते, तो पृष्ठभाग त्यांना शॉक लागेल इतका विद्युतभारित केला. ज्यावेळी उंदरांना त्या भांड्यातील अन्न धोकादायक आहे असे समजले, त्यांना विद्युतभारित पृष्ठभागाखालील पॅनल्स दिसले, त्या वेळी ते त्यांच्यापासून दूर थांबले. परंतु जेव्हा त्यांना त्यांच्या जुन्या सूचना मिळाल्या, तेव्हा मात्र त्यांनी विचार न करता ते खटके दाबले व विषारी अन्न खाल्ले. शॉक लागू नये म्हणून उड्या मारत, ते ओकत होते तरी त्या पृष्ठभागावरून चालून गेले आणि अन्न खाल्ले. ती सवय त्यांच्यामध्ये इतकी भिनली होती, की ते स्वतःला थांबवू शकत नव्हते.

माणसांच्या बाबतीत सुद्धा कमी अधिक प्रमाणात हे असेच अनुभवायला येते. फास्ट फूडचेच (झटपट पदार्थांचे) उदाहरण घेऊ या. मुलांना भूक लागलेली असते आणि तुम्ही कार चालवत संध्याकाळी घरी परतत असता, तेव्हा वाटेमध्ये लागलेल्या

मॅकडोनाल्डस् किंवा बर्गर किंग मध्ये कधीतरी थांबणे समजू शकते. जेवण महागडे नसते, त्याची चव पण खूप छान असते. थोडेसे शिजवलेले मांस, बटाट्याचे खारवलेले तुकडे आणि गोड पेय हे पदार्थ प्रकृतीसाठी त्यामानाने कमी हानिकारक आहेत, हो ना? कारण ते काही तुम्ही रोजच खाणार नसता.

सवयी आपली परवानगी न घेता तयार होतात. संशोधनावरून असे दिसून आले आहे, की साधारणतः कोणत्याही कुटुंबाची झटपट खाद्यपदार्थ नियमितपणे खाण्याची इच्छा नसते. परंतु होते काय, की आधी महिन्यातून एक वेळेला असलेली गोष्ट आठवड्यातून एक वेळा होते आणि नंतर आठवड्यातून दोन वेळा होते, कारण सूचना आणि बक्षीस यातून ही सवय तयार होते. अशा प्रकारे हे चालू राहते आणि काही काळातच मुलांमध्ये अती प्रमाणात हाम्बर्गर, तळलेले बटाटे खाण्याची सवय निर्माण होते. जेव्हा नॉर्थ टेक्सस आणि येल विद्यापीठातील संशोधकांनी कुटुंबांमध्ये हळूहळू झटपट पदार्थ खाण्याचे प्रमाण का वाढत जाते, याचा शोध घेतला तेव्हा त्यांना त्यामध्ये अनेक सूचना आणि बक्षिसे यांचा अंतर्भाव असल्याचे दिसून आले. पण या सूचनांचा आणि बक्षिसांचा आपल्या वागणुकीवर प्रभाव पडत होता हे गिन्हाइकांनापण कळत नव्हते. संशोधकांना त्यामध्ये सवयीची साखळी (Loop) असल्याचा शोध लागला.

उदाहरण द्यायचे झाले तर प्रत्येक मॅकडोनाल्ड एकसारखेच दिसते, ती कंपनी मुद्दाम त्यांच्या सर्व दुकानांची रचना, त्यातील अंतर्भाग, तेथील कर्मचाऱ्यांची गिन्हाइकांशी बोलण्याची पद्धत इत्यादी एकसमान ठेवण्याची खबरदारी घेते. त्यामुळे या गोष्टी त्यांच्या गिन्हाइकांसाठी सूचना बनून त्यांनी तेथेच जाऊन खाण्याच्या नित्यकर्माचा एक भाग बनतात. काही साखळी दुकानातील पदार्थ तर गिन्हाइकांना ताबडतोब बक्षीस देण्याच्या उद्देशाने तयार केलेले असतात. तेथील बटाट्याच्या काचऱ्या जिभेवर ठेवताच विरघळतात व त्यातील मिठाची आणि ग्रेसची चव जिभेला त्वरित मिळते. ज्यामुळे तुमच्या मेंदूत आनंद निर्माण करणारे केंद्र प्रभावित होते व मेंदू सवयीच्या साखळीत बांधला जातो. सवयीची साखळी निर्माण होण्याच्या आणि ती अधिक घट्ट होण्याच्या दृष्टीने ते अधिकच उपयुक्त ठरते.

तरीपण या सवयीसुद्धा अगदी नाजूक असतात. जेव्हा एखादे झटपट खाद्यपदार्थ पुरवणारे हॉटेल बंद पडते, तेव्हा तेथे नियमितपणे येणारी कुटुंबे इतर दुसरे हॉटेल शोधण्यापेक्षा बरेच वेळा पुन्हा घरचंच जेवण घ्यायला सुरुवात करतात. अगदी थोडा

बदल सुद्धा सवय मोडण्यास कारणीभूत ठरू शकतो. परंतु अनेक वेळा या सवयीच्या साखळीच्या वाढीची पूर्ण कल्पना आपल्याला नसल्यामुळे त्यावर नियंत्रण आणण्याच्या आपल्या क्षमतेबद्दल आपण अंधारात असतो, अनभिज्ञ असतो. या सूचना आणि बक्षीस साखळीवर लक्ष ठेवायला आपण शिकलो तर निश्चितच आपल्या नित्यकर्मात बदल करू शकतो.

4

सन 2000पर्यंत म्हणजे युजीनच्या आजारपणानंतर सात वर्षांनी, त्याच्या आयुष्याला एका प्रकारे स्थैर्य आले होते. तो रोज सकाळी फिरायला जात होता, त्याला जे पाहिजे ते तो खात होता. इतकंच काय पण, कधी कधी दिवसातून पाच, सहा वेळा सुद्धा! आता त्याच्या पत्नीलाही समजले होते, की जोपर्यंत दूरदर्शनवर हिस्ट्री वाहिनी चालू राहील तोपर्यंत तो त्याच्या आरामदायी खुर्चीमध्ये बसून राहणार आणि त्यावरील कार्यक्रम, नवीन असो किंवा पुनर्प्रक्षेपित असो, तो बघत बसणार, त्याला त्यातील फरकच जाणवत नव्हता.

त्याचे जसे वय वाढले, युजीनच्या सवयींचा त्याच्या आयुष्यावर नकारात्मक परिणाम होऊ लागला. तो एकाच जागी बसून राहायचा, कधी कधी दूरदर्शन बघत तासन्तास बसून राहायचा. कारण त्याला दूरदर्शन बघण्याचा कधी कंटाळाच यायचा नाही. त्याच्या डॉक्टरांना त्याच्या हृदयाबद्दल चिंता वाटायला लागली. डॉक्टरांनी त्याच्या बायकोला, बेव्हर्लीला, त्याला अगदी काटेकोरपणे फक्त आरोग्यदायक अन्नच देण्याच्या सूचना दिल्या. तिने खूप प्रयत्न केले परंतु त्याच्या वारंवार खाण्यावर किंवा खात असलेल्या पदार्थावर नियंत्रण ठेवणे तिला कठीण जात होते. ती त्याला रागावली तरी ते त्याच्या लक्षातच राहत नव्हते. फ्रिज जरी फळं आणि भाज्यांनी भरून ठेवला तरी युजीन मांस आणि अंडीच शोधत राहायचा. जणू तो त्याचा दैनंदिन कार्यक्रमच झाला होता. जसे युजीनचे वय वाढले, त्याची हाडे ठिसूळ होऊ लागली. आता त्याला चालताना आणखीनच काळजी घेण्याची गरज आहे असे डॉक्टरांनी सांगितले. युजीन मात्र स्वतःला मनाने वीस वर्षांनी तरुण समजत होता. चालताना काळजी घेण्याचा दिलेला सल्ला त्याच्या कधी लक्षातच राहिला नाही.

“स्मरणशक्ती या गोष्टीचे मला आयुष्यभर नेहमीच गूढ आणि आश्चर्यच वाटत आले होते.” स्कायर मला म्हणाले. “त्यानंतर माझी इ.पी. बरोबर भेट झाली आणि माझ्या लक्षात आले, तुमची स्मरणशक्ती हरवली असली तरी सुद्धा आयुष्य कसे

भरभरून जगता येऊ शकते. आपल्या मेंदूतील आठवणी जरी पुसल्या गेल्या तरी आनंद शोधण्याची अद्भुत शक्ती, क्षमता त्यात उपलब्ध असते.”

“आणि ती शक्ती, क्षमता जरी शेवटी त्याच्यावरच उलटली तरी सुद्धा ती पूर्णपणे विसरणे कठीण आहे.”

त्याचे वय जसे वाढले तसे बेव्हर्लीने, सवयींबाबत तिच्या समजुतीप्रमाणे, युजीनला संकटे, अपघात टाळण्यासाठी मदत करण्याचे खूप प्रयत्न केले. तिच्या लक्षात आले, की नवीन सूचनांचा (Cue) उपयोग करून ती त्याच्या काही वाईट सवयी टाळू शकत होती. तिने जर फ्रिजमध्ये खारवलेले मांस ठेवलेच नाही, तर युजीन वारंवार फ्रिजजवळ जाऊन प्रकृतीला हानिकारक असे पदार्थ खाऊ शकत नव्हता. ती जेव्हा त्याच्या खुर्चीजवळ सॅलड ठेवायला लागली, तेव्हा तो अधुनमधून तेही खाऊ लागला. जेव्हा वेळेवर जेवण्याची सवय त्याला लागली, तेव्हा त्याचे स्वयंपाकघरामध्ये सारखे येऊन काहीतरी खाण्यासाठी शोधणे बंद झाले. त्याच्या खाण्यामध्ये हळूहळू सुधारणा झाली.

एवढे सगळे प्रयत्न करून सुद्धा युजीनची तब्येत खालावलीच. वसंतऋतूमध्ये एके दिवशी युजीन टेलिव्हिजन बघत बसला होता पण बघता बघता एकदम तो ओरडला. बेव्हर्ली जेव्हा धावत आली तेव्हा तो छाती आवळून धरताना तिला दिसला. तिने तातडीने रुग्णवाहिका बोलावली. हॉस्पिटलमध्ये हलका हृदयविकाराचा झटका आल्याचे निदान झाले. तोपर्यंत छातीत दुखणे थांबलेले होते आणि युजीनची तोपर्यंत चाकाच्या स्ट्रेचरवरून उठण्याची धडपडपण सुरू झाली होती. त्या रात्री तो त्याच्या छातीवर चिकटवलेल्या तारा, कुशीवर झोपता यावे म्हणून, सारख्या ओढून काढत होता. मात्र दरवेळी तारा काढण्याच्या प्रयत्नात धोक्याची घंटा वाजायला लागायची आणि परिचारिका धावत यायच्या. परिचारिकांनी त्याचे तारांशी खेळणे थांबवण्यासाठी तारांच्या टोकांवर आणखीन चिकटपट्ट्या लावण्याचे प्रयत्न केले. त्याचप्रमाणे तो असेच वागत राहिला तर त्याचे हात बांधून ठेवण्याचे पण धमकावले. परंतु कशाचाही उपयोग झाला नाही. त्यांचे धमकावणे तो दुसऱ्या क्षणी विसरून जायचा.

मात्र त्यानंतर त्याच्या मुलीने त्या परिचारिकांना, तो शांतपणे वागला तर त्याचे कौतुक करण्याचा प्रयत्न करा, असा सल्ला दिला. एवढेच नाही तर येता जाता त्यांना तो दिसेल तेव्हा त्याचे कौतुक करायला सांगितले. “आम्हाला या प्रक्रियेमध्ये त्याचा

स्वाभिमान, त्याचा गर्व, कोठेतरी मध्ये आणायचा होता,” त्याच्या मुलीने कॅरोल रेजने सांगितले. “आम्ही त्यांना सांगायचो, अहो बाबा, या तुमच्या शरीराला लावलेल्या तारा, न काढून तुम्ही विज्ञानाच्या प्रगतीला खूप मोठा हातभार लावत आहात.” परिचारिकापण येता जाता त्याचे असेच कौतुक करू लागल्या. त्याला पण ते आवडत होते. काही दिवसांनंतर त्या सांगतील त्याप्रमाणे तो वागायला लागला. एका आठवड्यानंतर युजीन घरी परतला.

नंतर सन 2008 मध्ये, पानगळीच्या दिवसांमध्ये त्याच्या घरातील बाहेरच्या खोलीत चालत असताना, फायर प्लेसच्या जवळ अडखळून तो पडला आणि त्याच्या कंबरेचे हाड मोडले. हॉस्पिटलमध्ये स्कायर आणि त्याच्या सहकाऱ्यांना चिंता वाटत होती की, आपण कोठे आलो आहोत हे न समजल्याने, धक्का बसून कदाचित त्याला वेडाचाराचे झटके येतील. म्हणून त्यांनी त्याच्या पलंगावर त्याला काय झाले आहे, याचा खुलासा करणाऱ्या चिठ्ठ्या ठेवल्या आणि त्याच्या खोलीमध्ये त्यांच्या मुलांचे फोटो लावले. त्याची बायको आणि मुले त्याला भेटण्यासाठी दररोज येत होती.

तरीपण युजीनला कधी काळजी वाटली नाही. त्याला हॉस्पिटलमध्ये का ठेवले आहे, म्हणून पण त्याने कधी विचारले नाही. “तोपर्यंत त्याने त्याच्या बाबतीतील सर्व अनिश्चिततांशी जुळवून घेतल्यासारखे वाटत होते.” स्कायर म्हणाले. “त्याने स्मरणशक्ती गमावून आता पंधरा वर्षे झाली होती. त्याच्या मेंदूला जणू काही समजले होते, की काही गोष्टी आता त्याला कधीच कळणार नाहीत. तरी पण त्यामुळे काही बिघडत नाही अशी काहीशी परिस्थिती झाली होती.”

बेव्हर्ली रोज हॉस्पिटलमध्ये येत होती. ती त्याच्याबरोबर खूप वेळ बोलत बसायची, तिचे त्याच्यावर प्रेम असल्याचे सांगायची, आपल्या मुलांबद्दल आणि आपण कसे मजेत जगलो यासंबंधी बोलायची. भिंतीवरील फोटो दाखवत, त्याच्यावर किती प्रेम होते याबद्दलही बोलायची. “आमच्या लग्नाला सत्तावन्न वर्षे झाली होती आणि त्यातील बेचाळीस वर्षे अगदी सर्वसामान्य अशी छानपणे गेली होती. कधी कधी मी बेचैन होत होते, कारण मला माझा जुना नवरा पुन्हा हवा होता. परंतु तो आनंदात होता हे मला कळत होते.”

काही आठवड्यांनी त्याची मुलगी त्याला भेटायला आली. “काय ठरवले आहे?” ती आल्या आल्या युजीनने विचारले. ती त्याला व्हिलचेअरवर बसवून खोलीच्या बाहेर असलेल्या हिरवळीवर घेऊन गेली. “किती छान दिवस आहे नाही.” युजीन

म्हणाला. “खूपच छान हवा आहे ना?” तिने त्याला तिच्या मुलांबद्दल सांगितले. ते कुत्र्याबरोबर खेळले. तिला वाटले, तो लवकरच घरी परतेल. सूर्य अस्ताला चालला होता. तिने त्याला पुन्हा आतमध्ये नेण्याची तयारी सुरू केली.

युजीनने तिच्याकडे पाहिले.

“मी नशीबवान आहे, मला तुझ्यासारखी मुलगी मिळाली,” तो म्हणाला. तिला काय बोलावे तेच सुचेना. या आधी कधी तो इतके छान बोलल्याचे तिला आठवत नव्हते.

“मी सुद्धा नशीबवान आहे, तुम्ही माझे वडील आहात,” तिने त्याला सांगितले.

“खूपच छान दिवस आहे,” तो म्हणाला. “एकूण हवामानाबद्दल तुझा काय अंदाज आहे?”

त्या रात्री एक वाजता बेव्हर्लीचा फोन वाजला. डॉक्टरांनी सांगितले, की युजीनला हृदयविकाराचा तीव्र झटका आला होता आणि त्यांनी शक्य ते सर्व प्रयत्न केले, परंतु ते त्याला वाचवू शकले नाहीत. त्याचा मृत्यू झाला होता. त्याच्या मृत्यूनंतर भविष्यात जगभरातील संशोधकांमध्ये त्याचा गौरव केला जाणार होता. त्याच्या मेंदूच्या प्रतिमा जगभरात शेकडो प्रयोगशाळा आणि वैद्यकीय महाविद्यालयांतून अभ्यासल्या जाणार होत्या.

“विज्ञानाच्या प्रगतीसाठी त्याचे इतके साहाय्य झाल्याचे समजल्यानंतर त्याला खूप अभिमान वाटला असता, याची मला जाणीव आहे,” बेव्हर्लीने मला सांगितले. “आमचे लग्न झाल्यानंतर काही दिवसांनीच त्याने मला सांगितले होते, की आयुष्यामध्ये त्याला असे काहीतरी करून दाखवायचे आहे, ज्यामुळे काहीतरी फरक पडेल आणि त्याने ते करून दाखवले. परंतु त्याच्या आठवणीत त्यातील काहीही राहिले नाही.”

नवीन सवयी कशा तयार करायच्या?

सन 1990च्या सुरुवातीलाच एके दिवशी, क्लॉड सी. हॉपकिन्स या जाहिरात क्षेत्रातील प्रसिद्ध अमेरिकन अधिकारी व्यक्तीला, त्याचा एक जुना मित्र, नवीन व्यवसायाविषयी एक कल्पना सुचल्याने भेटण्यासाठी आला. त्याने एक आश्चर्यकारक उत्पादनाचा शोध लावला होता आणि त्याला ठाम विश्वास होता, की बाजारात त्याच्या उत्पादनाला खूप मागणी मिळेल. ती एक टूथपेस्ट होती, तोंडामध्ये थंडावा देणाऱ्या, भरपूर फेस येणाऱ्या त्या पेस्टला त्याने नाव दिले होते 'पेप्सोडेन्ट'! त्याच्या या उद्योगामध्ये काही धोकादायक आणि बेभरवशी गुंतवणूकदारांचे पैसे लागलेले होते. त्यापैकी एकाचे एका पाठोपाठ एक जमिनीचे व्यवहार तोट्यात गेले होते तर दुसऱ्याचे गुन्हेगारी टोळीशी संबंध आहेत अशी शक्यता होती. पुन्हा एकदा त्या मित्राने खात्रीपूर्वक सांगितले, की ही संधी खूप मोठी असेल. परंतु त्यासाठी राष्ट्रीय स्तरावर प्रसिद्धी मोहीम आखण्यासाठी त्याला हॉपकिन्सची मदत हवी होती.

हॉपकिन्स त्या वेळेला एका नवीन परंतु चांगली मागणी असलेल्या व्यवसायामध्ये अत्युच्च पदावर कार्यरत होता. तो व्यवसाय काही दशकांपूर्वी जवळ जवळ अस्तित्वात सुद्धा नव्हता. तो व्यवसाय होता जाहिरात, प्रसिद्धी व्यवसाय. हॉपकिन्सनेच शॉल्टस् (Schlitz) बियरच्या बाटल्या थेट उच्च दाबातील वाफेचा उपयोग करून स्वच्छ केल्या जातात अशी जाहिरात करून अमेरिकन जनतेचे मन खरेदीकडे वळवले होते. परंतु एक गोष्ट त्याने काळजीपूर्वक सांगणं टाळलं होतं, की इतर बियर कंपन्यासुद्धा त्यांच्या बाटल्या तशाच प्रकारे स्वच्छ करत होत्या. त्याने लाखो स्त्रियांना, पामऑलिव्ह साबण खरेदी करण्यासाठी, क्लिओपात्राने तो वापरला होता असे सांगून, भुरळ घातली होती. शिवाय चिडलेल्या इतिहासकारांच्या निषेधाच्या आवाजालाही जुमानले नव्हते. प्रत्येक गव्हाचा दाणा त्याच्या आकाराच्या आठपट मोठा होईपर्यंत बंदुकीच्या नळीतून डागला जातो (गरम केला जातो) अशी त्याने गव्हाच्या लाह्यांची जाहिरात करून त्यांना प्रसिद्धी मिळवून दिली होती. त्याने

डझनावारी अप्रसिद्ध उत्पादनांना केकर ओटस्, गुडियर टायर्स, बिसेल रजयांचा झाडू, व्हॅन कॅम्स मांस आणि घेवडा इत्यादी प्रसिद्धी देऊन त्यांचे नाव घराघरात पोहोचवले होते. या सगळ्या प्रकारामध्ये त्याने इतका अमाप पैसा कमावला होता, की त्याच्या 'माय लाईफ इन ॲडव्हरटायझिंग' या सर्वाधिक खपाच्या आत्मचरित्रात त्याला आलेल्या अडचणींबद्दल पानेच्या पाने लिहिली होती.

क्लॉड हॉपकिन्सने त्याचे काही नियम तयार केले. हे नियम ग्राहकांना नवीन सवयी कशा लावायच्या, याचे तंत्र उलगडून दाखवितात. क्लॉड हॉपकिन्स प्रामुख्याने या नियमांसाठीच ओळखला जातो. हे नियम उद्योगांमध्ये बदल घडवून आणणारे ठरणार होते. जे अखेर विक्रीकलेच्या क्षेत्रामध्ये, शैक्षणिक सुधारणांसाठी, सार्वजनिक आरोग्य व्यावसायिकांसाठी, राजकारण्यांसाठी आणि कंपन्यांच्या मुख्याधिकाऱ्यांसाठी मापदंड ठरले. आजही आपण घरगुती साफसफाईचे सामान कसे खरेदी करतो, येथपासून ते विविध सरकारी संस्था रोगराईचा नायनाट करण्यासाठी कशा प्रकारे औषधांची खरेदी करतात येथपर्यंत, सर्वत्र हॉपकिन्सच्या नियमांचाच प्रभाव दिसून येतो. नवीन नित्यकर्म (Routine) तयार करण्याच्या दृष्टीने ते अगदी मूलभूत आहेत.

परंतु जेव्हा त्याचा जुना मित्र त्याच्याकडे पेप्सोडेन्टचा प्रस्ताव घेऊन आला, तेव्हा हॉपकिन्सने फारच कमी उत्सुकता दाखवली. अमेरिकन नागरिकांच्या दातांच्या एकूणच आरोग्याविषयी गंभीर स्थिती निर्माण झाली होती आणि हे काही लपून राहिले नव्हते. देशाच्या संपत्तीमध्ये जशी वाढ होत गेली होती, तसे नागरिकांनी मोठ्या प्रमाणावर साखर आणि प्रक्रिया केलेले अन्नपदार्थ विकत घेण्यास सुरुवात केली होती. सरकारने पहिल्या महायुद्धासाठी जेव्हा सैनिकभरतीला सुरुवात केली, तेव्हा नव्याने भरती होणाऱ्यांपैकी अनेक सैनिकांचे दात किडलेले आढळून आले. त्या वेळी अधिकाऱ्यांच्या लक्षात आले, की दातांच्या आरोग्याबाबतची ही अनास्था प्रत्यक्षात राष्ट्रीय सुरक्षेची समस्या बनली होती.

तरीही हॉपकिन्सला माहीत होते, की टूथपेस्ट विकणे हा आर्थिक दृष्ट्या नुकसानीचा व्यवहार होता. आधीपासूनच घरोघरी जाऊन निरनिराळ्या संशयास्पद पावडरी आणि दंतमंजने विकणाऱ्यांच्या टोळ्या या व्यवसायामध्ये कार्यरत होत्या. शिवाय काही दिवसांमध्येच त्यांचे दिवाळे निघत होते. म्हणून मुख्य प्रश्न हा होता, की

फारच कमी लोक टूथपेस्ट खरेदी करत होते. कारण, जरी तो राष्ट्रीय दंतआरोग्याचा प्रश्न होता तरी, खूपच कमी लोक दात घासत होते.

म्हणून हॉपकिन्सने त्यांच्या मित्राच्या प्रस्तावावर काही दिवस विचार केला आणि नंतर नकार दिला. तो साबण आणि खाद्यपदार्थ यांच्यावरच लक्ष केंद्रित करेल, असे तो म्हणाला. “मला तरी सर्वसामान्य लोकांना टूथपेस्टचा वापर करण्याचे तंत्र शिकवण्याचा काही मार्ग दिसला नाही,” हॉपकिन्सने त्याच्या आत्मचरित्रात लिहिले होते. परंतु त्याच्या मित्राने मात्र प्रयत्न चालू ठेवले. तो पुनः पुन्हा हॉपकिन्सच्या अहंकाराला चुचकारण्यासाठी त्याला भेटत राहिला. अखेर त्या जाहिरात क्षेत्रातील तज्ज्ञ माणसाने त्याचे म्हणणे मान्य केले. “सहा महिन्यांच्या कालावधीत मला ठरावीक समभाग (शेअर्स) देण्याच्या बोलीवर मी त्याच्यासाठी जाहिरात मोहीम चालवायला होकार दिला,” हॉपकिन्सने त्याच्या पुस्तकात लिहिले होते. त्याच्या मित्रानेपण त्याची ही अट मान्य केली. हॉपकिन्सच्या आयुष्यातील तो एक सर्वात उत्तम आर्थिक निर्णय ठरणार होता.

त्यांच्या भागीदारीच्या पहिल्या पाच वर्षांमध्येच हॉपकिन्सने पेप्सोडेन्टला जगातील सर्वात प्रसिद्ध उत्पादनांपैकी एक बनवले. हे करत असताना त्याने संपूर्ण अमेरिकेला अत्यंत आश्चर्यकारक वेगाने दात घासण्याची सवय लावली. लवकरच अगदी शर्ले टेंपल (Shirley Temple) पासून ते क्लर्क गेबल (Clark Gable) पर्यंत प्रत्येक जण त्यांच्या पेप्सोडेन्ट हास्याबद्दल अभिमानाने बोलत होता. सन 1930 पर्यंत पेप्सोडेन्ट चीन, दक्षिण आफ्रिका, ब्राझील, जर्मनी आणि जेथे कोठे हॉपकिन्सला जाहिरात करता येणे शक्य होते, त्या देशांमध्ये ती विकली जात होती. पेप्सोडेन्टच्या पहिल्या जाहिरात मोहिमा पार पाडल्यावर दहा वर्षांनी पाहणी करणाऱ्यांना असे आढळून आले, की दात घासणे ही आता जवळजवळ पन्नास टक्के अमेरिकन जनतेची सवय झाली होती. दात घासण्याला नित्यक्रम बनवण्यामध्ये हॉपकिन्सने मोठी मदत केली होती.

त्यानंतर बऱ्याच काळाने त्याच्या या यशाचे रहस्य उलगडताना, हॉपकिन्स म्हणाला होता, त्याने ही विशिष्ट सवय निर्माण करण्यासाठी एक प्रकारच्या सूचनेची (Cue) आणि बक्षिसाची (Reward) योजना केली होती. ज्यामुळे या सवयीला चालना मिळाली. ही पद्धत इतकी प्रभावी आहे, की आज पण त्याची तीच मूलतत्त्वे, व्हिडिओ गेम्स तयार करणाऱ्यांकडून, तयार खाद्यपदार्थ विकणाऱ्या कंपन्यांकडून,

हॉस्पिटलसकडून आणि जगभरातील कोट्यवधी विक्रीव्यवसाय संबंधितांकडून उपयोगात आणली जातात. तर युजीन पॉलीने आपल्याला सवयीच्या साखळीविषयी शिकवले, परंतु नवीन सवयी कशा रुजल्या जातात, वाढवल्या जातात, हे क्लॉड हॉपकिन्सने प्रथम दाखवून दिले.

क्लॉड हॉपकिन्सने नक्की काय केले? त्याने मागणी, तल्लफ (Craving) इच्छा तयार केली. त्या मागणीतून सूचना आणि बक्षीस यांना चालना मिळून सवयीच्या साखळीला बळकटी मिळते.

क्लॉड हॉपकिन्सच्या संपूर्ण कारकिर्दीत त्याची ओळख ठरणारी क्लृप्ती म्हणजे, अगदी काहीतरी साधी गोष्ट शोधून काढायची, ज्यामुळे एखादे उत्पादन, दररोज वापरण्यासाठी ग्राहक प्रवृत्त होईल. उदा. दिवसाचे चोवीस तास ताकद, ऊर्जा पुरवणारा नाष्ट्याचा खाद्यपदार्थ म्हणून त्याने क्वाँवर ओट्स (Quaker Oats) ची जाहिरात केली. त्याने सांगितले, रोज सकाळी एक पूर्ण वाडगाभरून क्वाँवर ओट्स खाल्ले तरच हा परिणाम येईल. पोटदुखी, सांधेदुखी, त्वचेसंबंधीच्या तक्रारी आणि स्त्रियांच्या त्रासांवर उपाय म्हणून टॉनिक्स विकली. परंतु त्या त्या आजारांची पहिली लक्षणे दिसताच, ती तुम्ही घेतली पाहिजेत ही त्याची एक अट होती. मग लवकरच लोक सकाळी ओट्सचा नाष्टा करू लागली आणि थोडा थकवा जाणवताच लहान करड्या रंगाच्या बाटलीतील औषधे घेऊ लागली. कारण निसर्गतः दिवसातून कमीत कमी एकदा तरी सगळ्यांनाच असा थकवा जाणवतो.

पेप्सोडेन्ट विकण्यासाठी त्यावेळी हॉपकिन्सला काहीतरी निमित्त, कारण (Trigger) हवे होते. जेणेकरून टूथपेस्टच्या रोजच्या वापराच्या गरजेचे समर्थन करता येईल. त्यानंतर तो दंतवैद्यकशास्त्रावरची पुस्तके काढून बसला. पण “ते अगदी रुक्ष वाचन होते.” असे त्याने नंतर त्याबद्दल लिहिले होते. “परंतु एका पुस्तकामध्ये मला, आपल्या तोंडामध्ये तयार होणाऱ्या आम्लामुळे दातांवर येणाऱ्या पातळ पिवळ्या रंगाच्या आवरणाचा (mucin plaques) संदर्भ मिळाला, ज्याचा मी ‘फिल्म’ असा उल्लेख करायला सुरुवात केली. त्याने मला एक कल्पना सुचली, मी या टूथपेस्टची सौंदर्यवर्धक टूथपेस्ट म्हणून जाहिरात करण्याचे ठरवले. दातांवर येणाऱ्या पातळ पिवळट आवरण थराला काढण्याचा उपाय म्हणून.”

या टूथपेस्टवर लक्ष केंद्रित करताना, हॉपकिन्सने एक गोष्टीकडे सोयीस्कर दुर्लक्ष केले होते. ती म्हणजे अशा प्रकारचे पातळ पिवळट रंगाचे आवरण, तोंडामध्ये तयार होणाऱ्या आम्लामुळे सगळ्यांच्याच दातांवर येत असते. तसे आवरण तयार होणे ही खरेतर अगदी नैसर्गिक प्रक्रिया आहे. तुम्ही काय खाता किंवा किती वेळा दात घासता, याचा त्याच्याशी काहीही संबंध नाही. लोकांनी आत्तापर्यंत या गोष्टीकडे फार लक्ष दिले नव्हते आणि तसे लक्ष देण्याचे कारणही नव्हते. दातांवर तयार होणारे हे आवरण (फिल्म) एक सफरचंद खाऊन, दातांवरून बोट फिरवून, दात घासून किंवा खळखळून चूळ भरून सुद्धा काढून टाकता येते. टूथपेस्टची त्यासाठी काही वेगळी अशी मदत मिळत नव्हती. उलट त्यावेळच्या एक प्रसिद्ध दंतआरोग्याशी संबंधित संशोधकाचे असे म्हणणे होते, की सगळ्या टूथपेस्ट विशेषतः पेप्सोडेन्ट अगदी कुचकामी आहेत.

परंतु या सगळ्या गोष्टी जरी खऱ्या होत्या, तरी हॉपकिन्सने त्याच्या शोधाचा पुरेपूर फायदा घेण्याचे थांबवले नाही. त्याचे ठाम मत होते, की दातांवर येणारे पिवळे आवरण ही अगदी योग्य सूचना होती, जी दात घासण्याच्या सवयीचे कारण ठरणार होती. लवकरच शहरभर पेप्सोडेन्टच्या जाहिराती झळकू लागल्या.

एका जाहिरातीमध्ये म्हटले होते, “तुमची जीभ फक्त दातांवरून फिरवून बघा.” दुसरे वाक्य- “तुम्हाला ते आवरण जाणवेल त्यामुळेच तुमच्या दातांचा शुभ्रपणा कमी होतो आणि तेच तुमच्या दात किडण्याला कारणीभूत ठरते.” “सगळीकडे किती सुंदर दात दिसत आहेत, ते बघा,” हसऱ्या तरुणींची चित्रे असलेल्या दुसऱ्या जाहिरातीत म्हटले होते. “लाखो लोक दात स्वच्छ करण्याच्या नव्या पद्धतीचा उपयोग करत आहेत. कोणती स्त्री तिच्या दातांवर अशा प्रकारचे आवरण येऊ देईल? पेप्सोडेन्ट ते आवरण काढून टाकते!”

या जाहिरातीमधील आवाहनांमध्ये हे कौशल्य होते, की त्यांनी एका सूचनेवर (Cue) लक्ष केंद्रित केले होते. दातांवर येणारे पिवळे आवरण, जे सगळ्यांच्याच दातांवर येते आणि त्याकडे दुर्लक्ष करणे पण खूप अवघड आहे. एखाद्याला त्याच्या दातांवरून जीभ फिरवायला सांगितल्यावर त्याने त्याच्या दातांवरून जीभ फिरवण्याची शक्यता वाढली असे आढळते. त्यांनी तसे केल्यानंतर त्यांना त्या आवरणाची जाणीव होण्याचीच शक्यता अधिक असते. हॉपकिन्सला आता अगदी

साधे कारण सापडले होते, जे युगानुयुगे अस्तित्वात होते. त्याचीच जाहिरात ग्राहकांना ती टूथपेस्ट घेण्यासाठी आपोआप प्रवृत्त करायला, पुरेशी सूचना (Cue) होती.

त्याशिवाय त्याचे मिळणारे बक्षीस, हॉपकिन्सच्या कल्पनेप्रमाणे, त्याहीपेक्षा जास्त आकर्षक होते. कारण शेवटी कोणाला अधिक सुंदर दिसावे असे वाटत नाही? कोणाला अधिक सुंदर हास्य नको असते? विशेषतः जेव्हा ते केवळ एकदा पेप्सोडेन्टने पटकन दात घासण्याने मिळणार असेल तर?



जाहिरात मोहिमेला सुरुवात झाल्यानंतर एक आठवडा शांततेत पार पडला. त्यानंतर दुसरा गेला आणि तिसऱ्या आठवड्यामध्ये मागणीचा स्फोट झाला. कंपनीला पेप्सोडेन्ट पेस्टसाठी इतकी मागणी आली, की कंपनीला पुरवठा करणे अशक्य झाले. तीन वर्षांमध्ये हे उत्पादन जगभरात पोहोचले आणि हॉपकिन्सला स्पॅनिश, जर्मन आणि चिनी भाषेतही जाहिराती कराव्या लागल्या. एका दशकामध्ये, पेप्सोडेन्ट ही जगातील सर्वाधिक खप असलेल्या उत्पादनांपैकी एक बनली आणि तीस वर्षे अमेरिकेची सर्वाधिक खपाची टूथपेस्ट बनून राहिली.

पेप्सोडेन्ट बाजारामध्ये येण्याआधी केवळ सात टक्के अमेरिकन आपल्या औषधाच्या कपाटात टूथपेस्ट ठेवायचे. हॉपकिन्सची जाहिरात मोहीम देशभरात पसरल्यानंतर ती टक्केवारी 65 इतकी झाली. दुसरे महायुद्ध संपत असताना लष्करी आस्थापनाने दंतआरोग्यविषयक समस्या, ही आता राष्ट्रीय सुरक्षेची समस्या राहिली नसल्याने त्यांच्या अग्रक्रमांच्या यादीतून काढून टाकली. कारण बहुतेक सैनिकांनी दररोज दात घासण्याची सवय लावून घेतली होती.

“एकट्या पेप्सोडेन्टवर मी दहा लाख डॉलर्स कमावले.” ते उत्पादन दुकानांमधून दिसायला लागल्यावर काही वर्षांनी हॉपकिन्सने असे लिहिले, त्यातील कळीचा मुद्दा हा होता, त्याने ‘माणसांची मानसिकता बरोबर ओळखली होती.’ ती मानसिकता दोन मूलभूत नियमांवर आधारलेली होती.

पहिली म्हणजे, सूचने (Cue) साठी अगदी साधे आणि स्वाभाविक कारण शोधून काढा. दुसरे म्हणजे, त्याचे बक्षीस (Reward) काय आहे, हे स्पष्ट करा.

तुम्हाला जर या दोन गोष्टी बरोबर ओळखता आल्या तर, त्या चमत्कार घडवून आणतील (अशी हॉपकिन्सची खात्री होती). पेप्सोडेन्टचेच उदाहरण घ्या, त्याने अगदी साधी स्वाभाविक सूचना दातांवर येणारे पिवळे आवरण (फिल्म) ओळखली होती आणि शुभ्र सुंदर दातांच्या स्वरूपातील बक्षीस देखील स्पष्ट होते. या दोन गोष्टींमुळे लाखो जणांसाठी दात घासणे हे नित्यकर्म झाले. अगदी आजही विक्रीकलेविषयक पाठ्यपुस्तकांसाठी आणि लाखो जाहिरात मोहिमांसाठी हॉपकिन्सचे हे दोन नियम पायाभूत आहेत. हीच दोन तत्त्वे इतर हजारो सवयी तयार करण्यासाठी उपयोगामध्ये आणली जातात. बरेचदा लोकांना कळतही नाही, की ते हॉपकिन्सच्या सूत्रांप्रमाणे वागत आहेत.

नव्याने दररोज व्यायामाला सुरुवात करण्याचे ठरवलेल्यांपैकी काही जणांच्या केलेल्या अभ्यासावरून असे दिसून आले, की त्यांनी जर एखादी नेमकी सूचना (Cue) निवडली असेल तर ते त्यांच्या दिनचर्येवर ठाम टिकून राहातात. उदा. कामावरून घरी परतल्यावर धावायला जाणे, आणि त्याचं स्पष्ट बक्षीस म्हणजे नंतर एक बियर घेणे किंवा अपराधीपणाची भावना न बाळगता टेलिव्हिजन बघणे तसेच आहारनियंत्रणाबाबत केलेल्या संशोधनांतून हे दिसून आले, की आहाराच्या नवीन सवयी लावून घेण्यासाठी आधी ठरवलेली एखादी साधी, स्वाभाविक सूचना (Cue)

असण्याची गरज असते. जसे, आधी खाण्याच्या पदार्थांचे नियोजन करणे होय. आणि मग अगदी स्वाभाविक, साधे बक्षीस म्हणजे जेव्हा ते त्यांच्या निर्धारानुसार ठाम राहतात.

“आता ती वेळ आलेली आहे, काही जणांनी हा जाहिरात व्यवसाय विज्ञानाच्या पातळीवर नेऊन ठेवला आहे.” हॉपकिन्स पुढे लिहितात, “एके काळी जुगार असलेल्या या जाहिरात व्यवसायाला, काही जणांच्या समर्थ मार्गदर्शनाखाली आता एका सर्वात सुरक्षित व्यवसायाचे स्वरूप प्राप्त झाले आहे.”

मात्र ही अतिशयोक्ती आहे. हॉपकिन्सची ही दोनच तत्वे पुरेशी नाहीत हे दिसून आले आहे. आणखी एक तिसरा नियम आहे. ज्याची पूर्तता करणे, नवीन सवय तयार करण्याच्या दृष्टीने आवश्यक आहे. तो नियम इतका सूक्ष्म आणि गूढ आहे, की हॉपकिन्स स्वतः त्याच्या अस्तित्वाची जाणीव नसताना, त्यावर अवलंबून राहिला. तो नियम म्हणजे चटपटीत खाण्याच्या पदार्थांच्या बरणीकडे दुर्लक्ष करणे. हे एवढे अवघड का आहे? येथपासून सकाळचे धावणे सहज नित्यक्रमात कसे बसते. इथपर्यंत सगळ्यांची उत्तरे आपल्याला देतो.

2

प्रॉक्टर अँड गॅम्बल (P&G/पी अँड जी) कंपनीतील शास्त्रज्ञ आणि विक्री खात्यातील अधिकारी एका खिडकी नसलेल्या लहान खोलीमध्ये, जुन्या टेबलाभोवती जमले होते. ते नऊ मांजरांची मालकीण असलेल्या एका महिलेच्या मुलाखतीचा लेखी अहवाल वाचत होते, तेव्हा त्यांच्यापैकी एकजण, इतर सर्वांच्या मनामध्ये जे घोळत होते, तेच अखेर म्हणाली.

“आपल्याला जर नोकरीवरून काढून टाकले, तर नक्की काय होते? सुरक्षारक्षक येऊन आपल्याला घेऊन जातात की आपल्याला आधी काही इशारावजा सूचना मिळते?” तिने विचारले.

त्या गटाचा प्रमुख ड्रेक स्टिमसन, जी एके काळी कंपनीमधील अत्यंत होतकरू व्यक्ती होती, त्याने तिच्याकडे निरखून पाहिले. “मला काहीच कल्पना नाही,” तो म्हणाला. त्याचे केस अस्ताव्यस्त होते आणि त्याच्या डोळ्यांमध्ये थकावट होती. “परिस्थिती इतकी बिघडेल असे मला कधी वाटले नव्हते. त्यांनी मला सांगितले होते, की या कामगिरीची जबाबदारी ही एक बढती आहे.”

ते सन 1996चे वर्ष होते. टेबलाभोवती जमलेल्या गटाच्या हळूहळू लक्षात येऊ लागले होते, की क्लॉड हॉपकिन्सच्या ठाम सांगण्यानंतरही एखाद्या उत्पादनाची विक्री मोहीम किती टोकाची अवैज्ञानिक ठरू शकते. ते सर्व जण जगातील सर्वात मोठ्या ग्राहकोपयोगी वस्तूंचे उत्पादन करणाऱ्या एका कंपनीत काम करत होते. प्रिंगल्स पोटॅटो चिप्स, ऑईल ऑफ ओले, बाउंटी पेपर टॉवेल्स, कवरगर्ल कॉस्मेटिक्स, डॉन, डाउनी आणि ड्युरासेल त्याचप्रमाणे इतर डझनावारी वस्तूंचे उत्पादन करणारी ही पी अँड जी कंपनी जगातील कोणत्याही इतर व्यापारी आस्थापनांपेक्षा अधिक आकडेवारी माहिती जमा करायची. एखाद्या उत्पादनाच्या विक्री मोहिमेला आकार देण्यासाठी त्या माहितीच्या आकडेवारीच्या विश्लेषणाचा उपयोग करून घ्यायची. एखादे उत्पादन कशा प्रकारे, कोणत्या बाजारपेठेत विकले जाईल याचा अंदाज बांधण्यात कंपनीचा नावलौकिक होता. कपडे धुण्यासाठी वापरण्यात येणाऱ्या अमेरिकेतील प्रत्येक दोन लॉन्ड्रीमधील एक लॉन्ड्री पी अँड जी ची उत्पादने वापरत होती. त्यांचे वार्षिक उत्पन्न 3500 कोटी डॉलर्स पेक्षा जास्त होते.

स्टिमसनच्या गटावर पी अँड जी च्या एका सर्वात आशादायक उत्पादनाच्या विक्री मोहिमेसाठी जाहिरात अभियान तयार करण्याची जी महत्त्वाची कामगिरी सोपवण्यात आली होती, ती अपयशी ठरण्याच्या बेतात होती. कोणत्याही प्रकारच्या धाग्यावरचा, कापडावरचा दुर्गंध घालवणारा स्प्रे तयार करण्यासाठी तोपर्यंत कंपनीने लाखो डॉलर्स खर्च केले होते. मात्र त्या लहान, खिडकी नसलेल्या खोलीतील जमलेल्या संशोधकांना, विक्री अधिकाऱ्यांना, तो स्प्रे ग्राहकांना कसा खरेदी करायला लावायचा, याची काही केल्या कल्पना येत नव्हती.

तो स्प्रे तीन वर्षांपूर्वीच तयार करण्यात आला होता, जेव्हा पी अँड जी कंपनीचा एक केमिस्ट हायड्रॉक्सिप्रॉपाईल बिटा सायक्लोडेक्स्ट्रिन (Hydroxypropyl beta cyclodextrin) किंवा HPBCD या रासायनिक पदार्थावर प्रयोगशाळेत काम करत होता. तो केमिस्ट फार धूम्रपान करायचा. त्याच्या कपड्यांना नेहमीच सिगारेट सारखा वास यायचा. एके दिवशी HPBCD या रासायनिक पदार्थावर प्रयोग करून घरी परतल्यावर त्याच्या बायकोने दरवाजा उघडून त्याचे स्वागत केले.

“तुम्ही धूम्रपान करायचे सोडले का?” तिने त्याला विचारले. “नाही,” तो म्हणाला. त्याला काहीतरी संशय आला. गेली कित्येक वर्षे त्याने धूम्रपान सोडावे म्हणून ती त्याच्या मागे लागली होती. त्याला वाटले, आता ती बहुतेक एखादी ‘विषयाच्या विरुद्ध

बोलण्याची' मानसिक युक्ती वापरते आहे. “तुमच्या कपड्यांना, अंगाला धुराचा वास येत नाहीये असे मला म्हणायचे होते,” ती म्हणाली.

दुसऱ्या दिवशी प्रयोगशाळेत गेल्या गेल्या त्याने HPBCD वर आणि विविध प्रकारच्या वासांवर प्रयोग करायला सुरुवात केली. लवकरच त्याच्याकडे ओली कुत्री, सिगार्स, घामेजलेले पायमोजे, चिनी पदार्थ, घाणेरडे शर्ट आणि अस्वच्छ टॉवेल्स इत्यादी प्रकारचे वास येणाऱ्या धाग्यांच्या शेकडो परीक्षण नळ्या जमा झाल्या. त्याने HPBCD मिसळलेल्या पाण्याचा जेव्हा त्यांच्यावर स्प्रे मारला, तेव्हा ते अनेक प्रकारचे वास त्या रासायनिक पदार्थांच्या अणुसंयुगांकडे ओढले गेले होते. ते धागे वाळवल्यानंतर आधी त्यांना येणारा वास पूर्णपणे नष्ट झाला होता.

त्या केमिस्टने त्याचा हा शोध जेव्हा पी अँड जी कंपनीतील त्याच्या वरिष्ठांना सांगितला, तेव्हा त्यांना अत्यानंद झाला. कित्येक वर्षे अनेक शहरांमधून केलेल्या निरीक्षणांतून असे आढळून आले होते, की ग्राहकांना त्यांच्या कपड्यांना येणारा वाईट वास घालवण्यासाठी, लपवण्यासाठी किंवा समूळ नष्ट करण्यासाठी अशा उत्पादनाची गरजच होती. ज्या वेळी एका संशोधकांच्या गटाने ग्राहकांच्या मुलाखती घेऊन त्यांची मते जाणून घेतली, त्या वेळी त्यांना असे आढळून आले, की त्यांच्यापैकी अनेक जण, बार किंवा पार्टी मध्ये रात्र घालवून घरी आल्यानंतर त्यांचे ब्लाऊज किंवा स्लॅक्स बाहेरच काढून ठेवतात. मी जेव्हा घरी येते, तेव्हा माझ्या कपड्यांना सिगारेटचा वास येतो, परंतु प्रत्येक वेळेला जेव्हा मी बाहेर जाऊन येईन, तेव्हा दरवेळेला मला कपडे ड्रायक्लिनिंगला देणे परवडणार नाही. एका महिलेने आपले मत व्यक्त केले.

पी अँड जी कंपनीने ही संधी बरोबर हेरून HPBCD चा उपयोग एका आर्थिकदृष्ट्या फायदेशीर उत्पादनात करून घेण्याची गुप्त योजना आखली. त्यांनी त्या उत्पादनाचे अचूक सूत्र (फॉर्म्युला) तयार करण्यासाठी लाखो डॉलर्स खर्च केले. अखेर रंगविरहित, वासविरहित द्रवपदार्थ, जो बहुतेक सर्व घाणेरडे वास नष्ट करू शकेल, ते तयार करण्यात यशस्वी झाले. तसेच त्या स्प्रेमागचे विज्ञान इतके प्रगत होते, की अवकाशातून परत आलेल्या शटल्स्चा अंतर्भाग स्वच्छ करण्यासाठी अखेर नासा (NASA) ने पण त्याचा उपयोग केला. त्या स्प्रेचे सर्वात मोठे वैशिष्ट्य म्हणजे तो तयार करणे फार खर्चाचे नव्हते, त्याचे डाग पडायचे नाहीत, त्याच्यामुळे घाणेरडा वास येणारा सोफा, जुने जॅकेट, कारचा अंतर्भाग इत्यादी एका क्षणात दुर्गंधविरहित

होऊन जायचा. त्या स्प्रे चे उत्पादन हा एक मोठा जुगार होता. परंतु पी अॅण्ड जी कंपनीला आता कोट्यवधी डॉलर्स कमावण्याची संधी मिळाली होती, पण जर ते त्यासाठी योग्य विक्री जाहिरात मोहीम चालवू शकले असते तर!

त्यांनी त्या स्प्रेला 'फेब्रिझ' (Febreze) असे नाव द्यायचे ठरवले. याचबरोबर गणित व मानसशास्त्र या दोन विषयांची शैक्षणिक पार्श्वभूमी असलेल्या, स्टिमसन या एकतीस वर्षांच्या हुषार तरुणावर बाजारपेठ तयार करण्यासाठी केलेल्या विक्रीगटाचे नेतृत्व करण्याची जबाबदारी सोपवली. स्टिमसन हा उंचापुरा, रुबाबदार, उठून दिसणारी हनुवटी असलेला, मृदू आवाजाचा आणि उत्तम पदार्थ खाण्याची आवड असलेली व्यक्ती होता. (मी माझ्या मुलांना मॅकडोनाल्ड्समध्ये खाऊ देण्यापेक्षा एकवेळ ड्रगज घेण्याची परवानगी देईन, असे तो एकदा त्याच्या ऑफीसमधील मित्राला म्हणाला होता.)

पी अॅण्ड जी कंपनीमध्ये येण्याआधी त्याने 5 वर्षे वॉलस्ट्रीटवर शेअर्स खरेदीसाठी गणितीय मॉडेल्स तयार करण्याचे काम केले होते. सिनसिनाटी येथे जेव्हा त्याने आपले कुटुंब हलवले, जेथे पी अॅण्ड जी कंपनीचे मुख्य कार्यालय आहे, तेव्हा कंपनीने त्याच्याशी महत्त्वाच्या उत्पादनांच्या जसे धागे मऊ करणारे बाउंस हे उत्पादन, डाउनी ड्रायर शिटस् इत्यादी विक्रीच्या संदर्भात संपर्क साधला होता. परंतु फेब्रिझ हे उत्पादन वेगळे होते. संपूर्णतः वेगळ्या प्रकारचे उत्पादन बाजारपेठेत आणण्याची ही नवी संधी होती. जी वस्तू ग्राहकांच्या खरेदी यादीमध्ये यापूर्वी कधीही नव्हती, ती त्यांच्या खरेदी यादीमध्ये आणायची होती. फेब्रिझ ही 'सवय' कशी करता येईल आणि त्या स्प्रेची मागणी कशी वाढेल एवढेच स्टिमसनला शोधून काढायचे होते. ही गोष्ट किती कठीण असू शकेल? याची कल्पनाच न केलेली बरी.

स्टिमसन आणि त्याच्या सहकाऱ्यांनी चाचणी करण्यासाठी फेब्रिझ हा स्प्रे प्रथम थोड्याच शहरांच्या बाजारपेठांमध्ये आणायचे ठरवले. जसे फिनिक्स, सॉल्ट लेक सीटी आणि बॉईस. त्यांनी त्या शहरांना भेटी दिल्या. काही स्प्रे नमुन्यादाखल वाटले आणि ग्राहकांच्या प्रतिक्रिया घेण्यासाठी ते त्यांच्या घरी येऊ शकतात का, असे विचारले. दोन महिन्यांच्या कालावधीत त्यांनी शेकडो घरांना भेटी दिल्या. त्यांना पहिला मोठा प्रतिसाद मिळाला, तो त्यांनी जेव्हा फिनिक्सच्या पार्करेंजला भेट दिली. तेव्हा ती विशीच्या घरातील तरुणी होती आणि एकटीच राहत होती. वाळवंटाच्या हद्दीबाहेर भरकटणाऱ्या प्राण्यांना पकडणे हे तिचे काम होते. आत्तापर्यंत तिने

कोयोटी (उत्तर अमेरिकेतील छोटा लांडगा), रॅकून आणि क्वचित वेळा डोंगरात राहणारे सिंह हे प्राणी पकडले होते. याचबरोबर तिने स्कंक (skunk) हा प्राणी फार मोठ्या संख्येने पकडला होता. ज्याने अनेक वेळा तिच्या अंगावर त्याच्या निसर्गधर्माप्रमाणे, उग्र वासाच्या द्रवाचा फवारा सोडला होता.

स्टिमसन आणि त्याचे सहकारी जेव्हा तिच्या घरामध्ये बसलेले होते तेव्हा तिने ती अजून एकटीच आहे आणि संसार सुरू करायला तिला कोणीतरी जोडीदार हवा आहे वगैरे त्यांना सांगितले. “मी खूप जणांबरोबर फिरायला जाते, त्यांना भेटते, म्हणजे मला म्हणायचे आहे की मी तशी, दिसायला आकर्षक आहे, तुम्हाला कळते आहे ना? मी हुषार आहे आणि मला वाटते मी चांगली सहचरी होऊ शकेन.”

परंतु तिचे संसार/प्रेम या बाबतीतील स्वप्न अद्याप अपूर्णच राहिले होते. कारण तिच्या जीवनातील प्रत्येक गोष्टीला स्कंकचा वास येत होता. तिचे घर, तिची गाडी, तिचे कपडे, तिचे बुट, तिचे हात, घरातील पडदे अगदी सगळ्या गोष्टींना. एवढेच काय पण अगदी तिचा पलंग आणि अंथरुणाला सुद्धा. तिने सर्व प्रकारचे उपाय करून पाहिले होते. तिने खास साबण, शॅम्पू वगैरे वापरून पाहिले होते. तिने उदबत्या लावून पाहिल्या, तिने धुण्याची महागडी यंत्रे वापरून पाहिली, परंतु कशाचाही उपयोग झाला नाही.

“जेव्हा मी कोणाबरोबर तरी असते आणि मला कोठून तरी स्कंकसारखा वास आला, की माझे सगळे लक्ष त्याच्यावरच केंद्रित होते.” तिने त्यांना सांगितले. “त्याला पण असा वास येत असेल का? असे विचार माझ्या मनामध्ये यायचे. मी जर त्याला घरी घेऊन आले आणि त्या वासाने त्याने परत जाण्याची इच्छा प्रगट केली तर काय होईल?”

“गेल्या वर्षी मी एका, खरोखरच चांगल्या तरुणाला चार वेळा भेटले, आम्ही एकत्र फिरलो. मला तो मनापासून आवडला होता. परंतु त्याला घरी बोलवण्याचा मला काही धीर झाला नाही. मात्र शेवटी एकदा तो घरी आलाच आणि मला वाटले, आता खरोखरच मनाप्रमाणे सगळे घडणार. परंतु दुसऱ्याच दिवशी त्याने त्याला अद्याप थोडा वेळ हवा असल्याचे सांगितले. अत्यंत नम्रपणे त्याने तसे सुचवले होते. परंतु माझ्या मनामध्ये त्या वासामुळेच हे घडले असावे हा विचार ठाण मांडून बसला होता.”

“बरं, तुला फेब्रिझ वापरायला मिळाला याचा मला आनंद वाटतो.” स्टिमसन म्हणाला. “तुला हा कसा वाटला? आवडला का?”

त्याने तिच्याकडे पाहिले. ती रडत होती.

“मला तुमचे आभार मानायचे आहेत,” ती म्हणाली. “या स्प्रेने माझे जीवनच बदलून टाकले आहे.”

फेब्रिझचे नमुने मिळाल्यानंतर आणि ते घरी घेऊन गेल्यानंतर तिने तो स्प्रे सोप्यावर मारला. नंतर पडदे, अंथरुणे, तिच्या जीन्स, तिचा गणवेश, तिच्या कारचा अंतर्भाग अगदी सगळीकडे मारला. एक बाटली संपली म्हणून दुसरी उघडली आणि उरलेल्या सगळ्या गोष्टींवर मारला.

“मी माझ्या सर्व मित्रांना घरी बोलावले,” ती म्हणाली. “त्यांना कसलाही वास येत नव्हता. स्कंक्चा वास नाहीसा झाला होता.”

हे सांगितल्यावर ती आणखी रडू लागली. शेवटी स्टिमसनच्या एका सहकाऱ्याने तिच्या खांद्यावर थोपटल्यासारखे केले. “तुमचे अगदी मनापासून आभार” ती म्हणाली. “मला आता खूप मोकळे वाटते आहे, धन्यवाद. ही वस्तू माझ्यासाठी खूप महत्त्वाची आहे.”

स्टिमसनने तिच्या हॉलमध्ये वास घेऊन पाहिला. त्याला कसलाही वास आला नाही. हे उत्पादन आपल्याला अमाप पैसा मिळवून देणार आहे, हाच विचार त्याच्या मनामध्ये आला.

स्टिमसन आणि त्याचे सहकारी पी अॅण्ड जी मुख्य कार्यालयात परतले आणि त्यांच्या आगामी जाहिरात/विक्री मोहिमेचा आढावा घेऊ लागले. फेब्रिझ विक्रीसाठी ज्या मुद्द्यावर ते चर्चा करणार होते, तो होता त्या प्राणी पकडणाऱ्या महिलेने अनुभवलेली दुर्गंधीपासून सुटकेची भावना! त्यांना फेब्रिझ हा स्प्रे लोकांसमोर अशा रीतीने सादर करायचा होता, जो लोकांना दुर्गंधीसारख्या अत्यंत अवघड वाटणाऱ्या परिस्थितीतून सुटका करून देण्यात मदत करेल. त्या सर्वांना क्लॉड हॉपकिन्सचे नियम किंवा व्यवसाय प्रशिक्षण संस्थांच्या क्रमिक पुस्तकांमधील या नियमांची नवीन स्वरूपातील मांडणी असलेले धडे चांगले अवगत होते. त्यांना त्यांच्या जाहिराती

अगदी साध्या, सोप्या ठेवायच्या होत्या. अगदी साधी, स्वाभाविक सूचना (Cue) शोधून काढायची आणि स्पष्ट बक्षिसाचा (Reward) उल्लेख करायचा.

त्यांनी टेलिव्हिजनसाठी पण दोन जाहिराती तयार केल्या. एका जाहिरातीमध्ये एक महिला हॉटेलमधील, धूम्रपानास परवानगी असलेल्या विभागाबद्दल बोलताना दाखवली होती. जेव्हा जेव्हा ती त्या हॉटेलमध्ये जात असे, तेव्हा तेव्हा तिच्या जॅकेटला, कपड्यांना धुराचा वास यायचा. तेव्हा तिची मैत्रीण, तो धुराचा वास घालवण्यासाठी, तिला फेब्रिझचा वापर करण्याचे सुचवते, अशी ती जाहिरात होती.

सूचना (Cue): सिगारेटच्या धुराचा वास,

बक्षीस (Reward): कपड्यांतून निघून जाणारा वास.

दुसऱ्या एका जाहिरातीमध्ये एक महिला तिच्या घरातील कोचवर कायम ठाण मांडून बसणाऱ्या तिच्या सोफी (Sophie) नावाच्या कुत्रीची काळजी करताना दिसते. कोचला नेहमीच सोफीप्रमाणे वास येईल, असे ती म्हणते, परंतु फेब्रिझ वापरल्याने आता माझ्या घरातील फर्निचरला तो वास येण्याची शक्यताच नाही.

सूचना (Cue): पाळीव प्राण्यांचे वास, जे विविध प्राणी बाळगणाऱ्या सात कोटी कुटुंबांना चांगले परिचित आहेत.

बक्षीस (Reward): प्राणी सांभाळणाऱ्या/पाळणाऱ्या घरांमध्ये जसा वास येतो, तसा वास न येणारे घर.

स्टिमसन आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांनी सन 1996मध्ये या जाहिराती, सुरुवातीला चाचणी केलेल्या शहरांमध्ये टेलिव्हिजनवरून दाखवायला सुरुवात केली. त्यांनी स्प्रेचे नमुने वाटले, पोस्टाच्या पेट्यांमध्ये जाहिराती टाकल्या, दुकानांच्या दर्शनी भागातच फेब्रिझचे मनोरे रचले, आकर्षक सजावट करण्यासाठी दुकानदारांना पैसे दिले. मात्र आता आपल्याला मिळणारा बोनस कसा खर्च करायचा याची मनोराज्ये करत ते स्वस्थ बसले.

एक आठवडा गेला, नंतर दुसरा गेला, एक महिना गेला, दोन महिने गेले. विक्रीला अत्यंत धिम्यागतीने सुरुवात झाली. पण नंतर ती आणखीनच कमी झाली. घाबरलेल्या कंपनीने संशोधकांना दुकानांमध्ये, मॉल्समध्ये, नक्की काय घडते हे

पाहण्यासाठी पाठवले. दुकानांमधील कपाटं फेब्रिझच्या बाटल्यांनी भरलेली होती. त्यांना कोणी हातही लावला नव्हता. ज्या घरांमध्ये त्यांनी फुकट नमुने दिले होते, त्या घरातील महिलांच्या भेटी घ्यायला सुरुवात केली.

“अरे हो!” त्यांच्यापैकी एक महिला पी अँड जी कंपनीच्या संशोधकांना म्हणाली. “तो स्प्रे ना! मला चांगला आठवतो आहे.” ती महिला स्वयंपाकघरातील ओट्यासमोर गुडघ्यांवर बसली आणि सिंकखालील कपाटामध्ये शोधाशोध करायला लागली. “मी तो एक दोनदा वापरला, परंतु त्यानंतर मी तो विसरूनच गेले. मला वाटते, येथेच कोठेतरी मी तो ठेवला आहे.” नंतर ती उभी राहिली. कदाचित तो दुसऱ्या कपाटामध्ये असेल? मग ती जरा पुढे गेली आणि तिने काही झाडू बाजूला केले. “हा! येथे आहे तो! मागे गेला होता, पाहिलात! बाटली अजून जवळ जवळ भरलेलीच आहे. तुम्हाला हा परत हवा आहे का?”

फेब्रिझ पूर्णपणे अपयशी ठरला होता.

स्टिमसनसाठी तर तो मोठा अनर्थ होता. त्याच्या अपयशामध्ये दुसऱ्या विभागातील त्याचा दुस्वास करणाऱ्या अधिकाऱ्यांना संधी मिळाली होती. त्यांच्या कानावर तर अशी कुजबुज आली होती, की काही जण फेब्रिझ उत्पादन पाडण्यासाठी मुद्दाम एकत्र आले होते आणि त्याची केसांसंबंधित उत्पादने असलेल्या निकी क्लर्क विभागात, बदली करण्यासाठी धडपडत होते. त्या विभागामध्ये बदलून जाणे म्हणजे सैबेरियामध्ये शिक्षा भोगण्यासाठी जाण्यासारखे होते.

शिवाय पी अँड जी कंपनीच्या विभाग अध्यक्षांपैकी एकाने तर तातडीने मिटिंग बोलावून घोषणाही केली, की कंपनीच्या कार्यकारी मंडळाच्या सदस्यांनी प्रश्न विचारायला सुरुवात करण्याआधी फेब्रिझ वर होणारा तोटा कमी करण्यासाठी तातडीने काहीतरी पावले उचलण्याची गरज आहे. स्टिमसनच्या साहेबांनी उभे राहून अत्यंत कळकळीने त्याची बाजू मांडली. “अजून सुद्धा या परिस्थितीमध्ये पूर्णपणे बदल घडवून आणणे शक्य आहे.” तो म्हणाला. “कमीत कमी नक्की काय घडते आहे हे जाणून घेण्यासाठी तरी आपण पीएचडीधारकांचा सल्ला घेऊया.” पी अँड जी कंपनीने अलीकडेच स्टॅनफोर्ड कार्नेजी मेलॉन आणि इतर विद्यापीठातून ग्राहक मानसिकतेसंबंधी विशेष अभ्यास असणाऱ्या तज्ज्ञांना नोकरीमध्ये घेतले होते. अखेर त्या विभागाच्या अध्यक्षांनी या उत्पादनाला आणखी थोडा वेळ देण्याचे मान्य केले.

परिणामी संशोधकांच्या नवीन गटाने स्टिमसनच्या गटाबरोबर काम करण्यास सुरुवात केली. त्यांनी नव्याने आणखी काही मुलाखती घेतल्या. फेब्रिझचा बाजारात उठाव का होत नाहीये, याचा पहिला अंदाज त्यांना फिनिक्सच्या बाहेर राहणाऱ्या, एका महिलेच्या घरी भेट देण्यासाठी गेल्यावर आला. तिच्या घरांमध्ये शिरण्याआधीच त्यांना तिच्या घरातील नऊ मांजरींचा वास प्रकर्षाने जाणवला होता. घराचा आतील भाग स्वच्छ आणि व्यवस्थित ठेवलेला होता. त्या महिलेनेच सांगितले, की ती स्वच्छता आणि शिस्त या बाबतीत जरा जास्तच काटेकोर होती. ती सर्व खोल्या रोज व्हॅक्युमने स्वच्छ करत होती आणि आतमध्ये धूळ येऊ नये म्हणून खिडक्या बंद ठेवत होती. स्टिमसन आणि त्याच्या सहकाऱ्यांनी जेव्हा तिच्या हॉलमध्ये प्रवेश केला, तेव्हा त्या नऊ मांजरींचा इतका भयंकर उग्र वास येत होता, की त्यांच्यापैकी एकाचा श्वासच कोंडला गेला.

“तुम्ही या मांजरींच्या वासाबद्दल काय करता?” एका संशोधकाने तिला विचारले.

“नाही, तो काही फार मोठा प्रश्न नाही.” ती म्हणाली.

“साधारणतः वास येत असल्याचे तुमच्या कधी लक्षात येते?”

“अं, महिन्यातून एकदा.” तिने उत्तर दिले.

त्या संशोधकांनी एकमेकांकडे पाहिले.

“तुम्हाला तो वास आता येतो आहे का?” संशोधकाने विचारले.

“नाही.” तिने उत्तर दिले.

त्या संशोधकांनी भेटी दिलेल्या, वास येणाऱ्या घरांमध्ये सगळीकडे कमी जास्त प्रमाणात हाच प्रकार त्यांना बघायला मिळाला. त्या घरातील माणसांना बहुतांशी वार्ड वास किंवा दुर्गंधी जाणवतच नव्हती. तुम्ही जर नऊ मांजरांसोबत राहत असाल तर त्यांना येणाऱ्या वासासंबंधीची तुमची संवेदना नाहीशीच होते. तुम्ही जर धूम्रपान करत असाल तर त्यामुळे तुमची वास घेण्याची क्षमता इतकी कमी होते, की तुम्हाला धुराचा वास जाणवतच नाही. वासांच्या बाबतीत एक वैशिष्ट्य म्हणजे; ते कितीही तीव्र असले तरी सततच्या वापरामुळे त्यांची तीव्रता कमी कमी होत जाते. फेब्रिझ न वापरण्यामागचे कारण स्टिमसनच्या आता लक्षात आले. या उत्पादनाची सूचना

(Cue) ग्राहकांना फेब्रिझ रोज वापरावा यासाठी प्रवृत्त करणार होती, ती सूचनाच त्या लोकांपासून दूर राहत होती. ज्यांना फेब्रिझची सर्वाधिक गरज होती, त्या लोकांना दुर्गंधीची जाणीव तितक्या प्रमाणात होतच नव्हती. ज्यायोगे हे उत्पादन सतत वापरले जाऊन त्याचे सवयीमध्ये रूपांतर होऊ शकत होते. परिणामी फेब्रिझची बाटली कपाटामध्ये मागे सरकवली जात होती. ज्या लोकांना सहज सवय लागली जाऊ शकत होती, त्यांना तो दुर्गंधीचा वासच येत नव्हता. आपण बैठकघरात आता स्प्रे मारायला हवा हेच त्यांना आठवत नव्हते.

स्टिमसनचा गट त्यांच्या मुख्य कार्यालयात परतला आणि एकही खिडकी नसलेल्या लहान खोलीत पुन्हा टेबलाभोवती एकत्र बसले. त्यांनी त्या नऊ मांजरींच्या मालकिणीची मुलाखत पुन्हा वाचायला सुरुवात केली. एका मानसशास्त्रतज्ज्ञाने विचारले, “आपल्याला जर नोकरीवरून काढून टाकले, तर नक्की काय होते?” स्टिमसनने त्याचे डोके हातांमध्ये धरले. त्याच्या मनामध्ये विचार आला, तो जर नऊ मांजरी बाळगणाऱ्या महिलेला फेब्रिझ विकू शकत नसेल, तर मग तो इतर कोणाला फेब्रिझ कसे विकू शकेल? एखादे उत्पादन विकत घेण्यासाठी प्रवृत्त करणारी सूचनाच (Cue) नसेल तर तुम्ही नवीन सवय कशी तयार कराल? आणि त्यातून ज्यांना सर्वात जास्त गरज आहे, त्यांनाच जर या सवयीतून मिळणाऱ्या बक्षिसाचे आकर्षण नसेल? तर...

3

केंब्रिज विद्यापीठातील मेंदूविज्ञानशास्त्राचे प्रोफेसर वुल्फ्राम शुल्टझ यांची प्रयोगशाळा म्हणजे प्रेक्षणीय स्थळ नक्कीच नाही. त्यांच्या काम करण्याच्या जागेचे वर्णन त्यांचे सहकारी ब्लॅक होल (Blackhole) असे करतात, ज्यामध्ये कागदपत्रे कायमची गायब होतात आणि परीक्षण बशी मध्ये (Petridish) अतिसूक्ष्मजीव विना अडथळा वर्षानुवर्षे वाढत राहतात. शुल्टझ यांना जेव्हा एखादी गोष्ट स्वच्छ करायची असते, पण तेव्हा ते स्प्रे किंवा स्वच्छ करण्याच्या इतर साधनांचा वापर करत नाहीत. हे क्वचितच घडते. तरी ते कागदी रुमाल ओला करतात आणि त्याने जोरजोराने पुसतात. त्यांच्या कपड्यांना जर धुराचा किंवा मांजरीच्या केसांचा वास येत असेल, तर त्यांच्या ते लक्षात तरी येत नाही किंवा त्यांना त्याची फिकीर नसते.

तरी पण गेल्या वीस एक वर्षांच्या कालावधीत शुल्टझ यांनी केलेल्या प्रयोगांमुळे सूचना (Cue), बक्षिस (Reward) आणि सवय यांच्यातील परस्पर संबंधांतील

आपल्या एकूण समजुतीमध्ये, क्रांतिकारी बदल घडून आला आहे. काही सूचना आणि बक्षिसे इतरांपेक्षा जास्त प्रभावी का ठरतात, हे त्यांनी प्रयोगांमधून स्पष्ट केले आहे. पेप्सोडेन्ट यशस्वी का ठरली, तसेच योग्य आहाराच्या बाबतीत काटेकोर असणारे, व्यायामप्रेमी असणारे त्यांच्या सवयींमध्ये इतक्या लवकर बदल कसा घडवून आणू शकतात? शेवटी फेब्रिझचा खप वाढवण्यासाठी काय करावे लागले, या सगळ्या गोष्टींचे वैज्ञानिक स्पष्टीकरण देणारे मार्गदर्शन त्यांनी केले आहे.

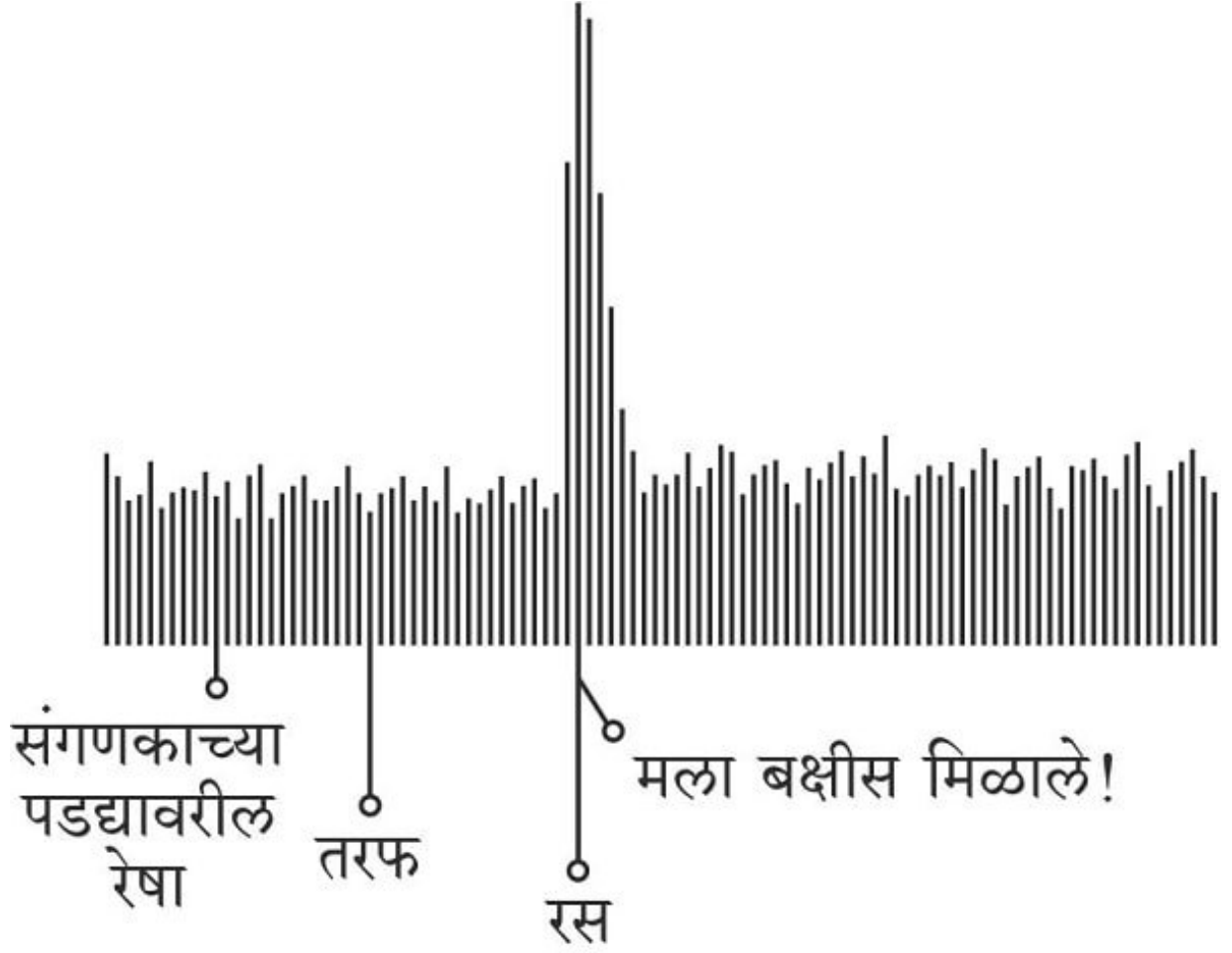
सन 1980च्या दशकामध्ये शुल्टझ हे माकडांच्या मेंदूचा अभ्यास करणाऱ्या एका शास्त्रज्ञांच्या गटाबरोबर संशोधकाचे काम करत होते. त्या माकडांना तरफा (levers) ओढणे, धातूचे हूक काढणे इत्यादी कामे करण्याचे शिकवण्यात येत होती. एखादे काम किंवा कृती नव्याने शिकताना मेंदूचा नेमका कोणता भाग कार्यान्वित होतो, हे जाणून घेणे त्यांचे ध्येय होते.

“एक दिवस एक गोष्ट माझ्या पाहण्यात आली, ज्यामुळे माझी उत्सुकता वाढली.” शुल्टझ मला सांगितले. त्यांचा जन्म जर्मनीमध्ये झाला होता त्यामुळे जेव्हा ते इंग्रजी बोलतात तेव्हा, त्यांचा आवाज थोड्या प्रमाणात अरनॉल्ड शॉझनेगरसारखा वाटतो. “जर टर्मिनेटर्स रॉयल सोसायटीचे सदस्य असले असते तर!” ते पुढे सांगू लागले, “आमच्या निरीक्षणखाली असलेल्यांपैकी काही माकडांना सफरचंदाचा रस आवडायचा आणि इतर काहींना द्राक्षाचा रस आवडायचा, यावरून माझ्या डोक्यात विचारचक्र सुरू झाले! त्या लहान लहान माकडांच्या डोक्यामध्ये नक्की काय घडत असेल? ते नक्की कसा विचार करत असतील? वेगवेगळ्या बक्षिसांचा मेंदूवर वेगवेगळा परिणाम कसा होतो?”

न्युरो केमिकल पातळीवर बक्षिसे कशी काम करतात, हे कोडे उलगडण्यासाठी शुल्टझ यांनी अनेक प्रयोग करायला सुरुवात केली. तंत्रज्ञानामध्ये जशी प्रगती होत गेली, तशी सन 1990च्या दशकामध्ये, त्यांना एम.आय.टी. मधील संशोधक जी उपकरणे, यंत्रे वापरत होते, तशाच प्रकारच्या उपकरणांवर, यंत्रावर काम करण्याची संधी मिळाली. शुल्टझ यांनी उंदरांवर प्रयोग करण्याऐवजी, ज्युलिओ नावाच्या आठ पौंड वजनाच्या, पिंगट डोळ्यांच्या मकाव जातीच्या माकडावर प्रयोग करायला सुरुवात केली. ज्युलिओच्या मेंदूमध्ये अगदी बारीक इलेक्ट्रोड्स बसवले होते. ज्यामुळे शुल्टझ त्याच्या मेंदूतील न्युरॉन्स मध्ये घडणाऱ्या घडामोडींवर लक्ष ठेवू शकत होते.

एक दिवस शुल्टझी ज्युलिओला मंद प्रकाश असलेल्या एका खोलीमध्ये खुर्चीवर बसवले. मग त्यांच्या समोरचा संगणक चालू केला. जेव्हा पडद्यावर रंगीत आकार-छोट्या सर्पिल आकाराच्या पिवळ्या रेषा, लाल रंगाच्या वेड्यावाकड्या रेषा, निळ्या रंगाच्या रेषा- दिसतील तेव्हा समोरच्या तरफेला हात लावायचा हे ज्युलिओचे काम होते. रंगीत आकार दिसल्यानंतर ज्युलिओने तरफेला जर हात लावला, तर वर छताला टांगलेल्या नळीतून ब्लॅकबेरीच्या रसाचा एक थेंब त्यांच्या ओठांवर पडण्याची व्यवस्था केली गेली होती. ज्युलिओला ब्लॅकबेरीचा रस खूप आवडायचा.

अगदी सुरुवातीला संगणकाच्या पडद्यावर काय दिसत होते यावर त्याने फार लक्ष दिले नाही, की त्याबद्दल फारशी उत्सुकताही दाखवली नाही. त्याचा बहुतेक वेळ त्या खुर्चीतून उठून बाहेर पडण्याच्या प्रयत्नातच जात होता. परंतु त्या रसाची पहिली चव मिळाल्यावर मात्र ज्युलिओचे सर्व लक्ष संगणकाच्या पडद्यावर खिळून राहू लागले. वारंवार तेच केल्यानंतर जेव्हा ज्युलिओच्या लक्षात आले, की पडद्यावर दिसणारे निरनिराळे आकार ही तरफेला (lever) हात लावण्याची (नित्यकर्म) (routine) त्याच्यासाठी सूचना (Cue) होती. कारण तसे केले तर त्याला बक्षीस (Reward) (ब्लॅकबेरीचा रस) मिळत होते, तेव्हा मात्र त्याने त्या पडद्याकडे अगदी बारकाईने निरखून बघायला सुरुवात केली. त्याने खुर्चीतून उठण्याची धडपड थांबवली. ज्यावेळी पिवळ्या रंगाच्या वेड्यावाकड्या रेषा पडद्यावर दिसल्या, लगेचच त्याने तरफेला हात लावला. जेव्हा निळ्या रेषा दिसल्या, तेव्हा तो त्या तरफेवर तुटूनच पडला. ज्यावेळी त्याला रस दिला जायचा, तेव्हा तो अगदी समाधानाने मिटक्या मारायचा.

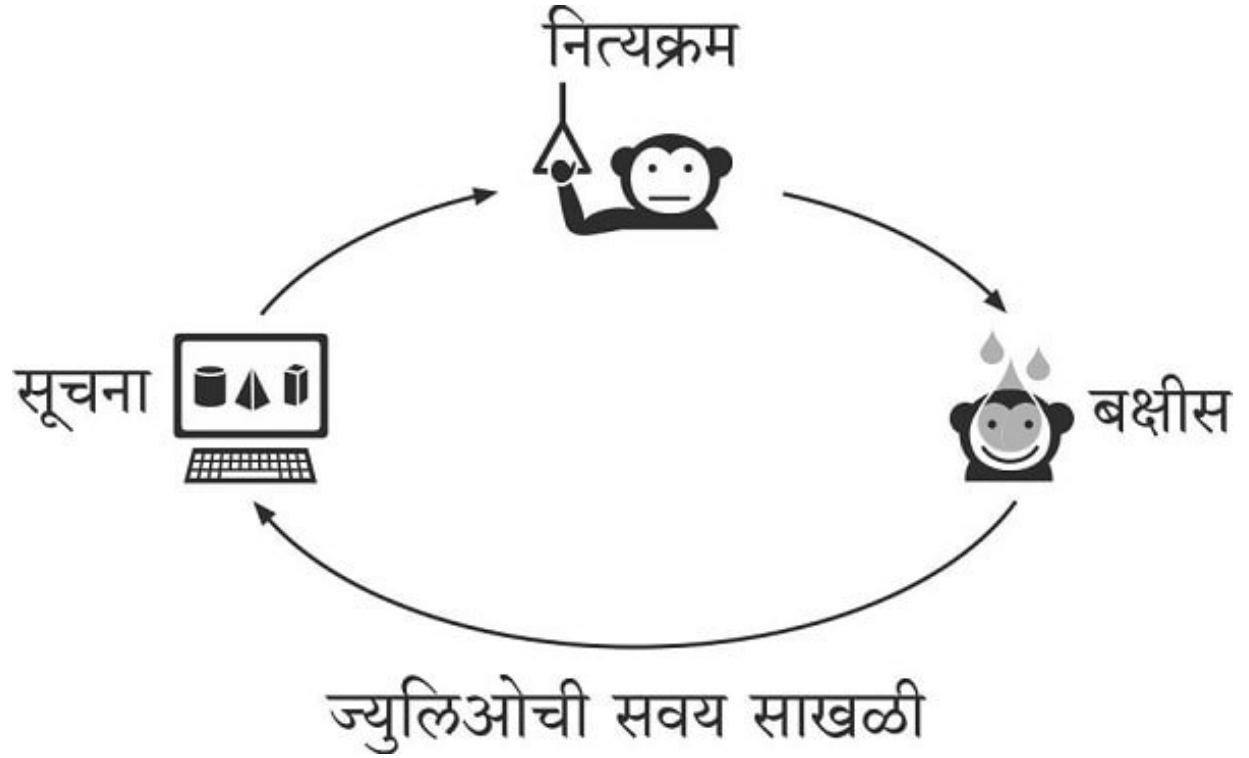


रस मिळाल्यानंतरची ज्युलिओची बक्षीस प्रतिक्रिया

शुल्टझ, ज्युलिओच्या मेंदूमध्ये घडणाऱ्या घडामोडींवर, बदलांवर बारकाईने लक्ष ठेवून होते. त्यांना हळूहळू त्यामध्ये एक ठरावीक आकृतिबंध (Pattern) तयार होताना आढळून आला. जेव्हा ज्युलिओला त्याचे बक्षीस देण्यात यायचे, तेव्हा त्याला आनंद झाल्याचे सूचित करणारी मेंदूतील प्रतिक्रियात्मक हालचालींची पातळी अत्युच्च असायची. त्या माकडाच्या मेंदूतील न्युरॉलॉजिकल क्रियेच्या आलेखावरून, तो जणू ‘मला बक्षीस मिळाले!’ असेच म्हणत असावा असे दिसायचे.

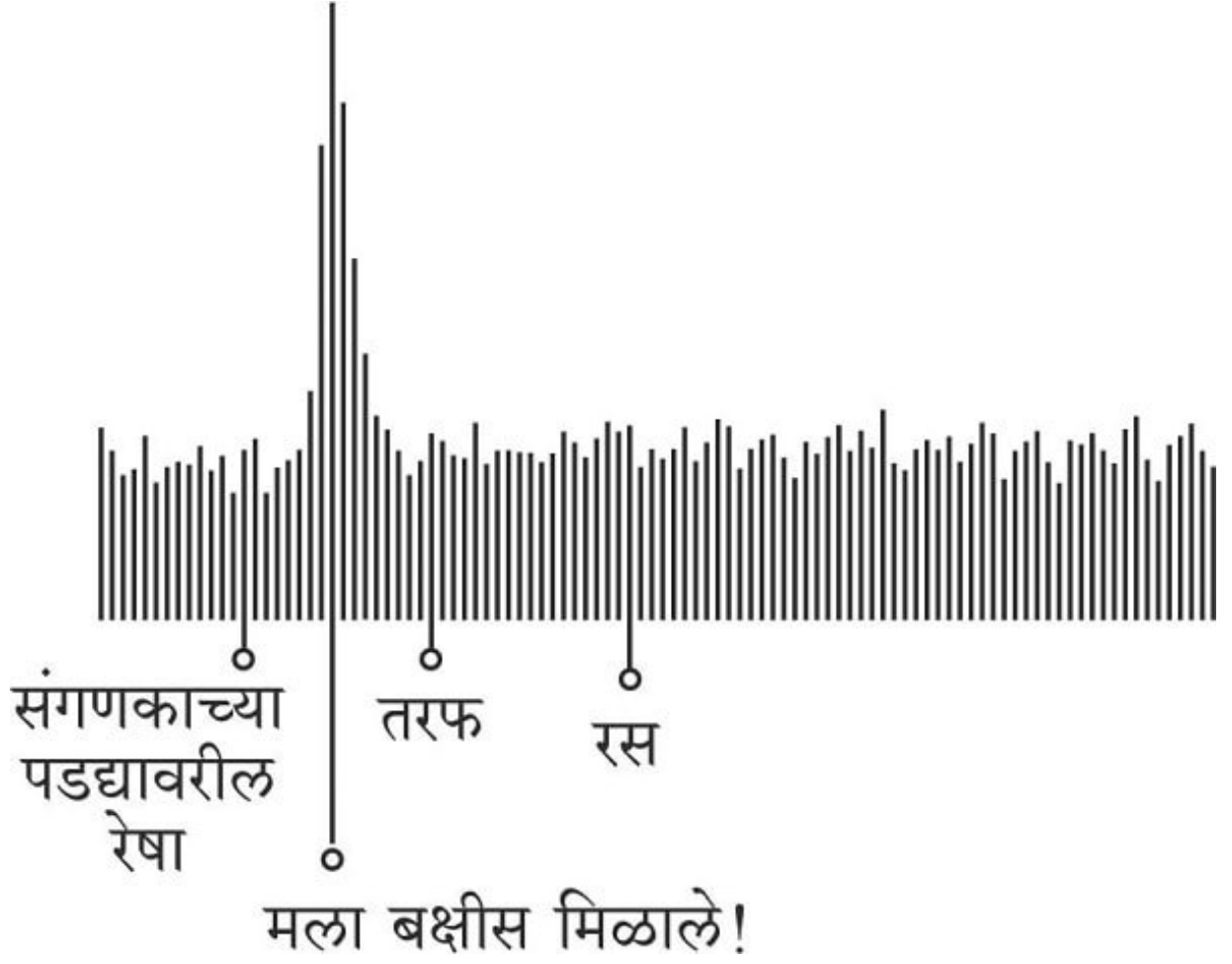
शुल्टझी तो प्रयोग ज्युलिओवर वारंवार केला आणि दरवेळेला त्याच्या न्युरॉलॉजिकल प्रतिक्रियेची नोंद घेतली. जेव्हा जेव्हा ज्युलिओला रस मिळाला, तेव्हा ‘मला बक्षीस मिळाले!’ हा आकृतिबंध (Pattern) त्या माकडाच्या मेंदूला जोडलेल्या

संगणकावर बघायला मिळाला. हळूहळू न्युरोलॉजिकल दृष्टिकोनातून ज्युलिओच्या वागणुकीचे सवयींमध्ये रूपांतर झाले.



तो प्रयोग जसाजसा पुढे जात राहिला, तसतसा परिस्थितीत बदल होत गेला. ती शुल्टझ यांच्या दृष्टीने फारच विचार करायला लावणारी गोष्ट होती. त्या माकडाने जसा एकच नित्यक्रम चालू ठेवला तसे त्याची सवय अधिकाधिक पक्की, ठाम होत गेली. आता त्याच्या मेंदूने ब्लॅकबेरी रसाची अपेक्षा करण्यास सुरुवात केली. पहिल्यांदा ब्लॅकबेरी रस बघितल्यानंतर, ‘मला बक्षीस मिळाले!’ अशी त्याची प्रतिक्रिया असायची, तशी प्रतिक्रिया आता रस येण्याआधी संगणकाच्या पडद्यावर रंगीत चित्र दिसताच यायला लागली हे शुल्टझ यांच्या संशोधनात आढळून आले.

आता ज्युलिओची बक्षीस प्रतिक्रिया रस येण्याआधीच दिसायला लागली.



दुसऱ्या शब्दात सांगायचे झाले तर, संगणकाच्या पडद्यावर दिसणारे रंगांचे आकार हे केवळ तरफ ओढण्यासाठीच नव्हते तर त्या माकडाच्या मेंदूतील बक्षीस प्रतिक्रियेसाठी सुद्धा सूचना (Cue) बनले होते. पडद्यावर पिवळ्या, लाल रंगाच्या वेड्यावाकड्या रेषा पाहताच ज्युलिओ लगेचच बक्षिसाची अपेक्षा करायला लागला. त्यानंतर शुल्टझी त्यांच्या प्रयोगामध्ये थोडा बदल केला. पूर्वी ज्युलिओला तरफेला हात लावल्यानंतर रस मिळत होता, आता ज्युलिओने तरफेला अगदी बरोबर हात लावला तरी अधुनमधून रस मिळेनासा झाला. किंबहुना तो काहीसा उशिराने देण्यात येऊ लागला. तसेच तो अगदी जेमतेम गोड असेल इतका पातळ करून देण्यात येऊ लागला.

ज्यावेळी रस मिळाला नाही, उशिरा मिळाला किंवा जेमतेम गोड मिळाला, तेव्हा ज्युलिओ चिडू लागला, अस्वस्थ होऊ लागला. तो त्याची नाखुशी वेगळा आवाज काढून दर्शवायला लागला. ज्युलिओच्या मेंदूमध्ये नवीन पॅटर्न आकार घेत असल्याचे शुल्टझ यांना दिसून आले. तो पॅटर्न म्हणजे, तल्लफ (Craving), तीव्र इच्छा होय. जेव्हा ज्युलिओ रसाची अपेक्षा करायचा आणि त्याला तो मिळायचा नाही, तेव्हा त्यांच्या मेंदूमध्ये इच्छा आणि निराशा या भावनांशी संबंधित न्युरॉलॉजिकल उद्रेकाचा पॅटर्न दिसून यायचा. जेव्हा ज्युलिओला सूचना मिळायची, तेव्हा त्याच्या मेंदूमध्ये, रस मिळण्याच्या अपेक्षेने निर्माण होणारी आनंदनिदर्शक भावना नोंदवली जायची. परंतु जर रस मिळाला नाही तर त्या आनंदाचे पर्यवसान त्या रसाच्या तल्लफमध्ये, तीव्र इच्छेमध्ये आणि नंतर रागात आणि निराशेत व्हायचे.

संशोधकांना इतर प्रयोगशाळांमध्ये सुद्धा असेच प्रकार पॅटर्न आकार घेताना आढळून आले. मात्र इतर माकडांना जेव्हा जेव्हा त्यांना संगणकाच्या पडद्यावर रंगीत आकार दिसतील, तेव्हा तेव्हा रसाची अपेक्षा करण्याचे शिकवण्यात आले होते. नंतर संशोधकांनी त्यांचे लक्ष विचलित करण्याचे खूप प्रयत्न केले. माकडांना बाहेर जाऊन त्यांच्या मित्रांबरोबर खेळता यावे म्हणून ते प्रयोगशाळेचा दरवाजा उघडा ठेवू लागले! त्याचप्रमाणे माकडांचे प्रयोगावरून लक्ष विचलित करण्यासाठी त्यांचे खाण्याचे पदार्थ कोपऱ्यामध्ये ठेवायला सुरुवात केली.

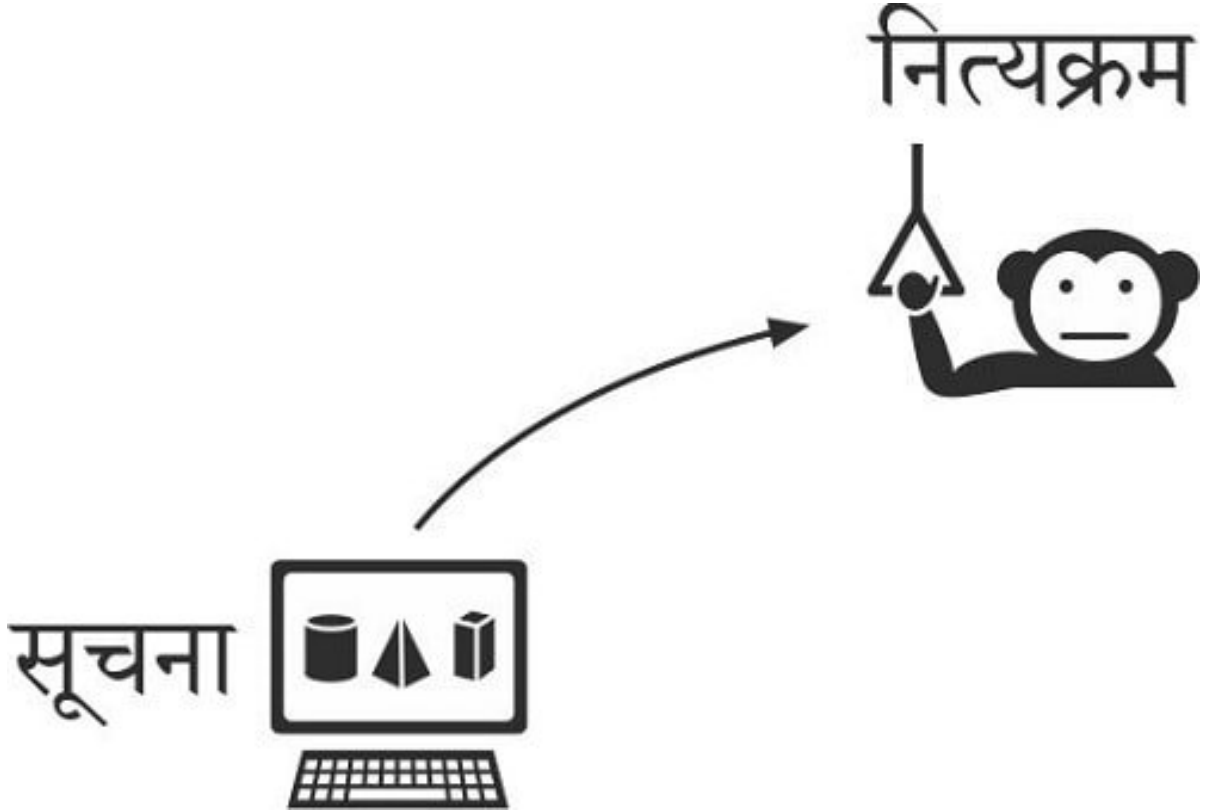
ज्या माकडांची सवय अगदी दृढ झाली नव्हती, ठाम झाली नव्हती, अशा माकडांचे लक्ष सहजपणे विचलित झाले. ते खुर्चीतून खाली उतरून, खोलीबाहेर पडले. शिवाय त्यांनी मागेही बघितले नाही. ते रसाची तल्लफ करायला शिकलेच नव्हते. परंतु ज्या माकडांना सवय लागली होती, त्यांच्या मेंदूने बक्षिसाची अपेक्षा करायला शिकल्यानंतर मग इतर प्रकाराने विचलित होण्याचे आकर्षण त्यांना वाटले नाही. ते माकड अन्न मिळण्याची किंवा बाहेर जाण्याची संधी मिळून सुद्धा खुर्चीमध्ये तसेच बसून राहायचे आणि पडद्यावर लक्ष केंद्रित करून आकृती दिसल्यानंतर परत परत तरफेला हात लावायचे. बक्षिसाच्या अपेक्षेची आणि त्याबद्दल वाटणाऱ्या तीव्र इच्छेची भावना इतकी प्रबळ होती, की माकडे संगणकापुढून उठलीच नाहीत, अगदी जिकलेले सर्व हरल्यावर सुद्धा अट्टल जुगारी ज्याप्रमाणे खेळतच राहतो, अगदी त्याचप्रमाणे त्यांचे वागणे होते.

सवय ही गोष्ट इतकी प्रभावी का आहे, याचे स्पष्टीकरण यावरून आपल्याला मिळते: सवयी आपल्या मेंदूमध्ये न्यूरॉलॉजिकल तल्लफ निर्माण करतात. कधी कधी ही तल्लफ तयार होण्याची प्रक्रिया इतकी हळूहळू आकार घेते, की ती तयार झाल्याचे आपल्या लक्षातच येत नाही, तिच्या प्रभावाकडे आपले लक्ष जात नाही. परंतु जसे आपण सूचना (Cue) आणि बक्षीस (Reward) यांचा संबंध जोडत जातो, तसे आपल्या मेंदूमध्ये नकळत त्यासंबंधी तल्लफ निर्माण होऊन सवयीची साखळी तयार होण्यास सुरुवात होते. कॉर्नेल विद्यापीठातील एका संशोधकाने, मॉल्समध्ये सिनॅबॉनच्या दुकानांना विशिष्टप्रकारे जागा देण्यात आल्याचे पाहिले तेव्हा त्यांच्या लक्षात आले, की दृश्य खाद्यपदार्थांचा आणि त्यांच्या सुवासाचा आपल्या वागणुकीवर किती प्रकर्षाने परिणाम होतो. बहुतेक खाद्यपदार्थांची दुकाने एके ठिकाणीच एकवटलेली दिसतात. परंतु बेकरी उत्पादक सिनॅबॉन त्यांची दुकाने खाद्यपदार्थांच्या दुकानांपासून मुद्दाम लांब ठेवतात. का? कारण बेकरी उत्पादकांना त्यांच्या दुकानातील केव्स् आणि पेस्ट्रीजचा सुगंध मॉलमध्ये, आजुबाजूच्या परिसरामध्ये दरवळावा असे वाटत असते. ज्यामुळे ग्राहकांची पावले नकळत त्यांच्या दुकानांकडे वळतील आणि घडतेही तसेच. ग्राहकाला मॉलमध्ये फिरताफिरता एके ठिकाणी वळणावर तो सुगंध येतो आणि त्याच्या डोक्यामध्ये त्या पदार्थांची तल्लफ थैमान घालते. अशा प्रकारे त्याच्या नकळत त्याचे पाय त्या दुकानाकडे वळतात आणि हात खिशाकडे जातो. त्याच्या मनामध्ये त्या पदार्थांची तल्लफ निर्माण झाल्यामुळे त्याच्या सवयीचे चक्र फिरायला लागते.

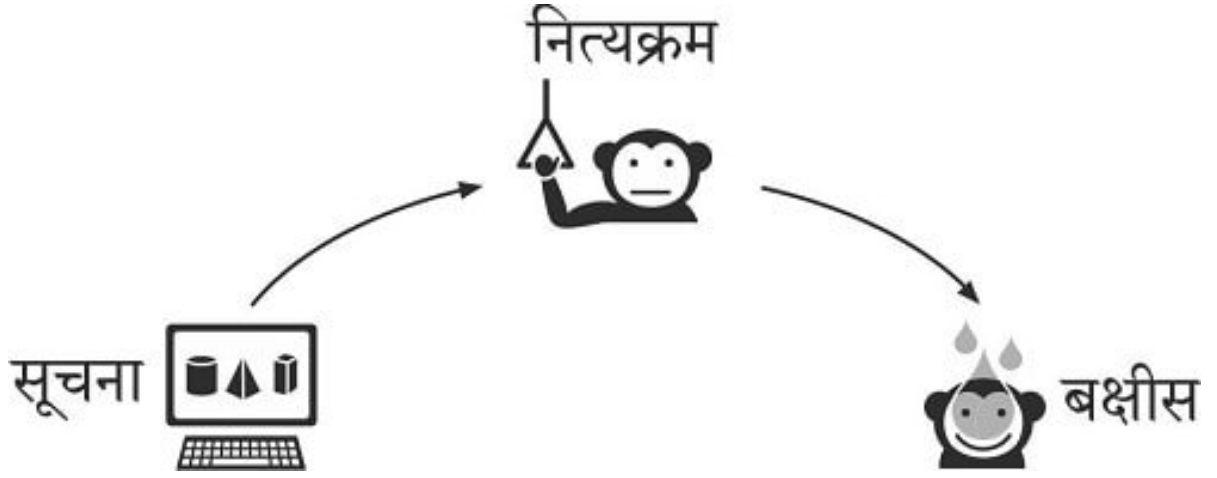
“गोड बिस्किटांचा डबा दिसल्यावर सहजपणे ती गोड बिस्किते खाण्याची इच्छा तयार व्हावी अशी काही यंत्रणा आपल्या मेंदूमध्ये नसते.” शुल्टझी मला सांगितले. “परंतु एकदा आपल्या मेंदूला कळले, की त्या डब्यामधील गोड बिस्किटांमध्ये साखर आणि कार्बोहायड्रेट्स आहेत, मग आपला मेंदू आपोआप जास्त साखरेची अपेक्षा करायला लागतो. आपला मेंदू आपल्याला त्या डब्याकडे ढकलण्याचा प्रयत्न करतो आणि त्यानंतरसुद्धा आपण बिस्किते खाल्ली नाहीत तर आपल्याला निराशा वाटते.”



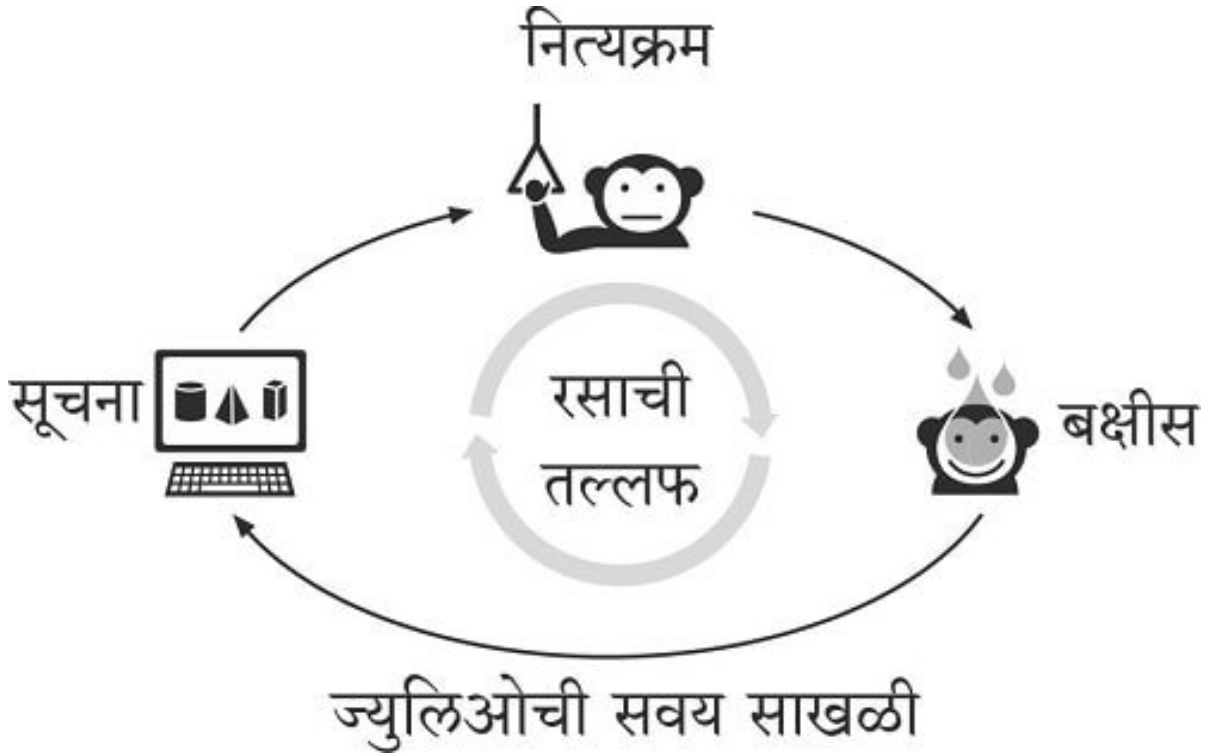
ही प्रक्रिया समजून घेण्यासाठी, ज्युलिओमध्ये सवय कशी निर्माण झाली हे आपण बघूया. प्रथम त्याने पडद्यावर रंगीत आकार पाहिला.



काही काळाने ज्युलिओ शिकला, की तो आकार पडद्यावर दिसणे म्हणजे नित्यक्रमाची (Routine) वेळ झाली. म्हणून त्याने तरफेला हात लावला. परिणामी ज्युलिओला रसाचा एक थेंब मिळाला.

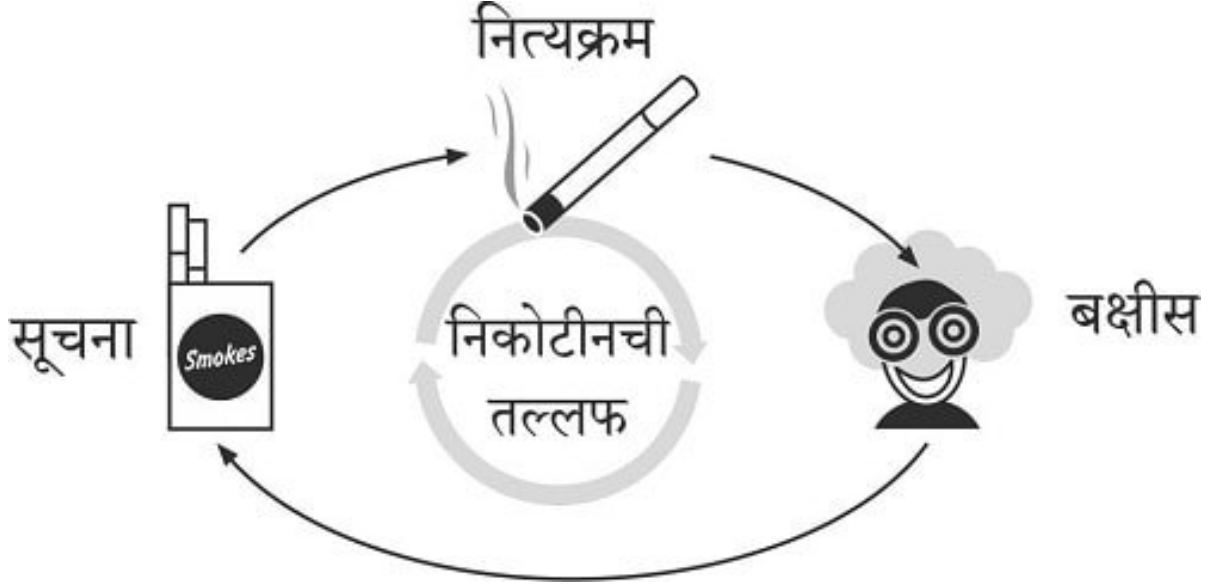


हे अगदी मूलभूत शिकणे झाले. मात्र सवय तेव्हाच तयार होते, जेव्हा सूचना बघताक्षणी ज्युलिओमध्ये तल्लफ तयार होऊ लागते. एकदा तल्लफ तयार झाली, की ज्युलिओ आपोआप कर्म करेल आणि त्या सवयीप्रमाणे वागेल.



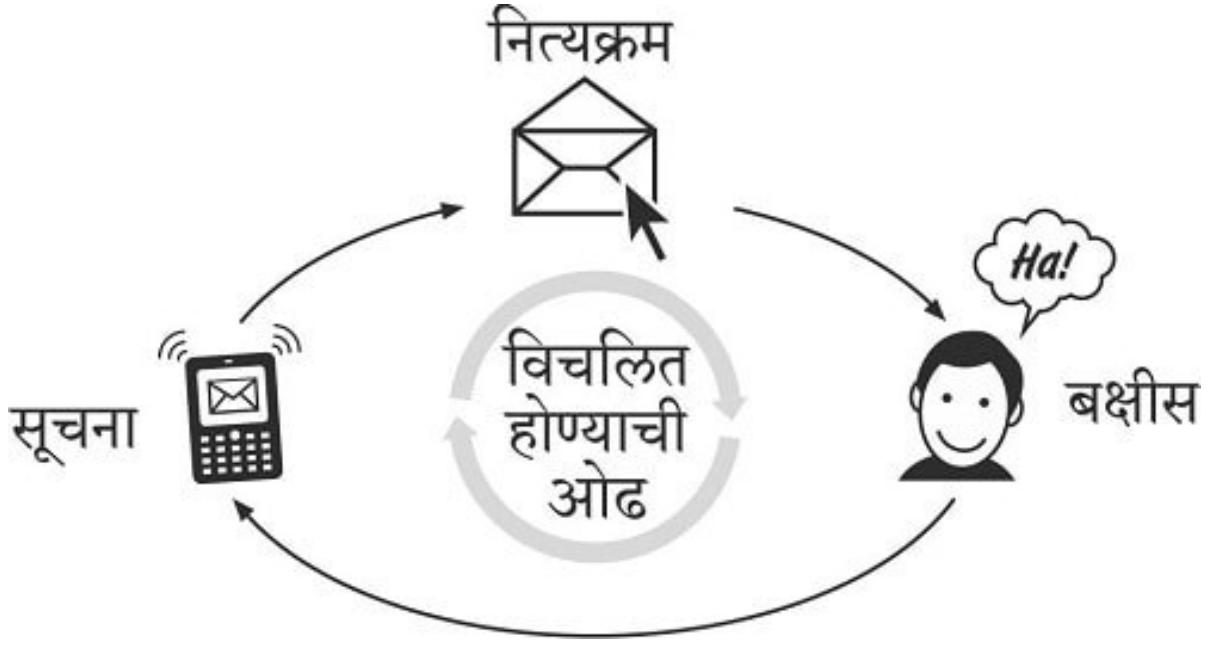
अशा प्रकारे नवीन सवयी तयार केल्या जातात. सूचना, नित्यक्रम आणि बक्षीस यांचा समन्वय साधून, नंतर पद्धतशीरपणे तल्लफ निर्माण करून सवयीच्या चक्राला

चालना दिली जाते. त्यासाठी आपण धूम्रपानाचे उदाहरण घेऊ या. जेव्हा धूम्रपान करणाऱ्याला काहीतरी सूचना मिळते- उदा. मार्लबरोचे पाकीट- त्याचा मेंदू निकोटीनच्या तलफीची अपेक्षा करायला लागतो.



फक्त सिगारेटचे पाकीट दृष्टीस पडणे हे मेंदूसाठी निकोटीनची तल्लफ निर्माण करण्यासाठी पुरेसे आहे. सिगारेट जर मिळाली नाही तर धूम्रपान करणाऱ्याची तल्लफ वाढत जाते, जोपर्यंत तो नकळत मार्लबरोपर्यंत पोहोचत नाही.

त्यासाठी इमेलचे उदाहरण घेऊया. जेव्हा संगणकातून विशिष्ट आवाज येतो किंवा स्मार्ट फोन नवीन संदेश आल्याने थरथरतो, तेव्हा मेंदू, इमेल आल्यामुळे स्वतःला क्षणभरासाठी विचलित होऊ देण्याच्या मुभेची अपेक्षा करायला लागतो. ती अपेक्षा अपूर्ण राहिल्यास मिटिंगसाठी एकत्र जमलेले अधिकारी तणावग्रस्त अवस्थेत आपापले ब्लॅकबेरी फोन टेबलाखाली धरून तो इमेल बघायला लागतात. बहुतेक वेळा त्यांना ही कल्पनासुद्धा असते, की कदाचित हा त्या फुटबॉल सामन्याच्या निकालाच्या संदर्भात महत्त्वहीन इमेल असण्याची शक्यता आहे. (त्या उलट त्यांच्यापैकी एखाद्याने जर त्याच्या स्मार्टफोनचा आवाजच बंद केला आणि अशा प्रकारे सूचनेची (Cue) शक्यताच नाहीशी केली तर मोबाईलकडे बघण्याचा विचारसुद्धा न करता, तो अधिकारी कित्येक तास काम करू शकतो.)



वैज्ञानिकांनी अतिमद्यपान करणाऱ्या, धूम्रपान करणाऱ्या आणि खादाड व्यक्तींच्या मेंदूचा अभ्यास करून तल्लफ मेंदूमध्ये पूर्णपणे रुजल्यानंतर त्यांच्या न्युरोलॉजीमध्ये - मेंदूच्या रचनेमध्ये आणि त्यामधील न्युरो रसायनांचे अभिसरण यामध्ये - काय बदल घडतात, याची नोंद घेतली आहे. विशेषतः अनावर होणाऱ्या सवयींबद्दल मिशिगन विद्यापीठातील दोन संशोधकांनी लिहिले होते, की अशा सवयींची व्यसनाधीनतेप्रमाणे लक्षणे दिसायला लागतात, ज्यामुळे हव्या असलेल्या गोष्टीचे अतिरेकी तलफेमध्ये रूपांतर होऊन त्या सवयी मेंदूला स्वतःहून कृती करायला प्रवृत्त करतात. याचे भयानक परिणाम दिसत असतील, जसे स्वप्रतिष्ठा, नोकरी, घर, परिवार अशा गोष्टी पणाला लागत असतील, तरीसुद्धा तशी कृती होते.

तरी पण या तलफेचे आपल्यावर संपूर्णतः नियंत्रण नसते. अशा काही यंत्रणा कार्यरत असतात, ज्या आपल्याला या मोहापासून दूर राहण्यास मदत करू शकतात. कसे ते आपण पुढील प्रकरणामध्ये बघणार आहोत. परंतु सवयीवर नियंत्रण मिळवण्यासाठी प्रथम, कोणती तल्लफ आपल्या वागणुकीसाठी जबाबदार आहे, हे आपल्याला ओळखता आले पाहिजे. आपल्याला जर इच्छेची, तलफेचीच जाणीव नसेल तर, मॉल्समध्ये बेकरी उत्पादने विकणाऱ्या दुकानांमध्ये अजाणतेपणे आकर्षित होणाऱ्या ग्राहकांप्रमाणे आपली स्थिती होते.

सवय निर्माण करण्यामागे, तलफेची असलेली शक्ती जर आपल्याला समजून घ्यायची असेल तर आपण व्यायामाची सवय कशी तयार होते ते बघूया. सन 2002मध्ये न्यू मेक्सिको स्टेट विद्यापीठातील संशोधकांना काही लोक सवयीने व्यायाम का करतात, हे समजून घ्यायचे होते. त्यांनी आठवड्यातून कमीत कमी तीन दिवस नियमित व्यायाम करणाऱ्या 266 व्यक्तींचा अभ्यास केला. तेव्हा त्यांना असे आढळून आले, की त्यातील बहुतेक जणांनी धावायला किंवा वजने उचलायला केवळ सहज मनात आले म्हणून सुरुवात केली होती तर काही जणांनी अचानक मोकळा वेळ मिळायला लागला किंवा अचानक त्यांच्या आयुष्यात तणाव वाढल्यामुळे त्याला तोंड देण्यासाठी म्हणून व्यायामाला सुरुवात केली होती. परंतु त्यांनी तो चालू ठेवण्याचे कारण होते, त्यांना त्यातून मिळणारे एक विशिष्ट प्रकारचे बक्षीस. त्या बक्षिसाची त्यांच्यामध्ये तल्लफ निर्माण झाली होती.

एका गटातील 92 टक्के माणसांनी सांगितले, की ते नियमित व्यायाम करण्याचे कारण म्हणजे त्यांना चांगले वाटते. त्यांच्यामध्ये व्यायामामुळे निर्माण होणाऱ्या एंडोर्फिन आणि इतर न्युरोकेमिकल्सच्या बक्षिसाची तल्लफ निर्माण झाली होती. दुसऱ्या एका गटातील 67 टक्के लोकांनी सांगितले, की नियमित व्यायाम केल्याने त्यांना काहीतरी साध्य केल्याचे समाधान मिळते. व्यायामातील रोजची कामगिरी सुधारताना बघण्याची तल्लफ त्यांच्यामध्ये निर्माण झाली होती. त्यासाठी व्यायाम करण्याची सवय तयार होण्यासाठी हे बक्षीस त्यांना पुरेसे होते.

तुम्हाला जर रोज सकाळी धावायला जाण्याची सुरुवात करायची असेल, तर प्रथम तुम्हाला एक अगदी साधी, स्वाभाविक सूचना (Cue) निवडण्याची गरज आहे (उदा. नाष्टा करण्याआधीच कॅनव्हासचे बुट पायात घालणे किंवा धावायला जाताना घालण्याचे कपडे अंथरुणावर काढून ठेवणे) त्याचप्रमाणे अगदी स्पष्ट बक्षीस सुद्धा (उदा. दुपारी काहीतरी खास पदार्थ खाणे, ठरावीक अंतर धावून जाण्यात यशस्वी झाल्याचे समाधान, किंवा मेंदूमध्ये एंडोर्फिन तयार होण्याने मिळणारे समाधान.) परंतु अनेक अभ्यासांमधून असे दिसून आले आहे, की केवळ सूचना (Cue) आणि बक्षीस (Reward) याच दोन गोष्टी नवीन सवय कायम राहण्यास पुरेशा नाहीत. जेव्हा तुमचा मेंदू बक्षिसाची अपेक्षा करायला लागेल - एंडोर्फिनची तल्लफ किंवा काहीतरी साध्य केल्याची भावना - तेव्हाच तुम्ही दररोज सकाळी कॅनव्हासचे बुट आपोआप पायामध्ये घालायला लागाल. सूचनेमुळे नित्यक्रमाला चालना मिळाली पाहिजे. मात्र त्याचबरोबर सूचनेमुळे मिळणाऱ्या बक्षिसाची तल्लफसुद्धा जागृत झाली पाहिजे.



“मला एक प्रश्न पडला आहे त्याबद्दल मी तुम्हाला विचारतो.” मी वुल्फ्राम शुल्टझा म्हणालो. त्या न्युरो वैज्ञानिकाने तल्लफ (Craving) कशी निर्माण होते, याबद्दल मला सांगितले होते. “मला दोन वर्षांचा एक मुलगा आहे आणि मी जेव्हा घरी रात्री त्याला चिकनचे तुकडे आणि इतर पदार्थ भरवत असतो, तेव्हा अगदी सहजपणे मी पण फार विचार न करता एखादा तुकडा तोंडात टाकतो. माझी ती सवयच झाली आहे आणि त्यामुळे आता माझे वजन वाढायला लागले आहे.”

“असे प्रत्येक जणच करतो,” शुल्टझ म्हणाले. त्यांना तीन मुले होती आणि सगळी आता मोठी झाली होती, परंतु ती जेव्हा लहान होती तेव्हा ते पण असेच, फार विचार न करता पदार्थ तोंडात टाकायचे. त्यांनी मला पुढे सांगितले, एका प्रकारे आपण माकडांप्रमाणेच आहोत. आपण जेव्हा टेबलावर चिकन किंवा भजी ठेवलेली बघतो, तेव्हा आपला मेंदू, आपल्याला भूक लागलेली नसताना सुद्धा, ते पदार्थ खाण्याची इच्छा करायला लागतो. त्याला त्या पदार्थाची तल्लफ होते. त्यांनी सांगितले, “खरेतर मला तो पदार्थ फारसा आवडतही नसतो. परंतु अचानक झालेली इच्छा दाबून टाकणे पण शक्य होत नाही. मग तो पदार्थ तोंडात टाकल्यानंतरच माझ्या तलफेचे समाधान झाल्याचा आनंद मला मिळतो. हे खूपच लाजीरवाणे आहे, परंतु सवयी अशाच प्रकारे काम करतात.”

“परंतु मला वाटते एका गोष्टीसाठी मी कृतज्ञ असले पाहिजे,” ते म्हणाले, “कारण याच प्रक्रियेने मला चांगल्या सवयीपण लागल्या आहेत. मी खूप काम करतो कारण माझ्या संशोधनांमधून मी आत्मसन्मानाची अपेक्षा करतो. मी व्यायाम करतो कारण त्यानंतर मला चांगले वाटण्याची अपेक्षा मी करतो. मात्र माझी इच्छा आहे, की मला फक्त निवड चांगली करता यावी.”

4

त्या नऊ मांजरींच्या मालकिणीबरोबरच्या मुलाखतीतून हाती काहीही न लागल्याने पी अँड जी मधील ड्रेक स्टिमसनच्या गटाने नेहमीच्या मार्गापेक्षा इतरत्र मदतीसाठी शोध घेण्यास सुरुवात केली. त्यांनी विविध शास्त्रीय प्रयोगांबंधी, वुल्फ्राम शुल्टझ यांचे प्रयोग व त्यांच्या संशोधनांती मिळालेल्या निष्कर्षांचा अभ्यास करायला सुरुवात केली. हॉवर्ड बिझनेस स्कूलमधील प्रोफेसरांना फेब्रिझ जाहिरात मोहिमेच्या मानसशास्त्रीय परिणामांचे परीक्षण करण्याची विनंती केली. फेब्रिझ हा ग्राहकांच्या जीवनाचा एक भाग बनवता येण्याच्या दृष्टीने काही मार्ग निघू शकतो का, काही अंदाज मिळू शकतो का, हे बघण्यासाठी त्यांनी एकामागून एक ग्राहकांच्या मुलाखती घेतल्या.

एके दिवशी ते स्कॉटस्डेल जवळील उपनगरामध्ये एका महिलेला भेटायला गेले. ती साधारणतः चाळिशीची होती आणि तिला चार अपत्ये होती. तिचे घर स्वच्छ असले तरी खूप नेटनेटके असे नव्हते. संशोधकांच्या दृष्टीने सर्वात आश्चर्याची गोष्ट म्हणजे फेब्रिझ तिला आवडला होता. “मी तो रोज वापरते.” तिने त्यांना सांगितले.

“खरंच?” स्टिमसनने विचारले. त्या घरामध्ये दुर्गंधीचा काही प्रश्न असावा असे ते घर वाटत नव्हते. तिच्याकडे पाळीव प्राणी नव्हते. कोणी धूम्रपान करत नव्हते. “का? तुम्ही कोणता वास घालवण्याचा प्रयत्न करता?” ती महिला म्हणाली, “मी कोणताही विशिष्ट वास नष्ट करण्यासाठी हे वापरत नाही. म्हणजे मला म्हणायचे आहे, मला मुलं आहेत. ती आता वयात येण्याच्या प्रक्रियेतून जात आहेत. मी जर त्यांच्या खोल्या व्यवस्थित स्वच्छ केल्या नाहीत, तर त्यांना कुबट वास येतो. परंतु खरे तर मी तो त्यासाठी पण वापरत नाही. मी तो नेहमीच्या स्वच्छतेसाठी वापरते. एखाद्या खोलीतील स्वच्छता झाल्यानंतर मी त्या खोलीमध्ये एक शेवटचा हात म्हणून, थोडा स्प्रे मारते. सर्व वस्तूंना छानसा सुगंध यावा म्हणून मी तो मारते.”

“ती घर स्वच्छ करत असताना त्यांनी जर निरीक्षण केले तर तिला चालेल का,” म्हणून त्यांनी विचारले. झोपण्याच्या खोलीमध्ये तिने पलंग, गाद्या नीट केल्या, उशा फुगवून व्यवस्थित केल्या. वर घातलेल्या चादरीचे कोपरे घट्ट खोचले आणि नंतर फेब्रिझची बाटली घेऊन मनाला आल्हाददायक वाटण्यासाठी स्प्रे केला. बाहेरची खोली तिने व्हॅक्युम क्लिनरने स्वच्छ केली, मुलांचे बुट व्यवस्थित ठेवले. कॉफी टेबल नीट केले आणि स्वच्छ केलेल्या जाजमावर स्प्रे केला. “हे छान वाटते, नाही का?” तिने विचारले. एखादी खोली स्वच्छ केल्यानंतर शेवटी स्प्रे मारणे म्हणजे त्या खोलीपुरता स्वच्छता सांगता समारंभच केल्यासारखे मला वाटते. ज्या प्रमाणात ती फेब्रिझचा उपयोग करत होती त्यावरून स्टिमसनने अंदाज केला, दर दोन आठवड्यांमध्ये ती एक बाटली संपवत असावी.

काही वर्षांमध्ये पी अँड जी कंपनीने, लोक त्यांची घरे स्वच्छ करत असल्याच्या हजारो तासांच्या व्हिडीओ टेप्स जमा केल्या होत्या. संशोधक जेव्हा सिनसिनाटीला परतले, तेव्हा त्यांच्यातील काही जणांनी संध्याकाळी टेप्स बघितले. दुसऱ्या दिवशी सकाळी, संशोधकांपैकी एकाने, फेब्रिझ गटाला कॉन्फरन्स रूममध्ये भेटायला बोलावले. त्याने तीन मुलांची आई असलेल्या एका 26 वर्षांच्या महिलेची अंथरूपण व्यवस्थित करत असतानाची टेप काढली. तिने चादरी नीट केल्या, उशा व्यवस्थित ठेवल्या. नंतर तिने स्मित केले आणि ती खोलीतून बाहेर गेली.

“तुम्ही बघितले का ते?” त्या संशोधकाने उत्तेजित होऊन विचारले.

त्याने आणखी एक टेप काढली. बदामी रंगाच्या केसाच्या एका तरुणीने रंगीबेरंगी चादर पसरली. उशा नीटनेटक्या केल्या आणि स्वतःच्या कामावर बेहद खूश होऊन तिने स्मित केले. “येथे पण तेच!” तो संशोधक म्हणाला. पुढच्या टेपमध्ये व्यायामाच्या पेहरावातील एक महिला तिचे स्वयंपाकघर स्वच्छ करत होती. ओटा साफ करत होती.

त्या संशोधकाने त्याच्या सहकाऱ्यांकडे एक दृष्टिक्षेप टाकला. “तुम्ही ते बघितलेत का?” त्याने विचारले.

“त्यांच्यापैकी प्रत्येक जण खोलीची स्वच्छता झाल्यानंतर समाधान, आनंद व्यक्त करताना दिसतो,” तो म्हणाला. “आपण या वस्तुस्थितीवर जरा भर देऊन तिचा आणखी विस्तार करता येतो का ते बघूया. रोजच्या साफसफाईच्या कामानंतर

वापरण्याचे एक उत्पादन म्हणून जर आपण फेब्रिझची जाहिरात केली तर? स्वच्छतेला सुगंधाची जोड देण्याचे एक साधन असे आपण दाखवले तर?”

स्टिमसनच्या गटाने आणखीन एक चाचणी घेतली. या आधी या उत्पादनाच्या जाहिरातीमधून दुर्गंधी नाहीशी करण्यावर भर दिला होता. कंपनीने घरांच्या उघडलेल्या खिडक्या आणि त्यामधून आत येणारी ताजी मोकळी हवा असे दाखवणाऱ्या चित्रांची नवीन लेबल्स छापून घेतली. फेब्रिझ स्प्रे अधिक सुवासिक बनवण्यात आला, ज्यामुळे त्याची केवळ दुर्गंधी घालवणारा अशी जी ओळख झाली होती, ती आता बदलून त्याला स्वतःचा सुवास असलेला स्प्रे अशी नवीन ओळख मिळाली. स्वच्छ शयनगृहात स्प्रे मारणारी महिला, इस्त्री करून आणलेल्या कपड्यांवर स्प्रे मारणारी महिला वगैरे प्रकारच्या टेलिव्हिजनसाठी जाहिराती तयार केल्या गेल्या. आधीचे सूत्रवाक्य (Tagline) ‘धाग्यांमधील दुर्गंधी नाहीशी करतो’ जाऊन आता ‘जीवन सुगंधित करतो’ असे सूत्रवाक्य ठरवण्यात आले.

प्रत्येक बदल हा खोलीची स्वच्छता, अंथरूण व्यवस्थित करणे, जाजम स्वच्छ करणे इत्यादी नित्यक्रमांना प्रवृत्त करणाऱ्या सूचनांशी कसा जोडला जाईल याकडे विशेष लक्ष देऊन करण्यात आला होता. प्रत्येक जाहिरातीमध्ये फेब्रिझला बक्षीस म्हणून आता दाखवण्यात आले होते. एक आल्हाददायक वास जो रोजचे स्वच्छतेचे काम झाल्यानंतर अनुभवाला येतो. सगळ्यात महत्त्वाचे म्हणजे प्रत्येक जाहिरात ही त्या उत्पादनाची तल्लफ - फेब्रिझचा सुगंध - कशी वाढेल या उद्देशानेच केली गेली होती. स्वच्छतेचा, साफ-सफाईचा कार्यक्रम झाल्यानंतर त्या खोलीला, खोलीतील वस्तूंना त्यांच्या स्वच्छ दिसण्याप्रमाणेच चांगला वासही येईल. यातील विरोधाभास असा होता, की जे उत्पादन दुर्गंधी नाहीशी करण्यासाठी तयार केले गेले होते, तेच आता अगदी विरुद्ध प्रकारामध्ये बदलले गेले. घाणेरड्या कपड्यांचा वास घालवण्याऐवजी ते उत्पादन आता हवा सुगंधी करणारे झाले होते. स्वच्छ केलेल्या वस्तूंना नवी झळाळी देणारे, नवा सुगंध देणारे झाले होते.

नवीन जाहिराती प्रसारित झाल्यानंतर आणि नवीन आकाराच्या बाटल्या ग्राहकांना नमुन्यादाखल दिल्यानंतर, संशोधक ग्राहकांच्या घरी पुन्हा गेले. तेव्हा त्यांना आढळून आले, की चाचणीमध्ये भाग घेतलेल्या काही गृहिणींमध्ये फेब्रिझच्या वासाची तल्लफ निर्माण होऊ लागली होती. एक महिला म्हणाली, “माझ्या घरातील बाटली जेव्हा रिकामी झाली, तेव्हा मी त्यामध्ये पाणी घालून सौम्य झालेल्या

फेब्रिझचा सुवासिक स्प्रे कपड्यांवर मारला. स्वच्छतेचे काम झाल्यानंतर मला जर छानसा वास आला नाही तर ते काम मला पूर्ण झाल्यासारखेच वाटत नाही.” तिने त्यांना सांगितले.

“स्कंकच्या दुर्गंधीचा त्रास असलेल्या एका प्राणी पकडण्याचे काम करणाऱ्या महिलेने आम्हाला चुकीच्या मार्गाने पाठवले होते. दुर्गंधीच्या प्रश्नावर उत्तर शोधल्याने फेब्रिझ बाजारामध्ये यशस्वी ठरेल हे तिने आमच्या मनात भरवून दिले होते. परंतु त्यांच्या घरामध्ये दुर्गंधी येते हे स्वतःहून कोण मान्य करेल?” स्टिमसन मला म्हणाला. त्याकडे बघण्याचा आमचा दृष्टिकोनच चुकीचा होता, कोणीही वासविरहित अवस्थेची अपेक्षा किंवा मागणी करणार नाही. त्या उलट अर्धा एक तास स्वच्छतेचे काम केल्यानंतर, अनेकांना सुंदरसा वास हवाहवासा वाटतो.



सन 1998च्या उन्हाळ्यात फेब्रिझ पुन्हा नव्याने बाजारामध्ये आणले गेले. दोन महिन्यांच्या कालावधीतच त्याची विक्री दुप्पट झाली. एका वर्षामध्ये ग्राहकांनी या उत्पादनावर 2.3 कोटी डॉलर्स इतकी रक्कम खर्च केली होती. त्यानंतर फेब्रिझ

अनेक स्वरूपांमध्ये - हवा सुगंधित करणारा स्प्रे, मेणबत्त्या, कपडे धुण्याची पावडर, स्वयंपाक घरासाठी स्प्रे वगैरे - बाजारात आला. आता दरवर्षी 100 कोटी डॉलर्सची त्याची विक्री होते. अखेर पी अँड जी कंपनीने ग्राहकांना चांगल्या वासाबरोबरच फेब्रिझ, दुर्गंधी सुद्धा नाहीशी करतो असे सांगायला सुरुवात केली.

स्टिमसनला बढती मिळाली आणि त्याच्या सहकाऱ्यांना बोनस देण्यात आला. कारण त्यांच्या प्रयत्नांना यश आले होते. त्यांनी अगदी साधी आणि स्वाभाविक सूचना (Cue) शोधून काढली होती आणि तितकेच स्पष्ट बक्षीस (Reward) पण दाखवले होते. एकदा तलफेची भावना निर्माण करण्यात - वस्तूंना चांगले दिसण्याबरोबरच चांगला वास येण्याची इच्छा निर्माण करण्यात - यशस्वी झाल्यानंतर फेब्रिझ आपोआपच यशस्वी ठरले. नवीन सवय तयार करण्याच्या सूत्राचा, तल्लफ निर्माण करण्याची गरज, हा पण एक भाग आहे हे क्लॉड हॉपकिन्सच्या, पेप्सोडेन्टची जाहिरात करणाऱ्याच्या, कधीच लक्षात आले नव्हते.

5

त्याच्या आयुष्याच्या अखेरच्या वर्षांमध्ये हॉपकिन्सने व्यावसायिक स्तरावर भाषण देण्याचे काम केले. शास्त्रीय पद्धतीने जाहिरात करण्याचे नियम या विषयावरील त्याच्या भाषणांना हजारोंच्या संख्येने उपस्थिती असायची. व्यासपीठावरून तो स्वतःची थॉमस एडिसन आणि जॉर्ज वॉशिंग्टन यांच्याशी तुलना करायचा आणि भविष्यासंबंधी अतिरंजित अनुमाने वर्तवायचा (त्यामध्ये प्रामुख्याने उडत्या कार्सचा उल्लेख असायचा). परंतु त्याने एखाद्या गोष्टीची तल्लफ किंवा सवयीच्या साखळीची असलेली मज्जासंस्थेतील मुळे यांचा कधीही उल्लेख केला नाही. कारण एम.आय.टी. मधील शास्त्रज्ञांनी आणि वुल्फ्राम शुल्टझ यांनी त्यांचे प्रयोग करण्यापूर्वी सत्तर वर्षांचा कालावधी जावा लागणार होता.

तर मग या नवीन संशोधनाच्या फायद्याशिवाय हॉपकिन्सला, ब्रशने दात घासण्याची एवढी उपयुक्त सवय लावणे कसे शक्य झाले? त्यानंतर असे लक्षात आले, की एम.आय.टी. वैज्ञानिक आणि शुल्टझ यांनी विविध प्रयोगांनंतर जे निष्कर्ष काढले होते, ते त्या वेळी कोणाला माहीत नव्हते तरी हॉपकिन्सला नकळत त्याचा फायदा झाला होता.

हॉपकिन्सला पेप्सोडेन्ट बरोबर आलेले अनुभव इतके साधे सरळ नव्हते, जेवढे त्यांनी त्याच्या आठवणींच्या पुस्तकामध्ये लिहिले आहेत. त्याने जरी दातांवर येणाऱ्या पिवळ्या रंगाच्या आवरणाच्या थराच्या आश्चर्यकारक सूचनेचा (Cue) शोध लावल्याच्या बढाया मारल्या असल्या आणि ग्राहकांना स्वच्छ दातांचे अगदी स्पष्ट बक्षीस (Reward) देण्याबद्दल अतिरंजित दावे केले असले, तरी नंतर असे लक्षात आले, की या व्यापारी डावपेचांचा निर्माता आद्यप्रवर्तक हॉपकिन्स नव्हता. अगदी दुरान्वयेही नव्हता. हॉपकिन्सला पेप्सोडेन्टबद्दल माहिती होण्यापूर्वीपासून, मासिकांतून आणि वर्तमानपत्रांतून येणाऱ्या इतर काही दूधपेस्टच्या जाहिरातींवरून हे स्पष्टपणे दिसून येते.

या उत्पादनातील घटक हे दातांच्या मुळांभोवती टार्टर (Tartar) जमण्याला प्रतिबंध व्हावा या उद्देशाने मुद्दाम निवडलेले आहेत. पेप्सोडेन्टच्या आधीच्या डॉ. शेफिल्ड्स क्रेम डेंटिफ्राईस या दूधपेस्टची जाहिरात म्हणते, “तो घाणेरडा थर काढून टाका!”

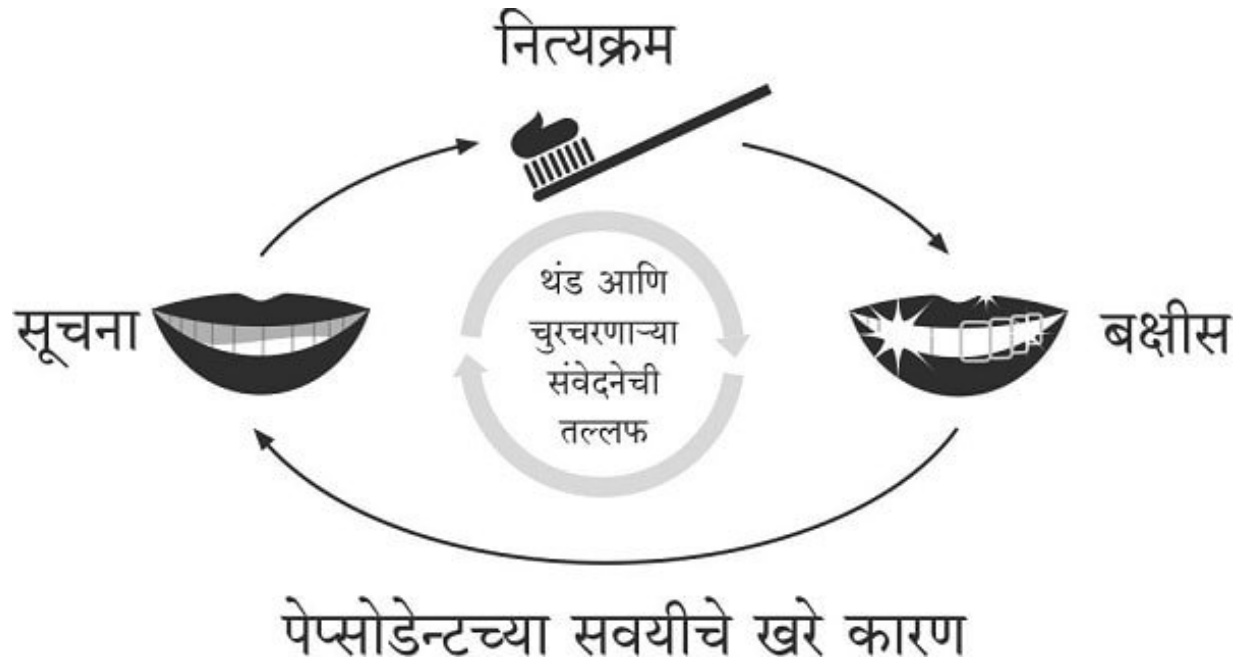
“तुमच्या दातांवरील शुभ्र कवच हे फक्त एका आवरणाने थराने झाकले गेले आहे,” हॉपकिन्स जेव्हा दंतविज्ञानावरील पुस्तके चाळत होता, तेव्हा येणाऱ्या एका दूधपेस्टच्या जाहिरातीमध्ये असे म्हटले होते. “सॅनिटॉल दूधपेस्टने तुमच्या दातांचा मूळ शुभ्रपणा त्वरित परत आणा.”

“सुंदर हास्याची मोहकता ही तुमच्या दातांच्या सौंदर्यावर अवलंबून आहे.” तिसरी एक जाहिरात सांगते. “सुंदर तरुणीच्या आकर्षक दिसण्याचे, सुंदर मऊ दात हे अनेकदा गुपीत असते. एस.एस. व्हाईट दूधपेस्ट वापरा!”

हॉपकिन्सने या खेळामध्ये उडी घेण्याआधी कित्येक वर्षे डझनावारी जाहिरातदारांनी पेप्सोडेन्टच्याच जाहिरातींची भाषा वापरली होती. त्या सगळ्यांच्याच जाहिरातींनी दातांवरील आवरण काढण्याचे वचन दिले होते आणि सुंदर शुभ्र दातांच्याच बक्षिसाचे स्वप्न दाखवले होते. परंतु कोणालाच यश मिळाले नव्हते. हॉपकिन्सने जाहिरात मोहिमेला सुरुवात केल्यानंतर पेप्सोडेन्टच्या विक्रीने उच्चांक गाठला होता. पेप्सोडेन्टमध्ये असे वेगळे काय होते? हॉपकिन्सच्या यशामागे तीच कारणे होती ज्यांनी ज्युलिओ नावाच्या माकडाला तरफेला हात लावायला शिकवले होते आणि गृहिणींना स्वच्छ केलेल्या खोलीमध्ये फेब्रिझ स्प्रे करायला प्रवृत्त केले होते. पेप्सोडेन्टने तल्लफ निर्माण केली होती.

हॉपकिन्सने त्याच्या आत्मचरित्रामध्ये पेप्सोडेन्टमध्ये कोणकोणते घटक होते, याबद्दल काहीही लिहिलेले नाही. परंतु टूथपेस्टच्या पेटंट नोंदणीसाठी केलेल्या अर्जांमध्ये आणि कंपनीच्या इतर कागदपत्रांतून पेप्सोडेन्टमधील घटकांबद्दल एक मनोरंजक माहिती मिळते. त्या काळातील इतर पेस्टपेक्षा एक निराळी गोष्ट आढळून येते. पेप्सोडेन्टमध्ये सिट्रीक आम्ल, मिंट ऑईल (थंडावा देणारे तेल) आणि इतर रसायनांचा वापर करण्यात आला होता. पेप्सोडेन्ट तयार करणाऱ्यांनी त्या घटकांचा उपयोग त्या पेस्टची चव नेहमी ताजी वाटण्याच्या उद्देशाने केला होता. परंतु त्यांना एक अनपेक्षित असा परिणाम दिसून आला. चवीला तिखट असलेले ते घटक दातांवर आणि हिरड्यांवर थंड आणि चुरचुरणारी संवेदना निर्माण करत होते.

बाजारपेठेमध्ये पेप्सोडेन्टचे वर्चस्व प्रस्थापित झाल्यानंतर प्रतिस्पर्धी कंपन्यांतील संशोधकांनी त्याची कारणे शोधायला सुरुवात केली. तेव्हा त्यांच्या असे लक्षात आले, की ग्राहकांच्या म्हणण्याप्रमाणे जर ते पेप्सोडेन्ट वापरायला विसरले, तर त्यांची चूक लगेचच त्यांना कळून येत होती. कारण तोंडामध्ये ती थंड, कडवट चुरचुरणारी संवेदना अनुभवास न आल्याची जाणीव त्यांना लगेचच होत होती. त्यांच्यामध्ये त्या सौम्य कडवटपणाची तल्लफ निर्माण झाली होती. ती संवेदना जर अनुभवास आली नाही तर त्यांना तोंड स्वच्छ असल्यासारखे वाटत नव्हते.



क्लॉड हॉपकिन्स प्रत्यक्षात सुंदर दातांची जाहिरात करत नव्हता, तो ती विशिष्ट संवेदना विकत होता. जेव्हा ग्राहकांमध्ये त्या चुरचुरणाऱ्या थंडाव्याची तल्लफ निर्माण झाली आणि त्यांनी त्याचा स्वच्छतेशी संबंध जोडला, तेव्हा दात घासणे ही सवय होऊन गेली.

हॉपकिन्स नक्की काय विकत होता, हे जेव्हा इतर कंपन्यांच्या लक्षात आले, तेव्हा त्यांनी त्याची नक्कल करायला सुरुवात केली. एका दशकाच्या आत जवळ जवळ सर्वच दूधपेस्टमध्ये हिरड्यांवर तशी संवेदना निर्माण करणाऱ्या तेलंका आणि रसायनांचा वापर होऊ लागला. लवकरच इतर दूधपेस्टचा सुद्धा खप वाढायला लागला. आजपण बहुतेक सर्व दूधपेस्टमध्ये, दात घासल्यानंतर हिरड्यांवर, जिभेवर चुरचुरणारी संवेदना निर्माण करण्याच्या एकमेव उद्देशाने तेच सर्व घटक वापरले जातात.

“ते उत्पादन योग्यरीत्या काम करत आहे, हे कोणत्यातरी प्रकाराने त्यांना कळावे असे ग्राहकांना हवे असते.” ओरल-बी आणि क्रेस्ट किडस् दूधपेस्टच्या विक्री अधिकारी असलेल्या ट्रेसी सिन्क्लेअरने मला सांगितले, “आम्ही कोणत्याही प्रकारच्या चवीची - ब्ल्यूबेरी किंवा ग्रीन टी वगैरे - दूधपेस्ट तयार करू शकतो. जोपर्यंत त्या पेस्टमुळे तोंडामध्ये थंडावा जाणवत राहतो, तोपर्यंत ग्राहकाला त्याचे तोंड स्वच्छ असल्याचे जाणवत राहते. त्या थंडाव्यामुळे किंवा जिभेवरील चुरचुरीमुळे पेस्टच्या गुणवत्तेमध्ये काहीही फरक पडत नाही. पेस्ट फक्त तिचे काम करते, त्यामुळे या गोष्टींवर लोकांचा विश्वास बसतो.”

या मूलभूत सूत्राच्या आधारे अगदी कोणीही तिच्या किंवा त्याच्या सवयी तयार करू शकतो. अधिक व्यायाम करण्याची इच्छा आहे? सकाळी उठल्या उठल्या व्यायामशाळेत जाण्यासाठी एखादी साधी सूचना (Cue) निवडा आणि रोजच्या व्यायामानंतर एक आईस्क्रीम खायचे हे बक्षीस (Reward) म्हणून ठरवा. त्यानंतर त्या आईस्क्रीमचा विचार करा किंवा व्यायामामुळे तयार होणाऱ्या एंडोर्फिनची संवेदना अनुभवा. बक्षिसाची अपेक्षा करण्याचे मनामध्ये ठरवा, शेवटी अशा रीतीने निर्माण झालेल्या तलफीमुळे तुमची पावले आपोआप व्यायामशाळेच्या दिशेने वळतील.

नवीन आहाराची सवय तयार करायची आहे? ज्या वेळी संबंधित संशोधकांनी नॅशनल वेट कंट्रोल रजिस्ट्रीचा - एक उपक्रम ज्यामध्ये तीस पौडांपेक्षा जास्त वजन कमी करण्यात यशस्वी ठरलेल्या सहा हजार माणसांचा सहभाग होता - आढावा

घेऊन वजनावर नियंत्रण मिळवलेल्यांच्या सवयींचा अभ्यास केला, तेव्हा त्यांना दिसून आले, की 78 टक्के व्यक्ती दररोज सकाळी नाष्टा करत होत्या आणि ठरल्या वेळेलाच दुपारचे जेवण घेत होत्या. परंतु वजनावर नियंत्रण मिळवलेल्यांपैकी बहुतेक यशस्वी व्यक्तींनी काहीतरी स्पष्ट बक्षीस त्यांच्या आहाराशी जोडले होते. वजन कमी झाल्यावर त्यांना घालायची असलेली बिकीनी किंवा दररोज वजनाच्या काट्यावर उभे राहून घटलेले वजन पाहून वाटणारे समाधान, जे त्यांनी विचारपूर्वक ठरवले होते. आणि जे त्यांना हवे होते. मोहाच्या क्षणी ते त्या बक्षिसाच्या इच्छेकडे आपले लक्ष केंद्रित करत होते. त्या इच्छेला/तलफीला त्यांनी अगदी सौम्य वेडाचे स्वरूप दिले होते. त्या संशोधकांना आढळून आले, की त्यांची बक्षिसाची तल्लफ त्यांना अती खाण्याच्या मोहापासून दूर ठेवत होती. बक्षिसाच्या तल्लफीमुळे सवयीची साखळी कार्यान्वित झाली होती.

ग्राहकोपयोगी वस्तूंचे उत्पादन करणाऱ्या कंपन्यांच्या दृष्टीने हे तल्लफीचे शास्त्र लक्षात येणे ही एक क्रांतिकारी गोष्ट होती. आपल्या रोजच्या नित्यक्रमात आपल्याला डझनावारी अशा काही गोष्टी कराव्या लागतात, ज्या आपल्या सवयी कधीच होत नाहीत. आपण मीठ खाण्यावर लक्ष ठेवले पाहिजे आणि खूप पाणी प्यायले पाहिजे. आपण जास्त पालेभाज्या खाल्या पाहिजेत आणि कमी चरबीयुक्त पदार्थ खाल्ले पाहिजेत. आपण जास्त प्रमाणात व्हिटामिन्स घेतली पाहिजेत. आणि तीव्र सूर्यकिरणांपासून रक्षण करण्यासाठी सनस्क्रीन लावले पाहिजे. या शेवटच्या उदाहरणावरून गोष्टी आणखी स्पष्ट होतील. रोज सकाळी चेहऱ्यावर सनस्क्रीनचा एक हात लावण्याने कातडीचा कर्करोग होण्याची शक्यता खूपच कमी होते आणि तरीही सर्वजण जरी दात घासण्याच्या बाबतीत नियमित असले तरी फक्त दहा टक्क्यांपेक्षाही कमी अमेरिकन्स रोज सनस्क्रीनचा वापर करतात. का?

कारण त्यासाठी लोकांच्या मनामध्ये तल्लफ नसल्यामुळे सनस्क्रीनचा वापर करण्याची सवय निर्माण झालेली नाही. काही कंपन्या यातून मार्ग काढण्यासाठी सनस्क्रीन लावल्याने काहीतरी वेगळी संवेदना जाणवेल किंवा ते तोंडाला लावले असल्याची जाणीव होत राहील असे काहीतरी करण्याचा प्रयत्न करत आहेत. त्यांना आशा आहे, की ज्याप्रमाणे तोंडातील थंड, चुरचुरणाऱ्या, संवेदनेमुळे दात घासण्याची आठवण होते. त्याचप्रमाणे अशा काही उपायांनी सूचना (Cue) निर्माण करणे शक्य होईल, ज्यांनी इतर शेकडो उत्पादनांमध्ये अशा प्रकारच्या युक्त्या वापरल्या आहेत.

“फेस निर्माण होणे हे एक खूप मोठे बक्षीस आहे.” विक्री अधिकारी असलेली सिन्क्लेअर म्हणाली. शाम्पूला खरेतर फेस येण्याची गरज नाही. परंतु आम्ही त्यामध्ये फेस येणारी रसायने वापरतो कारण केस धुण्यासाठी प्रत्येक वेळेला तो वापरताना महिलांची तशी अपेक्षा असते. तीच गोष्ट कपडे धुण्याच्या साबणाची आणि टूथपेस्टची आहे. आता प्रत्येक कंपनी टूथपेस्टला जास्त फेस येण्यासाठी त्यामध्ये सोडीअम लॉरेथ सल्फेट हे रसायन वापरते. स्वच्छतेच्या दृष्टीने त्याचा तसा काही फायदा नाही, परंतु लोकांना तोंडामध्ये फेस आलेला आवडतो. एकदा का ग्राहक फेस येण्याची अपेक्षा करायला लागला तर हळूहळू ती सवय वाढायला लागते.

तलफेमुळे सवयींना चालना मिळते आणि ती तल्लफ कशी निर्माण करायची हे एकदा लक्षात येताच नवीन सवय तयार होणे सोपे होते. जवळ जवळ शंभर वर्षांपूर्वी ग्राहकांची जी मानसिकता होती तीच आजपण आहे. रोज रात्री लाखो माणसे तोंडामध्ये ती थंड, चुरचुरणारी संवेदना अनुभवण्यासाठी दात घासतात; रोज सकाळी लाखोजण धावण्याचे बुट पायात चढवण्याचे कारण म्हणजे मेंदूमध्ये तयार होणाऱ्या एंडोर्फिनची त्यांना असलेली तल्लफच असते.

शिवाय घरी परतल्यावर, स्वयंपाक घर स्वच्छ करून झाल्यावर किंवा झोपण्याची खोली नीटनेटकी करून झाल्यावर त्यांच्यापैकी काहीजण फेब्रिझचा थोडासा स्प्रे सुद्धा मारतात.

सवय बदलाचा सोनेरी नियम

परिवर्तन का घडून येते?

1

टॅम्पा बे बक्कानियर्स या राष्ट्रीय फुटबॉल स्पर्धेतील किंवा कदाचित व्यावसायिक फुटबॉलच्या इतिहासातील सुद्धा सगळ्यात वाईट संघाच्या मुख्य प्रशिक्षकाच्या जागी नुकत्याच रुजू झालेल्या टोनी डंजी याला बारीकसा आशेचा किरण दिसायला लागला होता. तेव्हा त्या विस्तीर्ण मैदानाच्या एका टोकाला असलेले घड्याळ खेळ संपायला फक्त आठ मिनिटे आणि एकोणीस सेकंद बाकी असल्याचे दाखवत होते.

दिनांक 17 नोव्हेंबर 1996, रविवारची दुपार उलटून गेली होती. सॅनडियागोमध्ये बक्कानियर्स आणि आधीच्या वर्षी अंतिम फेरीत पोहोचलेला चार्जर्स या दोन संघांमध्ये सामना सुरू होता. त्या वेळी बक्कानियर्स हारण्याच्याच बेतात होते. गुणसंख्या होती 17 विरुद्ध 16. या मोसमातील सर्वच सामने ते हारत होते. पूर्ण दशकात ते सामने हरत होते. गेल्या सोळा वर्षांमध्ये, बक्कानियर्सनी पश्चिमी तटावर खेळल्या गेलेल्या सामन्यांमध्ये एकही सामना जिंकला नव्हता. तेव्हा आत्ताच्या संघातील बहुतेक खेळाडू हे शाळेमध्ये शिकत होते. आत्तापर्यंत या वर्षांमध्ये त्यांची कामगिरी 2-8 अशी होती. या आधीच्या सामन्यांपैकी एक सामना जो डेट्रॉईट लॉयन्स अशा सगळ्यात खराब संघाशी - ज्याचे वर्णन 'निरुपयोगी' असेच केले जायचे - खेळला गेला होता. त्यामध्ये सुद्धा त्यांनी बक्कानियर्सना 21 विरुद्ध 6 गोलांनी हरवले होते. त्यानंतर तीन आठवड्यांनी पुन्हा 27 विरुद्ध 0 अशा गोलांनी हरवले होते. एका वर्तमानपत्राच्या वार्ताहराने तर बक्कानियर्स संघाचे वर्णन 'अमेरिकेची नारंगी पायपुसणी' असे केले, होते. ईएसपीएन या वृत्तवाहिनीने तर असे भाकित केले होते की जानेवारीमध्येच मुख्य प्रशिक्षण म्हणून सूत्रे हाती घेतलेल्या डंजीला हे वर्ष संपण्याआधीच डच्चू मिळेल.

त्याचा संघ पुढील खेळासाठी व्यूहरचना करताना, सीमारेषेवर उभे राहून बघणाऱ्या डंजीला मात्र, अखेर ढगाआडून सूर्य डोकावत असल्यासारखे वाटले. त्याच्या चेहऱ्यावर हास्य नव्हते. सामना चालू असताना तो त्याच्या भावना कधीही व्यक्त करायचा नाही. परंतु मैदानावर असे काहीतरी घडत होते, जे घडण्यासाठी त्याने कित्येक वर्षे कष्ट घेतले होते. पन्नास हजार प्रेक्षकांकडून उडवण्यात येणाऱ्या हुर्योला तोंड देणाऱ्या डंजीला मात्र, इतरांना जे दिसत नव्हते, कळत नव्हते, ते दिसत होते, कळत होते. त्याची कल्पना प्रत्यक्षात उतरताना त्याला दिसत होती.

या नोकरीसाठी टोनी डंजीने अनंत काळ वाट पाहिली होती. बराच धीर धरून गेली सतरा वर्षे राष्ट्रीय फुटबॉल स्पर्धेमध्ये प्रथम मिनीसोटा विद्यापीठ, नंतर पिट्सबर्ग स्टिलर्ससाठी, त्यानंतर कॅन्सास सिटी चिफ्साठी आणि पुन्हा मिनीसोटा व्हायकिंग्जसाठी साहाय्यक प्रशिक्षक म्हणून त्याने जबाबदारी सांभाळली होती. गेल्या दहा वर्षांमध्ये NFL संघांच्या मुख्य प्रशिक्षकपदाच्या निवडीसाठी त्याला चार वेळा मुलाखतींसाठी बोलावण्यात आले होते.

चारही वेळेला त्याची मुलाखत समाधानकारक झाली नव्हती. एक प्रशिक्षक म्हणून खेळाकडे बघण्याचा डंजीचा जो दृष्टिकोन होता, तो काही प्रमाणात त्याच्या निवडीच्या आड येत होता. नोकरीच्या मुलाखतींचे दरम्यान त्याचा जो ठाम विश्वास होता, की जिंकण्याची गुरुकिल्ली ही खेळाडूंच्या सवयी बदलण्यात होती- हे तत्त्व तो शांतपणे समजावून देण्याचा प्रयत्न करायचा. खेळाडूंनी खेळाचे दरम्यान अनेक निर्णय घेण्यावर त्याचा आक्षेप होता. ते त्याला थांबवायचे होते. त्याला त्याच्या खेळाडूंच्या मैदानावरील प्रतिक्रिया, उत्स्फूर्तपणे, सवयीने आणि सहजपणे व्हायला हव्या होत्या. तो जर त्यांच्यामध्ये चांगल्या सवयी भिनवू शकला तर त्याचा संघ नक्की जिंकू शकेल. एवढंच रहस्य आहे.

“निष्णात खेळाडू किंवा विजेते संघ फार काही वेगळे करत नाहीत.” डंजी सांगण्याचा प्रयत्न करायचा. “ते सुद्धा सर्वसाधारण गोष्टीच करतात, फक्त ते विचार न करता, अगदी जलद गतीने करतात एवढेच! ज्यामुळे प्रतिस्पर्धी संघाला विचार करायलासुद्धा वेळ मिळत नाही, ते शिकलेल्या सवयींचेच अनुकरण करतात.” संघांचे मालक विचारायचे, “तू कोणत्या नव्या सवयी तयार करणार आहेस?”

“नाही, मी काही नव्या सवयी तयार करणार नाही.” डंजी त्यांना उत्तर द्यायचा. खेळाडू त्या सवयी लावून घेण्यात त्यांचे आयुष्य घालवतात आणि त्यामुळे त्यांना NFL मध्ये प्रवेश मिळतो. कोणताही हाडाचा खेळाडू, केवळ त्याच्या नवीन प्रशिक्षकाने सांगितले म्हणून त्याच्या सवयी सोडून देत नाही.

म्हणून नवीन सवयी तयार करण्याऐवजी, डंजी खेळाडूंच्या जुन्या सवयी बदलणार होता. खेळाडूंच्या डोक्यामध्ये आधीच जे बिंबले होते त्याचाच उपयोग करून घेणे हे जुन्या सवयींच्या बदलामागचे रहस्य होते. सवय ही तीन कड्यांची- सूचना, नित्यक्रम आणि बक्षीस -साखळी असते. परंतु डंजी फक्त मधल्या कडीवर -नित्यक्रम - त्याचे लक्ष केंद्रित करणार होता. अनुभवातून त्याला एक गोष्ट समजली होती. सुरुवात आणि शेवट यांच्यामध्ये जर काही ओळखीचे असेल, समान असेल तर नवीन वागणूक, वागण्याची पद्धत स्वीकारण्यासाठी मन वळवणे तुलनेने सोपे जाते.

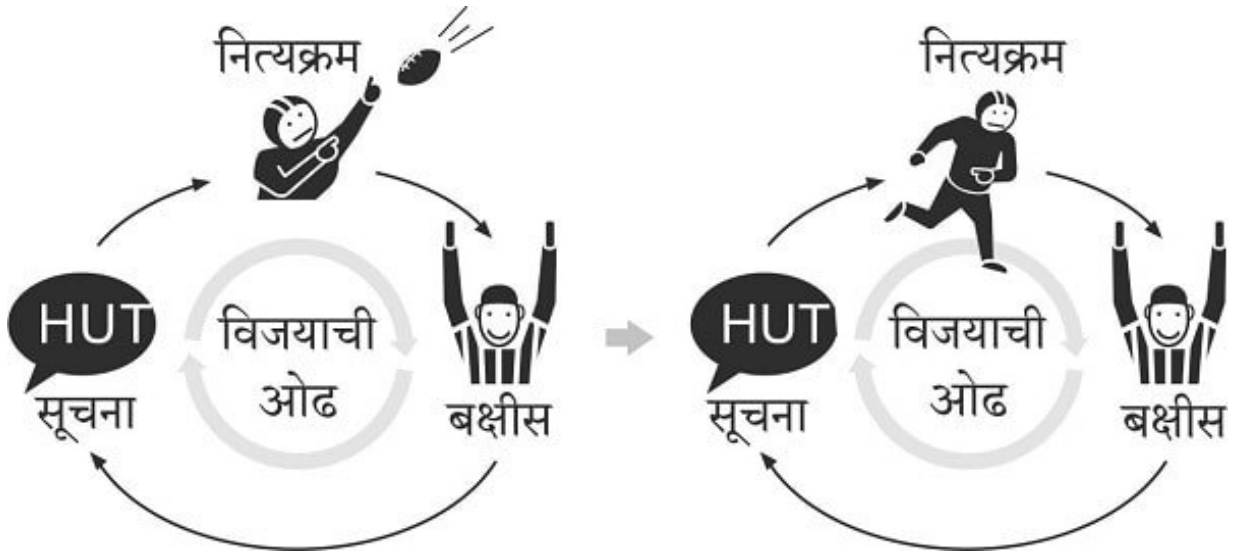
त्याच्या प्रशिक्षणातील डावपेचांचे वेगळेपण म्हणजे सवयींसंबंधीचा व प्रत्यक्ष प्रमाण ठरलेला एक सोनेरी नियम होय. अनेक अभ्यासांनी हे दाखवून दिले आहे, की बदल घडवून आणण्याचे एक अत्यंत प्रभावी साधन म्हणून हा नियम काम करू शकतो. डंजीने ओळखले होते, की वाईट सवयी संपूर्णतः नाहीशा करणे अशक्य आहे. मात्र, सवय बदलण्यासाठी जुनी सूचना आणि जुने बक्षीस तसेच कायम ठेवून मधील नित्यक्रमामध्ये बदल घडवून आणावा लागतो.

तोच नियम आहे: तुम्ही जर तीच सूचना आणि तेच बक्षीस कायम ठेवले तर नित्यक्रमात बदल करून सवयीमध्ये बदल घडवून आणू शकता. सूचना आणि बक्षीस जर तेच असेल तर जवळजवळ कोणत्याही वागणुकीमध्ये बदल घडवून आणणे शक्य आहे. अति मद्यपान, लठ्ठपणा, एककल्ली वागणूक (Obsessive compulsive disorder) यासारख्या शेकडो अपायकारक सवयी आणि वागणुकीवरील उपचारांसाठी हा सोनेरी नियम खूपच उपयुक्त ठरला आहे. तो समजून घेतल्यानंतर स्वतःच्या सवयी बदलण्यासाठी पण त्याची मदत होऊ शकते. (उदा. अधेमधे खाण्याची सवय मोडण्याचा प्रयत्न, जोपर्यंत जुन्या सूचनेचे आणि बक्षिसाचे समाधान करणारे नवीन असे काही नित्यक्रमात मिळत नाही तोपर्यंत अपयशीच ठरणार. सर्वसाधारणपणे धूम्रपानाची सवय असलेल्या स्त्रीला, तिची निकोटीनची भूक जागृत झाल्यानंतर सिगारेटऐवजी गुंतून राहण्यासाठी इतर काही योग्य गोष्ट मिळत नाही तोपर्यंत, सवय सोडणे शक्य होत नाही.)

डंजीने आत्तापर्यंत त्याची सवयींवर आधारलेली प्रशिक्षण पद्धती संघांच्या मालकांना चार वेळा समजावून सांगितली होती. चारही वेळेला त्यांनीही अत्यंत नम्रपणे त्याचे म्हणणे ऐकून, त्याने दिलेल्या वेळाबद्दल आभार मानून, इतर कोणाला तरी करारबद्ध केले होते. अखेर सन 1996 मध्ये दुःखी निराश, बक्कानियर्सकडून त्याला आमंत्रण आले. डंजी ताबडतोब टॅम्पा बे ला विमानाने येऊन दाखल झाला. मग पुन्हा एकदा त्याने, तो संघ कशा प्रकारे जिंकू शकेल त्याबाबतची योजना त्यांच्यापुढे मांडली. शेवटच्या मुलाखतीनंतर दुसऱ्या दिवशी त्यांनी डंजीला करारबद्ध केले.

सवय बदलाचा सोनेरी नियम

तुम्ही वाईट सवय नष्ट करू शकत नाही. केवळ ती बदलू शकता.



कार्यपद्धती:

एकाच प्रकारच्या सूचनेचा उपयोग करा.

एकाच प्रकारचे बक्षीस द्या

नित्यक्रमात बदल करा.

डंजीच्या प्रशिक्षणाच्या पद्धतीने काही काळातच बक्कानियर्स संघाचे स्पर्धेतील एका सर्वात जास्त सामने जिंकणाऱ्या संघामध्ये रूपांतर होणार होते. शिवाय तो NFLच्या इतिहासातील सलग दहा वर्षे अंतिम सामन्यात खेळणाऱ्या संघाचा प्रशिक्षक म्हणून ओळखला जाणार होता. त्याचप्रमाणे अंतिम सामन्यामध्ये विजेता ठरणार्या संघाचा पहिला आफ्रिकन अमेरिकन प्रशिक्षक ठरणार होता आणि व्यावसायिक क्रीडाजगतातील सर्वात आदरणीय व्यक्तिमत्त्व ठरणार होता. मग त्याच्या प्रशिक्षणाचे तंत्र त्यानंतर सर्वच स्पर्धात्मक सामन्यांमध्ये आणि खेळांमध्ये उपयोगात आणले जाणार होते. कोणाच्याही आयुष्यातील सवयी कशा बदलता येतील, यासाठी त्याचे तंत्र, त्याचा दृष्टिकोन अनेकांना मार्गदर्शक ठरणार होता. परंतु ते सगळे नंतर घडणार होते. आज मात्र सॅनडियागोमध्ये डंजीला हा सामना जिंकायचाच होता.

सीमारेषेवरून डंजीने घड्याळाकडे एक नजर टाकली. सामना संपायला आठ मिनिटे एकोणीस सेकंद बाकी होते. संपूर्ण सामनाभर बक्कानियर्स मागेच होते. नेहमीप्रमाणेच आत्ताही त्यांनी अनेक संधी वाया घालवल्या होत्या. त्यांच्या बचाव फळीने आत्ताच जर काहीतरी केले नाही, तर हा सामना त्यांच्यासाठी संपलेलाच होता. सॅनडियागोमध्ये वीस यार्डावर असलेल्या रेषेवर चेंडू होता आणि चार्जर्सचा क्वार्टरबॅक स्टॅन हंफ्री हा गोलच्या दिशेने, सामना निकाली करण्याच्या आशेने मुसंडी मारण्याच्या तयारीत होता. खेळाची वेळ सुरू झाली आणि हंफ्री चेंडू लाथाडण्याच्या तयारीत होता.

मात्र डंजी हंफ्रीकडे बघत नव्हता. त्याचे लक्ष त्याच्या संघातील खेळाडूंकडे होते. ज्या व्यूहरचनेचा सराव त्याने कित्येक महिने त्यांच्याकडून करून घेतला होता, ती व्यूहरचना करताना त्यांना तो बारकाईने बघत होता. तसं पाहिलं तर परंपरागत फुटबॉल हा प्रामुख्याने चकवाचकवी, दिशाभूल आणि हुलकावण्या देत खेळण्याचा खेळ आहे. सर्वात अनुभवी आणि गुंतागुंती चढाया रचणारे प्रशिक्षक / संघच साधारणतः विजयी ठरतात. परंतु डंजीने बरोबर विरुद्ध मार्गाने जायचे ठरवले होते. त्याला गुंतागुंतीच्या चढाया, व्यूह-रचना किंवा गोंधळ करण्यामध्ये रस नव्हता. ज्या वेळी डंजीच्या संघाची बचावात्मक फळी उभी राहते, तेव्हाच बघणाऱ्यांना पुढचा खेळ कसा असणार आहे हे समजून येते.

डंजीने हा दृष्टिकोन स्वीकारण्यामागचे कारण म्हणजे सैद्धांतिकदृष्ट्या, दिशाभूल करण्याची त्याला गरज वाटत नव्हती. त्याला फक्त त्याच्या संघाने इतरांपेक्षा वेगवान खेळ करावा असे वाटत होते. फुटबॉलसारख्या खेळामध्ये अगदी दशांश सेकंदाचा फरक सुद्धा महत्त्वाचा ठरू शकतो. म्हणून त्याच्या खेळाडूंना शेकडोच्या संख्येने व्यूहरचना शिकवण्यापेक्षा त्याने काही मोजक्या व्यूहरचनाच शिकवल्या होत्या. त्या रचनांचा त्याने खेळाडूंकडून इतका सराव करून घेतला होता, की त्या रचनांमधील त्यांचे प्रतिसाद स्वयंचलित बनून गेले होते. अशा प्रकारे जेव्हा ही प्रशिक्षण पद्धत काम करते, तेव्हा या खेळाडूंचा वेग खेळामध्ये आपोआपच इतका वाढतो, की इतर संघातील खेळाडूंना त्यांची बरोबरी करणे अवघड जाते.

परंतु जर त्याच्या खेळाडूंनी फार विचार करण्यात, पुनर्विचार करण्यात, घुटमळण्यात काही सेकंद जरी वाया घालवले, तरी त्यांची व्यूहरचना कोलमडून पडू शकते. आत्तापर्यंत तरी डंजीच्या खेळाडूंनी गोंधळच केला होता. मात्र या खेपेला बक्कानियर्सचे खेळाडू जेव्हा वीस यार्डवरील रेषेवर उभे राहिले, तेव्हा काहीतरी वेगळे घडले होते, काहीतरी बदलले होते. रीगन अपशांचे उदाहरण घ्या, हा बक्कानियर्सच्या बचाव फळीतील खेळाडू. तो स्क्रिमेज लाईनजवळ थ्री पॉइंटवर उभा राहिला. इकडे-तिकडे पाहून फार माहिती गोळा करण्याच्या भानगडीत तो पडला नाही. डंजीने शिकवल्याप्रमाणे त्याने मोजक्याच 'सूचना' गोळा करण्याकडे लक्ष दिले. प्रथम त्याने विरुद्ध संघातील लाईनमनच्या उभ्या राहण्याच्या पद्धतीकडे दृष्टिक्षेप टाकला (तो चवड्यावर उभा होता म्हणजे क्षणार्धात क्वार्टर बॅक ने चेंडू टाकताच, मागे जाऊन अडवण्याच्या तयारीत तो होता.) नंतर अपशाने लाईनमनच्या खांद्यांकडे पाहिले (ते थोडेसे आतल्या बाजूला वळवले होते). त्याच्या आणि त्याच्या बाजूच्या खेळाडूमधील अंतराचा (जे अपेक्षेपेक्षा कमी होते) अंदाज घेतला.

अपशाने अशा प्रकारच्या प्रत्येक सूचनेवर (Cue) कशा प्रकारे प्रतिसाद द्यायचा, प्रतिक्रिया करायची, याचा इतक्या वेळा सराव केला होता, की त्याला नंतर काय करायचे, याचा विचार करण्याची गरजच भासली नव्हती. त्याने फक्त त्याच्या सवयींप्रमाणे कृती करायची होती: सॅनडियागोचा क्वार्टर बॅक स्क्रिमेज लाईनजवळ आला, त्याने डावी उजवीकडे पहिले, मोठ्या आवाजात आकडे मोजले आणि चेंडू हातात घेतला. नंतर तो पाच पावले मागे गेला आणि सरळ उभा राहून चेंडू पकडणाऱ्याला शोधत मान इकडून तिकडे हलवली. खेळ सुरू होऊन तीन सेकंद झाले होते. सर्व प्रेक्षकांचे डोळे आणि दूरदर्शन कॅमेरे त्याच्यावर रोखलेले होते.

बक्कानियर्स संघामध्ये काय घडत होते, हे बहुतेक बघणाऱ्यांच्या लक्षात आले नव्हते. हंप्रीने चेंडू टाकल्या टाकल्या अपशॉने चपळाईने धाव घेतली. खेळ सुरू झाल्याच्या पहिल्याच सेकंदामध्ये त्याने स्क्रिमेज लाईनच्या उजवीकडे इतक्या वेगाने धाव घेतली, की आक्रमणाच्या तयारीत असलेला लाईनमन त्याला अडवू शकला नाही. पुढील सेकंदात अपशॉ तीन ढांगा टाकत क्वार्टर बॅकच्या जवळ गेला. पण आक्रमणाच्या तयारीत असलेल्या लाईनमनला त्याच्या पुढील खेळीचा अंदाजच करता येत नव्हता.

खेळ जसा चौथ्या सेकंदात गेला, सॅनडियागोच्या क्वार्टर बॅक हंप्रीला कसलेच संरक्षण नव्हते. त्याचा डाव उघडा पडला होता. तो काहीसा घुटमळला, डोळ्याच्या कोपऱ्यातून त्याने अपशॉला पाहिले आणि नेमकी त्या क्षणी हंप्रीने मूळ चूक केली. तो 'विचार' करू लागला. त्यावेळी हंप्रीला त्याच्याच संघातील खेळाडू ब्रायन रोच वीस यार्डावर उभा असलेला दिसला. सॅनडियागोचा दुसरा एक खेळाडू त्याच्यापेक्षा थोडा जवळ होता आणि तो हात हलवून चेंडू मागत होता. कमी अंतरावरील खेळाडूकडे चेंडू देणे हे कधीही सुरक्षित असते. त्याऐवजी दडपणाखाली येऊन हंप्रीने क्षणार्धात परिस्थितीचा अंदाज घेऊन, हात उंचावून उडी मारत चेंडू रोचकडे फेकला.

अशा घाईघाईने घेतलेल्या निर्णयाचीच डंजी वाट बघत होता. चेंडू जसा हवेमध्ये उडाला, बक्कानियर्सच्या जॉन लिंगने धावायला सुरुवात केली. लिंगचे काम अगदी स्पष्ट आणि सरळ होते. खेळ जेव्हा सुरू झाला, तेव्हा धावत तो मैदानावरील त्याच्या विशिष्ट जागी जाऊन सूचनेची वाट बघत उभा राहिला होता. अशा परिस्थितीत अनेक चालींच्या पर्यायांचे दडपण असते. परंतु डंजीने त्याची ही कृती अगदी सहज आणि आपोआप घडेल इतक्या वेळा त्याच्याकडून करून घेतली होती. परिणामी क्वार्टरबॅकच्या हातातून चेंडू जेव्हा सुटला, तेव्हा लिंग हा रोच पासून दहा यार्डावरच वाट बघत उभा होता.

जसा चेंडू हवेतून भिरभिरत आला, तसे लिंगला त्याची सूचना समजली. क्वार्टर बॅकच्या चेहऱ्यावरील हेल्मेट, त्याच्या हाताची दिशा आणि चेंडू झेलणाऱ्या मधील अंतर यामुळे चेंडू कोठे पडण्याची शक्यता आहे, याचा अंदाज घेऊन धावायला सुरुवात केली. सॅनडियागोचा खेळाडू रोचने पुढे उसळी घेतली. परंतु एका बाजूने लिंग मध्येच त्याच्या मार्गात आला आणि त्याने चेंडू मध्येच अडवला. रोचला काही

समजून त्याने कृती करण्याच्या आतच लिंचने चार्जर्सच्या बाजूच्या मैदानाच्या टोकाकडे धाव घेतली होती. बक्कानियर्सचे इतर खेळाडू त्याचा मार्ग निर्वेध करण्यासाठी योग्य जागी उभे होतेच. लिंच प्रथम 10, नंतर 15, त्यानंतर 20 आणि मग बाहेर ढकलला जाण्याआधी जवळ जवळ 25 यार्ड धावला होता. हा सगळा घटनाक्रम दहा सेकंदांपेक्षाही कमी वेळात घडला होता.

दोन मिनिटांनंतर बक्कानियर्सला गुण मिळाले होते आणि प्रथमच त्यांनी आता गुणांमध्ये आघाडी घेतली होती. पाचच मिनिटांनंतर त्यांनी गोल केला. मधील काळामध्ये डंजीच्या बचावफळीने सॅनडियागोच्या सगळ्या आक्रमक खेळी निष्प्रभ ठरवल्या. बक्कानियर्सनी हा सामना 25 विरुद्ध 17 असा जिंकला होता. त्या खेळाच्या मोसमातील ही सर्वात मोठी घटना होती. सामना संपल्यानंतर लिंच आणि डंजी मैदानातून एकत्रच बाहेर पडले. “आज तिथे काहीतरी वेगळंच घडत होतं असं वाटलं,” बोगद्यात शिरता शिरता लिंच म्हणाला.

“आपण विश्वास ठेवायला सुरुवात केली आहे,” डंजी म्हणाला.

2

संघाच्या प्रशिक्षकाने सवयी बदलण्यावर लक्ष केंद्रित केल्यामुळे संपूर्ण संघामध्ये कशा प्रकारे बदल घडून आला, हे समजण्यासाठी खेळजगताच्या बाहेरचे एखादे उदाहरण बघणे आवश्यक आहे. सन 1934 मध्ये, न्यूयॉर्कच्या पूर्वेकडील एका उपनगरातील घराच्या लहान तळघरात अनेकविध सवयी बदलण्यासंबंधी एका सर्वात मोठ्या आणि सर्वात यशस्वी प्रयत्नाची सुरुवात झाली होती.

त्या तळघरामध्ये बिल विल्सन नावाचा एकोणचाळीस वर्षांचा एक मद्यपी बसला होता. खूप वर्षांपूर्वी विल्सनने मॅसॅच्युसेट्स मधील, न्यू बेडफोर्ड येथे मशिनगन चालवण्याच्या शिक्षणासाठी घेण्यात आलेल्या, अधिकारी प्रशिक्षण शिबिरादरम्यान पहिल्यांदा दारू घेतली होती. त्यानंतर त्याला पहिल्या जागतिक महायुद्धासाठी, फ्रान्सच्या आघाडीवर पाठवले जाणार होते. त्या लष्करी तळाजवळ राहणाऱ्या काही प्रतिष्ठित कुटुंबांकडून त्यांना अनेकदा भोजनाची आमंत्रणे येत असत. एके रविवारी रात्री विल्सन अशाच एका पार्टीमध्ये सहभागी झाला होता, जेथे चिझचे सॉस आणि बियर होती. त्यावेळी तो बावीस वर्षांचा होता, पण त्या आधी त्याने कधीही दारू प्यायली नव्हती. नम्र प्रतिसाद दर्शविण्यासाठी त्या दिवशी त्याला दिला गेलेला

दारूचा ग्लास संपवणे आवश्यक होते. काही आठवड्यांनंतर विल्सनला आणखीन एका पार्टीचे आमंत्रण आले. पार्टीत सहभागी झालेले पुरुष सुटाबुटात होते, आजुबाजूला स्त्रिया वावरत होत्या. तेवढ्यात वेटर जवळ आला आणि त्याने ब्रॉन्क्स कॉकटेल जीन, ड्राय आणि गोड व्हरमाउथ संत्र्याचा रस एकत्र केलेल्या पेयाचा ग्लास विल्सनच्या हातामध्ये दिला. त्याने एक घोट घेतला आणि त्याला, जणू जीवनसंजीवनीच मिळाल्यासारखे वाटले, असं तो नंतर म्हणाला.

सन 1930च्या दशकाच्या मध्यावर, तो युरोपहून परत आला तेव्हा, त्याचे वैवाहिक जीवन मोडकळीला आले होते, शेअर बाजारातील पैसे गायब झाले होते. तो दररोज तीन तीन बाटल्या दारू प्यायला लागला होता. नोव्हेंबर महिन्यातील एका थंड दुपारी तो निराश अवस्थेत बसलेला असताना, त्याच्या पिण्याच्या कार्यक्रमातील एक जुना सहकारी त्याच्याकडे आला. विल्सनने त्याला पिण्यात सामील करून घेण्याच्या उद्देशाने बसवले. त्याच्यासाठी सफरचंदाचा रस आणि जिन यांच्या मिश्रणाचा एक ग्लास भरला.

पण त्याच्या मित्राने तो नाकारला. कारण त्याने दोन महिने दारूला स्पर्शही केला नव्हता, असं तो म्हणाला. विल्सनला आश्चर्यच वाटले. अतिमद्यपानामुळे त्याला सहन कराव्या लागलेल्या त्रासाबद्दल, मद्यपानाची सवय सुटण्यासाठी त्याने केलेल्या प्रयत्नांबद्दल, विल्सनने त्याला सांगायला सुरुवात केली. गावातील एका क्लबमध्ये मारामारी केल्याच्या कारणावरून गमवाव्या लागलेल्या नोकरीची कर्मकहाणीही त्याने सांगितली. दारू सोडण्याचा त्याने आटोकाट प्रयत्न केला होता, परंतु तो ती सवय सोडू शकला नव्हता. त्याने त्याच्या पत्नीला वचने पण दिली होती आणि दारू सोडण्याचा प्रयत्न करणाऱ्यांच्या एका गटामध्येही तो सामील झाला होता. परंतु कशाचाही उपयोग झाला नव्हता. मात्र त्याच्या मित्राला हे कसे जमले होते? विल्सनने विचारले.

“मी धर्माकडे वळलो.” मित्र म्हणाला. त्यानंतर तो स्वर्ग, नरक, मोह, पाप, वाईट प्रवृत्ती इत्यादीबद्दल बोलला. “तुला आपल्या चुकीची जाणीव होऊ दे, तू ती मान्य कर आणि उरलेले आयुष्य तू देवासाठी व्यतीत करण्याची तयारी दाखव.” असंही बोलला. विल्सनला वाटले, “कदाचित त्याला वेड लागले असावे, गेल्या उन्हाळ्यामध्ये तर हा दारूड्या होता, आता धर्मवेडा झाला असावा.” त्याने नंतर लिहिले. मित्र गेल्यानंतर विल्सनने उरलेली दारू संपवली आणि तो झोपला.

एक महिन्यानंतर डिसेंबर 1934 मध्ये, विल्सन अमली पदार्थ आणि दारूच्या आहारी गेलेल्यांवर उपचार करणाऱ्या मॅनहॅटनमधील व्यसन मुक्ती केंद्रामध्ये दाखल झाला. डॉक्टरांनी त्यावेळी दारूच्या सवयीवरील उपचारांसाठी वापरात असलेले बेलाडोना नावाचे औषध दर तासाला त्याला देण्यास सुरुवात केली. त्या लहानशा खोलीतील एका पलंगावर विल्सन जागृतावस्थेत येत जात होता. त्यानंतर घडलेला प्रकार आत्तापर्यंत लाखो कार्यक्रमांमध्ये, चर्चासत्रांमध्ये, चर्चच्या तळघरांमध्ये सांगितला गेलेला आहे, चर्चिला गेला आहे. विल्सन नंतर वेदनांनी तळमळायला लागला. कित्येक दिवस त्याला भास होत राहिले. त्या अर्धजागृत अवस्थेमध्ये त्याला त्याच्या अंगावरून विविध प्रकारचे किडे वळवळताहेत असा भास व्हायचा. तो इतका ओंगळ झाला होता, की जागचा हलू शकत नव्हता. परंतु त्याला होणाऱ्या वेदना इतक्या तीव्र होत्या, की तो स्थिर राहू शकत नव्हता. “देव जर खरोखरच असेल तर त्याने आत्ता येथे प्रकट व्हावे!” विल्सन त्याच्या रिकाम्या खोलीत ओरडला. “मी काहीही, अगदी काहीही करायला तयार आहे!” नंतर त्याने लिहून ठेवले आहे, “त्या क्षणी खोली एका शुभ्र प्रकाशाने भरून गेली, वेदना थांबल्या आणि आपण उंच पर्वतावर उभे आहोत असे त्याला वाटले. तेथे हवेचा वारा नाही तर अनामिक चैतन्याचा वारा वाहत होता. त्यानंतर तो माझ्यावर येऊन आदळला आणि मी मुक्त झालो होतो. हळूहळू ती उन्मनावस्था कमी झाली. मी पलंगावर पडलो होतो. परंतु त्या क्षणी काही काळ मी वेगळ्याच जगात होतो, चैतन्याच्या वेगळ्या जगात...”

बिल विल्सनने त्यानंतर कधीही दारूला स्पर्श केला नाही. पुढील छत्तीस वर्षे, सन 1971मध्ये फुफ्फुसाच्या विकाराने त्याचा मृत्यू होईपर्यंत त्याने त्याचे संपूर्ण आयुष्य ‘अल्कोहॉलिक्स एनॉनिमस’ (ए.ए. Alcoholics Anonymous) या संस्थेच्या स्थापनेत, उभारणीत आणि तिच्या प्रसारात व्यतीत केले. लवकरच ती संस्था नावारूपाला आली आणि जगातील सर्वात यशस्वी सवय बदलणारी संस्था म्हणून प्रसिद्ध झाली.

दरवर्षी अंदाजे 21 लाख माणसे ए.ए. ची मदत घेतात आणि जवळ जवळ एक कोटी माणसांनी ए.ए. च्या मदतीने दारूच्या व्यसनातून स्वतःची सुटका करून घेतली आहे. ए.ए. या संस्थेमध्ये दाखल होणाऱ्या अगदी सर्वानाच याचा फायदा होत नाही. दाखल होणाऱ्यांच्या बाबतीत बाळगण्यात येणाऱ्या गुप्ततेमुळे यशाच्या प्रमाणाचा अंदाज येणे कठीण आहे. परंतु लाखोजण त्यांचा जीव वाचवण्याचे श्रेय

ए.ए. या संस्थेला देतात. ए.ए. चे पायाभूत असलेले प्रसिद्ध बारा टप्पे ज्यांचा, अती खाणे, जुगार, कर्जबाजारीपणा, विषय वासना, अमली पदार्थ, साठेबाजी, स्वतःलाच इजा करून घेणे, धूम्रपान, व्हिडिओ खेळांचे व्यसन, भावनिक अवलंबित्व आणि अशा इतर डझनावारी हानिकारक सवयींवरील उपचार पद्धतींचा समावेश आहे. तसेच ते आता सांस्कृतिक आकर्षण बनले आहे. या संस्थेचे तांत्रिक कौशल्य, अनेक बाबतीत बदलासाठी अत्यंत प्रभावी म्हणून सिद्ध झाले आहे.

हे सगळे खरेतर अगदी अनपेक्षित असे आहे. कारण ए.ए. च्या उपचार पद्धतीला कुठलाही वैज्ञानिक पाया नाहीये किंवा ती मान्यताप्राप्त असलेल्या उपचार पद्धतींमध्येही मोडत नाही. दारूचे व्यसन हे केवळ सवयीपेक्षा अधिक काहीतरी आहे. शारीरिक व्यसनाचा कोठेतरी मानसिक आणि कदाचित जनुकीय मुळाशी संबंध आहे. ए.ए. च्या बाबतीत सर्वात आश्चर्याची गोष्ट म्हणजे, संशोधकांच्या दृष्टीने दारूच्या व्यसनाच्या मुळाशी जी मानसिक किंवा जैवरसायन शास्त्रीय कारणे उपस्थित असतात, त्या बाबींवर ए.ए. त्यांच्या कार्यक्रमांमध्ये कामच करत नाहीत. खरेतर ए.ए. च्या कार्यपद्धती शास्त्रीय आणि वैद्यकीय शोधांकडे जवळजवळ दुर्लक्षच करतात. त्याचप्रमाणे मानसोपचारतज्ज्ञांना, व्यसनाधीनांवरील उपचारांमध्ये जे बदल करावेसे वाटतात, तेही त्यांना काही वाटत नाही.¹

त्याऐवजी दारूच्या सेवनाभोवती ज्या सवयी तयार होतात त्यावरच थेट हल्ला करण्याची पद्धत ए.ए. मध्ये अवलंबिली जाते, शिकवली जाते. थोडक्यात ए.ए. म्हणजे सवयींची साखळी बदलण्याचे एक प्रचंड यंत्र आहे. व्यसनाधीनतेशी संबंधित असलेल्या सवयी जरी अगदी टोकाच्या असतात तरी ए.ए. मध्ये शिकवले जाणारे धडे, जवळजवळ कोणत्याही प्रकारची सवय, अगदी हट्टी सवय सुद्धा बदलणे कसे शक्य आहे हे दाखवून देतात.

ए.ए. ची स्थापना करण्याआधी बिल विल्सनने ना कुठले वैज्ञानिक, शैक्षणिक मासिके, शोधनिबंध वगैरे वाचले होते ना कोणा डॉक्टरांचा, मानसोपचार तज्ज्ञांचा सल्ला घेतला होता. दारूचे व्यसन सुटल्यानंतर काही वर्षांनी ते रात्री सहज बसलेले असताना त्याने बारा कलमे लिहून काढली. त्याने बारा आकडा ठरवला होता कारण येशूचे बारा अनुयायी धर्मप्रसारक होते. त्याच्या या कार्यक्रमाच्या काही बाजू केवळ अवैज्ञानिकच नव्हत्या, तर त्या अगदी विचित्र वाटण्यासारख्या होत्या.

उदाहरणच द्यायचे झाले तर ए.ए. संस्थेच्या व्यसनाधीन व्यक्तीने नव्वद दिवसांमध्ये, नव्वद सत्रांना हजेरी लावली पाहिजे, हा कालावधी असाच ठरवण्यात आला असे वाटते. तसेच कार्यक्रमांमध्ये आध्यात्मिकतेवर एकूणच दिला जाणारा भर कोड्यात टाकणारा आहे. तिसऱ्या कलमामध्ये असे म्हटले आहे, की 'व्यसनाधीन व्यक्ती आपले जीवन त्यांच्या समजुतीप्रमाणे देवाप्रति समर्पित करून, आध्यात्मिकतेकडे वळून, आपल्या सवयींपासून मुक्त होऊ शकतात.' बारा कलमांपैकी सात कलमांमध्ये देवाचा नाहीतर अध्यात्माचा उल्लेख आहे. बिल विल्सनचा एकूण नास्तिक, निरिश्वरवादी भूतकाळ बघितला आणि त्याला एकेकाळी संघटित धर्माप्रति वाटणारा तिरस्कार लक्षात घेतला, तर हे अचंबित करणारे आहे. ए.ए. च्या सत्रांना ठरलेला असा काही अभ्यासक्रम नाही. उलट त्यांच्या सत्राला एखादा सदस्य स्वतःची कहाणी सांगून सुरुवात करतो आणि त्यानंतर इतर सदस्य स्वतःचे असे काही अनुभव सांगतात. ती सत्रे कशा प्रकारे घेतली जावीत किंवा चालवली जावीत, यासाठी फारच कमी नियम आहेत. किंबहुना अशा सत्रांना कोणा तज्ज्ञ व्यक्तींचे मार्गदर्शनही नसते. गेल्या पाच दशकांमध्ये मानसशास्त्राच्या अनेक शाखा, व्यसनाधीनतेसंबंधी झालेले संशोधन, मेंदूची रचना आणि विचारपद्धती यासंबंधी आपल्या ज्ञानामध्ये पडलेली भर, सामाजिक वागणुकीसंबंधीचे शास्त्र, विविध औषधांनी शरीरावर होणारे परिणाम यासंबंधीचे शास्त्र इत्यादीमध्ये क्रांतिकारी बदल घडून आले आहेत. परंतु ए.ए. मात्र त्या काळामध्येच गोठून राहिली आहे.

त्यांच्या कामातील आणि कार्यक्रमांतील, एकंदरीत निरुत्साही वातावरणाबद्दल संशोधकांनी आणि तज्ज्ञांनी त्यांच्यावर अनेकदा टीका केली आहे. ए.ए. च्या आध्यात्मिकतेवरील भरामुळे, आग्रहामुळे त्याला उपचार पद्धतीपेक्षा, एखाद्या पंथाचे स्वरूप आले आहे. परंतु गेल्या पंधरा वर्षांत संशोधकांनी पुनरावलोकनाला सुरुवात केली आहे. आता संशोधकांचे म्हणणे आहे, की सत्रांमधील कार्यक्रमांमध्ये काही महत्त्वाचे धडे दिले जातात. हार्वर्ड, येल, शिकागो विद्यापीठ, न्यू मेक्सिको विद्यापीठ आणि इतर डझनावारी संशोधन संस्थांतील संशोधकांना आता ए.ए. च्या सत्रांमध्ये वेगळेच विज्ञान असल्याची जाणीव झाली आहे. तेच विज्ञान टोनी डंजीने फुटबॉलच्या मैदानावर वापरले होते. संशोधकांचे निष्कर्ष, सवय बदलाच्या सोनेरी नियमावर शिक्कामोर्तबच करतात. ए.ए. संस्थेला यश मिळण्याचे कारण म्हणजे व्यसनाधीन त्याच सूचनांचा (Cue) वापर करतात आणि त्यांना तेच बक्षीस मिळते. केवळ त्यांच्या नित्यक्रमांमध्ये बदल केला जातो.

संशोधकांच्या म्हणण्याप्रमाणे ए.ए. यशस्वी होण्याचे कारण म्हणजे, त्यांच्या सत्रांमधून, ज्यामुळे व्यसनाधीनांना पिण्याची इच्छा होते, त्याच्या सवयीला चालना मिळते, अशा सूचना आणि बक्षीस ओळखण्याची सक्ती केली जाते. त्यानंतरच त्यांना नवीन नित्यक्रम शोधण्यास मदत केली जाते. ज्यावेळी क्लॉड हॉपकिन्स पेप्सोडेन्ट टूथपेस्ट विकत होता, तेव्हा त्याने नवीन मागणी/तल्लफ निर्माण करून नवीन सवय तयार करण्याचा मार्ग शोधला होता. परंतु जुनी सवय बदलण्यासाठी तुम्हाला जुन्या मागणी/तल्लफेसंबंधी विचार करावा लागतो. तुम्हाला त्याच सूचना आणि तीच बक्षिसे ठेवायची असतात. परंतु नव्या नित्यक्रमातून तल्लफेची मागणी पूर्ण करायची असते.

आपण चौथे कलम बघूया (प्रामाणिक आणि निर्भयपणे स्वतःच्या गुणदोषांचे परीक्षण करणे) आणि पाचवे (आपल्या चुकांचे अगदी खरेखरे स्वरूप देवासमोर, स्वतःसमोर आणि इतरांसमोर मान्य करणे.)

न्यु मेक्सिको विद्यापीठातील संशोधक जे. स्कॉट टुनिगन यांनी ए.ए. च्या कार्यपद्धतीचा, एका दशकाहूनही अधिक काळ अभ्यास केला आहे. त्यांच्या म्हणण्याप्रमाणे, ज्या प्रकारे ही कलमे तयार केली गेली, त्यावरून अगदी सहजपणे समजून येत नाही, परंतु या कलमांची पूर्तता करण्यासाठी एखाद्याला दारू पिण्याची इच्छा व्हावी किंवा आठवण व्हावी यासाठी कारणीभूत ठरणार्या सर्व गोष्टींची प्रथम यादी करावी लागेल. जेव्हा तुम्ही आत्मपरीक्षण करून सर्व गुणदोषांची यादी करता, तेव्हा तुमच्या पिण्याच्या सवयीला चालना देणाऱ्या, कारणीभूत ठरणार्या सर्व गोष्टींचा विचार करत असता. दुसऱ्या समोर स्वतःचे दोष, दुर्गुण मान्य करणे हा, नक्की कोणत्या क्षणी गोष्टी नियंत्रणाबाहेर गेल्या हे जाणून घेण्याचा उत्तम मार्ग आहे.

त्यानंतर ए.ए. व्यसनाधीनांना, दारू प्यायल्याने कोणते बक्षीस मिळाल्यासारखे वाटते, याचा शोध घ्यायला सांगते. कोणती तल्लफ तुमच्या सवयीच्या साखळीला चालना देते, हे कार्यक्रमांमध्ये विचारले जाते. अनेक वेळा नशा किंवा गुंगी त्यांना वास्तवापासून दूर जायला मदत करते. मित्रांच्या सहवासाचा आनंद मिळतो, विश्रांत झाल्यासारखे वाटते, मनातील ताणतणाव काहीसे बोथट होतात आणि भावनांना वाट करून देण्याची संधी मिळते. त्यांच्या चिंता, काही काळासाठी तरी विसरण्याकरिता कदाचित त्यांना दारूची तल्लफ जाणवते. परंतु दारू घेतल्याच्या निव्वळ शारीरिक अनुभवाची त्यांना तल्लफ होत नसावी. दारू पिणाऱ्यांच्या दृष्टीने, दारूचे होणारे

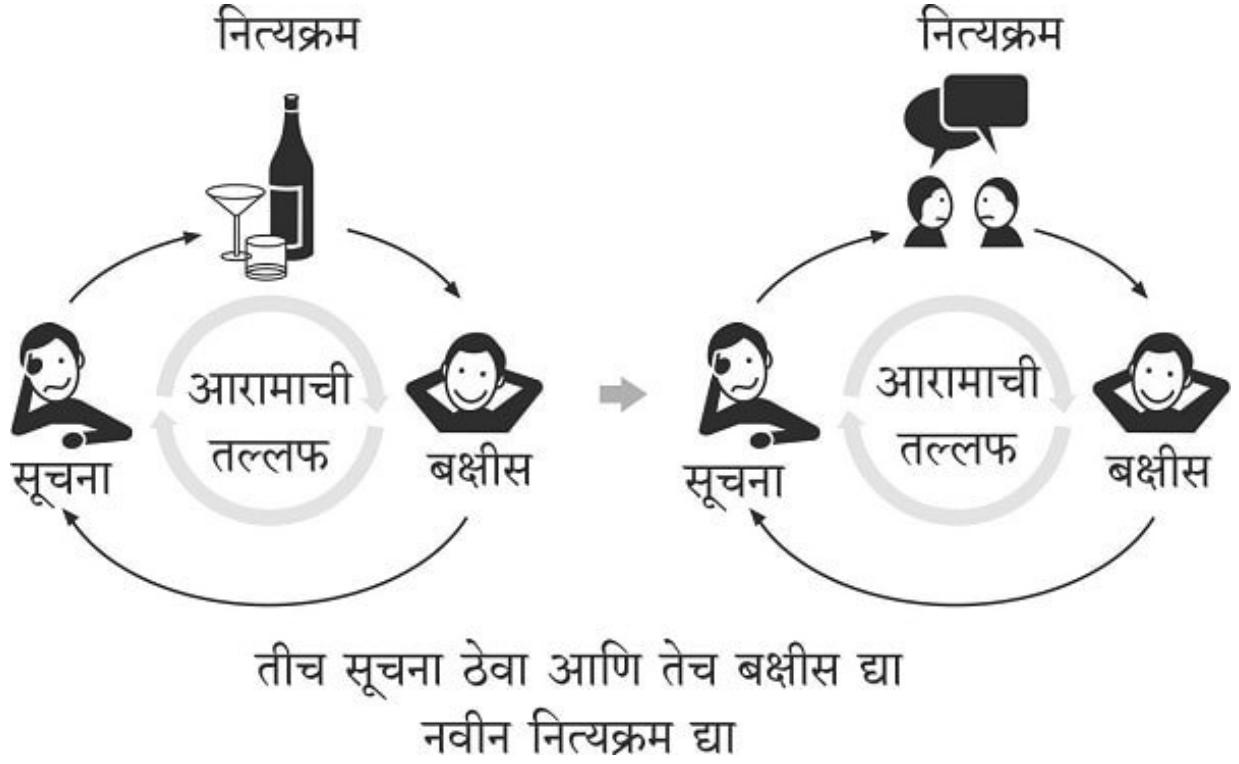
शारीरिक परिणाम हे बहुतेक वेळा त्यांच्या पिण्यामागचे सगळ्यात कमी महत्त्वाचे कारण किंवा बक्षीस असू शकते.

उल्फ म्युलर या मज्जासंस्थाविषयक तज्ज्ञाने मद्यप्यांच्या मेंदूतील हालचालींचा, घडामोडींचा अभ्यास करून असे मत व्यक्त केले होते, की दारूमध्ये एक आनंद देणारी बाजूही आहे. मात्र लोक त्यांना काहीतरी विसरायचे असते म्हणून दारू पितात, इतर तल्लफ पूर्ण करण्यासाठी दारू पितात. ही तल्लफ शारीरिक तलफीपेक्षा, मेंदूच्या अगदी वेगळ्या भागामध्ये तयार होते.

बारमध्ये मद्यप्याला जे बक्षीस मिळते, तेच बक्षीस त्याला मिळण्यासाठी ए.ए. या संस्थेने भेटीगाठींची आणि परस्पर साहचर्याची एक पद्धत विकसित केली आहे. एक प्रायोजक / मदतनीस प्रत्येक सदस्याबरोबर काम करतो, त्याला मार्गदर्शन करतो. शुक्रवार रात्रीच्या पेयातून त्याला ताणतणावातून जितकी सुटका झाल्यासारखे वाटत असेल, जितकी चिंतामुक्ती झाल्यासारखे वाटत असेल, किंवा त्याच्या भावनांना वाट करून देण्यास मदत झाली असेल, त्याच सर्व गोष्टींची अनुभूती त्या मद्यप्याला करून दिली जाते. कोणाला जर अशा प्रकारचा अनुभव घेण्याची इच्छा असेल, तर ते मित्रांबरोबर प्यायला बसण्याऐवजी प्रायोजकाशी किंवा मदतनिसाशी बोलून तो अनुभव घेऊ शकतात किंवा एखाद्या गटामध्ये सामील होऊन सत्राला हजेरी लावू शकतात.

“ए.ए. संस्था, प्रत्येक रात्री प्यायला बसण्याऐवजी प्रत्येक रात्री काय करायचे, याचा नित्यक्रम आखण्यासाठी तुम्हाला भाग पाडते,” टोनिगन म्हणतात. “सत्रामध्ये तुम्ही आराम करू शकता आणि तुमच्या चिंता, ताणतणाव याबाबत मोकळेपणाने बोलून चिंतामुक्त होऊ शकता. अशा प्रकारे त्यांच्यासाठी सूचना आणि बक्षीस तेच राहते, फक्त नित्यक्रमामध्ये बदल होतो.”

मद्यप्याच्या सूचना आणि बक्षिसांमध्ये नवीन नित्यक्रम कशा प्रकारे टाकला जातो, याचे एक नाट्यमय उदाहरण सन 2007 मध्ये पुढे आले. दारूची सवय सोडून देण्याचा आटोकाट प्रयत्न करणाऱ्या पाच मद्यप्यांच्या मेंदूमध्ये म्युलर (जर्मनीचे मज्जासंस्थाविषयक तज्ज्ञ) यांनी आणि मॅगडे बर्ग विद्यापीठातील त्यांच्या सहकाऱ्यांनी अगदी सूक्ष्म विद्युत उपकरणे बसवली. या प्रयोगामध्ये सहभागी झालेले मद्यपी कमीत कमी सहा महिने तरी सुधारणा केंद्रामध्ये होते. परंतु त्यांना यश मिळाले नव्हते. एकाने तर व्यसनापासून मुक्त होण्याचा साठ वेळा प्रयत्न केला होता.



त्या माणसांच्या मेंदूमध्ये बसवलेली लहान विद्युत उपकरणे त्यांच्या मेंदूच्या बेसल गॅंग्लिया या भागात बसवलेली होती. मेंदूचा तोच भाग ज्यामध्ये एम.आय.टी. संशोधकांना सवयींची साखळी आढळली होती. या उपकरणांमधून निघणाऱ्या विद्युतभारामुळे, नेहमीच्या तलफीला चालना देणाऱ्या न्युरॉलॉजिकल बक्षिसामध्ये अडथळा निर्माण होत होता. ते लोक शस्त्रक्रियेतून बरे झाल्यानंतर त्यांना पुन्हा त्याच सूचना दाखविण्यात आल्या. उदा. बियरच्या बाटल्यांचे फोटो किंवा दारूचा बार वगैरे. या सूचना आधी त्यांच्यामध्ये दारूविषयी इच्छा, तल्लफ निर्माण करायच्या. सामान्यतः एरवी पिण्याला नकार देणे त्यांना अशक्य व्हायचे, कठीण जायचे. परंतु त्यांच्या मेंदूतील विद्युत उपकरणांनी त्यांच्या प्रत्येकाची न्युरॉलॉजिकल तल्लफ दाबून टाकली होती. सूचना मिळूनही त्यांनी दारूच्या थेंबालाही स्पर्श केला नाही. म्युलर म्हणाले, “त्यांच्यापैकी एकाने मला सांगितले, की विद्युतभार सोडल्यानंतर त्याची दारूची तल्लफ नाहीशी झाली. मात्र जेव्हा आम्ही तो विद्युतभार खंडित केला, तेव्हा ताबडतोब ती भूक पुन्हा जागृत झाली.”

मद्यप्यांची न्युरॉलॉजिकल तल्लफ घालवून टाकणे, नष्ट करणे एवढेच त्यांची दारू पिण्याची सवय मोडण्यासाठी पुरेसे नव्हते. त्यांच्यापैकी चौघांनी शस्त्रक्रियेनंतर

लवकरच पुन्हा पिण्यास सुरुवात केली. विशेषतः एखाद्या कठीण परिस्थितीला तोंड देण्याची त्यांची ती स्वाभाविक प्रतिक्रिया होती. परंतु ताणतणावांना तोंड देण्यासाठी त्यांना इतर पर्यायी दिनक्रम दिल्यानंतर त्यांनी दारू पिणे कायमचे सोडले. उदा. त्यांच्यापैकी एकाने ए.ए. च्या सत्रांना येण्यास सुरुवात केली. काही जण इतर उपचार घेऊ लागले. त्यांच्या आयुष्यातील ताणतणावांना तोंड देण्यासाठी, नवीन नित्यक्रमात रुळल्यानंतर त्यांच्यामध्ये घडून आलेला बदल हा आश्चर्यकारक होता. ज्या माणसाने दारू सोडण्याचा साठ वेळा प्रयत्न केला होता, तो नंतर परत कधीही दारूकडे वळला नाही. इतर जे दोघे जण होते, त्यांनी तर वयाच्या बाराव्या वर्षीच दारू पिण्यास सुरुवात केली होती. अठराव्या वर्षापर्यंत ते पूर्ण व्यसनाधीन झाले होते. रोज दारू प्यायचे आणि आता गेली चार वर्षे त्यांनी दारूला स्पर्शही केलेला नव्हता.

सवय बदलाच्या सोनेरी नियमाला वरील प्रयोगाद्वारे काढलेले निष्कर्ष किती जोरदार धक्का देतात, हे लक्षात घेतले पाहिजे. “व्यसनींच्या मेंदूमध्ये शस्त्रक्रियेद्वारे बदल करणे सुद्धा पुरेसे नव्हते. जुन्या सूचना आणि जुनी बक्षिसे, योग्य वेळी डोके वर काढण्यासाठी दबा धरून होती. व्यसनाधीनांमध्ये कायमचा बदल तेव्हाच घडून आला, जेव्हा त्यांनी जुन्याच सूचना आणि बक्षिसे कायम ठेवून त्यांच्या नित्यक्रमामध्ये बदल केला. काही मेंदूंना दारूची इतकी सवय झाली होती, की फक्त शस्त्रक्रियेनेच त्यांच्यामध्ये बदल घडवून आणणे शक्य होते,” म्युलर म्हणाले. परंतु त्या लोकांनासुद्धा आयुष्याला तोंड देताना काहीतरी नवीन मार्ग शोधणे गरजेचे होते.

जुन्या सवयीच्या साखळीमध्ये नवीन नित्यक्रम घालणारी, काहीशी तशीच परंतु कमी ढवळाढवळ करणारी पद्धत ए.ए. संस्था सुचवते. संशोधकांना ए.ए.च्या कार्यपद्धतीची आता जशी ओळख होत आहे, तसे त्यांनी ही पद्धत इतर सवयींसाठीसुद्धा वापरायला सुरुवात केली आहे. उदा. दोन वर्षांच्या मुलांचा हट्टीपणा, विषयासक्तता, इतर काही साधी स्वभाव वैगुण्ये वगैरे. ए.ए.च्या पद्धती आता जशा मोठ्या प्रमाणावर उपयोगामध्ये आणल्या जाऊ लागल्या आहेत, तसे त्यांना अधिक स्पष्ट आणि उपयोगी उपचार पद्धतींचे स्वरूप देण्यात आले आहे. परिणामी आता त्या जवळजवळ कोणत्याही सवय बदलासाठी उपयोगात आणल्या जाऊ शकतात.

सन 2006च्या उन्हाळ्यामध्ये चोवीस वर्षांची एक पदवीधर तरुणी मॅडी मिसीसीपी विद्यापीठाच्या समुपदेशन केंद्रामध्ये मार्गदर्शनासाठी आली. मॅडीला नखं खाण्याची सवय होती आणि तिने बोटांतून रक्त येईपर्यंत नखं कुरतडली होती. अनेकांना नखं खाण्याची सवय असते. परंतु नखं खाण्याची अगदी जुनाट सवय असणाऱ्यांसाठी ही समस्या एका वेगळ्याच पातळीवर गेलेली असते. मॅडी अनेक वेळा नखं खालच्या कातडीपासून वेगळी होईस्तोपर्यंत कुरतडत राहायची. तिच्या बोटांच्या टोकांवर खपल्या येत होत्या. तिच्या बोटांची टोके, नखं नसल्यामुळे बोथट झाली होती आणि खालील नाजूक कातडीच्या रक्षणासाठी वरून निबर झाली होती. अधून मधून, आतील नसा दुखावल्या गेल्यामुळे त्यांना खाज पण सुटायची. या तिच्या नखं कुरतडण्याच्या सवयीमुळे तिच्या सामाजिक जीवनावर परिणाम झाला होता. तिला तिच्या बोटांची इतकी लाज वाटायची, की ती तिच्या मित्रांबरोबर असताना, कायम खिशामध्ये हात ठेवायची किंवा तिचे सर्व लक्ष हाताच्या मुठी वळलेल्या ठेवण्याकडे असायचे. तिने तिची नखं कुरतडण्याची सवय घालवण्यासाठी, बोटांच्या टोकांना, नखांवर कडू चवीचे पॉलिश लावून पाहिले होते. मनाचा निर्धार पण करून पाहिला होता. परंतु ज्याक्षणी ती अभ्यास करायला बसायची किंवा दूरदर्शनसमोर बसायची, तेव्हा स्वाभाविकपणे तिची बोटं तोडांकडे जायची.

त्या समुपदेशन केंद्राने तिला मानसशास्त्र विषयात डॉक्टरेट करणाऱ्या संशोधकाकडे, जो सवयींपासून परावृत्त करण्याच्या एका उपचार पद्धतीवर संशोधन करत होता- त्याच्याकडे पाठवले. त्या मानसशास्त्रज्ञाला सवय बदलाच्या सोनेरी नियमाची चांगली कल्पना होती. त्याने ओळखले, की मॅडीची नखे खाण्याची सवय मोडण्यासाठी तिच्या आयुष्यामध्ये नवीन नित्यक्रमाचा अंतर्भाव करणे गरजेचे होते.

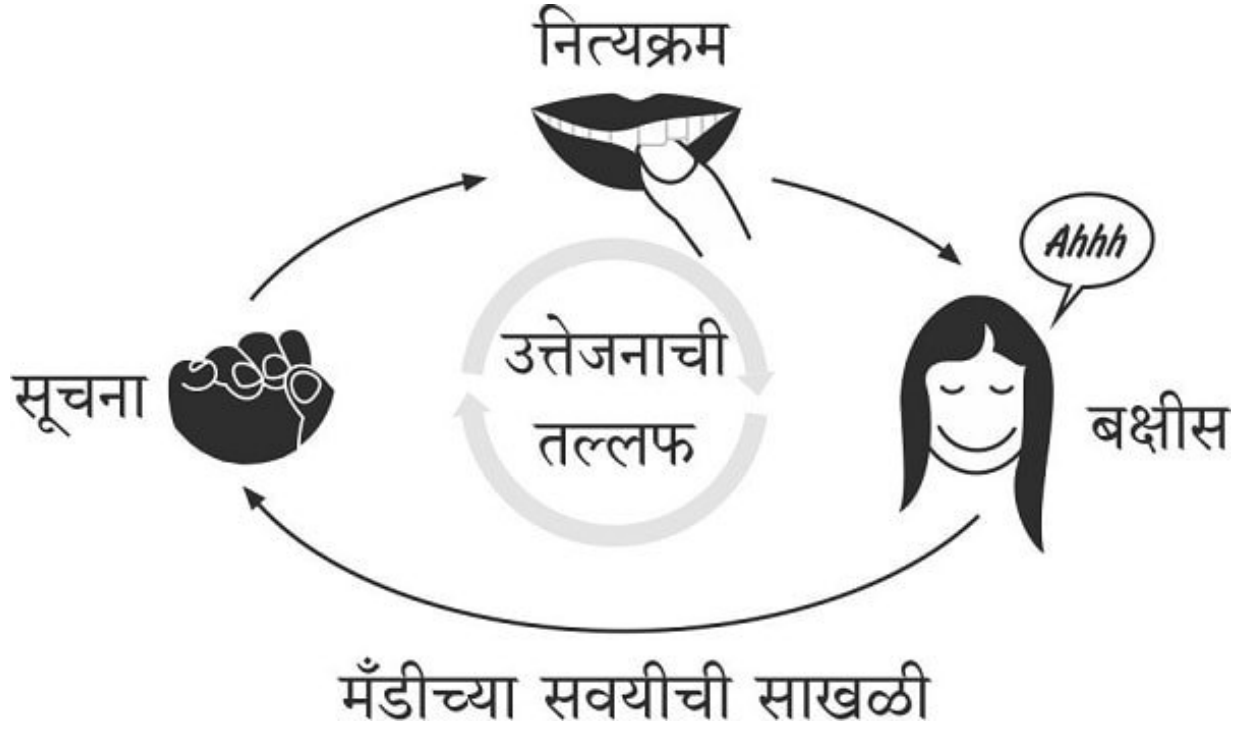
“तू तुझा हात नखे कुरतडण्यासाठी तोंडाजवळ आणण्याआधी तुझ्या मनामध्ये नक्की भावना, विचार, काय असतात?” त्याने विचारले.

“माझ्या बोटांना एक प्रकारचा ताण जाणवतो. अस्वस्थ वाटते,” मॅडी म्हणाली. “इथे, नखाच्या टोकाशी जरा दुखते. मी माझा अंगठा बोटांच्या टोकांवरून फिरवते आणि जेथे कोठे मला थोडेसे तुटलेले, सैल नख आढळते, ते माझे लक्ष्य होते आणि माझा हात अनायास तोंडाशी जातो. त्यानंतर मी एका बोटाकडून दुसऱ्या बोटाकडे जात त्यांच्या खडबडीत कडा कुरतडायला लागते. मग एकदा मी सुरुवात केली, की मला सर्वच बोटांना तसे करावेसे वाटते.”

एखाद्याला सवयीप्रमाणे वागण्याची सुरुवातीची सूचना कशा प्रकारे जाणवते, याचे वर्णन करायला सांगणे याला ‘जागरूकतेचे प्रशिक्षण’ म्हणतात. ए.ए. च्या पद्धतीप्रमाणे, मद्यप्याला त्याच्या सूचना ओळखण्यासाठी प्रवृत्त करण्याप्रमाणेच ही देखील एक सवयीपासून परावृत्त करण्याच्या प्रशिक्षणातील पहिली पायरी आहे. मँडीच्या बोटाना जाणवणारा ताण किंवा अस्वस्थता ही नखे कुरतडण्याकरिता हात तोंडाकडे नेण्यासाठी तिला मिळणारी सूचना होती.

“बहुतेक जणांच्या सवयी इतक्या जुन्या झालेल्या असतात, की त्याचे कारण काय आहे, याचा ते विचारच करत नाही,” मँडीवर उपचार करणारे ब्रँड डफरीन म्हणाले, “माझ्याकडे तोतरे बोलणारे उपचारासाठी येतात आणि मी त्यांना, नेमके कोणते शब्द आणि कोणत्या परिस्थितीमध्ये त्याची सुरुवात होते हे प्रथम विचारतो. मात्र त्यांना ते नेमके सांगता येत नाही. कारण त्यांनी त्या गोष्टीकडे लक्ष द्यायचे केव्हाच बंद केलेले असते.”

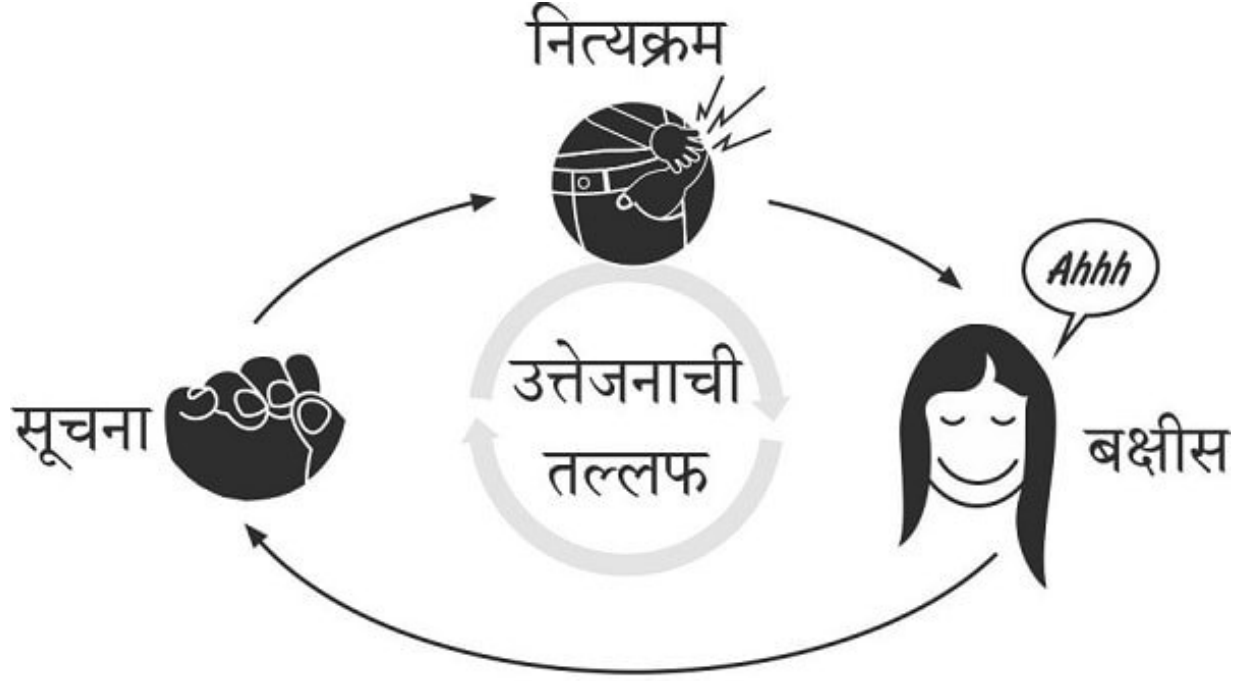
त्यानंतर मँडीवर उपचार करणाऱ्याने तिला नखं खायच्या कारण विचारले. सुरुवातीला कारणे आठवायला तिला त्रास झाला. मात्र जसे त्यांचे संभाषण पुढे चालू राहिले, तसे त्याला कळून आले, की तिला बोअर होताच ती नखं खायला सुरुवात करायची. उपचार करणाऱ्याने तिच्यासाठी विशिष्ट परिस्थिती निर्माण केली आणि दूरदर्शन बघताना, अभ्यास करताना तिचे निरीक्षण केले. तिने नखे कुरतडायला सुरुवात केली. तिने जेव्हा सर्व बोटानांची नखे कुरतडली, तेव्हा तिला एक पूर्णत्वाचे समाधान मिळाले, असे ती म्हणाली. ते सवयीचे बक्षीस होते, शारीरिक उत्तेजनेची ती तल्लफ होती.



तिच्यावरील उपचाराचे एक सत्र संपल्यावर उपचार करणाऱ्याने तिला एक काम नेमून दिले आणि घरी पाठवले. एक खुणेचे कार्ड सतत जवळ बाळगायचे, त्याचप्रमाणे दरवेळेला सूचना मिळाली-बोटाला ताण, वेदना जाणवू लागली, की त्या कार्डावर एक खूण करायची. एक आठवड्यानंतर अठ्ठावीस खुणा केलेले कार्ड घेऊन ती परतली. या वेळेपर्यंत तिला तिच्या सवयीमागचे कारण, बोटाला जाणवणारी संवेदना या गोष्टी चांगल्याप्रकारे समजल्या होत्या. वर्गामध्ये असताना किंवा दूरदर्शन बघत असताना तशी संवेदना किती वेळा झाली, हेही तिला समजले.

त्यानंतर मँडीवर उपचार करणाऱ्याने तिला 'प्रतिस्पर्धी प्रतिसाद' म्हणून ओळखला जाणारा प्रकार शिकवला. जेव्हा केव्हा तिच्या बोटांच्या टोकांना तणावाची संवेदना जाणवेल, तेव्हा तिने ताबडतोब हात खिशामध्ये घालायचा, पायांखाली घालायचा. तसंच पेन्सिल, पेन या सारखी वस्तू हातामध्ये धरायची, ज्यामुळे हात तोंडाकडे जाणे अवघड होऊन बसेल. त्यानंतर मँडीला, ज्यामुळे जलद शारीरिक उत्तेजना मिळेल, हात चोळणे किंवा बोटांचे सांधे बाकावर आपटणे असे काहीही शोधायचे होते. जेणेकरून शारीरिक प्रतिक्रिया केली जाईल.

यामध्ये सूचना (Cue) आणि बक्षीस (Reward) तेच होते, फक्त नित्यक्रम बदलला होता.



मँडीच्या सवयीची नवीन साखळी

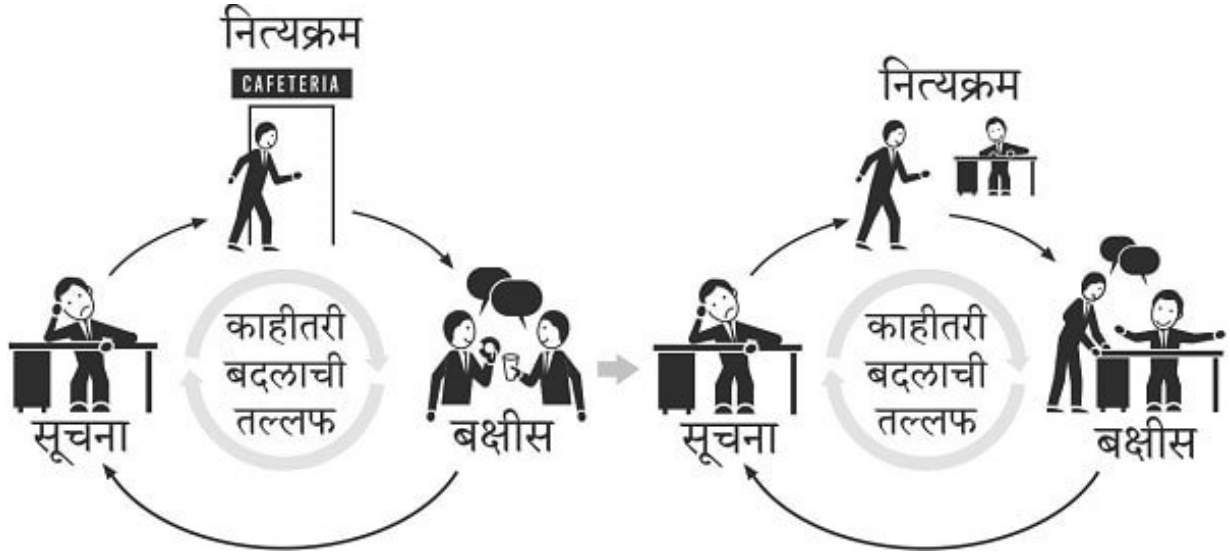
उपचार करणाऱ्याने तिचा तीस एक मिनिटे सराव करून घेतला आणि मँडीला नवीन काम देऊन घरी पाठवले. ते खुणेचे कार्ड तसेच जवळ बाळगायचे होते, परंतु बोट्यांच्या टोकांना ताण जाणवताच, त्यावर खूण करायची होती आणि हात तोंडाकडे न नेता, त्या सवयीवर यशस्वी पणेमात केली, की दुसरी खूण करायची होती.

एका आठवड्यानंतर मँडीने फक्त तीनच वेळा नखं कुरतडली होती आणि प्रतिस्पर्धी प्रतिसाद सात वेळा दिला होता. बक्षीस म्हणून तिने तिच्या बोट्यांवर सौंदर्यवर्धक उपचार करून घेतले. परंतु खुणेचे कार्ड वापरणे चालूच ठेवले. एका महिन्यानंतर तिची नखे कुरतडण्याची सवय पूर्णपणे नाहीशी झाली. प्रतिस्पर्धी प्रतिसाद देण्याचा नित्यक्रम सहज आणि स्वाभाविक झाला होता. एका सवयीने दुसऱ्या सवयीला बदलले होते. “हे सगळे अगदी विश्वास बसणार नाही इतके सोपे वाटते, एकदा तुम्हाला तुमची सवय कसे कार्य करते हे समजले, सूचना आणि बक्षीस कळले, की तुम्ही निम्मी लढाई जिंकलेली असते.” सवय बदलाचा प्रशिक्षण

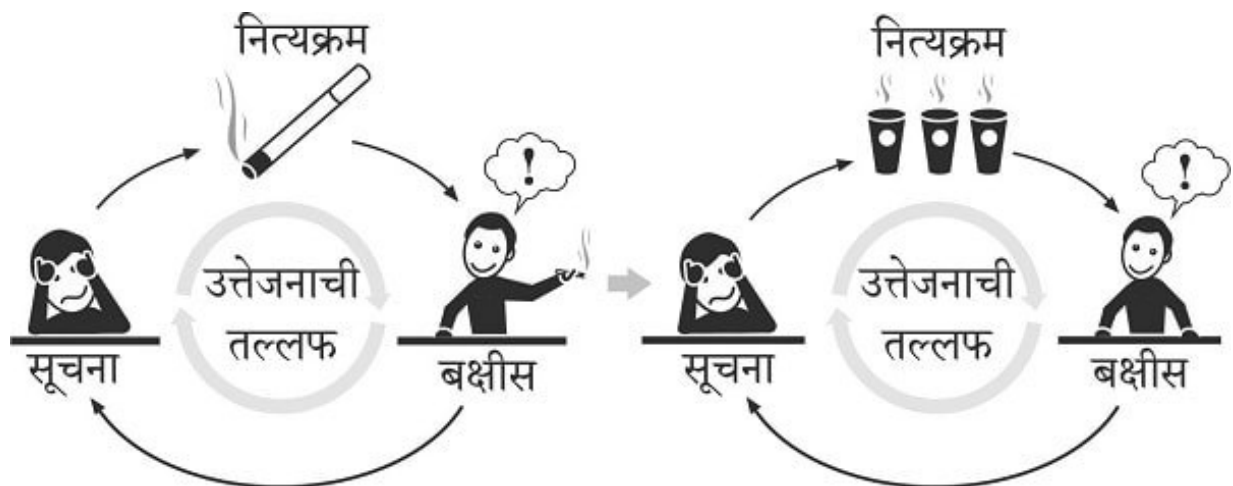
कार्यक्रम विकसित करणाऱ्यांपैकी एक असलेल्या नाथन आझरीनने मला सांगितले. “ही गोष्ट खूप गुंतागुंतीची असेल असे वाटते. परंतु सत्य हे आहे, की मेंदूच्या विचारप्रक्रियेमध्ये बदल करता येऊ शकतो. त्यासाठी मनाचा फक्त निर्धार पाहिजे.”²

आज सवय बदलाची उपचार पद्धती (Habit Reversal Therapy) शारीरिक आणि मौखिक दोष, नैराश्य, धूम्रपान, जुगाराची सवय, मानसिक ताणतणाव, अंथरुणामध्ये लघवी होणे, चालढकल करणे, एकच गोष्ट पुनःपुन्हा करणे व इतर वागणुकीसंबंधित समस्या इत्यादींवर उपचार करण्यासाठी वापरता येते. या उपचार पद्धतीच्या तंत्रातून सवयीसंबंधीचे अगदी मूलभूत असे एक तत्त्व स्पष्ट होते, ते म्हणजे, बरेच वेळा आपल्या वागणुकीला चालना देणारी तल्लफ आपल्या लक्षात येत नाही, जोपर्यंत आपण बारकाईने तिचा शोध घेत नाही. मँडीला कळत नव्हते, की शारीरिक उत्तेजनेची तल्लफ तिला नखं कुरतडायला प्रवृत्त करत होती. परंतु जेव्हा तिने तिच्या सवयीमागच्या कारणाचे विश्लेषण केले, तेव्हा तेच बक्षीस देणाऱ्या नवीन नित्यक्रमाचा शोध घेणे तिच्यासाठी सोपे झाले.

समजा, तुम्हाला कामाच्या ठिकाणी अधेमध्ये खाणे थांबवायचे असेल तर निरीक्षण करा, भूक मिटविणे हे बक्षीस तुम्ही शोधत आहात? का कंटाळा घालवण्यासाठी तुम्ही तसे करत आहात? तुम्ही जर केवळ तात्पुरत्या कंटाळ्यातून सुटकेसाठी खात असाल तर नवीन नित्यक्रम सहजपणे सापडू शकतो. उदा. टेबलावरून उठून थोडा वेळ इकडे तिकडे जाणे किंवा तीन चार मिनिटे इंटरनेट बघणे या गोष्टी सुद्धा पोटाच्या घेरामध्ये वाढ न करता, अपेक्षित परिणाम देऊ शकतात.



तुम्हाला जर धूम्रपानाची सवय नष्ट करायची असेल तर प्रथम स्वतःला प्रश्न विचारा. तुम्हाला निकोटीन आवडते म्हणून तुम्ही धूम्रपान करता, की तुम्हाला दिवसभरासाठी उत्तेजना मिळते म्हणून करता? तुम्हाला तुमच्या दिवस कारणी लागल्यासारखा वाटतो, की समाजात मिसळण्याचा तो एक मार्ग वाटतो म्हणून करता? तुम्ही जर उत्तेजना मिळण्यासाठी धूम्रपान करत असाल, तर अनेक अभ्यासांनी असे दिसून आले आहे, की दुपारच्या वेळी घेतलेल्या कॅफीनमुळेसुद्धा तुम्ही धूम्रपान सोडण्याची शक्यता वाढते. धूम्रपानाच्या सवयीवरील जवळजवळ तीन डझन अभ्यासांवरून असे दिसून आले आहे, की लोकांनी धूम्रपानाशी जोडलेल्या त्यांच्या सूचना आणि बक्षिसे ओळखून नंतर तोच अनुभव देणारा नवीन नित्यक्रम-निकोरेटचा तुकडा, झटपट केलेला व्यायाम किंवा जरा अंग मोकळे करायला घेतलेली विश्रांती- तयार केल्यास त्यांची सवय सुटण्याची शक्यता वाढते.



तुम्ही जर सूचना आणि बक्षीस ओळखू शकलात तर, निश्चितच नित्यक्रम बदलू शकता. परंतु काही सवयींसाठी आणखीही एका गोष्टीची गरज आहे: तो म्हणजे विश्वास.

3

“आपण जिंकूच शकणार नाही, असं सर्वांना वाटण्याची सहा कारणे आहेत.” सन 1996 मध्ये संघाचा प्रमुख प्रशिक्षक म्हणून सूत्रे हाती घेतल्यानंतर डंजी बक्कानियर्सना म्हणाला. त्या वर्षीचा खेळाचा मोसम सुरू होण्याला अद्याप काही महिन्यांचा अवधी होता. सर्वजण खेळाडूंना असलेल्या खोलीमध्ये एकत्र जमले होते. त्या सर्वांनी वर्तमानपत्रांमधून आणि रेडिओ केंद्रांवरून, वर्तवण्यात आलेले अंदाज आधीच पाहिले, ऐकले होते. डंजीने त्यातील सर्व मुद्द्यांची यादी करण्यास सुरुवात केली. संघाच्या व्यवस्थापनामध्ये गोंधळ होता. संघाच्या नवीन प्रशिक्षकाची पात्रता अजून सिद्ध झालेली नव्हती. खेळाडूंना शिस्त नाही. शहराला त्यांच्या संघाबद्दल काहीच वाटत नाही. महत्त्वाचे खेळाडू जखमी आहेत. खेळाडूंची तितकीशी तयारी नाही इत्यादी.

“अशी काही पुढे केलेली कारणे आहेत, पण आता सत्य हे आहे, की आपल्यापेक्षा अधिक मेहनत कोणीही घेणार नाही.” डंजी म्हणाला.

डंजीने त्याची रणनीती स्पष्ट केली. संघाच्या वागणुकीमध्ये, खेळामध्ये, त्यांची कामगिरी आपोआप आणि अगदी सहज होईपर्यंत त्यांच्याकडून सराव करून घेणे

ही होती. बक्कानियर्सना शिकण्यासाठी जाडजूड पुस्तकांची गरज आहे, असे त्याला वाटत नव्हते. त्यांनी शेकडो चाली लक्षात ठेवण्याची गरज आहे असेही त्याला वाटत नव्हते. त्यांना फक्त काही महत्त्वाच्या खेळी लक्षात ठेवायच्या होत्या आणि त्या दरवेळेला अगदी अचूकरीत्या करायच्या होत्या.

परंतु फुटबॉलमध्ये शंभर टक्के अचूकता मिळवणे अवघडच आहे. “फुटबॉलच्या प्रत्येक खेळामध्ये अगदी प्रत्येक खेळामध्ये कोणीतरी गोंधळ करतोच.” डंजीचा टॅम्पा बे येथील एक साहाय्यक प्रशिक्षक हर्म एडवर्ड्स म्हणतो. “बहुतेक वेळा तो खेळातील गोंधळ मानसिकच असतो.” खेळाडू जेव्हा खूप विचार करायला लागतात किंवा वेगवेगळे अंदाज करायला लागतात, तेव्हा ते हमखास गोंधळ करतात. ती संपूर्ण निर्णयप्रक्रिया डंजीला खेळामधून पूर्णपणे नाहीशी करायची होती, वेगळी करायची होती.

त्यासाठी खेळाडूंनी त्यांच्या असलेल्या सवयी ओळखण्याची आणि नवीन नित्यक्रम स्वीकारण्याची गरज आहे, असे त्याला वाटत होते. प्रथम त्याचा संघ कशा प्रकारे खेळत होता, याचे निरीक्षण करण्यापासून त्याने सुरुवात केली.

“आपण अंडर डिफेन्सवर लक्ष केंद्रित करू या,” एके दिवशी सकाळी सरावाच्या दृष्टीने खेळ चालू असताना डंजी ओरडला. “55 नंबर, तुला काय दिसते आहे?”

“मला रनिंग बॅक आणि गार्ड दिसत आहेत.” आउटसाईड लाईनबॅकर म्हणून थांबलेला, डेरिक ब्रुक्स म्हणाला.

“तू नक्की कशाकडे बघतो आहेस? तुझी नजर कशावर आहे?”

“मी गार्डच्या हालचालींकडे बघतो आहे,” ब्रुक्स म्हणाला. “मी चेंडू मिळाल्यानंतर क्वार्टर बॅकचे पाय आणि मागील बाजू बघतोय. त्यांच्या फळीमध्ये काही अंतर आहे का? आणि ते पास करतील का? क्वार्टर बॅक चेंडू माझ्या दिशेने फेकेल की दुसरीकडे फेकेल याकडे सुद्धा माझी नजर आहे.”

फुटबॉलमध्ये अशा दृश्य सूचनांना (Cues) किज् (keys) असे म्हणतात आणि प्रत्येक खेळामध्येच त्या महत्त्वाच्या असतात. खेळातील सवय बदलासाठी या किज्चा उपयोग सूचना (Cues) म्हणून करून घेणे हे डंजीच्या तंत्राचे नावीन्य होते. त्याला

कल्पना होती, की कधी कधी खेळाच्या सुरुवातीला ब्रुक्स जरूरीपेक्षा जरा जास्तच क्षण घुटमळायचा. त्याला विचार करण्यासाठी इतरही काही गोष्टी होत्या. जसे, गार्ड व्यूह सोडून बाहेर येतो आहे का? रनिंग बॅकच्या पायांवरून काय सूचित होते? तो पळणार आहे, की पास करणार आहे? इत्यादी गोष्टींमुळे त्याचा वेग काहीसा मंद व्हायचा.

ब्रुक्सचे मन त्या सगळ्या विचारांतून मुक्त करण्याचे डंजीचे लक्ष्य होते. ए.ए. मधील पद्धतीप्रमाणे त्याने ब्रुक्सला, ज्यांची आधीपासून सवय होती त्याच सूचना वापरल्या. परंतु त्याला वेगळा नित्यक्रम दिला जो सरतेशेवटी आपोआप आणि सहज बनला.

“तू त्याच किज् वापराव्यास, असे मला वाटते.” डंजीने ब्रुक्सला सांगितले. “परंतु प्रथम तू फक्त रनिंग बॅकवर लक्ष केंद्रित कर. बस् एवढेच. अजिबात विचार न करता एवढे कर. एकदा तू जागेवर पोहोचलास, की मग क्वार्टर बॅकचा शोध घेण्यास सुरुवात कर.”

हा बदल त्या मानाने अगदी सोपा होता. ब्रुक्सची नजर त्याच सूचनांकडे गेली. परंतु एकाच वेळी अनेक ठिकाणी बघण्याऐवजी डंजीने त्यांना क्रमवारी ठरवून दिली आणि प्रत्येक ‘की’ दिसल्यावर योग्य निवड करण्याबद्दल त्याला आधीच सूचना दिल्या. या हुशार खेळीचे वैशिष्ट्य हे होते, की यामुळे निर्णयप्रक्रियेची गरज नाहीशी झाली. त्यामुळे ब्रुक्सच्या हालचालींना वेग आला. कारण त्याला आता निवडीऐवजी प्रतिक्रिया करायची होती, जी सवय बनणार होती.

डंजीने प्रत्येक खेळाडूला अशा प्रकारच्या सूचना दिल्या आणि त्यांच्याकडून मैदानावर निरनिराळ्या रचनांचा सराव करून घेतला. डंजीच्या सवयींना पाय रोवायला साधारणतः एक वर्ष लागले. सुरुवातीला संघाने सोपे सोपे सामने गमावले. निरनिराळ्या वर्तमानपत्रांतून क्रीडाविषयक सदरे लिहिणाऱ्यांनी बक्कानियर्स अशा प्रकारच्या मानसशास्त्रीय जादूटोण्यांवर वेळ का घालवत आहे, म्हणून टीकाही केली.

परंतु हळूहळू त्यांच्या खेळामध्ये सुधारणा होऊ लागली. कालांतराने या नवीन पद्धती खेळाडूंच्या इतक्या अंगवळणी पडल्या, की मैदानावर आपापल्या जागी आल्यानंतर त्यांच्याकडून तशा प्रकारचा खेळ आपोआप होऊ लागला. डंजीने प्रमुख प्रशिक्षक म्हणून सूत्रे हाती घेतल्यानंतरच्या खेळाच्या दुसऱ्या मोसमामध्ये

बक्कानियर्सनी त्यांचे पहिले पाच सामने जिंकले. अशा प्रकारे पंधरा वर्षांनंतर प्रथमच त्यांचा संघ अंतिम फेरीत पोहोचला होता. सन 1999 मध्ये त्यांनी त्या विभागात प्रथम स्थान पटकावले.

संपूर्ण देशातील क्रीडाजगताचे लक्ष आता डंजीच्या प्रशिक्षण पद्धतीकडे गेले होते. क्रीडापत्रकार तर त्याच्या शांत, समंजस स्वभावाच्या, वागणुकीच्या, धार्मिक वृत्तीच्या, कौटुंबिक जीवन आणि त्याचे काम यामध्ये संतुलन राखणाऱ्या जीवनशैलीच्या प्रेमातच पडले. ‘तो त्याच्या मुलांना, ऐरिक आणि जेमी यांना, सरावाचे दरम्यान मैदानावर घेऊन यायचा’ याची पण रसभरित वर्णने वर्तमानपत्रांमध्ये छापून आली. ती मुले त्यांचा अभ्यास त्याच्या कार्यालयात करायची आणि खेळाडूंना असेल्ल्या खोलीतून टॉविल्स घेऊन यायची. अखेर यश प्रसन्न झाले होते असेच दिसले.

सन 2000मध्ये बक्कानियर्सचा संघ अंतिम फेरीत पोहोचला आणि पुन्हा सन 2001मध्ये अंतिम फेरीत पोहोचला. त्यांचे चाहते दर आठवड्याला मैदानामध्ये गर्दी करायला लागले. क्रीडाविश्वातील अंदाज वर्तवणारे आता या संघाला वार्षिक स्पर्धेसाठी पात्र स्पर्धक समजायला लागले होते. गोष्टी हळूहळू वास्तवामध्ये येऊ लागल्या होत्या.

परंतु संघाची ताकद जशी वाढत गेली, तशी चिंता वाटावी असा एक प्रश्न उद्भवला. त्यांच्या खेळात अगदी तणावग्रस्त क्षणी सगळ्याच गोष्टी कोलमडून पडायच्या. सन 1999मध्ये त्या मोसमाच्या शेवटी सहा सामने ओळीने जिंकल्यावर, बक्कानियर्स कॉन्फरन्स चॅम्पियनशिप मध्ये सेंट लुईस रॅम्स विरुद्ध सामना हरले. सन 2000मध्ये सुपर बॉल मधील पात्रतेसाठी ते फक्त एक सामना दूर असताना फिलाडेल्फिया इगल्स विरुद्ध कोलमडून पडले. तेव्हा ते 21-3 अशा गुणांनी हरले. पुढील वर्षीपण अगदी तसाच प्रकार घडला आणि बक्कानियर्स इगल्स विरुद्ध 31-9 अशा गुणांनी हरले. अशा प्रकारे पुढे जाण्याची संधी त्यांनी गमावली.

“आम्ही सराव करायचो आणि सर्व गोष्टी जुळून यायच्या. नंतर मात्र एखादा महत्त्वाचा सामना यायचा आणि आम्ही जणू प्रशिक्षण, सराव इत्यादी सर्वच विसरून जायचो,” डंजीने मला सांगितले. “खेळाडू सामन्यानंतर त्याला सांगायचे, ‘तो एक अत्यंत अटीतटीचा सामना होता आणि मला जे माहीत होते त्याकडे मी पुन्हा वळलो

किंवा मला वाटले मला आणखीन काहीतरी करायला पाहिजे.’ खेळाडूंच्या म्हणण्याचा मथितार्थ असा, की त्यांच्या पद्धतीवर बहुतेक वेळेला त्यांचा विश्वास होता परंतु जेव्हा कसोटीचा प्रसंग यायचा, तेव्हा त्यांचा विश्वास डळमळायचा.”

सन 2001चा मोसम संपण्याचे वेळी, बक्कानियर्सनी सलग दुसऱ्या वर्षी सुपर बॉलची संधी घालवल्यानंतर संघाच्या मालकाने डंजीला त्याच्या घरी बोलावले. त्याने त्याची कार घराबाहेर असलेल्या प्रचंड ओक वृक्षाजवळ उभी केली. तो आत गेला पण तीस सेकंदांनंतर त्याची नोकरी- प्रशिक्षकपद गेलेले होते.

पुढील वर्षी डंजीच्याच मैदानावरील व्यूहरचनांच्या मदतीने त्याच खेळाडूंनी, त्याने लावलेल्या सवयींचाच उपयोग करून, बक्कानियर्सनी सुपर बॉल सामना जिंकला. त्याच्या जागी आलेल्या मुख्य प्रशिक्षकाला लॅंबार्डी ट्रॉफी उचलताना त्याने दूरदर्शनवर पाहिले. परंतु तोपर्यंत तो खूपखूप दूर गेला होता.

4

जवळपास साठ एक लोक-फुटबॉलप्रेमी आया, जेवणाच्या सुट्टीत पाय मोकळे करायला बाहेर पडलेले वकील, पुसट होत आलेली गोंदणे अंगावर मिरवणारे म्हातारे आणि हाडकुळ्या पायांचे हिप्पी-एका चर्चमध्ये, जरासे पोट सुटलेल्या व त्याच्या निस्तेज निळ्या डोळ्यांच्या रंगाशी मिळता जुळता टाय घातलेल्या एका माणसाचे बोलणे ऐकत बसले होते. तो एखाद्या, पुन्हा निवडून येण्याची खात्री असलेल्या यशस्वी राजकारणी व्यक्तीसारखा दिसत होता.

“माझे नाव जॉन आहे,” तो म्हणाला. “मला दारूचे व्यसन आहे.”

“कसा आहेस जॉन?” सर्वांनी प्रतिसाद दिला.

“माझ्या मुलाच्या हाताचे हाड मोडले तेव्हा मी प्रथम मदत घेण्याचे ठरवले,” तो म्हणाला. तो व्यासपीठाच्या जवळ उभा होता. “मी जेथे काम करतो, तेथे माझे एका स्त्रीबरोबर संबंध होते पण अचानक तिने संबंध तोडायचे असल्याचे मला सांगितले. म्हणून मग मी बार मध्ये गेलो आणि दोन व्होडका घेतले. त्यानंतर मी कार्यालयात परतलो, जेवणाच्या वेळेला मी मित्राबरोबर चिली नावाच्या बारमध्ये गेलो आणि

आम्ही दोघांनी बियर घेतली. त्यानंतर दोनच्या सुमारास मी आणि माझा दुसरा एक मित्र बाहेर पडलो.

“त्या दिवशी मुलांना शाळेतून घेऊन येण्याची माझी पाळी होती. कार्यालयातील माझ्या प्रकरणाची माझ्या बायकोला कल्पना नव्हती म्हणून कार घेऊन मी शाळेत गेलो. मुलांना घेतले आणि कारने परत घरी निघालो होतो. त्या रस्त्यावरून आत्तापर्यंत मी हजारवेळा तरी गेलो असेन. तो रस्ता जेथे वळतो, तेथे फुटपाथच्या कडेला असलेल्या ‘थांबा’ या खुणेच्या खांबाला जाऊन मी जोरदार धडक दिली. माझा मुलगा, सॅमने सिटचा पट्टा लावला नव्हता, त्यामुळे त्या धक्क्याने तो उडून समोरच्या काचेवर जाऊन आपटला आणि त्याचा हात मोडला. कारच्या पुढच्या काचेला तडा गेला होता. त्याचे नाक काचेवर आपटल्याने नाकातून रक्त येत होते. थोडे रक्त डॅशबोर्डवर पडले होते. मी घाबरून गेलो होतो. त्याच क्षणी मी ठरवले, की आता मला मदतीची गरज आहे.

“म्हणून मग मी उपचार केंद्रामध्ये दाखल झालो. काही दिवसांनी मी त्या धक्क्यातून बाहेर आलो. मग काही दिवस तरी सर्व ठीक चालले होते. जवळ जवळ तेरा महिने अगदी छान गेले. सर्व गोष्टी माझ्या नियंत्रणात असल्यासारख्या मला वाटू लागल्या. थोड्या थोड्या दिवसांनी मी उपचार सत्रांना जात होतो. परंतु नंतर मला असे वाटायला लागले, की मी एवढे काही गमावलेले नाही. जेणेकरून मी व्यसनी माणसांच्या गटाबरोबर येथे येऊन सत्रांना बसावे. म्हणून मी सत्रांना जाण्याचे थांबवले.

“नंतर माझ्या आईला कर्करोग झाल्याचे निदान झाले. मी कामावर असताना तिने हे फोन करून सांगितले. त्यावेळी मी दारू सोडून जवळ जवळ दोन वर्षे होत आली होती. माझी आई डॉक्टरांकडून कारने घरी चालली होती. ती मला म्हणाली, ‘आपण त्यावर उपचार करू शकतो. असे डॉक्टर म्हणाले.’ परंतु तो आता खूपच पुढच्या अवस्थेत गेला आहे. फोन ठेवल्यानंतर पहिली कोणती गोष्ट जर मी केली असेन तर प्रथम बार शोधला. पुढील दोन वर्षे, बायको मला सोडून जाईपर्यंत, मी खूप प्यायला लागलो होतो. मुलांना शाळेतून आणण्याची जबाबदारी पुन्हा माझ्यावर पडली होती. तोपर्यंत माझी खूपच वाईट अवस्था झाली होती. माझ्या मित्राने मला कोक (ड्रग) घेण्याचा उपाय सुचवला. दररोज दुपारी मी एक लाईन ओढायचो. पाच मिनिटांनंतर मला घशामध्ये संवेदना जाणवायची आणि मी पुन्हा एक लाईन ओढायचो.

“असो, मुलांना शाळेतून आणण्याची पाळी माझी होती. मी शाळेच्या दिशेने निघालो होतो. मला खरोखरच खूप छान वाटत होते. मी उत्साहात होतो. मी चौकाजवळ आलो तेव्हा सिग्नलचा रंग लाल होता. परंतु तेवढ्यात दुसऱ्या बाजूने एक भला मोठा ट्रक आला आणि माझ्या कारवर येऊन धडकला. त्या धडकेमुळे माझी कार एका बाजूला कलंडली. मला साधे खरचटले पण नाही. मी कारच्या बाहेर पडलो आणि धक्का मारून तिला सरळ करायचा प्रयत्न करायला लागलो. कारण पोलीस येण्याआधी तेथून निघून घरी पोहोचणे चांगले, असा विचार माझ्या मनात आला. परंतु अर्थातच तसे घडले नाही. त्यांनी मला दारू पिऊन कार चालवण्याबद्दल अटक केली आणि माझ्या कारची दुसरी बाजू कशी चेपली गेली होती, हे त्यांनी मला दाखवले. बहुतेक वेळा त्याच जागी सॅमी बसायचा. तो जर आत्ता त्या जागी असता, तर नक्कीच काहीतरी भयंकर घडले असते.

“म्हणून मी पुन्हा एकदा सत्रांना जायला सुरुवात केली. माझ्या प्रायोजकाने मला सांगितले, की मला जरी सर्व गोष्टी नियंत्रणात आहेत असे वाटत असले तरी त्याला काही महत्त्व नाही. जोपर्यंत मी माझी हतबलता, पराभव स्वीकारून, चराचरावर नियंत्रण ठेवणाऱ्या त्या महान शक्तीचे अस्तित्व स्वीकारून, तिला जीवनात प्रवेश देणार नाही, तोपर्यंत यातून सुटका नाही. मी नास्तिक असल्यामुळे मला तो सगळा प्रकारच भंपक, खोटा वाटत होता. परंतु मला एक माहीत होते, की माझ्यात जर काही बदल झाला नाही तर मी माझ्या मुलांच्या मृत्यूला कारण ठरण्याची शक्यता होती. म्हणून मी त्यावर विचार करायला लागलो. काहीतरी मोठी शक्ती आहे, यावरही विश्वास ठेवण्याचा मी प्रयत्न करायला लागलो आणि त्याचा परिणाम हळूहळू दिसू लागला. त्या मागे देव आहे की इतर काही आहे, याची मला कल्पना नाही. परंतु अशी काही तरी शक्ती आहे, जिने मला सात वर्षे दारूपासून दूर राहायला मदत केली. आणि मी त्याच शक्तीच्या प्रभावाखाली आहे. मी रोज सकाळी शांत, भानावर असलेल्या अवस्थेत उठतो असे नाही. म्हणजे मी गेल्या सात वर्षांमध्ये दारूला स्पर्श केलेला नाही. परंतु काही वेळा सकाळी जेव्हा मी उठतो, तेव्हा मला सारखे वाटत असते, की त्या दिवशी माझा निर्धार ढासळणार आहे. अशा वेळी मी त्या वरच्या शक्तीवर भरवसा ठेवतो, माझ्या प्रायोजकाशी फोनवरून संपर्क साधतो. बहुतेक वेळा आम्ही पिण्याविषयी काही बोलतच नाही. शिवाय इतरच, म्हणजे जीवनाविषयी, कुटुंबाविषयी, माझ्या नोकरीविषयी वगैरे बोलतो. अशा प्रकारे आंघोळीच्या वेळेपर्यंत माझ्या डोक्यातील विचारांचे वादळ शमलेले असते.

ए.ए. च्या कार्यक्रमांमध्ये सहभागी होणाऱ्या लोकांच्या सवयींची प्रोग्रामिंग बदलली, सवय बदलली तर यश मिळते, ही आता एका दशकापूर्वीची समजूत वाटत होती. जेव्हा जॉनसारख्या व्यसनी माणसांची उदाहरणे पुढे येत गेली, तेव्हा मात्र या समजूतीला तडे जाऊ लागले. संशोधकांच्या असे लक्षात येऊ लागले, की अनेकांच्या बाबतीत सवयींची प्रोग्रामिंग, बदलाचा चांगला परिणाम तोपर्यंतच दिसून आला, जोपर्यंत त्यांच्या जीवनातील ताणतणावाची पातळी एका ठरावीक स्तरापर्यंतच मर्यादित होती. म्हणजे जोपर्यंत आईला कर्करोग झाल्याची बातमी कळली नव्हती किंवा कौटुंबिक विसंवाद घटस्फोटापर्यंत गेल्याची जाणीव झाली नव्हती. अशा परिस्थितीमध्ये अनेकदा व्यसनी माणसांचा संयम सुटल्याचे आढळून येते. आता संशोधकांना प्रश्न पडला, की सवय, बदल हे जर एवढे परिणामकारक होते, तर मग अशा कसोटीच्या प्रसंगी त्याचा उपयोग का बरे झाला नाही? या प्रश्नाचे उत्तर शोधण्यासाठी त्यांनी जेव्हा व्यसनी माणसांच्या पूर्वयुष्यात खोलवर डोकावले, तेव्हा त्यांच्या लक्षात आले, की सवय बदलण्याच्या जोडीला आणखी काहीतरी असेल तरच त्यांच्या वागणुकीमध्ये कायमस्वरूपी बदल घडून येणे शक्य होते.

कॅलिफोर्नियातील दारूविषयक संशोधन गटाला या व्यसनी लोकांच्या मुलाखतींमध्ये एक आकृतिबंध, पॅटर्न समोर आला. हे लोक पुनःपुन्हा एकच गोष्ट सांगत होते - सूचना (Cue) शोधणे, नवीन नित्यक्रम (Routine) निवडणे हे तर महत्त्वाचे आहेच, परंतु नवीन सवय रुजण्यालाही आणखी एक घटक अनिवार्य असतो.

‘ते गुपित’ व्यसनाधीन म्हणाले, ‘तो घटक म्हणजे परमेश्वर!’

मला, संशोधकांना हे स्पष्टीकरण मुळीच पटले नाही. देव किंवा धार्मिकता ही गृहीतके परीक्षा किंवा चाचणी करता येण्यासारखी नाहीत. श्रद्धा असणाऱ्या अनेक नियमित मद्यसेवन करणाऱ्या दारूड्यांनी चर्च भरलेली दिसतात. मात्र त्या व्यसनाधीनांशी संवाद साधताना परमेश्वराचे धार्मिकतेचे संदर्भ पुनः पुन्हा डोकावत राहिले. म्हणून सन 2005 मध्ये यू.सी. बर्कली, ब्राऊन विद्यापीठ आणि राष्ट्रीय आरोग्य सेवेशी संबंधित शास्त्रज्ञांनी या खेपेला व्यसनी लोकांना धार्मिक आणि आध्यात्मिक विषयांवर सर्व प्रकारचे प्रश्न विचारायला सुरुवात केली. शास्त्रज्ञांनी त्यांची श्रद्धा आणि त्यांचा संयमी राहण्याचा काळ यामध्ये काही संबंध आहे का, याचा शोध घेण्यास सुरुवात केली.

त्यातून एक आकृतिबंध निर्माण झाल्याचे त्यांच्या लक्षात आले. जमा केलेल्या माहितीवरून असे दिसून आले, की ज्यांनी सवय बदलाच्या तंत्राचा सराव केला होता, ते त्यांच्या जीवनामध्ये काहीतरी अतितणावपूर्ण घडेपर्यंत, संयम राखू शकले होते. तर त्या टप्प्यावर, त्यांच्यापैकी काही जणांनी, कितीतरी नवीन नित्यक्रम स्वीकारून पुन्हा मद्यपानास सुरुवात केली होती.

तरीपण, ब्रुकलिनमधील जॉनप्रमाणे, ज्या व्यसनी व्यक्तींचा त्यांच्या आयुष्यामध्ये काहीतरी दिव्य शक्तीने प्रवेश केला आहे यावर विश्वास बसला होता, त्यांच्यात मात्र तणावयुक्त काळात सुद्धा दारूपासून लांब राहण्याची जास्त क्षमता दिसून आली होती.

यावरून संशोधकांनी असा निष्कर्ष काढला, की येथे देव महत्त्वाचा नव्हता, तर त्यांच्यामध्ये निर्माण झालेल्या विश्वासाने हा बदल त्यांच्यामध्ये घडवून आणला होता. एकदा लोक कशावर तरी विश्वास ठेवायला शिकले की त्याचा प्रभाव जीवनाच्या इतर पैलूंवही पडायला लागतो. परिणामी त्यांच्यामध्ये आमूलाग्र बदल घडून येऊ शकतो या गोष्टीवर ते विश्वास ठेवायला लागतात. बदललेल्या सवयींचे कायमस्वरूपी वागणुकीमध्ये रूपांतर होण्यासाठी 'विश्वास' हा महत्त्वाचा घटक असतो.

“एका वर्षापूर्वी मी असे म्हणालो नसतो, आपल्या समजुतीमध्ये, ज्ञानामध्ये खूप वेगाने बदल घडून येत आहेत.” न्यू मेक्सिको विद्यापीठामध्ये संशोधन करणारे टोनिगन म्हणाले. “यामध्ये विश्वास हा महत्त्वाचा भाग आहे आणि तुमचा देवावरच विश्वास असला पाहिजे असे नाही. परिस्थितीमध्ये सुधारणा होईल हा विश्वास जागविण्याची तुमच्यात क्षमता असायला हवी.”

“तुम्ही व्यसनी लोकांना जरी चांगल्या सवयी लावल्या तरी ज्या कारणामुळे त्यांनी सुरुवातीला प्यायला सुरुवात केली, त्याचे समाधान तर त्यांना मिळालेले नसते. त्यामुळे कधी ना कधी अखेर त्यांचा एक दिवस वाईट जाणारच असतो. त्या वेळी कोणताही नवीन दिनक्रम सर्व काही ठीक होईल अशी भावना त्यांच्यामध्ये निर्माण करू शकत नाही. परंतु दारू न पितासुद्धा ते तणावाला तोंड देऊ शकतात हा त्यांच्यामधील विश्वासच मुख्य फरक घडवून आणणारा असतो.”

ए.ए.च्या सत्रांमध्ये व्यसनाधीनांना एकत्र आणून विश्वास दिला जातो. खरेतर विश्वास हाच त्या 12 टप्प्यांचा अविभाज्य भाग आहे. एखाद्या गोष्टीबद्दल विश्वास कसा निर्माण करायचा याचे, त्यांचा स्वतःवर विश्वास निर्माण होईपर्यंत ए.ए. मध्ये प्रशिक्षण दिले जाते. एक दिवस सर्व गोष्टी व्यवस्थित होणारच आहेत यावर विश्वास ठेवायला त्यांना शिकवले जाते. जोवर त्या वस्तुस्थितीमध्ये बदल होत नाहीत तोवर!

“ए.ए. च्या त्या सत्रांमध्ये जमलेल्या व्यक्ती, खोलीतील सर्वांवर एक नजर टाकतात आणि मनाशी विचार करतात, जर त्याच्या आयुष्यात फरक पडला आहे, तर माझ्या आयुष्यातसुद्धा याचा उपयोग होऊ शकतो.” व्यसनाधीन व्यक्तींवर संशोधन करणाऱ्या एका गटातील वरिष्ठ शास्त्रज्ञ ली एन कॅस्कुटस यांनी हे मत व्यक्त केले. “गटाचा, समूहाचा प्रभाव आणि अनुभवांची देवाण घेवाण यात खरोखरच काहीतरी ताकद आहे. मनुष्य एखाद्या दुकट्या परिस्थितीत स्वतःमध्ये बदल घडवून आणण्याच्या त्यांच्या क्षमतेबद्दल, मनोनिग्रहाबद्दल साशंक असू शकतात. परंतु समविचारी गटामध्ये किंवा समूहामध्ये त्यांचा हा स्वतःबद्दलचा अविश्वास दूर होण्यास मदत होते.”

ए.ए. च्या सत्रातून बाहेर येत असताना, आधी उपयोग न झालेल्या कार्यक्रमाचा त्याला आत्ता उपयोग का होऊ शकला हे मी जाँनला विचारले. “ट्रकबरोबर झालेल्या त्या अपघातानंतर जेव्हा मी पुन्हा सत्रांना यायला सुरुवात केली, तेव्हा एकदा कोणीतरी खुर्च्या उचलून बाजूला ठेवण्याच्या कामाकरता मदतीची विचारणा मला केली. त्याने मला विचारले, आणि मी हात वर केला. त्या कामासाठी फक्त पाचच मिनिटे लागली, परंतु केवळ स्वतःसाठी नसलेले काहीतरी काम करताना मला खरोखरच समाधान वाटले. मला वाटते, त्या छोट्याशा घटनेमुळे मला वेगळी दिशा मिळाली.”

“अगदी सुरुवातीला मी गटाबरोबर काम करण्यास तयार नव्हतो, परंतु मी परत जेव्हा दुसऱ्यांदा आलो, तेव्हा कशावर तरी विश्वास ठेवण्याइतकी माझ्या मनाची तयारी झाली होती.”

बक्कानियर्सनी डंजीला प्रमुख प्रशिक्षक पदावरून हटवून एक आठवडा होण्याच्या आतच, इंडियानापोलिस येथील कोल्ट्स (Colts) संघाच्या मालकाने

त्याच्या फोनवर एक भला मोठा भावनात्मक संदेश पाठवला. कोल्टस् संघामध्ये पेटन मॅनिंग हा NFL मधील सर्वात उत्तम क्वार्टर बॅक असूनही त्यांचं मागील वर्ष खूपच वाईट गेले होते. त्या संघाच्या मालकाला त्वरित मदत हवी होती. त्याला सतत येणाऱ्या अपयशांचा कंटाळा आला होता, तो म्हणाला. “डंजीने आपले घर इंडियानापोलिसला हलवले आणि मी कोल्टस् संघाचा मुख्य प्रशिक्षक झालो.”

डंजीने तात्काळ त्याच्या जुन्याच प्राथमिक रणनीतीची अंमलबजावणी करायला सुरुवात केली. कोल्टस्च्या नित्यक्रमात बदल घडवून आणले आणि खेळाडूंना साठी जुन्याच सूचनांचा (Cue) वापर करून सवयींमध्ये बदल घडवून आणण्याचे तंत्र त्याने शिकवले. खेळाच्या पहिल्याच मोसमामध्ये कोल्टस् संघ 10 सामने जिंकला, 6 हरला आणि पुढील सामन्यांसाठी पात्र ठरला. पुढील खेळाच्या मोसमात कोल्टस् संघ 12 सामने जिंकला, 4 हरला आणि उपांत्यपूर्व फेरीपर्यंत पोहोचला. डंजीची प्रसिद्धी वाढली. देशभरातील वर्तमानपत्रांमधून आणि दूरदर्शनवर त्यांचे नाव झळकायला लागले, डंजी ज्या चर्चेमध्ये जायचा, ते चर्चे बघायला त्याचे चाहते विमानाने येऊ लागले. त्याची दोन मुले कोल्टस् संघाच्या खेळाडूंच्या खोलीत आणि मैदानावर सीमारेषांवर नियमित दिसायला लागली. सन 2005 मध्ये जेमी, त्याचा मोठा मुलगा शालेय शिक्षण संपवून फ्लोरीडा येथील महाविद्यालयात दाखल झाला.

परंतु डंजीच्या यशाचा आलेख जरी उंचावत गेला तरी पुन्हा त्याच त्रासदायक परिस्थितीने हळूहळू डोके वर काढायला सुरुवात केली. खेळाच्या मोसमात कोल्टस् संघ शिस्तबद्ध खेळ करत एकामागून एक सामने जिंकत जायचा, परंतु अंतिम सामन्यापर्यंत येताच दबावाखाली घुसमटून जायचा.

“व्यावसायिक फुटबॉलच्या खेळातील यशात विश्वासाचा फार मोठा वाटा आहे,” डंजीने मला सांगितले. “संघातील खेळाडूंचाही विश्वास ठेवायचा प्रयत्न चालला होता, परंतु सामना जेव्हा महत्त्वाच्या वळणावर यायचा, तेव्हा खेळाडू नेमके मानसिक दबावाखाली यायचे आणि नकळत सुरक्षेच्या भावनेकडे आणि जुन्या सवयींच्या वाटेने जायचे.”

कोल्टस् संघाने सन 2005च्या मोसमात चौदा सामने जिंकले आणि दोन गमावले. ही त्यांची आत्तापर्यंतची ऐतिहासिक कामगिरी होती.

आणि ती दुःखद घटना घडली...

खिसमसच्या तीनच दिवस आधी, मध्यरात्री टोनी डंजीचा फोन वाजला. त्याच्या पत्नीने तो उचलला आणि एखाद्या खेळाडूचा असेल असे समजून डंजीकडे दिला. फोनवरून एक परिचारिका बोलत होती. डंजीच्या मोठ्या मुलाला, जेमीला संध्याकाळी हॉस्पिटलमध्ये, गळ्यावर आवळल्याचा खुणा असलेल्या स्थितीत दाखल केल्याचे तिने सांगितले. त्याच्या मैत्रिणीला तो त्याच्या फ्लॅटमध्ये, गळ्याला पट्टा बांधलेल्या आणि लटकलेल्या अवस्थेत सापडला होता. प्रथमोपचार करणाऱ्यांनी त्याला तातडीने हॉस्पिटलमध्ये दाखल केले होते. डॉक्टरांनी पण त्याला शुद्धीवर आणण्याचे प्रयत्न सुरू केले होते, परंतु त्यांच्या प्रयत्नांचा काही उपयोग झाला नव्हता. त्याचा मृत्यू झाला होता.

त्या खिसमसच्या दिवसांमध्ये चर्चमधील एक समुपदेशक त्यांना धीर देण्यासाठी त्यांच्याकडे राहायला आला होता. “आयुष्य आता पूर्वीप्रमाणे कधीच असणार नाही.” तो समुपदेशक त्यांना म्हणाला, “परंतु आता जेवढं दुःख वाटतं आहे, ते कायम राहणार नाही.”

या घटनेनंतर काही दिवसांनी डंजी मैदानावर परतला. त्याला त्याचं मन इतर कशात तरी गुंतवणे आत्यंतिक गरजेचे होते. त्याच्या पत्नीने आणि त्याच्या संधाने त्याला कामाकडे वळण्यासाठी धीर दिला. “त्यांच्या प्रेमाने आणि पाठिंब्याने मी अगदी भारावून गेलो,” त्याने नंतर लिहिले. एक संघ म्हणून आम्ही अवघड प्रसंगांमध्ये नेहमीच एकमेकांवर अवलंबून राहिलो होतो पण आता मला खऱ्या अर्थाने त्यांची, कधी नव्हे तेवढी गरज भासत होती.

त्या मोसमातील शेवटचा सामना त्याचा संघ हरला होता. परंतु दुःखद प्रसंग ओढवलेला असताना, त्या परिस्थितीत डंजीना बघून, “काहीतरी बदललं होतं.” त्या वेळच्या एका खेळाडूने मला सांगितले, “आमचे प्रशिक्षक ज्या परिस्थितीतून जात होते, ते आम्ही बघत होतो. आम्हाला त्याची जाणीव होती आणि आम्हा सगळ्यांनाही कोणत्यातरी प्रकारे त्यांना मदत करायचीच होती.”

एका तरुण मुलाचा मृत्यू, फुटबॉलसारख्या खेळावर काही परिणाम करू शकतो हा विचार अगदी भाबडा, साधा किंवा कदाचित उथळ सुद्धा वाटेल. डंजीच्या बोलण्यावरून त्याच्या दृष्टीने त्याचे कुटुंब त्याला सर्वात महत्त्वाचे होते हे लक्षात यायचे. परंतु जेमीच्या अकाली मृत्यूच्या पार्श्वभूमीवर कोल्टस्त्री पुढील मोसमाच्या तयारीला जशी सुरुवात केली, तेव्हा काहीतरी बदलून गेले असल्याचे सर्वच

खेळाडूंचे म्हणणे होते. डंजीच्या शिकवणीप्रमाणे आदर्श खेळ कसा केला जावा याबाबत सर्व खेळाडू समर्पित भावनेने तयार झाले. त्यांनी विश्वास ठेवायला सुरुवात केली होती.

“मी माझे आधीचे अनेक मोसम, माझा करार, माझा पगार यांच्याविषयीच विचार करण्यात घालवले होते,” त्या कालखंडातील एका खेळाडूने, स्वतःचे नाव येऊ न देण्याच्या अटीवर मला सांगितले. “त्या दुर्घटनेनंतर प्रशिक्षकांनी पुन्हा येऊन जेव्हा कामाला सुरुवात केली, तेव्हा त्यांचं दुःख विसरण्यासाठी जे काही करता येईल ते मला करायचे होते. त्यामुळे मी आमच्या संघाच्या खेळात अक्षरशः स्वतःला झोकून दिले.”

“काही लोकांना एकमेकांना मिठ्या मारायला आवडते,” दुसऱ्या एका खेळाडूने मला सांगितले. “मला मात्र तसे करणे आवडत नाही. मी कित्येक वर्षांत माझ्या मुलांनापण जवळ घेतलेले नाही. परंतु त्या प्रसंगानंतर आमचे प्रशिक्षक जेव्हा परत आले, तेव्हा मी आपण होऊन त्यांच्याजवळ गेलो आणि न बोलता बराच वेळ त्यांना मिठी मारली. कारण मी त्यांच्याबरोबर असल्याची जाणीव मला त्यांना करून द्यायची होती.”

डंजीच्या मोठ्या मुलाच्या मृत्यूनंतर संघातील खेळाडूंच्या खेळण्यात बदल झालेला दिसून आला. डंजीच्या रणनीतीबद्दल त्यांच्या मनामध्ये दृढ विश्वास निर्माण झाला. सरावादरम्यान आणि सन 2006चा मोसम सुरू होण्याच्या जरा आधीच्या काळात कोल्टस् अगदी हिरिरीने आणि नेमकेपणाने फुटबॉल खेळले.

“बहुतेक फुटबॉल संघ हे खऱ्या अर्थाने संघ नसतातच. ते फक्त एकत्र खेळणारे खेळाडू असतात,” त्या काळातील एका तिसऱ्या खेळाडूने मला सांगितले. “परंतु आमच्यामध्ये मात्र सांघिक भावना निर्माण झाली. ही गोष्ट आश्चर्यचकित करण्यासारखीच होती. आमचे प्रशिक्षक म्हणजे ठिणगी होतेच, परंतु त्याही पेक्षा आणखी काहीतरी त्यांच्यामध्ये होते. ते मैदानात परत आल्यानंतर आम्हाला खरोखरच एकमेकांबद्दल विश्वास निर्माण झाल्यासारखे वाटायला लागले. आधी कधीही न अनुभवलेले, एकत्रित खेळणे आम्हाला समजले असल्याचे आम्हाला वाटू लागले.”

कोल्टस् संघाच्या बाबतीत त्यांचा सांघिक विश्वास - डंजीच्या रणनीतीबद्दल आणि त्यांच्या जिंकण्याच्या क्षमतेबद्दल - एका दुःखद घटनेतून निर्माण होऊ लागला होता. परंतु अशा प्रकारचा विश्वास निर्माण होण्यामागे बऱ्याच वेळा काहीतरी कारणे असतातच.

सन 1994मध्ये, हार्वर्ड विद्यापीठाने ज्या व्यक्तींनी आपली आयुष्ये अगदी आमूलाग्र बदलली होती, अशा व्यक्तींचा अभ्यास केला. त्या अभ्यासातून संशोधकांना असे आढळून आले, की काही जणांनी घटस्फोट, जीवघेणा आजार इत्यादीसारख्या त्यांच्या आयुष्यातील वैयक्तिक शोकांतिकेनंतर त्यांच्या सवयींमध्ये पूर्णपणे बदल केले होते. तर इतरांनी, त्यांचे मित्र, संबंधित यांना भयंकर परिस्थितीतून जात असताना बघून - ज्याप्रमाणे डंजीच्या खेळाडूंनी त्याला कठीण परिस्थितीतून जाताना पाहिले होते - स्वतःमध्ये बदल घडवून आणले होते.

त्याचप्रमाणे अनेक वेळा लोकांमध्ये, कोणतीही दुर्घटना, शोकांतिका इत्यादी न घडता सुद्धा आमूलाग्र बदल घडून आले होते. उलट ते कोणत्यातरी सामाजिक गटाचा हिस्सा, भाग झाल्याने त्यांच्यात बदल घडून येणे सोपे झाले. एक महिला म्हणाली, “ती मानसशास्त्राच्या वर्गात दाखल झाल्याने आणि एका चांगल्या समूहाचा हिस्सा झाल्यामुळे तिच्या आयुष्यात बदल घडून आला.” “माझ्यासाठी तर अलिबाबाची गुहाच उघडली गेली.” त्या महिलेने संशोधकांना सांगितले. “मला माझी सद्यःस्थिती सहन होईनाशी झाली होती, माझ्यात अंतर्बाह्य बदल घडून आला होता.” दुसरा एक जण म्हणाला, त्याला नवीन मित्र मिळाले, ज्यांच्यात त्याला समाजप्रियता अनुभवायला मिळाली. “जेव्हा मी माझ्या लाजाळूपणावर मात करायचा प्रयत्न करतो, तेव्हा मला वाटते तो खरा मी नसतो, तेव्हा मी दुसराच कोणीतरी बनतो,” तो म्हणाला. परंतु नवीन गटात तसा प्रयत्न करताना, तसा सराव करताना मला त्यातील नाटकीपणा नाहीसा झाल्यासारखे वाटले. तो लाजाळू नाहीये असा विश्वास त्याच्यामध्ये निर्माण होतो आणि हळूहळू त्याचा लाजाळूपणा नाहीसा होतो. जेव्हा लोक अशा गटांमध्ये जायला सुरुवात करतात, जिथे त्यांना बदल घडून येण्याची शक्यता दिसते. तिथे बदल घडून येण्याची शक्यता आणखी वाढते. अनेक जण, जे आपल्या आयुष्याला पूर्णपणे कलाटणी देण्यात यशस्वी झाले, त्यांच्यासाठी कोणताही अनर्थ घडला नव्हता किंवा संकटाचा प्रसंग उद्भवला नव्हता. त्यांच्याकडे फक्त काही असे गट होते. कधी कधी तर एकच व्यक्ती, ज्यांनी बदल शक्य आहे हा विश्वास निर्माण होण्यात मदत केली. एका महिलेने संशोधकांच्या गटाला सांगितले,

की स्वच्छतागृहे साफ करण्यात पूर्ण एक दिवस घालवल्यानंतर आणि बरेच आठवडे, तिच्या स्वच्छता सहकर्मचाऱ्यांबरोबर तिने नवऱ्याला सोडावे का, याबद्दल चर्चा केल्यानंतर तिचे पूर्ण आयुष्यच बदलून गेले.

“इतर माणसांमध्ये बदल घडून येतात.” टॉड हिदरटन या मनोवैज्ञानिकाने मला सांगितले, “जेव्हा त्यांच्या डोळ्यात बदलामुळे आत्मविश्वासाचे उमटलेले प्रतिबिंब दिसते, तेव्हा आपला विश्वास बसतो.”

विश्वास निर्माण होण्याच्या प्रक्रियेबद्दल अद्याप खूपच कमी माहिती उपलब्ध आहे. मानसशास्त्राच्या वर्गातील एखादा गट एखाद्या महिलेचे संपूर्ण मतपरिवर्तन कसे करू शकतो किंवा प्रशिक्षकाच्या तरुण मुलाच्या मृत्यूनंतर डंजीच्या संघात संघभावना कशी तयार झाली, याबद्दल नक्की आणि नेमके सांगता येणार नाही. अनेक जण त्यांच्या वैवाहिक जीवनातील अडचणींबद्दल जवळच्या मित्रांशी बोलून, मन मोकळे करतात. परंतु त्यांच्या जोडीदाराला कधी सोडत नाहीत. अनेक संघ, त्याच्या प्रशिक्षकाला, त्याच्या आयुष्यातील अडचणींना तोंड देताना बघतात परंतु तरीही एकत्र येत नाहीत.

मात्र एक गोष्ट नक्की माहिती झाली आहे, की सवयी कायमच्या बदलल्या जाण्यासाठी प्रथम लोकांनी त्या बदलणे शक्य आहे यावर विश्वास ठेवण्याची गरज आहे. ए.ए. संस्थेला मोठ्या प्रमाणावर यश मिळवून देणारी हीच ती प्रक्रिया आहे. जेव्हा एकमेकांना बदलण्यासाठी माणसे एकत्र येतात, तेव्हा त्या गटाच्या सांघिक शक्तीतून विश्वास कसा निर्माण करायचा, हे समजते. विश्वास ही गोष्ट समाजात, समुदायात अधिक सोपी होते.

जेमीच्या मृत्यूनंतर 10 महिन्यांनी सन 2006चा फुटबॉल मोसम सुरू झाला. कोल्टस्त्री अगदी बिनतोड खेळ करत पहिले नऊ सामने जिंकले. तो मोसम एकूण 12 सामने जिंकत आणि 4 सामन्यांमध्ये हार पत्करत, संपला. त्यांनी त्यांची पहिली पात्रता फेरी जिंकली आणि बाल्टीमोर रेव्हर्सना हरवत विभागीय नामांकन मिळवले. त्या वेळी ते कॉन्फरन्स विजेतेपदाच्या अंतिम फेरीपासून एक पाऊल मागे होते. या उपांत्य फेरीच्या सामन्याने डंजीला आजपर्यंत आठ वेळा हुलकावणी दिली होती.

न्यू इंग्लंड पेटीएटस् विरुद्धचा तो सामना 21 जानेवारी 2007 रोजी खेळला गेला. याच संघाने, कोल्टस्चे अंतिम फेरीचे स्वप्न या आधी दोन वेळा पूर्ण होऊ दिले नव्हते.

कोल्टस्नी सुरुवात तर मोठी दमदार केली, परंतु वेळ निम्मा संपायच्या आतच त्यांनी चुका करायला सुरुवात केली. खेळाडूंना चुकण्याची भीती वाटत होती किंवा कधी एकदा हा अडथळा ओलांडून अंतिम फेरी गाठतो, याची घाई झाली होती, परंतु त्यामुळे खेळावरचे त्यांचे लक्ष विचलित झाले होते. ते त्यांच्या सवयींवर अवलंबून राहण्याचे सोडून अती विचार करायला लागले. यामुळे पारडे फिरायला लागले. पेटन मॅनिंगने फेकलेला एक चेंडू अडवला गेला आणि अगदी गोल रेषेपर्यंत आणला गेला. त्यांच्या विरोधी संघाने 21-3 अशी आघाडी घेतली. NFL च्या इतिहासामध्ये कोणत्याही संघाने कॉन्फरन्स विजेतेपदाच्या सामन्यांमध्ये इतकी तफावत भरून काढली नव्हती. डंजीचा संघ पुन्हा एकदा हरण्याच्या स्थितीत आला होता.

मधल्या वेळेत संघातील खेळाडू त्यांच्या खोलीत जमले आणि डंजीने त्या सगळ्यांना एकत्र बोलावले. मैदानातील प्रेक्षकांच्या गडबड-गोंधळाचा आवाज खोलीच्या बंद दरवाजातून आत येत होता. परंतु आतमधील प्रत्येक जण शांत होता. डंजीने संघातील खेळाडूंवर एक नजर टाकली.

त्यांना विश्वास ठेवण्याची फार गरज होती.

“आपण अशाच परिस्थितीत याच संघाविरुद्ध सन 2003मध्ये सापडलो होतो,” डंजीने त्यांना आठवण करून दिली. त्या वेळेला खेळताना यश अगदी त्यांच्या आवाक्यात आलेले होते... अगदी आवाक्यात... “चला तुमच्या तलवारी काढून तयार राहा, या खेपेला आपणच जिंकणार आहोत. आजचा सामना आपलाच आहे. आजची वेळ पण आपली आहे.”

विश्रांतीची वेळ संपल्यानंतर मैदानात परतल्यावर कोल्टस्नी आधीच्या सामन्यांमध्ये त्याने जसा खेळ केला होता, तसे खेळायला सुरुवात केली. त्यांनी त्यांच्या मिळणाऱ्या सूचनांवर आणि सवयींवर सगळे लक्ष केंद्रित केले. गेली पाच वर्षे सराव केल्यामुळे त्यांच्या खेळीत जो सराईतपणा, सहजपणा आलेला होता, त्या खेळायला, रचायला सुरुवात केली. सुरुवातीची धडकच त्यांनी चौदा खेळाडूंना हुलकावणी देत 76 यार्ड लांब गोलरेषेपर्यंत मारली आणि गुण मिळवले. त्यानंतर

दुसऱ्यांदा चेंडूचा ताबा मिळाल्यानंतर तीनच मिनिटांनी पुन्हा धडक मारून त्यांनी गुणांची कमाई केली.

खेळाला पुन्हा सुरुवात होऊन 15 मिनिटे होत आलेली असताना दोन्ही संघांच्या गुणांमध्ये बरोबरी झाली. डंजीच्या कोल्टस्ने गुणांची बरोबरी साधली, परंतु ते गुणसंख्येत पुढे जाऊ शकले नाहीत. सामना संपायला 3 मिनिटे 49 सेकंद बाकी असताना पेट्रीओटस्नी आणखी गुण मिळवले आणि डंजीचा संघ तीन गुणांनी 34-31 असा मागे पडला. कोल्टस्कडे पुन्हा चेंडूचा ताबा आला आणि त्यांनी जीव तोडून धावायला सुरुवात केली. एकोणीस सेकंदांमध्ये त्यांनी 70 यार्ड अंतर कापून गोल रेषा ओलांडली आणि प्रथमच कोल्टस्ना 38-34 अशी आघाडी मिळाली. आता सामना संपायला फक्त साठ सेकंद उरलेले होते. डंजीच्या खेळाडूंना पेट्रीओटस् संघाला गुण मिळवण्यापासून रोखता आले तर कोल्टस्चा विजय निश्चित होता.

परंतु फुटबॉल मध्ये साठ सेकंद हा अनंत काळ आहे. पेट्रीओटच्या टॉम ब्रॅडी याने तर त्याहीपेक्षा कमी वेळात गोल रेषा पार करून गुण मिळवल्याची उदाहरणे होती आणि तसेच झाले. खेळ सुरू होऊन काही सेकंदच झालेले असताना ब्रॅडीने त्याचा संघ मैदानावर निम्या अंतरावर आणला होता. खेळाला फक्त सतरा सेकंद उरलेले असताना पेट्रीओटस्ने शेवटची मुसंडी मारली आणि ते गुण मिळवण्याच्या स्थितीत आले होते. पुन्हा एकदा डंजीच्या संघाला धक्का देऊन त्यांचे अंतिम फेरीचे स्वप्न उधळून लावण्याच्या बेतात होते.

पेट्रीओटचे खेळाडू जसे स्क्रिमेज रेषेपर्यंत पोहोचले, तसे कोल्टस्च्या बचाव फळीने पवित्रा घेत आपापल्या जागा धरल्या. मर्लीन जॅक्सन, कोल्टस्चा कॉर्नरबॅक खेळाडू त्या रेषेपासून 10 यार्डावर मागे उभा होता. त्याने त्याच्या सूचनांचे निरीक्षण केले. पेट्रीओटच्या खेळाडूंमधील अंतरे, त्यांची मागे पळण्याची तयारी वगैरे. या दोन्ही स्थितींवरून त्याला चेंडू कोठे फेकला जाण्याची शक्यता आहे याचा अंदाज आला. पेट्रीओटच्या टॉम ब्रॅडीने चेंडू घेतला आणि तो फेकण्यासाठी खाली वाकला. जॅक्सन आधीच धावायला लागला होता. ब्रॅडीने हात उंचावून जीव खाऊन चेंडू फेकला. त्याचे अपेक्षित लक्ष्य होते, बावीस यार्डावर उभा असलेला पेट्रीओटचा चेंडू झेलण्याच्या तयारीत असलेला खेळाडू! त्या दोघांच्या दरम्यानचे मैदानातील अंतर मोकळे होते. चेंडू घेण्याच्या तयारीत असलेल्या खेळाडूने जर चेंडू पकडला, तर त्याला तो शेवटच्या गोलरेषेपर्यंत धावत जाऊन गुण मिळवणे सहज शक्य होते. फुटबॉल अजून

हवेतच होता. कोल्टस्चा क्वार्टरबॅक जॅक्सन याने त्याच्या सवयीप्रमाणे आधीच तिरके धावायला सुरुवात केली होती. त्याने चेंडू घेण्याच्या तयारीत असलेल्या खेळाडूच्या बरोबर उजवीकडून चेंडू पोहोचण्याच्या क्षणीच पुढे होत हवेतच चेंडू पकडला. मग काही पावले पुढे धावत जाऊन, चेंडूला छातीशी धरून त्याने मैदानावर लोळण घेतली. हे सगळे केवळ पाच सेकंदांपेक्षाही कमी वेळात घडले होते. आता सामना संपला होता, डंजी आणि कोल्टस् विजयी झाले होते.

दोन आठवड्यांनंतर त्यांनी अंतिम फेरी पण जिंकली. त्या वर्षी अखेर कोल्टस् का व कसे जिंकले, याचे विश्लेषण करता येणारी, डझनावारी कारणे देता येण्यासारखी आहेत. कदाचित त्यांना नशिबाची साथ होती, कदाचित ती त्यांची वेळ होती. परंतु डंजीच्या खेळाडूंच्या म्हणण्याप्रमाणे आपण जिंकणारच हा त्यांच्यातील आत्मविश्वास हे महत्त्वाचे कारण होते. त्या विश्वासामुळेच अगदी कठीण तणावपूर्ण परिस्थितीतही ते त्यांच्या सवयींना - त्यांनी जो नित्यक्रमाचा सराव केला होता व जे काही शिकले होते - ते पकडून ठेवू शकले, स्मरणात ठेवू शकले.

“आमच्या नेत्यासाठी, प्रशिक्षकासाठी हे विजेतेपद मिळवल्याचा आम्हाला अभिमान आहे, आनंद आहे.” नंतर हातांमधील लॉंबार्डी ट्रॉफी उंचावून पेटन मॅनिंगने तेथे जमलेल्या लोकांना सांगितले.

डंजी त्याच्या पत्नीकडे वळून म्हणाला, “आपण जिंकलो.”

सवयी कशा बदलतात?

दुर्दैवाने यासाठी सर्वांना समान लागू पडतील अशा प्रकारचे नियम किंवा टप्पे नाहीत. आपल्याला एक माहीत आहे, की सवय पूर्णपणे नष्ट करता येत नाही, नाहीशी करता येत नाही. त्याऐवजी तिला बदलावे लागते. आपल्याला हेही माहीत आहे, की जर सवय बदलाचा सुवर्ण नियम वापरला तर सवयी बऱ्याच अंशी बदलता येणे सहजपणे शक्य होते. आपण जर तीच सूचना आणि तेच बक्षीस ठेवले तर त्यामध्ये नवीन नित्यक्रम टाकता येतो.

परंतु तेवढेच पुरेसे नाही. कारण बदललेली सवय टिकून राहण्यासाठी बदल शक्य आहे, यावर प्रथम लोकांचा दृढ विश्वास हवा आणि बरेच वेळा हा विश्वास गटाच्या, समूहाच्या मदतीने निर्माण होण्यास मदत होते.

तुम्हाला जर धूम्रपान सोडायचे असेल तर प्रथम सिगारेटची तल्लफ, ओढीचे समाधान करू शकणाऱ्या वेगवेगळ्या नित्यक्रमांचा विचार करावा लागेल. त्यानंतर काही लोक, जसे पूर्वी धूम्रपान करणारे किंवा 'तुम्ही निकोटीनपासुन दूर राहू शकता,' असा तुमच्यामध्ये विश्वास निर्माण करणारे लोक यांचा एखादा गट तुम्हाला शोधावा लागेल/तयार करावा लागेल. ज्या वेळी तुमचा निर्धार डळमळीत होईल, त्या वेळी तुम्हाला अशा गटाची मदत घ्यावी लागेल.

तुम्हाला जर वजन कमी करायचे असेल तर प्रथम तुम्ही तुमच्या जागेवरून खाण्यासाठी उठून का जाता, हे समजून घ्यावे लागेल. तुमच्या सवयींचा तुम्हाला अभ्यास करावा लागेल. त्यानंतर तुमच्याबरोबर सहज फेरफटका मारण्यासाठी येऊ शकणारा, कँटीनमध्ये जाण्याऐवजी त्याच्या, तुमच्या जागेवरच गप्पाटप्पा करू शकणारा, वजन कमी करण्याचे ध्येय ठेवणाऱ्यांचा समविचारी गट, किंवा बटाट्याचे वेफर्स विकणाऱ्याऐवजी सफरचंद विकणारा संघ शोधावा लागेल.

येथे पुरावा अगदी स्पष्ट आहे. तुम्हाला जर सवय बदलायची असेल तर पर्यायी नित्यक्रम शोधावाच लागेल. जेव्हा तुम्ही एखाद्या समविचारी, समान ध्येय असणाऱ्यांच्या गटामध्ये सामील होता, तेव्हा यशस्वी होण्याची शक्यता कित्येक पटीने वाढते. विश्वास ही गोष्ट अत्यंत महत्त्वाची आहे आणि तो सामुदायिक अनुभवातून वाढतो. मग तुमचा समुदाय अगदी दोघांपुरताच मर्यादित असला तरी! आपल्याला माहीत आहे, की बदल घडू शकतो. व्यसनाधीन दारू पिणे सोडू शकतात. धूम्रपान करणारे सिगारेट सोडू शकतात. सतत पराजयाचा अनुभव घेणारे विजेते बनू शकतात. तुम्ही नखं खाणे थांबवू शकता, किंवा कामाच्या ठिकाणी खाणे थांबवू शकता. मुलांवर ओरडणे, रात्री जागरण करणे, छोट्या छोट्या गोष्टींची चिंता करणे वगैरे सर्व काही थांबवू शकता. जसे शास्त्रज्ञांच्या लक्षात आले आहे, सवयींवर नियंत्रण ठेवण्याने फक्त व्यक्तींच्या आयुष्यामध्येच बदल घडून येतात असे नाही, तर व्यापारी संस्था, संघटना, कंपन्या आणि समाजांमध्ये पण हे घडू शकते. कसे ते आपण पुढील प्रकरणांमध्ये बघणार आहोत.

1 सवय आणि व्यसन यांना विभागणारी सीमारेषा ओळखणे अनेकदा अवघड असते. उदा. व्यसनाच्या “American Society of addiction Medicine” यांनी केलेल्या व्याख्येनुसार “व्यसन हा बक्षीस, प्रेरणा, स्मृती आणि तत्संबंधी सर्किटशी संबंधित मेंदूचा जुनाट आजार आहे... वागणुकीवरील नियंत्रण, तल्लफ होणे, एखाद्या गोष्टीला टाळण्यातील असमर्थता, नातेसंबंधातील दुरावा, बिघाड ही सगळी व्यसनाधीनतेची लक्षणे आहेत.” काही संशोधकांच्या मते, या व्याख्येप्रमाणे, एका आठवड्याला कोकेनवर पन्नास डॉलर्स खर्च करणे हे वाईट आहे. परंतु एका आठवड्यात कॉफीवर पन्नास डॉलर्स खर्च करणे चालण्यासारखे आहे. असे का? हे मात्र सांगणे अवघड आहे. एखाद्याला दररोज दुपारी कॉफीची तल्लफ होत असेल आणि तो त्यासाठी पाच डॉलर्स खर्च करत असेल तर त्याचे हे वागणे, वागणुकीवरील नियंत्रणातील त्रुटीच म्हणावी लागेल. एखाद्याला जर त्याच्या मुलांबरोबर नाष्टा घेण्यासाठी धावत जावेसे वाटले तर त्याला व्यायामाचे व्यसन आहे, असे म्हणता येईल का? अनेक संशोधक मान्य करतात, की व्यसन किंवा व्यसनाधीनता हा एक खूप गुंतागुंतीचा विषय आहे. शिवाय तो अजूनही फारसा चांगला समजलेला नाही. आपण अनेक प्रकारच्या वागणुकींचा त्याच्याशी संबंध जोडतो परंतु अनेक वेळा तो सवयींचा परिणाम असतो. अमली पदार्थ, सिगारेट्स, दारू यासारखे पदार्थ शारीरिक अवलंबित्व निर्माण करू शकतात. परंतु ही शारीरिक तल्लफ, त्या पदार्थांचा वापर थांबवला तर तितक्याच जलद गतीने मागे पडते. उदा. जोपर्यंत निकोटीनचे व्यसन रासायनिक पदार्थ धूम्रपान करणाऱ्याच्या रक्तामध्ये राहते तेवढा काळच ते टिकते. शेवटची सिगारेट ओढल्यापासून शंभर तासांपर्यंत ती शारीरिक तल्लफ राहते. मात्र त्यानंतर होणारी निकोटीनची तल्लफ, आपल्या सवयींचा भाग असते. सिगारेट सोडून एका महिन्यानंतर सकाळच्या नाष्ट्यानंतर सिगारेटची होणारी आठवण किंवा तल्लफ ही आपल्या शारीरिक गरजेतून आलेली नसते तर अनेक सकाळी, अनुभवलेल्या त्या निकोटीनच्या सुखद आठवणींतून लागलेली असते.

आपल्याला व्यसने वाटतात, अशा वागणुकींमागे जी सवय आहे, तिच्यात सुधारणा करून, आपण त्यात बदल घडवून आणू शकतो. असे अनेक अभ्यासांवरून दिसून आले आहे आणि तो उपचार पद्धतींचा एक अत्यंत महत्वाचा भाग ठरलाय. (परंतु हे पण लक्षात घेतले पाहिजे, की काही अमली रासायनिक पदार्थांचे (ओपिअट्स) प्रदीर्घ काळापर्यंत व्यसन लागण्याची शक्यता असते. काही अभ्यासांवरून दिसून आले, की काही थोड्या लोकांच्या गटांचा, सवयींमधील

कोणत्याही प्रकारच्या बदलानंतरही व्यसन लागलेले रासायनिक पदार्थ घेण्याकडे कल असतो. परंतु अशा प्रकारची रसायने आणि त्यांना आहारी गेलेले व्यसनी लोक यांची संख्या फारच कमी असते. जर त्यांची तुलना दारू किंवा इतर अमली पदार्थांच्या व्यसनी लोकांशी केली, जे मदतीच्या शोधात असतात.)

2 एक महत्त्वाची गोष्ट येथे लक्षात घेतली पाहिजे, की सवय बदलाची प्रक्रिया ही सहजपणे सांगण्यासारखी आहे, समजावून देण्यासारखी आहे. परंतु त्याचा अर्थ असा नाही, की ती आचरणामध्ये आणणे सहज शक्य आहे किंवा सोपे आहे. धूम्रपानाची सवय, दारूची व्यसनाधीनता, अती खाण्याची सवय किंवा सवयीचा भाग झालेल्या इतर अनेक गोष्टी कठोर प्रयत्नांशिवाय बदलता येतील असा निष्कर्ष काढणे हे उथळपणाचे ठरेल. प्रामाणिक आणि खऱ्या बदलासाठी कष्टाची आणि वागणुकीमागील तलफेबद्दलची जागरूकता निर्माण होण्याची खरी गरज आहे. कोणतीही सवय बदलण्यासाठी निर्धाराची गरज असते. केवळ सवयीची साखळी लक्षात आली म्हणून कोणी धूम्रपानाची सवय सोडणार नाही.

तरीपण सवयीचे तंत्र समजून घेतल्याने आणि त्यातून मिळालेल्या ज्ञानाने नवीन वागणुकीचे तंत्र आत्मसात करणे सोपे जाते. व्यसनाधीनतेशी किंवा स्वहानी करणाऱ्या वागणुकींशी झगडणाऱ्या कोणालाही अनेक बाजूंनी मदत मिळू शकते, ज्याचा ते फायदा करून घेऊ शकतात. उदा. प्रशिक्षित उपचार करणारे डॉक्टर्स, सामाजिक कार्यकर्ते आणि चर्चमधील सेवक वगैरे. अगदी त्या त्या क्षेत्रातील व्यावसायिक सुद्धा मान्य करतात, की बहुतेक मदती, धूम्रपान करणारे, आणि वागणुकीसंबंधी समस्या असणारे अनेकदा औपचारिक उपचार न होता स्वतःच त्या सवयीतून मुक्त होतात. बहुतेक वेळा असा बदल घडून येण्याचे कारण म्हणजे लोक त्यांच्या वागणुकीला चालना देणाऱ्या सूचना, तल्लफ/इच्छा आणि बक्षिसे यांचे निरीक्षण करतात. त्यानंतर स्वहानी पोहोचणाऱ्या नित्यक्रमाच्या ठिकाणी अधिक सशक्त पर्यायी नित्यक्रम निवडतात. हे त्यांच्याकडून अजाणतेपणे होते. सवयींना चालना देणाऱ्या सूचना, तल्लफ/इच्छा समजून घेण्याने सवयी एकदम नाहीशा होणार नाहीत, परंतु ही गोष्ट तुम्हाला नवीन सवय शोधण्यासाठी मात्र नक्कीच मार्गदर्शक ठरेल.



यशस्वी संस्थाच्या सवयी

अत्यावश्यक सवयी किंवा ओ निलचा पोवाडा

कोणत्या सवयी सर्वात महत्त्वाच्या आहेत?

1

सन 1987मधील ऑक्टोबर महिन्याच्या एका वादळी दिवशी वॉलस्ट्रीट वरील महत्त्वाच्या गुंतवणूकदारांचा आणि स्टॉक विश्लेषकांचा एक मोठा गट उच्चभ्रू अशा मॅनहॅटन हॉटेलमध्ये जमला होता. तेथे ते 'अल्कोआ' या अॅल्युमिनिअम कंपनीच्या नवीन प्रमुख कार्यकारी अधिकाऱ्याची भेट घेण्यासाठी जमले होते. या कंपनीने गेली जवळजवळ शंभर वर्षे, चॉकलेट्सच्या, अन्नपदार्थांच्या वेष्टनासाठी वापरण्यात येणाऱ्या अॅल्युमिनियमच्या पातळ फिल्मपासून ते कोकाकोलाचे अॅल्युमिनियमचे छोटे डबे तयार करण्यासाठी लागणाऱ्या जाड पत्र्यांचे उत्पादन केले होते. तसेच उपग्रहाच्या निरनिराळ्या भागांना जोडणाऱ्या नटबोल्टस् पर्यंतच्या वस्तूंचेही उत्पादन त्यांनी केले होते.

अल्कोआ कंपनीच्या संस्थापकाने जवळजवळ शंभर वर्षांपूर्वी स्मेल्टिंग प्रक्रियेचा शोध लावला होता. तेव्हापासून ती कंपनी अॅल्युमिनिअम धातूच्या उत्पादनातील अग्रेसर कंपनी म्हणून ओळखली जात होती. तेथे जमलेल्यांपैकी अनेक जणांनी अल्कोआ कंपनीच्या शेअर्समध्ये कोट्यवधी रुपये गुंतवले होते आणि त्याचा उत्तम परतावाही मिळवत होते. परंतु गेल्या एक दोन वर्षांमध्ये गुंतवणूकदारांच्या कुरकुरीला सुरुवात झाली होती. अल्कोआच्या व्यवस्थापनाकडून, नवीन उत्पादनांसाठी करण्यात येणाऱ्या विस्तारीकरणाच्या भरात, एकामागून एक चुकीची पावले उचलली गेली होती. परिणामी त्यांच्या स्पर्धकांनी, त्यांची काही गिऱ्हाइके आणि नफ्याचा मोठा भाग पळवला होता.

म्हणून जेव्हा अल्कोआच्या व्यवस्थापकीय मंडळाने नवीन नेतृत्वाचा, प्रमुख कार्यकारी अधिकाऱ्याचा शोध घेण्याचा निर्णय जाहीर केला, तेव्हा गुंतवणूकदारांनी

सुटकेचा निःश्वास सोडला होता. परंतु जेव्हा त्यांना नवीन प्रमुख कार्यकारी अधिकाऱ्याची निवड समजली, तेव्हा त्या निःश्वासाचे लगेचच काळजीत रूपांतर झाले. नवीन प्रमुख कार्यकारी अधिकारी पॉल ओ निल याने पूर्वी सरकारी खात्यात अधिकारी म्हणून काम केले होते. वॉलस्ट्रीटवरील अनेकांनी त्याचे नावही ऐकलेले नव्हते. मात्र जेव्हा अल्कोआने मॅनहॅटन हॉटेलमधील या भेटीची घोषणा केली, तेव्हा प्रत्येक प्रमुख गुंतवणूकदाराने आमंत्रण मागून घेतले.

दुपारी बारा वाजायला काही मिनिटेच बाकी असताना ओ निल स्टेजवर स्थानापन्न झाला. त्याचे वय एक्कावन्न वर्षांचे होते, शरीरयष्टी सडपातळ होती. त्याने करड्या रंगाचा रेषांचा सुट आणि लाल रंगाचा टाय घातला होता. त्याचे केस पूर्ण पांढरे झाले होते. त्याच्या चालण्या-बोलण्यात लष्करी पेशातील व्यक्तीचा ताठपणा जाणवत होता. तो भराभर पायऱ्या चढून व्यासपीठावर आला आणि त्याने तेथे जमलेल्यांकडे बघून स्मित केले. त्याच्या व्यक्तिमत्त्वातून आत्मविश्वास आणि कणखरपणा पुरेपूर प्रतीत होत होता. अगदी एखाद्या प्रमुख कार्यकारी अधिकाऱ्याप्रमाणे. त्यानंतर त्याने बोलायला सुरुवात केली...

“मला तुमच्याशी कामगारांच्या सुरक्षेसंबंधी बोलायचे आहे,” त्याने सुरुवात केली. “दरवर्षी मोठ्या प्रमाणावर अल्कोआचे कामगार गंभीररीत्या जखमी होतात आणि त्यांचे कामाचे दिवस वाया जातात. सर्वसाधारण अमेरिकन औद्योगिक जगतातील कामगार सुरक्षेच्या तुलनेत, आमच्या उद्योगाची त्या बाबतीची कामगिरी खूपच चांगली आहे. आमच्या कामगारांचा 1500 अंश तापमानाच्या धातूशी रोजचा संबंध येतो. तसेच अवयवांचा लचकाच तोडून काढतील अशा अजस्र आणि अवजड यंत्रावर त्यांना काम करावे लागते. या गोष्टींचा विचार केला तर ती गोष्ट अधिकच प्रकर्षाने जाणवते. परंतु तेवढेच पुरेसे नाही. मला अल्कोआला अमेरिकेतील सर्वात सुरक्षित कंपनी बनवायचे आहे. शून्य दुखापतीचे हे ध्येय गाठणे हे माझे उद्दिष्ट आहे.”

तेथे जमलेले सर्वजण चांगलेच गोंधळून गेले. अशा प्रकारच्या सभांमधील कामकाजाची सर्वसाधारणपणे एक पद्धत पडून गेली होती. नवीन प्रमुख कार्यकारी अधिकारी प्रथम स्वतःची ओळख करून देतो, नंतर स्वतःच्या फजितीचा एखादा किस्सा सांगून सगळ्यांना हसवतो. म्हणजे हावर्ड बिजनेस स्कुलमध्ये असताना तो वर्गामध्ये कसा झोपायचा वगैरे. नंतर अनावश्यक खर्चावर नियंत्रण आणून नफा

वाढवण्याचे आश्वासन देतो, त्यानंतर कर प्रणाली आणि प्रचलित कायदे, नियम, नियंत्रणे इत्यादीमुळे व्यवसाय करण्यावर येणाऱ्या मर्यादा वगैरे बाबत सांगायचा. कधीकधी कौटुंबिक न्यायालयातील, वकिलाबरोबरच स्वतःचा एखादा भावनात्मक अनुभव सांगून त्याचे विश्लेषण करत असे. आणि शेवटी व्यवस्थापन शास्त्रातील ठरावीक शब्दप्रयोगांचा मारा करत. उदा. समन्वय साधणे, योग्य प्रमाणात कुशल कर्मचारी ठेवणे, प्रतिस्पर्धी कंपन्यांबरोबर सहकार्य निर्माण करत काम करणे, वगैरे. अशा प्रकारे भाषणाचा शेवट आणि त्यानंतर सर्वजण भांडवलशाहीच्या सुरक्षिततेबद्दल निश्चित होत सभेचा शेवट होत असे.

मात्र ओ निल नफ्या-फायद्याबद्दल काहीच बोलला नव्हता. त्याने विविध कर आणि कर पद्धतींचा उल्लेखही केला नव्हता. योग्य संबंध प्रस्थापित करून परस्पर फायद्याच्या व्यावसायिक व्यूहरचनेचा पण त्याने काही उल्लेख केला नव्हता. तेथे जमलेल्या गुंतवणूकदारांना फक्त कामगारांच्या सुरक्षिततेबद्दलच ऐकायला मिळाले होते. ओ निलची मानसिकता काटेकोर नियमांनुसार चालण्याची किंवा त्यापेक्षाही भयंकर म्हणजे लोकशाहीवादी असावी असे भासत होते. हे काहीसे भीतीदायक चित्र होते.

“पुढे काही सांगण्याआधी,” ओ निल म्हणाला, “या हॉलला असलेल्या आपत्कालीन बाहेर जाण्याच्या मार्गाविषयी मला तुम्हाला सांगायचे आहे.” त्याने हॉलच्या मागील बाजूला हात दाखवला. “त्या बाजूला काही दरवाजे आहेत. समजा आग लागली किंवा इतर काही आणीबाणीची स्थिती उद्भवली तर तुम्हाला शांतपणे मागील बाजूच्या दरवाजाने बाहेर पडून जिना उतरून, मार्गिकितून चालत इमारतीच्या बाहेर पडायचे आहे.”

संपूर्ण शांतता! खाली रस्त्यावर असलेल्या रहदारीचाच काय तो दबका आवाज खिडक्यांमधून आत येत होता. सुरक्षा? आपत्कालीन बाहेर पडण्याचा मार्ग? काय चेष्टा चालली होती ही? पण तेथे जमलेल्यांपैकी एकाला कल्पना होती, की ओ निल साठच्या दशकामध्ये वॉशिंग्टन डी.सी. येथे होता. ‘या प्राण्याने अमली पदार्थांचे खूप सेवन केले असावे,’ त्याच्या मनात एक विचार आला. अखेर कोणीतरी हात वर केला आणि अवकाश विभागातील सुट्ट्या भागांच्या एकूण शिल्लक साठ्याबद्दल विचारणा केली, तर दुसऱ्याने कंपनीच्या कॅपिटल रेशोबद्दल विचारणा केली.

“मी सांगितलेले तुम्ही ऐकलेच नाही असे मला वाटते,” ओ निल म्हणाला. “तुम्हाला जर अल्कोआची स्थिती जाणून घ्यायची असेल तर तुम्ही आमच्या उद्योगाच्या सुरक्षास्थितीची आकडेवारी आधी समजून घेतली पाहिजे. आम्हाला जर आमच्या उद्योगातील अपघातांचे प्रमाण कमी करायचे असेल तर ते केवळ बोलून किंवा शाब्दिक प्रोत्साहन देऊन होणार नाही. तसेच तुम्ही इतर प्रमुख कार्यकारी अधिकार्यांच्या तोंडून निरर्थक काहीतरी ऐकता तसे ऐकूनही होणार नाही. मात्र अपघाताचे प्रमाण खाली येईल, कारण आमच्या कंपनीतील कामगारांनी एका महत्वाच्या योजनेचा हिस्सा बनायचे कबूल केले आहे. त्यांनी सर्वोत्तमतेची सवय निर्माण करण्याचा निर्धार केला आहे. आम्ही आमच्या संपूर्ण आस्थापनामध्ये आमच्या सवयी बदलण्यात प्रगती करत आहोत की नाही, यासाठी एक सुरक्षेची स्थिती असा निर्देशांक असेल. त्यावरूनच आमची परीक्षा केली गेली पाहिजे.”

त्याचे भाषण जेव्हा संपले, तेव्हा गुंतवणूकदार रागातच हॉलच्या बाहेर पडले. एक जण धावतच पैसे टाकून फोन करायच्या जागेकडे गेला आणि त्याने त्याच्या वीस मोठ्या गुंतवणूकदारांशी संपर्क साधला.

“मी खात्रीने सांगतो, कंपनीच्या व्यवस्थापकीय मंडळाने एका चक्रम माणसाच्या हातात कंपनीची सूत्रं दिली आहेत आणि तो कंपनीची पुरती वाट लावणार आहे.” एका गुंतवणूकदाराने मला सांगितले, “मी त्या सर्वांना, त्यांचे शेअर्स ताबडतोब विकायला सांगितले, त्या हॉलमध्ये जमलेल्या सगळ्यांनी नंतर त्यांच्या गुंतवणूकदारांना तेच सांगितले.”

“आणि मी तो माझ्या कारकिर्दीमध्ये दिलेला सर्वात वाईट सल्ला होता.”

ओ निलच्या त्या दिवशीच्या भाषणानंतर एका वर्षाच्या आतच अल्कोआ कंपनीच्या नफ्याने उच्चांक गाठला होता. ओ निल जेव्हा सन 2000 साली कंपनीमधून निवृत्त झाला, तेव्हा कंपनीचे वार्षिक मूळ (Net) उत्पन्न, तो कंपनीमध्ये येण्याच्या वेळी असलेल्या उत्पन्नापेक्षा, पाच पटीने वाढले होते आणि कंपनीच्या मार्केटमधील सर्व शेअर्सची बाजारातील किंमत 27,000 कोटी डॉलर्स एवढी वाढली होती. ओ निलने प्रमुख कार्यकारी अधिकारी पद स्वीकारलेल्या दिवशी जर एखाद्याने दहा लाख डॉलर्सची गुंतवणूक कंपनीच्या शेअर्समध्ये केली असती, तर त्याने ओ निलच्या कार्यकाळात तेवढीच रक्कम वार्षिक परताव्याच्या रूपात

(Dividends) कमावली असती. ओ निलने कंपनी सोडल्यावर त्या शेअर्सच्या किमतीमध्ये पाच पटींनी वृद्धी झाली असती.

त्याहीपेक्षा महत्वाचे म्हणजे ही सगळी प्रगती होत असतानाच अल्कोआ ही कंपनी जगातील सर्वात सुरक्षित कंपनी म्हणून गणली जाऊ लागली होती. ओ निल येण्याआधी अल्कोआच्या जवळ जवळ प्रत्येक उत्पादन ठिकाणी दर आठवड्याला एक तरी अपघात होत होता. त्याने आखलेल्या सुरक्षेच्या योजना एकदा कार्यान्वित केल्यानंतर काही उत्पादनांच्या ठिकाणी तर कामगारांना होणाऱ्या अपघातांमुळे, कामाचा एकही दिवस वाया गेला नाही. अमेरिकेच्या औद्योगिक जगतातील सुरक्षेच्या निर्देशांकांच्या, एक विसांश एवढे अल्कोआतील अपघातांचे प्रमाण खाली आले.

मग ओ निलने अमेरिकेतील सर्वात अवाढव्य, अस्ताव्यस्त पसरलेल्या, अपघातप्रवण कंपनीचे, नफा कमावणाऱ्या आणि सर्वात सुरक्षित कंपनीमध्ये रूपांतर कशा प्रकारे केले?

ते शक्य झाले केवळ एकाच सवयीवर हल्ला केल्याने, ज्यामुळे कंपनीमध्ये सर्व दिशांनी जणू बदलांची मालिकाच सुरू झाली.

“मला माहिती होते, की अल्कोआमध्ये पूर्ण परिवर्तन घडवून आणणे आवश्यक होते,” ओ निलने मला सांगितले. “परंतु तुम्ही आदेश देऊन लोकांना बदलू शकत नाही. आपला मेंदू तशा प्रकारे काम करत नाही. म्हणून मी ठरवले, की एका गोष्टीवर लक्ष केंद्रित करून मला सुरुवात तरी केली पाहिजे. मी जर एका गोष्टीसंबंधित सवयी तोडायला सुरुवात करू शकलो, तर ती गोष्ट नक्कीच संपूर्ण कंपनीत पसरेल.”

ओ निलचा ठाम विश्वास होता, की काही सवयींमध्ये बदलाच्या साखळीला सुरुवात करण्याची ताकद आहे. त्या सवयी कंपनीमध्ये पसरत असतांनाच इतर सवयी बदलण्याच्या प्रक्रियेला पण चालना देऊ शकतात. काही सवयी, आयुष्य आणि व्यवसाय यांची पुनर्भारणी करताना, इतर सवयींपेक्षा अधिक महत्वाच्या ठरतात. त्या आहे ‘मूळ सवयी’ आणि लोक कामं कशी करतात, कशी खातात, खेळतात, जगतात, खर्च करतात आणि संवाद साधतात यावर त्या सवयी प्रभाव टाकू शकतात. कालांतराने मूळ सवयी आमूलाग्र बदलाच्या प्रक्रियेला चालना देतात.

मूळ सवयींवरून असे लक्षात येते, की यश मिळवण्यासाठी प्रत्येक गोष्ट योग्यच हवी असे नाही. परंतु त्या ऐवजी त्यांचा भर, काही निवडक, मोजक्या, महत्त्वाच्या गोष्टींची निवड करून त्यांचा उपयोग एक शक्तिशाली टेकू म्हणून, तरफ म्हणून करण्याकडे असतो. या पुस्तकाच्या पहिल्या भागामध्ये सवयी कशा काम करतात, त्या कशा तयार केल्या जातात, हे आपण पाहिले. मात्र भावी सवयींबद्दल कोठे सुरुवात करता येईल? त्याचे उत्तर आहे मूळ सवयी समजून घेण्यात आहे: त्या सवयी सर्वात महत्त्वाच्या असतात, ज्यांच्यात बदल सुरू होताच, इतर सवयी आणि पॅटर्न बदलायला लागतात किंवा नव्याने घडू लागतात.

मूळ सवयी आपल्याला, मायकेल फेल्फ हा ऑलिम्पिक विजेता कसा झाला आणि महाविद्यालयातील काही विद्यार्थी त्यांच्या समकालिनांपेक्षा जास्त चांगली कामगिरी कशी करतात, याचे स्पष्टीकरण देतात. त्या सवयी समजून घेतल्यानंतर आपल्या लक्षात येते, की काहीजण, कित्येक वर्षांच्या प्रयत्नानंतर, अचानक चाळीस पौंड वजन कमी कसे करू शकतात? त्याचवेळी त्यांच्या कामाच्या ठिकाणी, त्यांच्या कामगिरीत सुधारणा कशी घडून येते? आणि तरी सुद्धा ते रात्री मुलांबरोबर जेवायला वेळेवर घरी कसे येतात? त्याचबरोबर मूळ सवयींवरून आपल्या लक्षात येते, की अल्कोआचे शेअर्स, डाऊ जोन्स निर्देशांकामध्ये सगळ्यात उत्तम कामगिरी करणारे कसे ठरले? त्याच वेळी ती या पृथ्वीतलावरील सर्वात सुरक्षित कंपनी कशी ठरली?

अल्कोआ कंपनीने ओ निल पुढे कंपनीचे प्रमुख कार्यकारी अधिकारी पद स्वीकारण्याचा जेव्हा प्रस्ताव ठेवला, तेव्हा ते पद स्वीकारावे की नाही, याबद्दल त्याच्या मनात संभ्रम होता. त्याने आधीच खूप पैसा कमावलेला होता. तो आता जेथे राहत होता ते कनेक्टिकट हे त्याच्या पत्नीचे आवडते ठिकाण होते. त्यांना अल्कोआचे मुख्य कार्यालय असलेल्या पिट्सबर्गविषयी फारशी माहिती नव्हती. परंतु त्यांच्या प्रस्तावाला नकार देण्याआधी त्याने विचार करण्यासाठी वेळ मागून घेतला. निर्णय घेण्याला मदत होण्याच्या दृष्टीने, त्याने जर प्रस्ताव स्वीकारायचे ठरवले, तर त्याचे सर्वात महत्त्वाचे अग्रक्रम प्राथमिकता काय असू शकतील, याची यादी करायला सुरुवात केली.

ओ निलचा याद्या करण्यावर ठाम विश्वास होता. याद्या करण्याच्या सवयीमुळेच त्याने त्याच्या आयुष्याला शिस्त आणली होती. फ्रेस्नो स्टेट येथे महाविद्यालयामध्ये

असताना - जेथे त्याने काही अभ्यासक्रम तीन वर्षांपेक्षा थोड्या अधिक काळात, किंबहुना त्याच वेळी आठवड्याचे तीस तास काम करून पूर्ण केले होते. ओ निलने त्याला जे जे म्हणून साध्य करायचे होते, त्या सर्वांची यादी केली होती. त्यामध्ये सर्वात वरती होते 'मोठा बदल घडून येईल' असे काहीतरी करणे.' सन 1960मध्ये पदवी परीक्षा उत्तीर्ण झाल्यानंतर त्याने मित्राच्या आग्रहाखातर सरकारी नोकरीत उमेदवारी करण्याचे ठरवले. आणि अर्ज भरला व तीन लाख उमेदवारांबरोबर सरकारी नोकरीसाठी परीक्षा दिली. तीन हजार लोकांना मुलाखतीसाठी बोलावण्यात आले. त्यापैकी तीनशे जणांना नोकरी मिळाली आणि त्यात ओ निलचा समावेश होता.

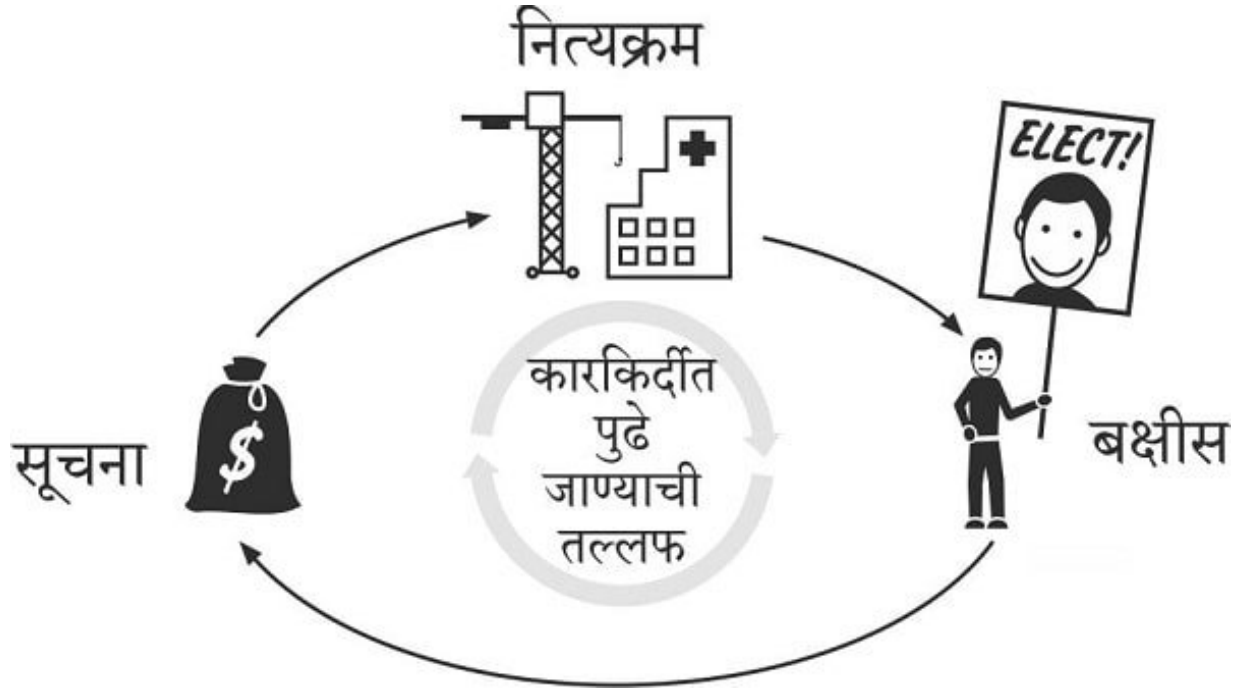
त्याने मध्यम स्तरावरील अधिकारी म्हणून वेटेरन्स अँडमिनिस्ट्रेशनमध्ये कामाला सुरुवात केली. त्याला संगणक प्रणालीचे प्रशिक्षण घेण्यास सांगण्यात आले. हे सर्व होत असताना ओ निलचे याद्या करणे पण चालू होते. काही प्रकल्प दुसऱ्यांपेक्षा अधिक यशस्वी कसे ठरले, कोणत्या कंत्राटदाराने वेळेवर काम केले आणि कोणी केले नाही वगैरे. त्याला दरवर्षी बढती मिळत गेली. जसा तो वी.ए. मधील एक एक श्रेणी चढत गेला, तसे प्रश्नांची उकल करणाऱ्या मुद्द्यांची यादी करणारा अधिकारी अशी त्याची ख्याती पसरत गेली.

सन 1960च्या दशकाच्या मध्यावर अशा प्रकारच्या कर्तबगार व्यक्तींना वॉशिंग्टन डी.सी. मध्ये खूप मागणी होती. रॉबर्ट मॅकन्मारा यांनी अलीकडेच तरुण गणितज्ञ, सांख्यिकीतज्ञ आणि संगणक प्रणाली तज्ञ यांची निवड करून पेंटागॉनची पुनर्रचना केली होती. राष्ट्राध्यक्ष जॉन्सन यांना पण त्यांच्या कार्यालयात हुशार आणि कर्तबगार व्यक्तींची गरज होती. अशा प्रकारे अखेर मॅनेजमेंट अँड बजेट या नावाने ओळखल्या जाणाऱ्या डी.सी. मधील सर्वात महत्त्वाच्या खात्यासाठी त्याची निवड झाली. एका दशकातच, वयाच्या अडतिसाव्या वर्षी त्याला उपसंचालक या पदावर बढती मिळाली आणि एकदम तो शहरातील एक प्रभावी व्यक्ती बनला.

येथेच ओ निलचे, नियोजन/व्यवस्थापनातील सवयींविषयीचे शिक्षण सुरू झाले. त्याच्यावर सोपवण्यात आलेल्या जबाबदाऱ्यांपैकी पहिली जबाबदारी होती, सरकार आरोग्यविषयक सेवेवर करत असलेल्या खर्चाचा अभ्यास करून त्याचा पृथक्करणात्मक आराखडा तयार करणे, अहवाल तयार करणे. तेथे त्याच्या लगेचच लक्षात आले, की सरकारचे प्रयत्न जे तर्कशुद्ध नियमानुसार आणि पूर्वनियोजित प्राथमिकतेने होणे गरजेचे होते तसे न होता, ते भयंकर अशा संस्थात्मक सवयींचा

भाग बनले आहेत. अधिकारी आणि राजकारणी नेते विचारपूर्वक निर्णय घेण्याऐवजी, सूचनांना प्रतिसाद देऊन, बढतीच्या किंवा पुन्हा निवडून येण्याच्या बक्षिसासाठी नित्यक्रम अनुसरत होते. ही सवयीची साखळी हजारो लोकांमध्ये आणि कोट्यवधी डॉलर्समध्ये फैलावली होती.

उदा. दुसऱ्या महायुद्धानंतर काँग्रेसने जनता हॉस्पिटल उभारण्याचा एक प्रकल्प हाती घेतला होता आणि पंचवीस वर्षांनंतर सुद्धा तो सुरूच होता. जेव्हा जेव्हा राजकारणी आरोग्य सेवेसाठी निधी उपलब्ध करून द्यायचे, तेव्हा अधिकारी हॉस्पिटलची उभारणी करायला सुरुवात करायचे. नवीन हॉस्पिटलच्या उभारणीसाठी ज्या शहरांची, गावांची निवड करण्यात आली होती, त्या सर्वांनाच खरेतर जादा बेडच्या क्षमतेच्या हॉस्पिटल्सची खरी गरज नव्हती. परंतु याचे त्यांना काही सोयरसुतक नव्हते. त्यांना फक्त पुढच्या निवडणुकीमध्ये मते मिळवण्यासाठी हॉस्पिटलची इमारत भव्य असायला पाहिजे होती. बस्स...



“सरकारी कर्मचारी हॉस्पिटलमध्ये पडदे निळे हवेत की पिवळे, पेशंटच्या खोल्यांमध्ये एक टि.व्ही. असावा की दोन, परिचारिकांची बसण्याची जागा कोठे असावी, अशा निरर्थक गोष्टींवर चर्चा करण्यात कित्येक महिने घालवायचे.” ओ निलने मला सांगितले. “परंतु बहुतेक वेळा मुळात गावामध्ये हॉस्पिटलची गरज आहे

का, याबद्दल कोणी काही बोलायचे नाही. सरकारी कर्मचाऱ्यांना प्रत्येक आरोग्यविषयक प्रश्न हॉस्पिटलची इमारत बांधून सोडवायची सवय झाली होती, त्या मुळे राजकारण्यांना ‘मी हे केले’ असे सांगण्याची सोय झाली होती! खरेतर या सगळ्या गोष्टींना काहीच अर्थ नव्हता, परंतु तरीही प्रत्येक जण पुनःपुन्हा तेच करत होता.”

संशोधकांनी ज्या कंपन्यांचा, संस्थांचा अभ्यास केला त्यामध्ये त्यांना अशा प्रकारच्या संस्थात्मक सवयी तयार झाल्याचे आढळून आले. “व्यक्तींना सवयी असतात; गटांना नित्यक्रम असतात.” जॉफ्रे हॉजसन असे लिहितात. त्यांनी संपूर्ण कारकीर्द संस्थात्मक पद्धतींचा अभ्यास केला होता. “नित्यक्रम हे संस्थात्मक सवयींशी समांतर असतात.”

अशा प्रकारच्या सवयी ओ निलच्या दृष्टीने धोकादायकच होत्या. “आम्ही मुळातच निर्णयप्रक्रिया थांबवली होती आणि त्या ऐवजी विचार न करता कृती करत राहिलो होतो.” ओ निल म्हणाला. परंतु इतर खात्यांमध्ये, संस्थांमध्ये जेथे बदल घडून येण्यासाठी वाव दिला जात होता, संधी दिली जात होती, तिथे चांगल्या संस्थात्मक सवयींमुळे कार्यक्रमांना, योजनांना यश मिळत होते.

नासा (NASA)तील काही विभागांमध्ये, उदाहरणार्थ, मुद्दाम संस्थात्मक नित्यक्रमांमध्ये बदल करून ज्यात अभियंत्यांना अधिक धोका, जोखिम स्वीकारण्यासाठी प्रवृत्त केले जायचे, संपूर्ण विभागाचाच कायापालट करण्यावर भर दिला जायचा. ज्या वेळी मानवरहित यानाचा अवकाशात झेप घेताक्षणी स्फोट झाला, त्या वेळी विभागप्रमुखांनी मुद्दाम त्यांचे अभिनंदन केले, कौतुक केले. कारण त्यामुळे त्यांच्या विभागामध्ये काहीतरी प्रयत्न केला गेला होता आणि त्यात त्यांना अपयश आले, हे इतरांना कळावे. परंतु किमान त्यांनी काही प्रयत्न तरी केला होता. शेवटी त्यांच्या नियंत्रण कक्षामध्ये जेव्हा जेव्हा कोणत्या विभागाला अपयश आले, तेव्हा तेव्हा त्याचे टाळ्या वाजवून स्वागत करण्याची पद्धतच पडून गेली. ती एक संस्थात्मक सवयच होऊन गेली. सन 1970 मध्ये स्थापन करण्यात आलेल्या वातावरण संरक्षण मंडळाचे (ई.पी.ए.) उदाहरण घेऊ या. ई.पी.ए. चा पहिला संचालक विल्यम रकेलहॉस याने अगदी ठरवून अशा संस्थात्मक सवयी लावल्या, ज्यामुळे त्याच्या वरील नियंत्रकांना, नियमांच्या काटेकोर अंमलबजावणीबाबत अत्यंत ठाम राहण्यास प्रोत्साहनच मिळाले. ज्या वेळी वकील खटला भरण्यासाठी किंवा नियमांचा भंग

करणान्यांवर कठोर कारवाईसाठी परवानगी मागायचा, त्या वेळी ती एका ठरावीक निर्णयप्रक्रियेतून दिली जायची. परंतु सामान्यतः ठरलेलं उत्तर हे होकारार्थीच असायचं. त्यामुळे एक स्पष्ट संदेशच दिला गेला होता. ई.पी.ए. मध्ये धडाडीचे नेहमी कौतुक केले जाते. सन 1975 च्या काळात ई.पी.ए. कडून दरवर्षी वातावरण रक्षणासाठी 1500 नियम तयार केले जायचे.

“जेव्हा जेव्हा मी सरकारच्या निरनिराळ्या खात्यांचे निरीक्षण करायचो, तेव्हा तेव्हा त्यांच्या सवयींवरून त्या खात्यांचे कार्यक्रम यशस्वी किंवा अयशस्वी का झाले याचे उत्तर मला मिळायचे.” ओ निलनी मला सांगितले. “उत्तम संस्थांना, खात्यांना नित्यक्रमांचे महत्त्व समजले होते. त्या उलट सर्वात वाईट संस्था, खाती यांच्या सर्वोच्च पदी असलेल्यांनी या गोष्टींचा कधी विचारच केला नव्हता आणि त्यामुळे त्यांना, आपल्या आदेशांचे पालन का केले जात नाही, असा नेहमी प्रश्न पडायचा.”

सन 1977मध्ये, वॉशिंग्टन डी.सी. येथे सोळा वर्षे राहिल्यानंतर ओ निलने ठरवले, की आता काहीतरी वेगळे करायची वेळ आली. तो दिवसाचे 15 तास व आठवड्याचे सात दिवस काम करत होता. चार मुलांचे संगोपन करताना त्याची बायकोही थकून गेली होती. ओ निलने राजीनामा दिला आणि जगातील सर्वात मोठ्या कागद उत्पादन कंपनीमध्ये नोकरी स्वीकारली. काही वर्षांतच तो त्या कंपनीचा अध्यक्ष झाला.

तोपर्यंत त्याचे सरकारी नोकरीतील काही सहकारी अल्कोआ कंपनीच्या व्यवस्थापकीय मंडळामध्ये दाखल झाले होते. कंपनीला जेव्हा मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्याची गरज भासायला लागली, तेव्हा त्यांच्या डोळ्यासमोर प्रथम याचे नाव आले आणि अशा प्रकारे ही नोकरी जर स्वीकारली तर, प्राथमिकता काय असतील, याची यादी ओ निल करू लागला.

त्या वेळी अल्कोआ कठीण काळातून जात होती. टीकाकारांच्या म्हणण्यानुसार कामगारांमध्ये उत्साहाचा अभाव होता, पुरेशी गुणवत्ता नव्हती आणि त्यांच्या उत्पादनांचा दर्जापण चांगला नव्हता. परंतु ओ निलच्या अग्रक्रमांच्या किंवा प्राथमिकतेच्या यादीमध्ये पहिल्या क्रमांकावर त्याने दर्जा किंवा कार्यक्षमता, कुशलता यांना स्थान दिले नव्हते. अल्कोआसारख्या इतक्या मोठ्या आणि जुन्या कंपनीमध्ये केवळ बटन ऑन करून सगळेजण काम करायला लागतील किंवा जास्त उत्पादन काढायला लागतील अशी अपेक्षा तुम्ही करू शकत नाही. मात्र या आधीच्या मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्याने आदेश काढून सुधारणा करायचा प्रयत्न

केला होता, पण त्यानंतर पंधरा हजार कामगार संपावर गेले होते. शिवाय परिस्थिती इतकी चिघळली होती, की ते पार्किंगच्या जागेत पुतळे आणायचे, त्यांच्यावर त्यांच्या प्रबंधकांप्रमाणे वेष चढवायचे आणि ते जाळायचे. आल्कोआ हे आनंदी, सुखी कुटुंब नव्हते. त्या कालखंडातील एकाने मला सांगितले. ती कंपनी मॅन्सन कुटुंबाप्रमाणे (मॅन्सन कुटुंब: सन 1960च्या दशकातील कॅलिफोर्नियातील अमली पदार्थांचे सेवन करणारा, 100 ते 150 जणांचा गट करून राहणारा एक पंथ) झालेली होती. शिवाय येथे धातूचा गरम रसही होता.”

ही नोकरी जर स्वीकारायचे ठरवले तर अग्रक्रम, प्राथमिकता काय असतील याचा ओ निलने अंदाज घेतला. त्यात असे काहीतरी असले पाहिजे, की कामगारांच्या संघटना आणि अधिकारी वर्ग या दोघांच्याही दृष्टीने ते महत्त्वाचे वाटेल. त्याला एका केंद्रस्थानाची गरज वाटत होती, जे सर्वांना एकत्र आणेल. त्याचप्रमाणे त्यांच्या काम करण्याच्या पद्धतींत आणि परस्पर संबंधांत सुधारणा करण्यासाठी त्याला काहीतरी मार्ग सापडेल.

“मी अगदी मूलभूत गोष्टींकडे वळालो,” कारण प्रत्येकाची, जसा तो घरून कामावर सुरक्षित आला तसेच सुरक्षितपणे कामावरून घरी जाण्याची इच्छा असते. बरोबर? कुटुंबाच्या पालनपोषणाची जबाबदारी तुमच्या जीवावर बेतणारी आहे अशी भीती, भावना, तुमच्या मनात असून चालणार नाही. यावरच मी लक्ष केंद्रित करायचे ठरवले. प्रत्येकाच्या सुरक्षा सवयींत बदल घडवून आणण्याचे मी ठरवले.” तो म्हणाला.

त्याच्या अग्रक्रमांच्या यादीत त्याने ‘सुरक्षा’ असे लिहिले आणि स्वतःसमोर एक धाडसी लक्ष्य ठेवले - ‘शून्य अपघात’. शून्य अपघातांचा कारखाना नव्हे, तर शून्य अपघात! बस, कितीही किंमत मोजावी लागली तरीही त्याची बांधीलकी असणार होती, त्याचे वचन असणार होते.

अशा प्रकारे ओ निलने नोकरीचा प्रस्ताव स्वीकारायचे ठरवले.

“मला तुमच्यामध्ये येऊन खरोखरच आनंद झाला आहे.” नोकरीवर रुजू झाल्यानंतर काही महिन्यांनी टेनेसी येथील खनिज वितळवण्याच्या कारखान्यातील

एका सभागृहात जमलेल्या कामगारांसमोर बोलताना ओ निल म्हणाला. सगळ्याच गोष्टी फार सुरळीतपणे चालल्या नव्हत्या. वॉलस्ट्रीटमध्ये अद्याप साशंकता, तणाव होता. कामगार संघटनांची चाचपणी चाललेली होती. अल्कोआचे काही उपाध्यक्ष त्यांना डावलून ओ निलची अत्युच्च पदी नेमणूक झाल्याबद्दल रागात होते. पण ओ निल मात्र कामगार सुरक्षेबद्दलच बोलत होता.

“मला तुमच्याबरोबर कोणत्याही मुद्द्यावर चर्चा करायला आवडेल,” ओ निल म्हणाला. तो अल्कोआच्या अमेरिकेतील निरनिराळ्या प्रांतांमधील कारखान्यांच्या पाहणी दौऱ्यावर होता. त्यानंतर तो कंपनीच्या इतर एकतीस देशांमधील कारखान्यांना भेटी देण्यासाठी जाणार होता. “परंतु एक गोष्ट अशी होती, की ज्याबाबत मी तुमच्याशी कधीही बोलणार नाही आणि ती म्हणजे कामगारांची सुरक्षा! कामगारांना दुखापती होणार नाहीत, याकरता आम्ही सर्वोपरी प्रयत्न केले नाहीत, असे मला तुमच्यापैकी कोणाकडूनही ऐकायचे नाही आणि जर यावर तुम्ही माझ्याशी वाद घालणार असाल तर त्यात तुम्ही नक्कीच हाराल.”

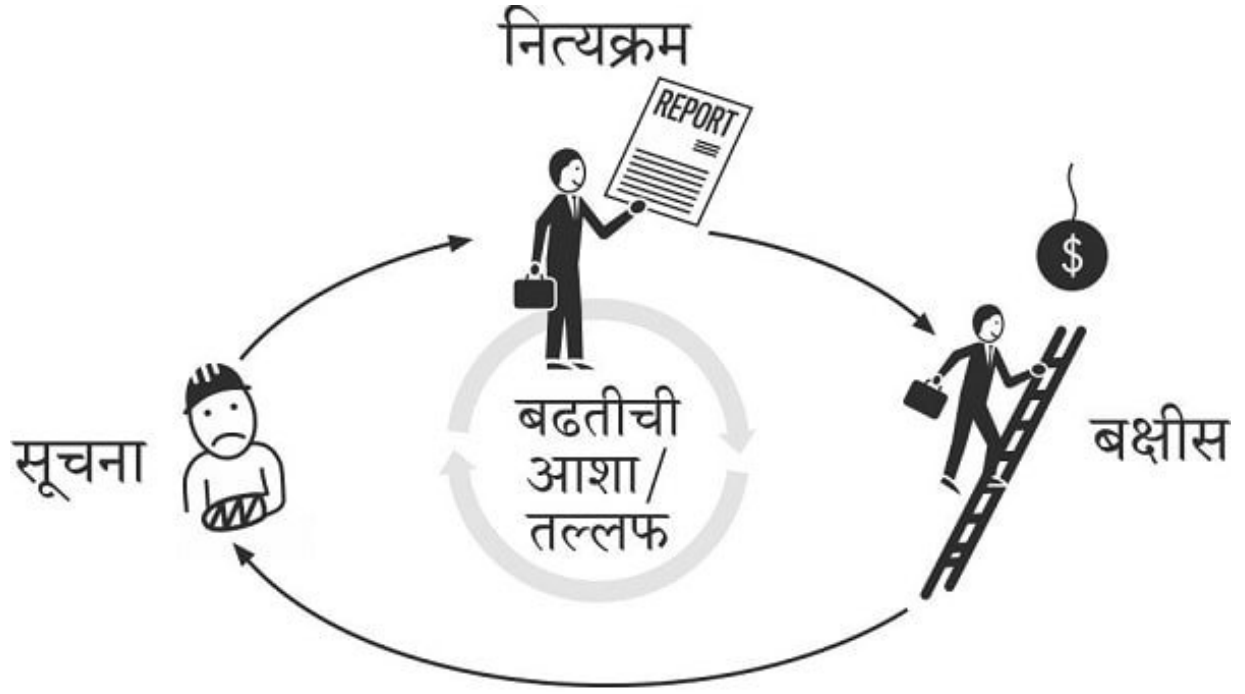
या त्याच्या दृष्टिकोनामागे जी हुशारी होती, जो विचार होता, याविषयी कामगारांच्या सुरक्षिततेबाबत ओ निलबरोबर कोणालाच काही वाद घालायचा नव्हता, बोलायचे नव्हते. कामगार संघटना आज कित्येक वर्षे कामगार सुरक्षेच्या प्रश्नावरून व्यवस्थापनाशी लढा देत होत्या. प्रबंधकांचे पण त्याबाबतीत काही म्हणणे नव्हते. याचे कारण कामगारांना दुखापती म्हणजे उत्पादनात घट आणि कामगारांच्या मनोधैर्यावर होणारा परिणाम होता.

मात्र बहुतेकांच्या एक गोष्ट लक्षात आली नाही, ती म्हणजे ओ निलच्या शून्य दुखापती घोषणेमागचा उद्देश हा अल्कोआच्या इतिहासातील सर्वात मूलगामी सुधारणा घडवून आणणे हा होता. अल्कोआच्या कर्मचाऱ्यांचे दुखापतींपासून संरक्षण करण्यामागचा सर्वात महत्त्वाचा मुद्दा म्हणजे ओ निलच्या मते, मुळात दुखापती होतातच कशा, हे जाणून घेणे, समजून घेणे हा होता. दुखापती कशा होतात, का होतात, हे जर समजून घ्यायचे असेल तर सर्वप्रथम उत्पादन प्रक्रियेमध्ये कोठे चूक होते, हे जाणून घ्यायचे असते. नेमकी चूक कोठे होते हे समजून घेण्यासाठी, कामगारांना उत्पादन प्रक्रियेविषयी प्रशिक्षित करणारे तज्ज्ञ आणणे गरजेचे होते. ज्यामुळे त्यांच्याकडून सर्व क्रिया योग्य रीतीने करून घेणे सोपे जाणार होते. कारण योग्य पद्धत म्हणजेच सुरक्षित पद्धत!

दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे झाले, तर कामगारांच्या सुरक्षिततेसाठी अल्कोआला जगातील सर्वोत्तम आणि सर्वात शिस्तबद्ध अॅल्युमिनियम कंपनी होणे गरजेचे होते.

ओ निलची सुरक्षा योजना, प्रत्यक्षात सवयीच्या साखळीवर बेतलेली होती. कामगारांची दुखापत ही त्याने अगदी साधी सूचना शोधून काढली होती. ही सूचना त्याने स्वयंचलित नित्यक्रमाला जोडली. समजा एखाद्याला कधी दुखापत झाली, तर त्याच्या विभागप्रमुखाने ओ निलकडे चौवीस तासांच्या आत त्याबाबतचा पूर्ण अहवाल पाठवायचा आणि अशी दुखापत पुन्हा न होण्याच्या दृष्टीने त्याची योजना, त्यांचे विचार सादर करायचे. त्यासाठी बक्षीस पण होते. ज्यांनी या पद्धतीचा स्वीकार केला, त्यांनाच बढतीच्या संधी होत्या.

विभाग प्रमुखपद हे खरेतर अत्यंत व्यस्त पद होते. ओ निलकडे दुखापतीसंबंधीचा अहवाल चौवीस तासांच्या आत पाठवण्यासाठी त्यांना त्यांच्या उपविभाग प्रमुखांकडून अपघाताची बातमी तातडीने मिळणे आवश्यक होते. त्यामुळे उपविभाग प्रमुखांना सतत कामगार निरीक्षकांच्या संपर्कामध्ये असणे आवश्यक झाले. परिणामी कामगार निरीक्षकांना कामगारांकडून एखाद्या संभाव्य संकटाबाबत, धोक्याबाबत तातडीने माहिती मिळणे आणि त्याचबरोबर उपविभाग प्रमुखांना देण्यासाठी त्यांच्या सूचना, योजना तयार ठेवणे, कल्पना सुचवणे वगैरे क्रमप्राप्त झाले. हे सगळे घडून येण्यासाठी प्रत्येक विभागाला सगळ्यात निम्नस्तरावरील कामगाराचे मत सर्वोच्च पदावरील व्यक्तीपर्यंत लवकरात लवकर पोहोचवण्यासाठी नवीन संपर्क यंत्रणा तयार करावी लागली. त्यामुळे ओ निलच्या सुरक्षा योजनेची प्रभावी अंमलबजावणी करण्यासाठी कंपनीतील ताठर अधिकारपदांच्या उतरंडीमध्ये आमूलाग्र बदल करावा लागला. तो एक नवीन संस्थात्मक सवय तयार करत होता.



अल्कोआच्या संस्थात्मक सवयीची साखळी

अल्कोआच्या सुरक्षा स्थितीमध्ये जसा बदल घडत गेला, तसे कंपनीच्या इतर बाबतींतही थक्क करणाऱ्या वेगाने आपोआप बदल घडत गेले. ज्या नियमांना कामगार संघटनांनी कित्येक दशके विरोध दर्शवला होता- उदा. प्रत्येक कामगाराची वैयक्तिक उत्पादन क्षमता मोजणे वगैरे- ते नियम अचानक स्वीकारार्ह वाटायला लागले. कारण अशी क्षमता मोजल्याने सगळ्यांनाच, उत्पादन प्रक्रियेमध्ये नेमका गोंधळ कोठे होत आहे आणि सुरक्षेला धोका कोठे निर्माण होण्याची शक्यता आहे, याचा अंदाज येण्यास मदत होऊ लागली. प्रबंधकांनी ज्या धोरणांना अनेक वर्षे विरोध दर्शवला होता- उदा. उत्पादन प्रक्रियेच्या वेगाचे नियंत्रण करण्याबाबत, हा वेग जास्त वाढल्यास मशिन्स बंद करण्याचे स्वातंत्र्य कामगारांना देण्याबाबत, आता त्याचे स्वागत झाले. कारण त्यामुळे दुखापती आणि अपघात होण्यालाच आळा बसणार होता. कंपनीमध्ये इतका बदल घडून आला, की काही सवयींचा कामगारांच्या वैयक्तिक आयुष्यामध्ये पण शिरकाव झाला.

“दोन तीन वर्षांपूर्वी मी माझ्या केबीनमध्ये बसून, खिडकीतून नवव्या पुलाकडे बघत होतो. त्यावर काही कामगार योग्य त्या सुरक्षा पद्धतींचा, उपकरणांचा वापर न करता काम करत होते. असे अल्कोआच्या आत्ताच्या सुरक्षा संचालकाने, जेफ शॉकी

याने मला सांगितले. त्यांच्यापैकी एक जण त्या पुलाच्या कठड्यावर उभा होता आणि दुसऱ्याने त्याचा पट्टा धरला होता. ते सुरक्षादोर किंवा इतर कोणत्याही सुरक्षा उपकरणाचा उपयोग करत नव्हते. ते आमच्याशी संबंध नसलेल्या दुसऱ्या कंपनीमधून आले होते. परंतु त्याचा विचार न करता मी खुर्चीतून उठलो आणि पाच जिने उतरून खाली त्या पुलावर गेलो. ते जीव धोक्यात घालत असल्याबद्दल त्यांना समज दिली आणि सुरक्षा उपकरणे वापरण्याचा सल्ला दिला. तेव्हा त्या लोकांनी सांगितले, की त्यांचा मुकादम सुरक्षा उपकरणे आणायलाच विसरला होता. म्हणून शॉकीने स्थानिक व्यावसायिक सुरक्षा आणि आरोग्य प्राधिकरणाच्या कार्यालयामध्ये फोनवरून तक्रार केली आणि त्या मुकादमाला अटक करवली.

“दुसऱ्या एक अधिकाऱ्याने मला सांगितले, की एक दिवस तो त्याच्या घराजवळ चाललेल्या रस्त्याच्या खोदकामाजवळ थांबला. कारण ते सुरक्षा चौकटीचा उपयोग करत नव्हते. म्हणून त्याने त्यांना योग्य सुरक्षा पद्धती पाळण्याच्या महत्त्वावर एक भाषण सुनावले. तो आठवड्यातील सुट्टीचा दिवस होता. त्याने त्याची कार थांबवली, कारमध्ये मागे त्याची मुले होती. त्याने खड्ड्यांमधील सुरक्षिततेबाबत नगरपालिका कामगारांना भाषण सुनावले. ही काही सामान्य गोष्ट नाहीये परंतु तोच तर मुद्दा आहे. आम्ही आता अशा गोष्टी अगदी सहजपणे करतो.”

ओ निलने त्याच्या कामगार सुरक्षिततेवर लक्ष केंद्रित केल्याने, कंपनीच्या नफ्यामध्ये वृद्धी होईल असे त्याने कधीही म्हटले नव्हते. परंतु नवीन दिनक्रम जसे कंपनीच्या अंगवळणी पडत गेले, तसे खर्च खाली आले. उत्पादनांच्या दर्जामध्ये सुधारणा झाली आणि उत्पादन क्षमता एकदम गगनाला जाऊन भिडली. धातूचा रस ओतताना इतस्ततः उडाल्याने कामगार जखमी व्हायचे, यावर तोडगा काढण्यात आला. रस ओतण्याच्या पद्धतीमध्ये बदल करण्यात आला. ज्यामुळे अपघात, दुखापती यांची संख्या एकदम घटली. त्यामुळे पैशांची पण बचत झाली. कारण अल्कोआचे, धातूचा रस अडण्यामुळे, सांडण्यामुळे, कच्च्या मालाचे होणारे नुकसान एकदम कमी झाले. जी यंत्रे सतत नादुरुस्त होत होती ती बदलण्यात आली, म्हणजेच यंत्राच्या तुटलेल्या भागांमुळे होणारे अपघात आणि कामगारांना होणाऱ्या दुखापती आपोआपच टळल्या. यामुळे उत्पादनाच्या दर्जामध्ये पण सुधारणा झाली. कारण अल्कोआच्या लक्षात आले होते, की अॅल्युमिनियमच्या उत्पादनाचा दर्जा घसरण्यामागे व्यवस्थित काम न करणारी उपकरणे, यंत्रे हेच मुख्य कारण होते.

संशोधकांना अशाच प्रकारचे बदल घडवणाऱ्या गोष्टी बऱ्याच ठिकाणी दिसल्या, इतकंच काय पण अगदी वैयक्तिक जीवनातही त्या आढळून आल्या.

उदाहरणच घ्यायचे झाले तर, गेल्या दशकामध्ये व्यायामाच्या सवयीचा व्यक्तीच्या जीवनावर झालेल्या प्रभावाच्या अभ्यासाचे घेता येईल. लोक जेव्हा व्यायामाची सवय लावून घेतात, अगदी आठवड्यातून फक्त एक दिवस इतकी अनियमितता का असेना, तेव्हा त्यांच्या आयुष्यातील इतर अगदी व्यायामाशी संबंधित नसलेल्या गोष्टीसुद्धा, नकळत बदलायला लागतात. विशेषतः जे लोक व्यायाम करायला लागतात, त्यांच्या आहारामध्ये सुधारणा होते, त्यांच्या कामाच्या ठिकाणी त्यांच्या उत्पादकतेमध्ये वाढ होते, त्यांचे धूम्रपान करण्याचे प्रमाण कमी होते. सहकाऱ्यांना आणि कुटुंबातील इतरांना समजून घेण्याची वृत्ती निर्माण होते. ते त्यांच्या क्रेडिट कार्डाचा वापर कमी करतात. त्यांच्या म्हणण्याप्रमाणे त्यांना ताणतणाव पण कमी जाणवतो. असे का होते, याचे कोडे मात्र अजून पूर्णपणे उलगडलेले नाही. परंतु अनेक जणांसाठी नियमित व्यायाम करणे ही ‘मूळ’ सवय ठरते. “व्यायामाचा आजूबाजूला प्रभाव पडतो,” न्होडस् आयलंड विद्यापीठातील संशोधक जेम्स प्रोचास्का यांचे असे म्हणणे आहे. “त्यामध्ये अशी काहीतरी खास गोष्ट आहे, ज्यामुळे इतर चांगल्या सवयी लागणे सोपे होते.”

अनेक अभ्यासांवरून असे दिसून आले आहे, की ज्या कुटुंबांना रात्री एकत्र जेवण्याची सवय असते, त्या कुटुंबातील मुलं घरचा अभ्यास चांगला करतात, ते चांगले गुण मिळवतात, त्यांचे भावनांवर जास्त नियंत्रण असते, त्यांच्यात जास्त आत्मविश्वास असतो. दररोज सकाळी स्वतःचे अंथरूण/पांघरूण व्यवस्थित करण्याचा संबंध, चांगल्या उत्पादन क्षमतेची सुखी/समाधानी भावनेची, खर्चावर योग्य, ठाम नियंत्रण ठेवण्याच्या कृतीशी जोडला जातो. घरी एकत्र जेवण्याने, अंथरूण/पांघरूण व्यवस्थित करण्याने, चांगले गुण किंवा वायफळ खर्चावर नियंत्रण या गोष्टी होत नाहीत. परंतु काहीतरी प्रकाराने या प्राथमिक सुरुवातीच्या बदलांमुळे साखळी प्रक्रियेला सुरुवात होऊन चांगल्या सवयी रुजण्यास मदत होते, ही गोष्ट निर्विवाद आहे.

तुम्ही जर मूळ सवयी लावून घेण्यावर लक्ष केंद्रित केले, तर खूप मोठा बदल घडवून आणू शकता. परंतु मूळ सवयी ओळखणे, हेच मोठे चकवा देणारे काम आहे. अशा सवयी सापडण्यासाठी कोठे शोधायचे, हे कळले पाहिजे. मूळ सवयी ओळखणे

म्हणजे काही वैशिष्ट्यपूर्ण लक्षणे शोधणे होय. शैक्षणिक भाषेत म्हणता येईल, की मूळ सवयी 'छोटे यश' मिळवून देण्यासाठी कारणीभूत ठरतात. त्या नवीन आकृतिबंध तयार करून इतर सवयींना रुजायला, फुलायला आणि वाढायला मदत करतात आणि बदलांना सांसर्गिक स्वरूप देऊन विकसित करतात.

मात्र जसे ओ निल आणि इतर असंख्यांना उमगले, की या सिद्धांतांना समजून घेणे, त्यांचा उपयोग करून घेणे यातील दरी भरून काढण्यासाठी थोड्या हुशारीची आणि कल्पकतेची आवश्यकता असते.

2

दिनांक 13 ऑगस्ट 2008, बिजिंगमधील ऑलिंपिक खेड्यातील मायकेल फेल्फच्या खोलीतील गजर जसा सकाळी 6.30 वाजता वाजला, तसा तो ताडकन पलंगावरून उठला आणि त्याने लगेचच त्याच्या नित्यक्रमाला सुरुवात केली.

त्याने त्याचा व्यायामाचा ड्रेस अंगावर चढवला आणि तो नाष्ट्यासाठी कॅटीनमध्ये गेला. त्या आठवड्यामध्ये त्याने आधीच तीन सुवर्णपदकांची कमाई केली होती. त्यामुळे त्याच्या आत्तापर्यंतच्या कारकिर्दीतील सुवर्णपदकांची संख्या एकूण नऊ झाली होती. शिवाय त्या दिवशी आणखी दोन शर्यती होत्या. सात वाजेपर्यंत तो कॅटीनमध्ये, त्याचा शर्यतीच्या दिवसाचा पहिला आहार- अंडी, ओटमिल आणि चार शक्तिवर्धक पेय असा पुढील सोळा तासांमध्ये सहा हजार उष्मांकांपेक्षा अधिक लागणारा घेत होता.

फेल्फची पहिली शर्यत 200 मिटर बटरफ्लाय, ज्या प्रकारावर त्याची हुकुमत होती, सकाळी 10 वाजता होती. शर्यत सुरू होण्याआधी दोन तास त्याने त्याच्या नेहमीच्या शरीर ताणण्याच्या व्यायामाला सुरुवात केली. त्याने हातांपासून सुरुवात करून नंतर पाठ, पाय आणि अगदी घोट्यांपर्यंत, ते एवढे लवचीक होते की ते बॅलेरिनापेक्षा जास्त, नव्वद अंशांपेक्षा जास्त, ताणले जायचे; सर्व अवयवांचा व्यायाम केला. बरोबर साडेआठ वाजता तो तरण तलावामध्ये उतरला आणि शरीरामध्ये ऊब निर्माण करण्यालाही त्याने एक फेरी मारली. नंतर त्याने 800 मीटर वेगवेगळ्या पद्धतीने पोहत सराव केला. त्यानंतर 600 मीटर पाय मारले, मग 400 मीटर तरंगत्या वजनांना पायांत धरून ओढले. 200 मीटर वेगवेगळ्या प्रकारे हात मारले आणि

हृदयाचे ठोके जलद करण्यासाठी 25 मीटर अंतरांच्या अनेक फेऱ्या मारल्या. हे सर्व त्याने पंचेचाळीस मिनिटांमध्ये केले.

सव्वानऊ वाजता तो तरणतलावातून बाहेर पडला आणि त्याचा एल झेड आर रेसर हा पोहण्याचा पोषाख घालायला सुरुवात केली. हा पोषाख इतका घट्ट असतो, की तो ओढाताण करत अंगावर चढवण्यास त्याला जवळ जवळ वीस मिनिटे लागली. नंतर त्याने कानांवर हेडफोन्स लावले आणि प्रत्येक शर्यतीआधी जे संगीत तो ऐकायचा- ते हिप-हॉप संगीत सुरू केले. मग शर्यत सुरू होण्याच्या खुणेच्या आवाजाची वाट पाहत तो थांबला.

फेल्फने वयाच्या सातव्या वर्षी त्याच्यातील अतिउत्साहाला वाट करून देण्यासाठी- ज्यामुळे त्याने त्याच्या आईला आणि शाळेतील शिक्षकांना वेड लागायची पाळी आली होती- पोहायला सुरुवात केली. स्थानिक जलतरण प्रशिक्षक बॉब बोमन यांचे लक्ष जेव्हा फेल्फच्या लांब धडाकडे, लांब हातांकडे आणि तुलनेत आखूड पायांकडे गेले (ज्यामुळे पाण्यामध्ये प्रतिकार/अडथळा कमी निर्माण होतो). तेव्हा त्यांनी फेल्फमध्ये अव्वल दर्जाचा जलतरणपटू होण्याची क्षमता आहे हे ओळखले. परंतु फेल्फ अती भावनाशील होता. स्पर्धेआधी स्वतःची मनःस्थिती संतुलित करणे, शांत करणे त्याला खूप कठीण जायचे. त्याच्या आईवडिलांच्या कौटुंबिक संबंधांमध्ये घटस्फोटापर्यंत येण्याइतका तणाव निर्माण झाला होता आणि तो ताण त्याला असह्य होत होता. बोमन यांनी मनःस्थिती शांत संतुलित करण्याच्या तंत्राविषयीचे एक पुस्तक त्याच्या आईला दिले. दररोज रात्री ते त्याला थोडे थोडे मोठ्याने वाचून दाखवायला सांगितले. त्या पुस्तकामध्ये लिहिले होते, “तुमच्या उजव्या हाताची मूठ घट्ट वळा आणि सोडा, ताण हळूहळू कमी होत असल्याची कल्पना करा.” त्या क्रियेमुळे फेल्फच्या शरीराचा प्रत्येक भाग ताणला जायचा आणि नंतर सैल सोडला जायचा, यानंतर तो झोपी जायचा.

बोमन यांचा ठाम विश्वास होता, की जलतरणपटूसाठी विजयाची किल्ली त्यांच्या योग्य त्या दिनक्रमात होती. बोमन यांनी ओळखले होते, की फेल्फची शरीरयष्टी जलतरणपटूच्या दृष्टीने अगदी योग्य अशी होती. तसे जरी असले तरी शेवटी जे ऑलिंपिक पातळीवरील स्पर्धेमध्ये भाग घेतात, त्या सगळ्यांचीच शरीरयष्टी पीळदार स्नायुबद्ध अशीच असते. बोमन यांच्या लक्षात आणखीन एक गोष्ट आली होती, की अगदी तरुण वयामध्येच आदर्श खेळाडूला लागणारा एककल्लीपणा, एखाद्या

गोष्टीचा ध्यास देण्याची वृत्ती फेल्फमध्ये होती. आणि तसेही सर्व उच्च दर्जाच्या खळाडूंमध्ये ध्यास बाळगण्याची वृत्ती असतेच.

फेल्फला देण्यासारख्या बोमन यांच्याकडे अर्थातच अशा सवयी होत्या, ज्या त्याला इतर स्पर्धकांपेक्षा वेगळा ठरवणार होत्या, तरणतलावातील मानसिकदृष्ट्या सर्वात अविचल जलतरणपटू म्हणून ओळख देणार होत्या. त्यांना फेल्फच्या आयुष्यातील सर्वच गोष्टी नियंत्रित करण्याची गरज नव्हती. त्यांना फक्त काही ठरावीक, पोहण्याशी संबंधित नसलेल्या, मात्र योग्य ती मानसिकता, मनोवृत्ती तयार करण्याशी संबंधित असलेल्या सवयींवरच लक्ष केंद्रित करण्याची गरज होती. त्यांनी प्रत्येक शर्यतीआधी फेल्फला त्याचे मन शांत ठेवण्यासाठी, लक्ष केंद्रित करता येण्याच्या दृष्टीने लहान लहान उपयोगी क्लृप्त्या शोधल्या. तसेच काही वागणुकींचे प्रकार, पद्धती तयार केल्या. कारण जलतरण स्पर्धांमध्ये शतांश सेकंदाचे अंतर सुद्धा यशापयशावर परिणाम करू शकते.

फेल्फच्या पौगंडावस्थेत प्रत्येक सरावानंतर, बोमन त्याला घरी जाऊन पोहण्याचे चित्रीकरण (व्हिडीओ टेप) काळजीपूर्वक बघण्याचा सल्ला द्यायचे. झोपण्याच्या आधी पण बघ आणि सकाळी उठल्यावरही बघ असे सांगायचे.

वास्तविक ती व्हिडीओ टेप खरी नव्हती. ते एका आदर्श, परिपूर्ण जलतरणपटूच्या शर्यतीचे काल्पनिक चित्रीकरण होते. रोज रात्री झोपण्याआधी आणि रोज सकाळी उठल्यानंतर फेल्फ ती टेप न चुकता बघायचा. तरणतलावाच्या काठावरील ठोकळ्यावरून पाण्यात उडी घेत पोहायला सुरुवात केल्याचे, स्वतःचे धिम्या गतीतील निर्दोष पोहण्याचे काल्पनिक चित्रीकरण बघत बसायचा. त्याने पाण्यात मारलेले हात, तरणतलावाच्या भिंती, पाण्यात घेतलेली वळणे आणि केलेला शेवट वगैरे दृश्ये तो कल्पनेमध्ये बघायचा. त्याच्या शरीराने पोहताना पाण्यामध्ये मागे सोडलेल्या खुणेचे, रेषेचे तो कल्पनेमध्ये चित्रीकरण करायचा. पाण्यातून चेहरा वर आल्यानंतर चेहऱ्यावरून, ओठांवरून ओघळणाऱ्या पाण्याचा तो विचार करायचा. शर्यत संपल्यानंतर डोक्यावरून ती घट्ट रबरी टोपी ओढून काढल्यानंतर वाटणाऱ्या सुटकेचा तो विचार करायचा. तो त्याच्या पलंगावर डोळे मिटून पडून, संपूर्ण स्पर्धा, अगदी लहानसहान बारकाव्यांसहित, सेकंदासेकंदाचे चित्र मनामध्ये कोरले जाईपर्यंत, पुनःपुन्हा बघायचा.

सराव करताना जेव्हा जेव्हा बोमनला स्पर्धेच्या वेगाने फेल्फला पोहायला सांगायचे असायचे, तेव्हा ओरडून ते ‘व्हिडीओ टेप लाव’ म्हणून सांगायचे! आणि फेल्फही त्याच्या पूर्ण क्षमतेपर्यंत प्रयत्न करायचा. तो पाण्यामध्ये पोहत असताना त्या स्पर्धेचा निकाल जणू काही आधीच लागल्यासारखे वाटायचे. असे त्याने मनात इतके वेळा घोटले होते, की आता ते अगदी यांत्रिक झाले होते. परंतु त्याचा उपयोग निश्चितच होत होता. त्याच्या पोहण्याच्या वेगामध्ये सतत सुधारणाच होत होती. अखेर शर्यतीच्या आधी बोमन यांना एवढेच सांगण्यासारखे उरले होते, की “तुझी व्हिडीओ टेप तयार ठेव.” फेल्फ तयार अवस्थेत असायचा आणि आश्चर्य म्हणजे ती स्पर्धा त्याने जिंकलेली असायची.

बोमनने एकदा फेल्फच्या आयुष्यातील अती महत्त्वाचे नित्यक्रम ठरवून दिल्यानंतर त्याच्या इतर सवयी, त्याचा आहार, सरावाचे वेळापत्रक, व्यायाम, झोपण्याच्या वेळा इत्यादी आपोआपच ठरून गेल्यासारख्या झाल्या. परंतु मुळातच त्या सवयी इतक्या प्रभावी कशा ठरल्या, त्या ‘मूळ सवयी’ कशा ठरल्या, यामागच्या कारणाला शैक्षणिक वर्तुळात ‘छोटे यश’ असे नाव आहे.

‘छोटे यश’ हे अगदी त्यांच्या नावाप्रमाणेच असते. मूळ सवयींद्वारे जो आमूलाग्र बदल घडून येतो, त्याचा महत्त्वाचा भाग ते असतात. मोठ्या प्रमाणावर केलेल्या संशोधनातून असे दिसून आले आहे की, छोट्या यशांमध्ये खूप ताकद असते. त्यांचा प्रभाव त्यांनी साध्य केलेल्या, यशस्वी केलेल्या, उद्दिष्टांच्या कितीतरी प्रमाणात अधिक असतो. कॉर्नेल विद्यापीठातील एका प्राध्यापकाने सन 1984 मध्ये लिहिले होते, की “छोट्या छोट्या सफलता म्हणजे लहान लहान फायदेशीर, लाभदायक साध्य केलेल्या गोष्टींचा करून घेतलेला उपयोग. एकदा एखादी छोटी सफलता मिळताच बदलाच्या प्रक्रियेला सुरुवात होते. मग त्यामधून दुसऱ्या छोट्या सफलतांचा मार्ग खुला होतो. त्या छोट्या सफलतांमधून परिवर्तनात्मक बदलांना सुरुवात होते आणि लहान लहान फायदेशीर गोष्टींचे आकृतिबंध आकाराला येऊ लागतात. त्यानंतर त्यातून मोठी ध्येयं आवाक्यामध्ये असल्याचा विश्वास निर्माण होतो.”

उदाहरणार्थ, ज्या वेळी समलिंगी संबंध हक्कांचा पुरस्कार करणाऱ्या संघटनांनी त्यांना मिळणाऱ्या वागणुकीच्या विरोधात, सन 1960च्या दशकामध्ये आवाज

उठवायला, संघर्ष करायला सुरुवात केली, तेव्हा त्यांच्या सुरुवातीच्या प्रयत्नांना अपयशच आले. त्यांच्या संबंधांना गुन्हेगारी कृत्य ठरवणारे कायदे रद्द करण्याची त्यांची मागणी होती. परंतु राज्याराज्यांतील कायदेमंडळांमध्ये त्यांना अपयशच आले. समलिंगी संबंधांकडे कल असणाऱ्या पौगंडावस्थेतील मुलांसाठी मार्गदर्शनपर अभ्यासक्रम तयार करण्याचा काही शिक्षकांनी प्रयत्न केला. शिवाय समलिंगी संबंधांमध्ये काही गैर नाही, असे सूचित करणाऱ्यांना नोकरीतून काढून टाकण्यात आले. एकंदरीतच गे-समलिंगी संबंधांचा पुरस्कार करणाऱ्यांचे अंतिम उद्दिष्ट, भेदभावाच्या वागणुकीपासून आणि पोलिसांच्या त्रासापासून मुक्तता मिळवणे होते. त्याचप्रमाणे समलिंगी आकर्षणाला मनोविकाराच्या कक्षेतून वगळण्यासाठी अमेरिकन मनोविज्ञानसंस्थेला पटवून देण्याचे प्रयत्न हे देखील आवाक्याबाहेरचेच वाटत होते.

त्यानंतर सन 1970च्या दशकामध्ये अमेरिकन लायब्ररी असोसिएशन टास्क फोर्सच्या गे मुक्ती संबंधित एका कार्यगटाने प्रथम सोप्या उद्दिष्टावर लक्ष केंद्रित करण्याचे ठरवले. पुस्तकांमधील गे मुक्ती चळवळीची सद्य श्रेणी - एच.क्यू. 71-471 (अनैसर्गिक/विकृत संबंध आणि लैंगिक गुन्हे) - बदलून कमी लज्जास्पद/अपमानास्पद श्रेणीमध्ये, वर्गीकरण करण्यासाठी लायब्ररी ऑफ काँग्रेसचे मन वळवले.

सन 1972मध्ये, नवीन श्रेणीमध्ये वर्गीकरण करण्यासंबंधी विनंती अर्ज मिळाल्यानंतर लायब्ररी ऑफ काँग्रेसने तसा बदल करण्याला मान्यता दिली. ती नवीन श्रेणी होती, एच.क्यू. 76.5 (समलैंगिकता, स्त्री समलिंगी संबंध, गे मुक्ती चळवळ, किन्नर चळवळ). पुस्तकांमध्ये वर्गीकरणासंबंधित जुन्या संस्थात्मक सवयींमध्ये अगदी लहानसा बदल जरी करण्यात आला होता, तरी त्याचा परिणाम मात्र आश्चर्यकारक होता. या नवीन धोरणाची बातमी संपूर्ण देशात पसरली. समलिंगी संबंध हक्क संघटनांनी विजयोत्सव साजरा करत निधी गोळा करायला सुरुवात केली. पुढील काही वर्षांमध्येच कॅलिफोर्निया, न्यूयॉर्क, मॅसाच्युसेट्स आणि ओरेगॉन येथील गे राजकारणी अगदी खुलेआमपणे राजकीय पदांसाठी निवडणुकांमध्ये उतरले. सन 1973मध्ये अमेरिकन सायकिएट्रिक असोसिएशनने अनेक वर्षांच्या त्यांच्या अंतर्गत चर्चेनंतर, समलैंगिकतेच्या व्याख्येमध्ये बदल केला. मात्र तो प्रकार मानसिक आजाराच्या श्रेणीमधून वगळल्याने त्यांच्यामध्ये भेदभाव

करणारे जे अनेक कायदे राज्यांमध्ये होते, त्यांच्यामध्ये बदलाचा मार्ग मोकळा झाला.

आणि या सगळ्याला सुरुवात झाली होती एका छोट्या यशातून.

“या छोट्या सफलता, एका पूर्वनियोजित उद्दिष्टाकडे नेणाऱ्या, सरळ एकामागून एक येणाऱ्या स्पष्टपणे दाखवता येणाऱ्या, पायऱ्या नसतात,” कार्ल विक या प्रसिद्ध संस्थात्मक मानसिकता या विषयावरील तज्ज्ञाचे हे उद्गार आहेत. “सर्वसाधारणपणे भोवतालच्या परिस्थितीमध्ये लहान लहान सफलता लपलेल्या असतात. त्यांच्या असलेल्या अगदी प्राथमिक अवस्थेमुळे, नवविचारांना होणाऱ्या संभाव्य विरोधांचा किंवा येणाऱ्या संधींचा अंदाज येणे सोपे जाते. जेणेकरून परिस्थितीजन्य स्रोत किंवा अडथळे दृष्टिपथात येण्यास मदत होते.”

अगदी हेच मायकेल फेल्फच्या बाबतीत घडले. बॉब बोमन यांनी जेव्हा फेल्फ आणि त्याच्या आईसमवेत, त्याच्या कल्पना आणि विश्रांतीच्या मूळ सवयींवर काम करायला सुरुवात केली, तेव्हा ते नक्की काय करत होते याचा फेल्फला आणि बोमननाही नक्की अंदाज नव्हता. “आम्ही निरनिराळे प्रयोग करत होतो, निरनिराळ्या पद्धतींचा अवलंब करत होतो, जोपर्यंत आम्हाला अशी गोष्ट सापडत नाही, जी काम करेल, शेवटी आम्ही या निर्णयाप्रत आलो, की छोट्या छोट्या सफलतांच्या क्षणांवर आपले लक्ष केंद्रित करायचे. मग त्यांना प्रोत्साहनासाठी उपयोगात आणून आम्ही नित्यक्रमात बसवले. मायकेलला अंतिम यशासाठी मानसिक दृष्ट्या तयार करण्याकरिता प्रत्येक शर्यतीआधी आम्ही या छोट्या छोट्या गोष्टी न चुकता करतो.” बोमन म्हणाले.

“एखाद्या स्पर्धेच्या आधी तुम्ही जर मायकेलला आत्ता तुझ्या डोक्यामध्ये काय विचार चालले आहेत, म्हणून विचारलेत तर त्याचे उत्तर असेल, तो खरेतर आत्ता कशाचाही विचार करत नाहीये, तो ठरवलेल्या कार्यक्रमाप्रमाणे कृती करतोय... परंतु ते खरे नाही. खरंतर त्याच्या सवयीने त्याचा ताबा घेतलेला आहे. जेव्हा शर्यत असते तेव्हा त्याने आधीच निम्मा टप्पा ओलांडलेला असतो आणि प्रत्येक टप्प्यावर तो यशस्वी ठरलेला असतो. शर्यतीपूर्वीच्या कवायती त्याने योजल्याप्रमाणे पार पाडलेल्या असतात. शर्यतीपूर्वी तरणतलावातील पोहण्याचा सराव योजल्याप्रमाणे त्याने पार पाडलेला असतो. त्याच्या अपेक्षेप्रमाणेच, त्याच्या हेडफोनमधून त्याला गाणी ऐकू येत असतात. प्रत्यक्ष शर्यत ही त्या दिवसाच्या नित्यक्रमाचाच एक भाग

असते. शिवाय तिचा शेवट हा यशामध्येच होणार असतो. शर्यत जिंकणे हा त्याच्यासाठी एक पुढचा अत्यंत स्वाभाविक भाग असतो.

बिजिंगमध्ये 9 वाजून 56 मिनिटे झाली होती. शर्यत सुरू होण्यासाठी चार मिनिटे बाकी होती. फेल्फ, सुरुवात करण्याच्या ठोकळ्यामागे उभा होता, चवड्यांवर शरीर तोलत वर खाली होत होता. त्याच्या नावाची घोषणा झाल्यानंतर, आधीच्या शर्यतीप्रमाणेच, तो त्या ठोकळ्यावर चढला आणि नेहमीप्रमाणे पुन्हा एकदा खाली उतरला. त्याने तीन वेळा हात फिरवले, जी त्याची बाराव्या वर्षापासूनची सवय होती. मग तो पुन्हा त्या ठोकळ्यावर चढला, तयार झाला आणि बंदुकीचा आवाज येताक्षणीच त्याने उडी घेतली.

मात्र पाण्याचा स्पर्श होताच फेल्फला जाणवले, की काहीतरी गोंधळ झाला आहे. त्याच्या गॉगल्समध्ये दमटपणा जमा झाला होता. पाणी वरून आतमध्ये येत होते की खालून, हे त्याच्या लक्षात येत नव्हते. परंतु जसा तो पाण्याच्या पृष्ठभागावर आला आणि त्याने हात मारायला सुरुवात केली तसे त्याच्या मनात, परिस्थिती आणखी गंभीर होऊ नये हा एकच विचार होता.

परंतु दुसऱ्या फेरीपर्यंत सर्व अंधूक दिसायला लागले होते. तिसरी आणि शेवटची फेरी जवळ आली तोपर्यंत त्याचे गॉगल्स पाण्याने पूर्ण भरलेले होते. आता फेल्फ काहीच बघू शकत नव्हता. ना तरणतलावाच्या तळाशी आखलेल्या रेषा बघू शकत होता ना तरणतलावाच्या समोरच्या भिंतीवरील काळ्या रंगातील खूण! अजून किती हात मारायचे बाकी आहेत हे पण त्याला कळत नव्हते. बहुतेक जलतरणपटूंची प्रतिक्रिया, ऑलिंपिकच्या अंतिम फेरीमध्ये असे एकदम दिसेनासे झाल्यावर, गोंधळण्याची घाबरण्याचीच झाली असती.

परंतु फेल्फ शांत होता...

त्या दिवशी इतर सर्व गोष्टी अगदी ठरवल्याप्रमाणे पार पडल्या होत्या. गळका गॉगल ही तशी क्षुल्लक गोष्ट होती आणि अशा गोष्टींसाठी तो तयारीतच असायचा. फेल्फला, अशा अचानक उद्भवणाऱ्या परिस्थितीला तोंड देता यावे म्हणून बोमन यांनी सरावासाठी मिशीगन येथे रात्रीच्या वेळी अंधारामध्ये पोहायला लावले होते. फेल्फच्या मनातील व्हिडीओ टेप्समध्ये अशा प्रकारच्या प्रसंगांचे चित्रीकरण केलेले होते. गॉगल्सविषयी काही प्रश्न उद्भवलाच तर त्याला कसे तोंड द्यायचे, याचीही

मानसिक तयारी त्याने केलेली होती. त्याने जसा शेवटचा टप्पा सुरू केला तसे शेवटच्या मुसंडीसाठी कितीवेळा हात मारावे लागतील याचे मनोमन फेल्फने गणित केले. एकोणीस किंवा वीस... कदाचित एकवीस. मोजायला सुरुवात केली. पूर्ण ताकदीनिशी पोहताना फेल्फची मनःस्थिती अगदी शांत होती. अर्धे अंतर पोहून गेल्यानंतर त्याने त्याचे प्रयत्न वाढवायला सुरुवात केली. स्पर्धकांवरील दडपण वाढवण्यासाठी शेवटचे काही अंतर अक्षरशः उद्रेक झाल्यासारखे पोहणे हे त्याचे ठरलेले तंत्र होते. अठरावा हात मारल्यानंतर तो आता तरणतलावाच्या भिंतीच्या अपेक्षेत होता. प्रेक्षकांचा ओरडण्याचा प्रोत्साहित करण्याचा आवाज त्याला ऐकू येत होता, परंतु त्याला काहीच दिसत नसल्याने त्यांचे ते प्रोत्साहन त्याच्यासाठी होते, की दुसऱ्या कोणासाठी, हे त्याला कळत नव्हते. एकोणिसावा हात आणि नंतर विसावा हात. अजून एक हात मारण्याची गरज असल्यासारखे दिसत होते. त्याच्या डोक्यातील व्हिडीओ टेपमध्ये त्याला हेच दिसत होते. त्याने एकविसावा अगदी लांब हात मारला आणि हात पुढे केलेल्या स्थितीतच तो तरंगत पुढे गेला, त्याने भिंतीला स्पर्श केला. अगदी ठरवल्याप्रमाणे सर्व जुळून आले होते. त्याने डोळ्यांवरचा गॉगल जेव्हा ओढून काढला आणि समोरच्या गुण फलकाकडे पाहिले तेव्हा त्याच्या नावापुढे त्याला जागतिक विक्रम असे लिहिलेले आढळले. त्याने आणखी एक सुवर्णपदक जिंकलेले होते.

शर्यतीनंतर एका वार्ताहराने त्याला विचारले, काहीही दिसत नसताना पोहतांना कसे वाटले? “मी जशी कल्पना केली होती तसेच वाटले,” फेल्फने उत्तर दिले. या लहान लहान सफलता मिळून त्याच्या आयुष्यात आणखी एक मोठा विजय मिळाला होता.

पॉल ओ निलने अल्कोआच्या प्रमुख कार्यकारी अधिकारी पदाची सूत्रे हाती घेतल्यानंतर सहा महिन्यांनी त्याला मध्यरात्री एक फोन आला. अरिझोना येथील कारखान्यातील प्रबंधक घाबरलेल्या स्वरात बोलत होता. धातूला आकार देण्यासाठी साच्यावर दाब टाकणारे यंत्र कसे बंद पडले होते आणि एका कामगार - काही आठवड्यांपूर्वीच कंपनीमध्ये रुजू झाला होता. जेणेकरून त्याच्या गरोदर पत्नीला कंपनीच्या आरोग्यसेवेचा लाभ मिळावा. यंत्र दुरुस्त करण्याचा कसा प्रयत्न करू लागला हे तो सांगत होता. त्याने दाब देणाऱ्या यंत्राभोवती असलेल्या पिवळ्या

रंगाच्या सुरक्षा भिंतीवरून आतील खड्ड्यामध्ये उडी मारली होती. त्या यंत्राच्या सहा फूट लांबीच्या लोंबत्या भागाच्या बिजागरीमध्ये एक अल्युमिनियमचा तुकडा अडकला होता. त्या तरुण माणसाने तो ओढून बाहेर काढला. आणि ते यंत्र व्यवस्थित झाले होते. परंतु त्याच्या मागे त्या लोंबत्या भागाने फिरायला सुरुवात केली आणि तो भाग त्याच्या डोक्याच्या दिशेने आला. पुढच्याच क्षणी त्याच्या डोक्याला आघात होऊन त्याचा मृत्यू झाला होता.

चौदा तासांनंतर ओ निलने सर्व कारखान्यांमधील व्यवस्थापकीय स्तरावरील अधिकाऱ्यांची त्याचप्रमाणे पिट्सबर्गमधील अल्कोआच्या उच्चाधिकाऱ्यांची एक तातडीची मीटिंग बोलावली. बहुतेक पूर्ण दिवस त्यांनी त्या अपघाताच्या घटनेचे काळजीपूर्वक आणि तपशीलवार पुनरावलोकन केले. त्या घटनेच्या व्हिडीओ टेप्स पुनःपुन्हा पाहिल्या. त्याच्या मृत्यूला कारणीभूत ठरणार्या डझनवारी चुकांची त्यांनी यादी तयार केली. तेव्हा हे पण लक्षात आले, की दोन प्रबंधकांनी त्याला अडथळ्यावरून उडी मारताना पाहिले होते, परंतु त्यांनी त्याला अडवले नव्हते. एखादे यंत्र बिघडण्या-मोडण्याबद्दल कामगारांना जबाबदार धरले जाणार नाही असे पुरेशा प्रभावीपणे प्रशिक्षणाच्या दरम्यान, कामगारांवर ठसवण्यात आले नव्हते. एखादे यंत्र दुरुस्त करण्याआधी कामगाराने प्रबंधकांना कळवले पाहिजे अशा सूचना त्यांना देण्यात आलेल्या नव्हत्या. तसेच एखादी व्यक्ती जेव्हा त्या धोकादायक खड्ड्यामध्ये उतरते, तेव्हा यंत्र आपोआप बंद होण्याच्या दृष्टीने संवेदक यंत्रणा बसवण्यात आलेली नव्हती.

“आपण त्या माणसाला मारले,” दुःखी चेहऱ्याने ओ निल तेथे जमलेल्यांना म्हणाला. “हे माझ्या नेतृत्वाचे अपयश आहे. मी त्याच्या मृत्यूला कारणीभूत आहे. आणि साखळीतील तुम्हा सर्वांचे पण हे अपयश आहे.”

त्या खोलीमध्ये जमलेल्या व्यवस्थापकीय अधिकाऱ्यांना एकदम धक्काच बसला. नक्कीच एक दुःखद अपघात घडला होता. परंतु हे असे अपघात हा अल्कोआच्या जीवनाचाच एक भाग होता. कारण ती एक प्रचंड मोठी कंपनी होती. त्यामध्ये कामगार रोज धोकादायक यंत्रे आणि धातूचा उकळता रस हाताळत होते. पॉल हा बाहेरून आलेला एक माणूस होता आणि जेव्हा त्याने सुरक्षेविषयी बोलायला सुरुवात केली, तेव्हा मुळातच खूप साशंकता निर्माण झाली होती. बिल ओ रोक- एक वरिष्ठ व्यवस्थापकीय अधिकारी म्हणाला, “आमचा अंदाज होता, की सुरुवातीचे काही

आठवडे तो याकडे बारकाईने लक्ष देईल आणि नंतर इतर दुसऱ्या मुद्द्यांकडे वळेल. परंतु त्या मीटिंगने सगळ्यांनाच हादरवून सोडले. तो सुरक्षिततेबाबत खूपच गंभीर होता. इतका गंभीर, की एखाद्या कधीही न पाहिलेल्या, न भेटलेल्या कर्मचाऱ्यासाठी तो संपूर्ण रात्रभर जागून काळजी करत राहिला. मात्र त्यानंतर परिस्थिती बदलायला लागली.”

त्या मीटिंगनंतर एका आठवड्याच्या आतच अल्कोआच्या सर्व कारखान्यातील यंत्रांभोवतीच्या सुरक्षा कठड्यांना आणखीन एक चकचकीत पिवळ्या रंगाचा हात मारण्यात आला. नवीन नियम, धोरण तयार करण्यात आले. कोणीही धोकादायक पद्धतीने प्रयत्न करू नये म्हणून यंत्रांच्या दुरुस्तीबाबतचे नियम सर्वांना स्पष्ट करण्यात आले. यंत्रांच्या देखभालीसंबंधी काही सूचना असल्यास कामगारांनी न घाबरता त्या सांगाव्या, असे प्रबंधकांनी सांगितले. या नवीन जागरूकतेमुळे, काही थोड्या काळासाठी, अपघातांचे आणि दुखापतींचे प्रमाण लक्षणीय रीतीने खाली आले. अल्कोआने छोटी सफलता अनुभवली होती. त्यानंतर ओ निलने झडपच घातली.

“अपघातांचे प्रमाण खाली आणण्याबद्दल मला प्रत्येकाचे अभिनंदन करायचे आहे, फक्त दोनच आठवडे का असेना,” त्याने त्याच्या कंपनीभर फिरवण्यात आलेल्या निवेदनामध्ये म्हटले होते. “आपण नियमांचे पालन केले म्हणून किंवा अपघाताची संख्या खाली आणण्याबद्दल आनंद साजरा करण्याची गरज नाही. आपण आनंद साजरा करावा कारण आपण लोकांचे जीव वाचवत आहोत.”

कामगारांनी त्या निवेदनाच्या प्रती काढून त्यांच्या कपाटांवर चिकटवल्या. कोणीतरी स्मेल्टिंग विभागातील एका भिंतीवर ओ निलचे चित्र काढून त्या खाली त्याच्या निवेदनातील एक महत्त्वाची ओळ रंगवली. ज्याप्रमाणे मायकेल फेल्फच्या नित्यक्रमाचा पोहण्याशी काही संबंध नव्हता, तर शर्यत जिंकण्याशी होता. त्याचप्रमाणे ओ निलच्या प्रयत्नांमधून घडत गेलेल्या बदलांचा सुरक्षेशी संबंध नव्हता मात्र ते मोठ्या प्रमाणावर रूपांतरण घडवून आणत होते.

“मी तासांवर रोजंदारी करणाऱ्या कामगारांना सांगितले, जर तुमच्या प्रबंधकाने सुरक्षेसंबंधीच्या नियमांचे पालन केले नाही तर मला घरी फोन करून कळवा, हा माझा फोन नंबर आहे,” ओ निलने मला सांगितले. “त्यानंतर कामगारांनी फोन करायला सुरुवात केली. परंतु त्यांना अपघातांविषयी बोलायचे नव्हते, तर त्यांना इतर काही सूचना करायच्या होत्या; त्यांचे विचार व्यक्त करायचे होते.”

निवासी घरांसाठी वापरामध्ये येणारे अॅल्युमिनियमचे पत्रे, पट्ट्या तयार करणाऱ्या अल्कोआच्या कारखान्याला, एका समस्येने कित्येक वर्षे भेडसावले होते. या पट्ट्यांसाठी जो रंग बाजारामध्ये चालेल असे व्यवस्थापकांना वाटायचे, पण नेमके त्याच बाबतीत त्यांचा अंदाज चुकायचा. योग्य रंगाची छटा निवडण्यासाठी आणि सुचवण्यासाठी तज्ज्ञ सल्लागारांना लाखो डॉलर्स दिले जात होते. परंतु फक्त सहाच महिन्यांमध्ये चकचकीत सोनेरी रंगाची मागणी कमी होऊन काळपट हिरव्या रंगाची मागणी वाढलेली असायची. एक दिवस अगदी खालच्या श्रेणीतील एक कर्मचार्याने एक सूचना केली, जी लगेचच वरिष्ठ प्रबंधकांपर्यंत पोहोचली. अॅल्युमिनियमच्या पत्र्यांवर रंग देणारी सर्व यंत्रे जर त्यांनी एके ठिकाणी आणली तर यंत्रांवरील रंग बदलण्याच्या प्रक्रियेच्या वेगामध्ये वाढ होईल आणि गिन्हाइकांच्या मागणीला प्रतिसाद देण्याचा वेळ कमी होईल. परिणामी, एका वर्षाच्या आत या विभागाच्या नफ्यामध्ये दुपटीने वाढ झाली.

ओ निलच्या सुरक्षेच्या प्रश्नावर लक्ष केंद्रित केल्याने, सुरुवात झालेल्या लहान सफलतांनी तयार झालेल्या परिस्थितीमध्ये सर्व प्रकारच्या सूचनांना, विचारांना वाट मिळाली.

“नंतर असे लक्षात आले, की हा कर्मचारी त्याची ही कल्पना एक दशकभर तरी सर्वाना सांगत होता. परंतु ही गोष्ट तो व्यवस्थापनातील कोणाशीही बोलला नव्हता,” अल्कोआच्या एका वरिष्ठ अधिकाऱ्याने मला सांगितले. “नंतर त्याने असा विचार केला, की आम्ही सतत सुरक्षिततेसंबंधी त्यांच्या सूचना मागवत असताना इतर काही कल्पना का सुचवू नयेत? जणू त्याने आम्हाला जिंकणाऱ्या नंबरचे लॉटरी तिकीट दिले होते.”

ज्या वेळी तरुण पॉल ओ निल सरकारी नोकरीमध्ये होता तेव्हा सरकारच्या आरोग्ययोजनांवरील होणाऱ्या एकूण खर्चाच्या विश्लेषणासाठी आराखडा तयार करत होता. तेव्हा अधिकाऱ्यांसमोर एक सर्वात महत्वाचा प्रश्न होता तो म्हणजे, बालमृत्यूंच्या प्रमाणाचा, सरासरीचा. अमेरिकेतील बालमृत्यूंचे प्रमाण युरोपातील बहुतेक देशांपेक्षा आणि दक्षिण अमेरिकेतील काही देशांपेक्षा अधिक होते. अमेरिकेतील ग्रामीण भागांमध्ये पहिला वाढदिवस होण्याच्या आतच होणाऱ्या मृत्यूंचे प्रमाण खूपच अधिक होते.

याचे कारण शोधून काढण्याची जबाबदारी ओ निल वर सोपवण्यात आली होती. त्याने संबंधित सरकारी विभागांना त्यांच्या भागातील बालमृत्यूंच्या आकडेवारीचे विश्लेषण करण्याच्या सूचना दिल्या. दरवेळेला कोणीतरी काही उत्तरे घेऊन त्याच्याकडे गेले, की तो आणखी माहिती घेण्यासाठी, खोलात जाऊन त्यावर आणखीन प्रश्न उपस्थित करायचा. त्याला त्या प्रश्नाच्या मुळापर्यंत जायचे होते, त्याची मूलभूत कारणे शोधायची होती. जेव्हा कोणी ओ निलच्या कार्यालयामध्ये नवीन माहिती घेऊन जायचा. तेव्हा ओ निल नवीन प्रश्न उपस्थित करून त्याची उलटतपासणी सुरू करायचा. नक्की काय घडत होते हे जाणून घेण्यासाठी, अधिकाधिक माहिती घेण्यासाठी, तो त्याच्या न संपणाऱ्या प्रश्नांनी इतरांना अगदी भंडावून सोडायचा. (“मला पॉल ओ निल नक्कीच आवडतो, परंतु तुम्ही मला कितीही पैसे दिले तरी मी पुन्हा त्याच्या बरोबर काम करण्यासाठी तयार होणार नाही,” एका अधिकाऱ्याने मला सांगितले. “त्या माणसाला असे उत्तर कोणीच देऊ शकले नाही, ज्याचे तो आणखी वीस तासांच्या कामामध्ये रूपांतर करू शकणार नाही.”)

बऱ्याच संशोधनाअंती असे कारण पुढे आले, की बालमृत्यूंचे सर्वात महत्त्वाचे कारण होते, दिवस पूर्ण होण्याआधीच झालेली प्रसूती आणि मूल दिवस पूर्ण होण्याआधीच जन्माला येण्याचे प्रमुख कारण म्हणजे गरोदरपणाचे काळातील मातांचे कुपोषण. तर मग त्यावर उपाय म्हणजे बालमृत्यूंचे प्रमाण कमी करण्यासाठी मातांच्या आहारामध्ये सुधारणा करणे. अगदी सोपे उत्तर. बरोबर? परंतु मुळात कुपोषित न होण्यासाठी स्त्रियांना गर्भधारणेआधी, त्यांच्या आहारामध्ये सुधारणा करण्याची गरज होती. याचाच अर्थ स्त्रिया लैंगिकदृष्ट्या सक्रिय होण्याआधीच त्यांना एकूण आहाराबद्दल, कुपोषणाबद्दल प्रशिक्षित करण्याची गरज होती. म्हणजेच अधिकाऱ्यांना उच्च माध्यमिक शाळांच्या पातळीवरच त्यांच्या अभ्यासक्रमामध्ये आहारविषयक शिक्षणाचा अंतर्भाव करण्याची गरज होती.

मात्र जेव्हा ओ निलने असा अभ्यासक्रम तयार करण्याच्या दृष्टीने शाळांमध्ये चौकशी करण्यास सुरुवात केली, तेव्हा त्याच्या लक्षात आले, की ग्रामीण भागातील उच्च माध्यमिक शाळातील शिक्षकांना सुद्धा, योग्य आहारासंबंधी शिक्षण देण्याच्या दृष्टीने, जीवशास्त्राचे प्राथमिकही ज्ञान नव्हते. म्हणून मुळात शिक्षकांना प्रशिक्षण देणाऱ्या महाविद्यालयांमधील अभ्यासक्रमांमध्ये आहारशास्त्रासंबंधीच्या धड्यांचा अंतर्भाव करावा लागला. जेणेकरून वयात येणाऱ्या / लैंगिकदृष्ट्या सक्रिय होणाऱ्या

मुलींना ते योग्य मार्गदर्शन करू शकतील आणि त्यामुळे अखेर प्रसूती काळात मुलींचे / मातांचे योग्य प्रकारे पोषण झालेले असेल.

ओ निल बरोबर काम करणाऱ्यांना अखेर बालमृत्यूंचे नक्की कारण कळले होते- शिक्षकांचे त्या विषयातील अज्ञान! तुम्ही जर डॉक्टरांना किंवा सार्वजनिक आरोग्य विभागातील अधिकाऱ्यांना बालमृत्यूंचे प्रमाण कमी करण्यासाठी, त्यांना उपाय सुचवायला सांगितले असते तर त्यांच्यापैकी कोणीही शिक्षकांचे योग्य प्रशिक्षण करण्याविषयी सुचवले नसते. या दोन्हीमध्ये काही संबंध आहे हेच मुळात त्यांच्या लक्षात आले नसते. परंतु महाविद्यालयातील विद्यार्थ्यांना जीवशास्त्राविषयी आणि आहाराविषयी योग्य शिक्षण देण्याने, ते ज्ञान पुढील पिढीपर्यंत पोहोचणे शक्य झाले. कालांतराने आरोग्यवर्धक आहाराची त्यांना सवय लागून, काही वर्षांनी सशक्त बाळांना जन्म देण्यासाठी सक्षम करणे शक्य झाले. ओ निलने या कामाला सुरुवात करतेवेळी बालमृत्यूंचे जे प्रमाण होते, ते आज 68 टक्क्यांनी खाली आले आहे.

बालमृत्यूंच्या संदर्भातील ओ निलच्या या अनुभवांवरून, मूळ सवयी परिवर्तनाला कशा चालना देतात, याचा दुसरा मार्ग लक्षात येतो तो म्हणजे मूळ सवयी, इतर सवयींच्या वाढीला पूरक होईल अशा रचना आकाराला येऊ लागतात. बालमृत्यूंच्या बाबतीत महाविद्यालयीन अभ्यासक्रमात, काही विषयांचा समावेश केल्याने, एका साखळी प्रक्रियेला सुरुवात झाली. त्याचा परिणाम ग्रामीण भागातील मुलींच्या शिक्षणावर झाला आणि त्याची परिणती आरोग्यवर्धक आहार घेण्यास सुरुवात करण्यात झाली. एखाद्या प्रश्नाचे मूळ कारण कळेपर्यंत अधिकाऱ्यांच्या सतत मागे राहण्याच्या, ओ निलच्या सवयीचा परिणाम, बालमृत्यूसारख्या प्रश्नावर सरकारी खात्याच्या काम करण्याच्या आणि विचार करण्याच्या, प्रक्रियेत आमूलाग्र बदल घडून येण्यात झाला.

असाच प्रकार लोकांच्या जीवनामध्ये पण घडू शकतो. उदा. जवळ जवळ गेल्या तीस वर्षांपर्यंत सर्वसाधारण असा समज झाला होता, की माणसांनी वजन घटवण्यासाठी त्यांच्या जीवनामध्ये आमूलाग्र बदल घडवून आणण्याची गरज आहे. डॉक्टर्स लठ्ठ माणसांना काटेकोरपणे आहारावर नियंत्रण ठेवायला सांगायचे, नियमित व्यायाम करायला सांगायचे, समुपदेशन सत्रांमध्ये हजेरी लावायला सांगायचे. कधी कधी तर रोज नित्यक्रमामध्ये बदल करून लिफ्टऐवजी जिने चढउतार करायला सांगायचे. एकूण त्यामागे असा विचार होता, की एखाद्याच्या

आयुष्यामध्ये संपूर्ण बदल केल्यानेच वाईट सवयींमध्ये चांगले बदल घडवून आणणे शक्य होते.

संशोधकांनी या पद्धतीच्या परिणामकारकतेविषयी केलेल्या प्रदीर्घ संशोधनातून असे दिसून आले, की त्यात तसे काही तथ्य नव्हते. वजन घटवण्याचा प्रयत्न करणारे लोक काही दिवस, आठवडे जिण्यांचा वापर करायचे, परंतु पुन्हा येरे माझ्या मागल्या सुरू व्हायचे. त्याचप्रमाणे ते नियंत्रित आहाराला आणि व्यायामाला सुरुवात करायचे, परंतु सुरुवातीचा उत्साह मावळल्यानंतर पुन्हा ते त्यांच्या खाण्याच्या आणि दूरदर्शनपुढे बसून राहण्याच्या सवयींकडे वळायचे. एकाच वेळी असे अनेक बदल करायला सांगितल्याने त्यातील एकाचाही परिणाम दिसून येत नसे.

त्यानंतर सन 2009मध्ये, संशोधकांच्या एका गटाने राष्ट्रीय आरोग्य सेवेच्या साहाय्याने केलेल्या, वजन कमी करण्याच्या विविध पद्धतींच्या परिणामाविषयी अभ्यासाचा अहवाल प्रसिद्ध केला. या अभ्यासासाठी एकूण 1600 लठ्ठ माणसे निवडून त्यांना दर आठवड्यातील कमीत कमी एक दिवस तरी त्यांनी खाल्लेल्या सर्व पदार्थांची यादी करण्यास सांगितली.

सुरुवातीला ते जरा कठीणच गेले. काही जण त्यांनी खाल्लेल्या पदार्थांच्या याद्यांच्या वह्या आणायला विसरायचे किंवा जे पदार्थ खायचे, त्याने नाव लिहायला विसरायचे. हळूहळू अर्थातच लोकांनी, आठवड्यातून एकदा, खाल्लेल्या पदार्थांची यादी करायला सुरुवात केली. काही वेळा जास्त दिवसांची यादी पण लिहायला सुरुवात केली. अखेर ती एक सवयच होऊन गेली. यानंतर काहीतरी अघटित घडले. सहभाग घेणाऱ्यांनी, त्यांनी केलेल्या याद्यांकडे बघायला सुरुवात केली आणि त्यांना स्वतःला सुद्धा कल्पना नसलेला एक आकृतिबंध त्यामध्ये आकाराला आलेला दिसला. काहींच्या लक्षात आले, की त्यांना सकाळी 10 वाजता काहीतरी थोडेसे खाण्याची सवय होती. म्हणून त्या वेळी त्यांनी खाण्यासाठी त्यांच्या टेबलावर एक सफरचंद किंवा केळी ठेवायला सुरुवात केली. काहींनी त्यांच्या वह्यांचा उपयोग त्यांचे पुढील खाण्याचे पदार्थ ठरविण्यासाठी करायला सुरुवात केली आणि जेवणाचे वेळी फ्रिजमधील काहीतरी थंड पदार्थ खाण्यापेक्षा, ठरवलेले आरोग्यदायक पदार्थ खाण्यास सुरुवात केली.

संशोधकांनी त्यांना यापैकी काहीही करा असे सुचवले नव्हते. त्यांनी फक्त सहभाग घेणाऱ्यांना आठवड्यातील कोणताही एक दिवस ते कोणते पदार्थ खातात,

याची यादी करण्याचे सुचवले होते. परंतु एका मूळ सवयीमुळे - खाण्याच्या पदार्थांची नोंद ठेवणे - तयार झालेल्या रचनेने इतर सवयींना प्रवेश करायला मदत केली होती. सहा महिन्यांनंतर रोज खाल्लेल्या पदार्थांची यादी करणाऱ्यांना, इतरांपेक्षा दुप्पट वजन घटवण्यात यश आले होते.

“काही दिवसांनंतर ती याद्या केलेली वही माझ्या डोक्यात पक्की बसली,” त्यापैकी एकाने मला सांगितले. “मी जेवणाचा / खाण्याचा वेगळ्या प्रकारे विचार करायला लागलो, यामुळे मला निराश न होता, खाण्याबद्दल विचार करण्याची वेगळी पद्धत कळली.”

असाच काहीसा प्रकार ओ निलने अल्कोआची सूत्रे हातामध्ये घेतल्यावर घडला. ज्याप्रमाणे याद्या करण्याच्या सवयींनी इतर सवयींना एक वाट करून दिली, मांडणी करून दिली, त्याचप्रमाणे ओ निलच्या सुरक्षा सवयीमुळे इतर प्रकारच्या वागणुकींना वाढण्यासाठी योग्य वातावरण तयार झाले. सुरुवातीलाच ओ निलने एक वेगळे पाऊल उचलले आणि जगभरातील अल्कोआच्या कार्यालयांना, इलेक्ट्रॉनिक संपर्क यंत्रणेने (ई-मेल) एकमेकांशी जोडण्याचे आदेश दिले. हे सन 1980च्या दशकाच्या सुरुवातीला घडले, जेव्हा माणसांच्या टेबलांवरील संगणकसुद्धा आंतरराष्ट्रीय संपर्क यंत्रणेने जोडले गेलेले नव्हते. निरनिराळ्या कारखान्यातील प्रबंधकांना, सुरक्षिततेसंबंधीची आकडेवारी आणि सूचना, अहवाल इत्यादी वरिष्ठांना त्वरित कळवता येणे अत्यंत जरूरीचे असल्याने अशा प्रकारच्या संपर्क यंत्रणेची गरज असल्याचे, तेव्हा त्याने समर्थन केले होते. अशा प्रकारे अल्कोआने औद्योगिक जगतातील, जागतिक पातळीवरील पहिलीवहिली ईमेल यंत्रणा विकसित केली.

सकाळी कार्यालयामध्ये येता क्षणीच ओ निल त्याची संपर्क यंत्रणा चालू करायचा आणि इतरांनी पण त्यांचे संगणक चालू केले आहेत की नाहीत, याची खात्री करण्यासाठी त्यावर काही संदेश पाठवायचा. सुरुवातीला या यंत्रणेचा उपयोग सुरक्षिततेसंबंधी प्रश्नांवर चर्चा करण्यासाठी केला गेला. मग जशी ही ई-मेलची सवय रुजली, अंगवळणी पडली, तसे त्यांनी इतर प्रकारच्या माहितीची स्थानिक बाजारातील मागणीची परिस्थिती, विक्रीची आकडेवारी, व्यवसायातील इतर प्रश्न इत्यादीवर देवाण-घेवाण करायला सुरुवात केली. अतिवरिष्ठ अधिकाऱ्यांना दर शुक्रवारी एक अहवाल पाठवावा लागे, जो आता कंपनीतील कोणीही वाचू शकत होता. ब्राझीलमधील प्रबंधक, त्यांच्या न्यूयॉर्कमधील सहकाऱ्यांना स्टीलच्या

किमतीमधील चढउतारांची आकडेवारी या संपर्क यंत्रणेमार्फत कळवायला लागले. न्यूयॉर्कमधील सहकारी या माहितीचा उपयोग करून वॉलस्ट्रीट वर कंपनीसाठी फायदेशीर सौदा करायचे. लवकरच सर्वच जण सर्व प्रकारच्या माहितीची देवाण घेवाण या संपर्क यंत्रणेमार्फत करायला लागले. “मी माझ्या कारखान्यातील अपघातांसंबंधीचा अहवाल पाठवत होतो आणि सर्वजण तो वाचत असल्याचे मला माहीत होते. म्हणून मग मी विचार केला, किंमत ठरवण्यासंबंधीची माहिती किंवा इतर कंपन्यांबाबतच्या काही गोपनीय गोष्टी का पाठवू नयेत?” एका प्रबंधकाने मला सांगितले. ही संपर्क यंत्रणा म्हणजे आम्हाला एक गोपनीय अस्त्रच मिळाल्यासारखे होते. मात्र आमच्या प्रतिस्पर्ध्यांना आम्ही हे कसे करत होतो, हे लक्षात येत नव्हते.

आणि ज्या वेळी खऱ्या अर्थाने संगणक इंटरनेट विकसित झाले, त्या वेळी त्याचा पूर्ण फायदा घेण्यासाठी अल्कोआ सुयोग्य पद्धतीने आधीच तयार होती. ओ निलच्या एका मूळ सवयीने - कामगारसुरक्षा - ई-मेल या एका दुसऱ्या रचनेच्या वाढीसाठी वाव दिला. प्रतिस्पर्ध्यांच्या तुलनेत हे कित्येक वर्षे आधीच सुरू झाले.

सन 1996 उजाडताना, ओ निलला अल्कोआमध्ये येऊन दहा वर्षे झाली होती. त्याच्या नेतृत्वशैलीबद्दल, गुणांबद्दल हावर्ड बिजनेस स्कूल आणि केनेडी स्कूल ऑफ गव्हर्नमेंटमध्ये अभ्यास केला जात होता. चर्चा केली जात होती. देशाचा व्यापार सचिव किंवा सुरक्षा सचिव या पदांसाठी त्याच्या नावाची चर्चा होत होती. त्याच्या कर्मचाऱ्यांकडून आणि कामगार संघटनांकडून त्याचे कौतुक केले जात होते. त्याच्या नेतृत्वाखाली अल्कोआच्या शेअर्सची किंमत 200 टक्क्यांहूनही अधिक वाढली होती. अशा प्रकारे अखेर त्याला उद्योग/व्यापारजगताने यशस्वीतेची पावती दिली होती.

त्या वर्षीच्या मे महिन्यामध्ये, पिट्सबर्गमध्ये आयोजित केलेल्या शेअर्स धारकांच्या सभेमध्ये एका बेनेडिक्टिन चर्च सेविकेने प्रश्नोत्तरांच्या वेळेत त्याच्यावर खोटारडेपणाचा आरोप केला. मेरी मागरिट ही चर्च सेविका मेक्सिकोमधील सियुडॅड अकुन्या येथील अल्कोआच्या कारखान्यातील कामगारांच्या वेतन आणि सुविधांबाबत जागरूक असलेल्या एका सामाजिक संघटनेचे प्रतिनिधित्व करत होती. ती म्हणाली की, “ओ निल जरी अल्कोआतील सुरक्षा उपायांबाबत मोठ्या मोठ्या गप्पा मारत असला, तरी मेक्सिकोमधील कामगार धोकादायक वायूंमुळे आणि धुरांमुळे आजारी पडत होते.”

“हे खोटे आहे,” त्या सभेमध्ये ओ निल म्हणाला. त्याच्याजवळ असलेल्या लॉपटॉपवर त्याने ताबडतोब मेक्सिकन कारखान्यातील सुरक्षेसंबंधीची आणि वातावरण नियम पालनासंबंधीची आकडेवारी काढली. “हे बघा.” उत्तम गुणांकांची आकडेवारी दाखवत तो म्हणाला. त्या कारखान्याचा सर्वोच्च अधिकारी असलेला रॉबर्ट बार्टन हा कंपनीतील एका सर्वात जेष्ठ प्रबंधक होता. त्याने गेली काही दशके कंपनीमध्ये काम केले होते आणि काही मोठ्या संयुक्त प्रकल्पांमध्ये महत्त्वपूर्ण योगदान ही दिले होते. ती चर्च सेविका, उपस्थितांना उद्देशून म्हणाली, की “ओ निलवर विश्वास ठेवू नका.” नंतर ती खाली बसली.

सभा आटोपल्यानंतर ओ निलने तिला त्याच्या कार्यालयात बोलावून घेतले. ती चर्च सेविका ज्या धार्मिक संस्थेसाठी काम करत होती, त्या संस्थेकडे अल्कोआचे फक्त पत्रास शेअर्स होते. गेले कित्येक महिने ती अल्कोआच्या मेक्सिकोमधील कारखान्यातील कामाच्या पद्धतीच्या तपासणीसाठी इतर शेअर्सधारकांची मते गोळा करत होती. ओ निलने मेरीला, ‘तिने कोणत्याही एका कारखान्याला, कधी भेट दिली होती का?’ म्हणून विचारले. ‘नाही,’ तिने सांगितले. परंतु तरीही ओ निलने कंपनीच्या मानव संसाधन विभागाच्या प्रमुखाला, ताबडतोब मेक्सिकोला जाऊन प्रत्यक्ष परिस्थिती जाणून घेण्यास सांगितले.

तो अधिकारी कारखान्यामध्ये जेव्हा दाखल झाला आणि त्याने कारखान्यातील सुरक्षा व्यवस्थेसंबंधीची कागदपत्रे पाहिली, तेव्हा त्याला अशा काही घटना घडल्याच्या नोंदी असलेले अहवाल सापडले, ज्याबाबत मुख्य कार्यालयाला कधीच काही कळवण्यात आले नव्हते. काही महिन्यांपूर्वीच कारखान्याच्या इमारतीमध्ये धोकादायक धूर पसरल्याची घटना घडली होती. परंतु तुलनेने ती घटना तशी क्षुल्लक होती. त्या कारखान्याचा मुख्याधिकारी, बार्टन याने, वायुविजनासाठी योग्य त्या सुधारणा ताबडतोब करून घेतल्या होत्या. ज्या कामगारांना त्रास झाला होता, ते एक दोन दिवसांमध्ये बरेही झाले होते.

परंतु बार्टनने या घटनेबद्दल, त्यांच्या आजाराबद्दल कळवले नव्हते. जेव्हा तो अधिकारी चौकशीकरून पिट्सबर्गला परतला आणि त्याने त्याचा अहवाल सादर केला, तेव्हा ओ निलने एक प्रश्न मांडला.

“कामगारांना त्रास झाल्याची बॉब बार्टनला कल्पना होती का?”

“आम्ही त्यांना भेटलो नाही,” अधिकाऱ्याने उत्तर दिले. “परंतु एक गोष्ट नक्की होती, की त्याला या घटनेची नक्कीच कल्पना असावी.”

दोन दिवसांनंतर बार्टनला नोकरीवरून काढून टाकण्यात आले. त्याच्या जाण्याचा बाहेरील जगताला मोठाच धक्का बसला. कंपनीचा एक सगळ्यात महत्त्वाचा मुख्याधिकारी म्हणून बार्टनचे नाव घेतले जात होते. त्याच्या जाण्याने अनेक महत्त्वाच्या संयुक्त प्रकल्पांना धक्का बसणार होता.

परंतु अल्कोआमध्ये मात्र याचे फारसे कोणालाही आश्चर्य वाटले नाही. या घटनेकडे ओ निलने कंपनीमध्ये प्रस्थापित केलेल्या पद्धतीचा, संस्कृतीचाच एक भाग म्हणून बघितले गेले.

“बार्टनने स्वतःच नोकरी घालवली. मात्र या बाबतीत इतर काही पर्यायही नव्हता.” त्याचा एक सहकारी मला म्हणाला.

शेवटी मूळ सवयी सर्वसमावेशक बदल कसा घडवून आणतात, याचे हे उत्तम उदाहरण आहे. मूळ सवयी नवीन संस्कृती तयार करून त्यामध्ये नवीन मूल्ये प्रस्थापित करून हा बदल घडवून आणतात. मूळ सवयींमुळे कठीण निर्णय- वरिष्ठ अधिकाऱ्याला एकदम काढून टाकण्यासारखे- घेणे सोपे होते. कारण जेव्हा एखादी व्यक्ती मर्यादाभंग करते, तेव्हा तिला जावे लागणे हे क्रमप्राप्तच ठरते. कधी कधी अशा नवीन पद्धती, संस्कृतींमध्ये नवे शब्दप्रयोग निर्माण करतात. त्यांचा उपयोग आणि ती सवयच कंपनीची ओळख ठरते. अल्कोआमध्ये उदा. ‘केंद्रीय कार्यक्रम’ आणि ‘सुरक्षेचे तत्त्वज्ञान’ या शब्दांमध्ये प्राथमिकता, लक्ष्य आणि विचारपद्धतीसंबंधीच्या पूर्ण चर्चा दडलेल्या असायच्या.

“अनेक वर्षे कंपनीमध्ये काम करणाऱ्या एखाद्याला आणि त्यातूनही ज्येष्ठ अधिकाऱ्याला इतक्या सहजपणे काढून टाकणे दुसऱ्या एखाद्या कंपनीला तसे अवघडच गेले असते,” ओ निलने मला सांगितले. “माझ्यासाठी मात्र ती गोष्ट अजिबात अवघड नव्हती. कंपनीमध्ये प्रस्थापित झालेल्या मूल्यांप्रमाणे ते योग्यच होते. त्याला नोकरी गमवावी लागली, कारण त्याने अपघाताची घटना मुख्य कार्यालयाला कळवली नाही. त्यामुळे इतरांना त्या घटनेपासून शिकण्याची संधी मिळाली नाही आणि इतरांना शिकण्याची संधी नाकारणे हे महापाप आहे.”

मूळ सवयींमधून प्रत्येक संस्थेमध्ये, एक संस्कृती तयार होत असते, मग त्याच्या नेतृत्वाला कळो वा ना कळो, ती रुजत जाते, उदा. संशोधकांनी जेव्हा वेस्ट पॉइंटमध्ये नव्याने दाखल होणाऱ्या सैनिकी प्रशिक्षणार्थींचा अभ्यास केला, तेव्हा त्यांनी त्यांच्या गुणांच्या सरासरीची, शारीरिक / मानसिक कल, प्रवृत्ती, सैनिकी क्षमता, कौशल्य आणि स्वयंशिस्त इत्यादींची पाहणी केली आणि या सर्व गोष्टींचा संबंध ते हा अभ्यासक्रम पूर्ण करू शकतील की नाही, या एका निकषाशी जोडण्याचा प्रयत्न केला, तेव्हा हे सगळे मुद्दे-दृढता किंवा धैर्य (Grit) या एका मुद्द्यापुढे अगदी गौण ठरले. दृढता किंवा धैर्य या गुणवैशिष्ट्याचे वर्णन, ध्येय साध्य करण्यासाठी कष्ट करण्याची क्षमता, अपयशाने खचून न जाणे व संयम ठेवून निरंतर प्रयत्नशील राहण्याची वृत्ती असे संशोधकांनी केले आहे.

धैर्य (Grit) या बाबतीतील सर्वात कुतूहलाची गोष्ट म्हणजे ते कसे निर्माण होते, कसे उपजते, ही आहे. सैनिकी प्रशिक्षणार्थ्यांनी स्वतःसाठी तयार केलेल्या मनोवृत्तीतून ते निर्माण होते आणि ती मनोवृत्ती वेस्ट पॉइंट येथे ते ज्या मूळ सवयी अंगी बाणवून घेतात, त्यामधून निर्माण होते. “या शाळेविषयी इतक्या काही कठीण आणि अवघड गोष्टी आहेत,” एका विद्यार्थ्याने मला सांगितले. “त्या शाळेची ओळख करून घेण्याच्या काळाला त्यांनी जनावरांची / पशूंची छावणी असे नाव दिले होते. कारण त्या काळामध्ये तुम्हाला पुरते रगडून घेतले जाते. अनेक जण शैक्षणिक सत्र सुरू होण्याआधीच तेथून पळ काढतात.”

“परंतु पहिल्या काही दिवसांमध्येच मला विद्यार्थ्यांचा एक गट मिळाला. ज्यामध्ये आम्ही दररोज सकाळी एकत्र जमून, सर्वांचे मनोधैर्य उच्च दर्जाचे राहील याची खबरदारी घ्यायला सुरुवात केली. एखादे दिवशी मला जर निराश वाटत असेल, हताश वाटत असेल, तर मी त्या गटातील कोणाकडे तरी जाऊन माझे मन मोकळे करायचो. मग गटातील इतर सहकारी खात्रीने माझी मनोवृत्ती पूर्ववत करण्यासाठी प्रयत्न करायचे. आम्ही एकूण नऊ जण होतो आणि स्वतःला शस्त्रसज्ज सैनिक म्हणवून घ्यायचो. मला नाही वाटत, त्यांच्याशिवाय मी तेथे महिनाभरसुद्धा टिकलो असतो.”

वेस्ट पॉइंटमध्ये यशस्वीरीत्या येणाऱ्या विद्यार्थ्यांमध्ये मानसिक आणि शारीरिक शिस्त भिनलेली असते. अर्थात त्या भांडवलाचा उपयोग त्यांना येथवर येण्यापुरताच होतो. त्यानंतर यशस्वी होण्यासाठी, एक संस्कृती तयार करणाऱ्या मूळ सवयीची

गरज असते. समविचारी मित्रांनी एकत्र येण्यासारख्या, जे त्यांना त्यांच्या मार्गातील अडथळे ओलांडण्यासाठी मदत करतील. मूळ सवयी आपल्यामध्ये एक वेगळी रचना तयार करून मूल्य स्पष्ट करतात आणि बदल घडवून आणतात. जी मूल्यं एरवी आपण कठीण निर्णय घेण्याच्या भरात किंवा अनिश्चिततेच्या काळात विसरण्याची शक्यता असते.

सन 2000 मध्ये ओ निलने अल्कोआतून निवृत्ती स्वीकारली आणि नवनिर्वाचित राष्ट्राध्यक्ष जॉर्ज डब्ल्यु बुश यांच्या विनंतीवरून वित्त सचिव (Secretary of Treasury)¹ हे पद स्वीकारले. दोनच वर्षांनी त्यांनी ते पद सोडले. आज ते त्यांचा बहुतेक वेळ, वैद्यकीय उपचारांचे दरम्यान निर्माण होणारे गोंधळ कमी करण्याच्या दृष्टीने, हॉस्पिटल्सना वैद्यकीय कर्मचाऱ्यांची सुरक्षा आणि मूळ सवयी याविषयी प्रशिक्षण देतात. त्याचप्रमाणे अनेक कंपन्यांच्या व्यवस्थापकीय मंडळांवरही ते कार्यरत आहेत.

अमेरिकेतील अनेक कंपन्यांनी आणि संस्थांनी त्यांची, काम करण्याच्या ठिकाणी नवीन संस्कृती अंगीकारण्याच्या दृष्टीने, मूळ सवयीची कल्पना स्वीकारली आहे. जसे आय.बी.एम. मध्ये लू गस्ट्नर याने एका मूळ सवयीवर - कंपनीच्या संशोधन आणि विक्री विभागाचे नित्यक्रमावर लक्ष केंद्रित करून त्याच्या संस्थेची पुनर्भारणी केली. त्याचप्रमाणे मॅकेन्झी अँड कंपनी या सल्लागार कंपनीत, प्रत्येक कामगिरीच्या केंद्रस्थानी असलेल्या मुद्द्यांची, अत्यंत परखड टीकात्मक समीक्षा करण्याच्या मूळ सवयीच्या मदतीने त्यांनी स्वतःमध्ये सतत सुधारणा करण्याची संस्कृती विकसित केली तर गोल्डमन साच या कंपनीमध्ये, धोक्यांचा चांगला अभ्यास करून मगच निर्णय घेणे या त्यांच्या मूळ सवयीवर प्रत्येक निर्णय आधारित असतो.

अल्कोआमध्ये ओ निलची परंपरा अजूनही सुरू आहे. त्याच्या गैरहजेरीतही दुखापतींचे प्रमाण खालीच येत आहे. सन 2010मध्ये अल्कोआच्या 82% कारखान्यांमध्ये अपघात/दुखापतींमुळे एकही कामाचा दिवस वाया गेलेला नव्हता आणि हा आत्तापर्यंतचा विक्रम आहे. साधारणपणे संगणक कंपन्या, कार्टून चित्रपद्धती तयार करणाऱ्या कंपन्या किंवा सल्लागारांची कार्यालये इत्यादीमध्ये, अल्कोआसारख्या धातूचा तप्त रस हाताळणाऱ्या कंपनीपेक्षाही, अपघातांचे प्रमाण जास्त असण्याची शक्यता दिसते.

“मला जेव्हा एका विभागाचा प्रबंधक केले गेले, तेव्हा पहिल्याच दिवशी मी कार ठेवण्याच्या पार्किंगमध्ये माझी कार घेऊन गेलो. तेथे, ज्यांच्यासाठी ज्या जागा निर्धारित केल्या होत्या, त्यांच्या पदांची नावे रंगवलेल्या पाट्या पाहिल्या. याचा प्रमुख, त्याचा प्रमुख वगैरे. महत्त्वाच्या व्यक्तींना खास चांगल्या जागा मिळाल्या होत्या. मी सर्वप्रथम जर कोणती गोष्ट केली असेल, तर ती म्हणजे आमच्या देखभाल विभागाच्या प्रबंधकाला त्या पददर्शक पाट्यांवर रंग फासायला सांगितले. कारण जो कोणी कारखान्यामध्ये आधी येईल, त्याला चांगली जागा मिळायला हवी होती अशी माझी इच्छा होती. प्रत्येकाला त्यातून योग्य तो संदेश मिळाला होता, की प्रत्येक व्यक्ती महत्त्वाची आहे. पॉल कामगारांच्या सुरक्षिततेसाठी जे करत होता, त्याचेच हे पुढचे पाऊल होते. त्यामुळे कारखान्यात चैतन्य पसरले आणि लवकरच प्रत्येकाने वेळेच्या आधीच कामावर येण्यास सुरुवात केली.” अल्कोआतील एक अधिकारी, जॅक शॉकी सांगत होते.

1 ओ निलची वित्तसचिव म्हणून कारकीर्द अल्कोआतील कारकिर्दीतकी यशस्वी राहिली नाही. त्या पदाची सूत्रे हातामध्ये घेतल्यावर लगेचच त्याने कामगार सुरक्षा, नोकऱ्यांच्या संधी, अधिकारी वर्गाचे उत्तरदायित्व, आफ्रिकेतील गरिबीचा प्रश्न इत्यादीसारख्या मुद्द्यांवर लक्ष केंद्रित करण्यास सुरुवात केली. परंतु ओ निलची राजकारणाची समज आणि अध्यक्ष बुश यांची राजकीय धोरणे यांचा मेळ बसत नव्हता. त्यातच बुश यांच्या करांचे दर कमी करण्याच्या प्रस्तावाला त्याच्या विभागाने विरोध दर्शवला. सन 2002च्या अखेरीस त्याला राजीनामा देण्यास सांगण्यात आले. “माझ्या मते आर्थिक धोरणांच्या दृष्टीने जे मला योग्य वाटत होते, अगदी त्याच्या विरुद्ध व्हाईट हाऊसचे मत होते आणि ते वित्त सचिवाच्या पदाला शोभणारे नव्हते. म्हणून मग मला जाण्यास सांगण्यात आले.” ओ निल मला म्हणाला.

स्टारबक्स आणि यशाची सवय

जेव्हा इच्छाशक्ती आपोआप होते

1

ट्रॅव्हिस लिच याने त्याच्या वडिलांना प्रथम जेव्हा ड्रगच्या अतिसेवनाने नशेमध्ये पाहिले, तेव्हा तो नऊ वर्षांचा होता. एका गल्लीवजा रस्त्याच्या अगदी शेवटी असलेल्या एका छोट्या घरामध्ये अगदी अलीकडेच ते राहण्यासाठी आले होते. घर बदलण्याची ही त्यांची पहिलीच वेळ नव्हती. आत्तापर्यंत अनेक वेळा घर खाली करण्याची सूचना मिळाल्यानंतर रात्री अपरात्री, कचऱ्यासाठी वापरामध्ये आणल्या जाणाऱ्या प्लॅस्टिकच्या मोठ्या मोठ्या काळ्या पिशव्यांमध्ये घरातील असेल नसेल ते सामान भरून, त्यांनी आधीची घरे बदलली होती. रात्री उशिरापर्यंत चालणारी अनेक लोकांची वर्दळ आणि खूप गोंधळ हे घरमालकांनी दिलेले कारण असायचे.

कधी कधी त्याच्या जुन्या घरी, शाळेतून घरी परतल्यावर ट्रॅव्हिसला घराच्या खोल्या एकदम स्वच्छ केलेल्या आढळायच्या. शिल्लक राहिलेले अन्नपदार्थ, भांड्यांमध्ये व्यवस्थित काढून फ्रिजमध्ये ठेवलेले असायचे. तिखट, सॉस आणि केचपची पाकिटे टपर वेअरच्या डब्यांमध्ये व्यवस्थित ठेवलेली असायची. तेव्हा त्याला समजायचे, की याचाच अर्थ त्याच्या आई-वडिलांनी तात्पुरत्या काळासाठी ड्रग घेण्याचे बंद करून संपूर्ण दिवस घर स्वच्छ करण्यात घालवला असावा. परंतु याचा शेवट वाईटच व्हायचा. उलट जेव्हा घर अस्ताव्यस्त असायचे, आई-वडील नशेमध्ये, अर्धजागरूक अवस्थेत कोचावर बसून, कार्टून बघत बसलेले असायचे, तेव्हाच ट्रॅव्हिसला अधिक सुरक्षित वाटायचे. हिरॉईन (ड्रग)च्या धुराच्या शेवटी कसलाच गोंधळ नसतो.

ट्रॅव्हिसचे वडील खरंतर एक सभ्य गृहस्थ होते. त्यांना निरनिराळे खाद्यपदार्थ करण्याची आवड होती. नौदलातील सेवेतील काही काळ सोडला तर त्यांनी त्यांचे

पूर्ण आयुष्य लोदी, कॅलिफोर्निया येथील त्यांच्या आई-वडिलांच्या घरापासून काही मैलांच्या परिघातच घालवले होते. ते सर्वजण गल्लीवजा रस्त्याच्या शेवटी असलेल्या घरामध्ये राहायला आले तेव्हा ट्रॅव्हिसची आई हिरोईन (ड्रग) बाळगल्याप्रकरणी आणि वेश्या व्यवसायाच्या आरोपाखाली तुरुंगामध्ये होती. त्याचे आई-वडील पूर्णपणे व्यसनाधीन झाले होते. परंतु वरकरणी मात्र कुटुंब सर्व व्यवस्थित असल्याचे भासवत होते. दरवर्षीच्या उन्हाळ्यामध्ये ते सहलींना जायचे आणि बहुतेक शुक्रवारी रात्री त्याच्या बहीण भावंडांचे सॉफ्टबॉलचे सामने बघायला जायचे. वयाच्या चौथ्या वर्षी प्रथमच ट्रॅव्हिस वडिलांबरोबर डिसनेलॅंडला गेला आणि अगदी प्रथमच, तेथील कर्मचाऱ्याकडून त्याचा फोटो तेव्हा काढला गेला होता.

ज्या दिवशी सकाळी त्यांनी ड्रगचे अतिसेवन केले होते, त्या दिवशी ट्रॅव्हिस आणि त्याचा भाऊ हे, रात्री झोपण्यासाठी जी ब्लॅकेट्स अंथरली होती, त्यावर खेळत होते. ट्रॅव्हिसच्या वडिलांनी उठून जेव्हा बाथरूममध्ये पाऊल ठेवले, तेव्हा ते अंड्याच्या पोळ्या करण्याची तयारी करत होते. त्यांच्या हातातील डबीमध्ये कापसाचा बोळा, लायटर, चमचा, सुया इत्यादी वस्तू होत्या. काही क्षणांनंतर ते बाहेर आले, त्यांनी अंडी काढण्यासाठी फ्रिझ उघडता क्षणीच ते एकदम जमिनीवर कोसळले. ही खेळत असलेली मुलं जेव्हा धावून आली, तेव्हा त्यांचे वडील आचके देत होते आणि त्यांचा चेहरा निळा झाला होता.

ट्रॅव्हिस भावंडांनी असा प्रकार आधीही पाहिला होता आणि काय करायचे, हे त्यांना चांगले माहीत होते. त्याच्या भावाने त्यांना कुशीवर झोपवले, त्याच्या बहिणीने त्यांची जीभ घशाच्या दिशेने वळून ते गुदमरून नयेत म्हणून त्यांचे तोंड उघडले आणि तिने ट्रॅव्हिसला शेजारी धावत जाऊन त्यांच्या फोन वरून 911 नंबर वर फोन करायला सांगितले.

“माझे नाव ट्रॅव्हिस आहे, माझे वडील बेशुद्ध पडले आहेत आणि त्यांना काय झाले ते आम्हाला माहीत नाही. ते श्वासोच्छ्वास करत नाहीत.” ट्रॅव्हिसने दुसरीकडून फोनवर बोलण्याच्या पोलिसाला खोटेच सांगितले होते. नवव्या वर्षीसुद्धा त्याला चांगलेच माहीत होते, की त्याचे वडील बेशुद्ध का पडले होते? परंतु त्याला तसे शेजाऱ्यांच्या समोर सांगायचे नव्हते. तीन वर्षांपूर्वी ड्रगच्या अशाच अती सेवनाने त्याच्या वडिलांच्या एका मित्राचा तळघरामध्ये मृत्यू झाला होता. जेव्हा त्याचे शव स्ट्रेचरवरून नेणाऱ्या परिचारकांसाठी त्यांनी दरवाजा उघडला, तेव्हा शेजारी पाजारी

डोळे फाडून विस्फारलेल्या नजरेने त्याच्याकडे आणि त्याच्या बहिणेकडे बघत होते. एका शेजाऱ्याच्या चुलत भावाचा मुलगा ट्रॅव्हिसच्या वर्गात होता, त्यामुळे ती बातमी लवकरच शाळाभर पसरली होती.

फोन ठेवल्यानंतर ट्रॅव्हिस त्या गल्लीच्या टोकापर्यंत जाऊन रुग्णवाहिकेची वाट बघत थांबला. त्याच्या वडिलांवर सकाळी हॉस्पिटलमध्ये उपचार करण्यात आले. दुपारी पोलीस ठाण्यात गुन्हा नोंदवण्यात आला आणि रात्रीच्या जेवणाच्या वेळेपर्यंत ते घरी देखील आले होते. त्यांनी रात्री शेवयांचा एक प्रकार पण केला होता. काही आठवड्यांनंतर ट्रॅव्हिस दहा वर्षांचा झाला होता.

ट्रॅव्हिस सोळा वर्षांचा असताना त्याने शाळा सोडली. “मला बथ्थड, बुद्धू म्हणवून घ्यायचा अगदी कंटाळा आला होता,” तो म्हणाला. “माझ्या मागेमागे लोकांनी घरापर्यंत येण्याला आणि मला काही फेकून मारण्याला मी अगदी कंटाळलो होतो. मला ते सर्वच अगदी असह्य होऊ लागले होते. त्या सर्वांपासून कोठेतरी दूर, लांब निघून जावेसे वाटत होते.” तो म्हणाला. त्यानंतर तो दक्षिणेला, दोन तासांच्या अंतरावर असलेल्या फ्रेस्नो गावामध्ये राहायला गेला आणि तेथे गाड्या धुण्याचे काम करायला लागला. मालकाला उलटून बोलण्याबद्दल नंतर त्याला काढून टाकण्यात आले. त्यानंतर त्याने मॅक्डोनाल्ड्स आणि हॉलिवूड व्हिडीओमध्ये नोकऱ्या केल्या. परंतु जेव्हा गिन्हाइके त्याच्याशी उद्घटपणे वागायची, “अरे गाढवा, मला रॅच ड्रेसिंग हवे होते!” तेव्हा त्याचाही ताबा सुटायचा.

“माझ्या कार्स जाण्याच्या मार्गावरून चालती हो!” मॅनेजरने त्याला आतमध्ये ओढायच्या आतच तिच्या कारवर चिकनचे तुकडे टाकत तो एका महिलेवर ओरडला.

कधी कधी तो इतका बेचैन असायचा, की कामावर असताना मध्येच रडायला लागायचा. बरेच वेळा तो उशिरा कामावर यायचा आणि कधी कधी कारण नसताना दांड्या मारायचा. सकाळी सकाळी आरशासमोर उभे राहून तो स्वतःच्या प्रतिबिंबावर ओरडायचा आणि स्वतःला सुधारायला सांगायचा, सगळे अपमान गिळायला सांगायचा. परंतु त्याला आजुबाजूला असलेल्यांबरोबर जुळवून घेणे जमायचे नाही. सतत होणारे अपमान आणि टीका, सहन करण्याइतका तो मनाने

खंबीर नव्हता. हजेरीपटावरील त्याच्या नावापुढील रेघ जेव्हा लांब व्हायची आणि मॅनेजर त्याच्यावर ओरडायचा, तेव्हा ट्रॅव्हिसचे हात थरथरायला लागायचे, त्याचा श्वास कोंडला जायचा. त्या वेळी त्याच्या मनामध्ये यायचे, त्याच्या आईवडिलांना सुद्धा जगापुढे असेच असहाय वाटल्याने तर ते ड्रग्ज घ्यायला लागले नसतील!

एक दिवस हॉलिवूड व्हिडीओमध्ये नेहमी येणाऱ्या एका गिन्हाइकाने, जो ट्रॅव्हिसला थोडेफार ओळखायला लागला होता, त्याला स्टारबक्स (Starbucks) मध्ये नोकरी करण्याबद्दल सुचवले. “आम्ही फोर्ट वॉशिंग्टन येथे नवीन दुकान उघडणार आहोत आणि मी तेथे साहाय्यक प्रबंधक असणार आहे.” तो माणूस म्हणाला. “तू नोकरीसाठी अर्ज कर.” एका महिन्यानंतर ट्रॅव्हिस, सकाळच्या पाळीत बरिस्ता म्हणून काम करायला लागला.

ही होती सहा वर्षांपूर्वीची घटना. आज वयाच्या पंचविसाव्या वर्षी ट्रॅव्हिस दोन स्टारबक्स दुकानांचा प्रबंधक आहे आणि त्याच्या हाताखाली 40 कर्मचारी काम करत आहेत. त्याच्या दुकानांची उलाढाल वर्षाला वीस लाख डॉलर्सपेक्षाही अधिक आहे. त्याला 44,000 डॉलर्स इतका पगार मिळतो आणि चार लाख एक हजार डॉलर्स इतकी रक्कम त्याच्याकडे जमली आहे. शिवाय त्याच्या डोक्यावर कसलेही कर्ज नाही. तो कामावर कधीही उशिरा येत नाही. कामावर वैतागत नाही. एका कर्मचार्याने कामावर असताना रडायला सुरुवात केली, तेव्हा ट्रॅव्हिसने तिला जरा बाजूला नेऊन समजावले.

“तुझ्या अंगावरचा हा जो गणवेश आहे ना, ती तुझी ढाल आहे, कोणीही काहीही बोलले तरी ती गोष्ट तुला दुखवू शकत नाही. तू मनाने जेवढे ठरवशील तेवढी खंबीर होशील.”

ही गोष्ट तो स्टारबक्सच्या प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये शिकला होता. हे प्रशिक्षण त्याच्या नोकरीच्या पहिल्या दिवशी सुरू होऊन जोपर्यंत तो नोकरी करणार होता, तोपर्यंत ते चालणार होते. या प्रशिक्षण कार्यक्रमांमध्ये निरनिराळ्या विषयांचा अंतर्भाव होता आणि त्या विषयांची व्याप्ती महाविद्यालयीन शिक्षणाच्या दर्जाची केली होती. “त्या प्रशिक्षणाने माझे आयुष्यच बदलले,” ट्रॅव्हिस म्हणाला. जगायचे कसे, लक्ष केंद्रित कसे करायचे, काम वेळेवर कसे पूर्ण करायचे आणि भावनांवर नियंत्रण कसे ठेवायचे, हे स्टारबक्सने त्याला शिकवले. सगळ्यात महत्त्वाचे म्हणजे त्या प्रशिक्षणाने त्याला इच्छाशक्तीबद्दल शिकवले. तो म्हणाला, “माझ्या आयुष्यामध्ये स्टारबक्सचे

येणे ही सर्वात महत्त्वाची गोष्ट होती. आज मी जो काही आहे तो केवळ स्टारबक्समुळेच आहे.”

ट्रॅव्हिससाठी आणि त्याच्या सारख्या इतर हजारो जणांसाठी स्टारबक्स - आणि इतर काही थोड्या कंपन्या - जीवनातील महत्त्वाची कौशल्यं शिकवण्यात यशस्वी झाल्या आहेत, जी शिकवण्यामध्ये शाळा, कुटुंब आणि समाज कमी पडला. सद्य परिस्थितीमध्ये 1,37,000 प्रशिक्षित कर्मचारी आणि दहा लाखांहूनही अधिक प्रशिक्षित इतर तरुण मिळून, स्टारबक्स ही एका प्रकारे देशातील सर्वात मोठी शिक्षणसंस्था आहे. स्टारबक्सचे सर्व कर्मचारी त्यांच्या नोकरीच्या पहिल्या वर्षातच, कमीत कमी 50 तास तरी प्रशिक्षण वर्गामध्ये घालवतात. इतर अनेक जण मात्र त्यांच्या अभ्यासक्रमाची पुस्तके घरी वाचून आणि नेमून दिलेल्या प्रशिक्षकांच्या साहाय्याने अभ्यास करतात.

या सगळ्याच्या गाभ्याशी आहे, एका अतिमहत्त्वाच्या सवयीवर केंद्रित केलेला दृष्टिकोन- इच्छाशक्ती. अनेक अभ्यासांमधून असे दिसून आले आहे, की वैयक्तिक यशासाठी, इच्छाशक्ती ही अतिमहत्त्वाची सवय आहे. सन 2005 मध्ये पेनसिल्वानिया विद्यापीठातील संशोधकांनी, आठवी इयत्तेपर्यंत शिकलेल्या 164 विद्यार्थ्यांचा, त्यांच्या बुद्ध्यंक (IQ) किती आहे आणि स्वयंशिस्तीच्या निकषावरून त्यांची इच्छाशक्ती किती आहे, याचा अभ्यास करून त्याचे विश्लेषण केले.

ज्या विद्यार्थ्यांनी जास्त इच्छाशक्ती दाखवली, त्यांना त्यांच्या वर्गामध्ये जास्त टक्के गुण मिळवून, अधिक चांगल्या, निवडक शाळेमध्ये प्रवेश मिळण्याची शक्यता जास्त होती. शाळेतील त्यांचे गैरहजेरीचे प्रमाण अगदी कमी होते. दूरदर्शनपुढे ते कमी वेळ घालवत होते आणि जास्त तास अभ्यास करत होते. कमालीची स्वयंशिस्त असलेल्या तरुणांनी त्यांच्या बरोबरीच्या परंतु तितकीशी अभ्यासाची शिस्त नसलेल्या, तरुणांना प्रत्येक शैक्षणिक कामगिरीमध्ये कमी जास्त प्रमाणात मागे टाकले. संशोधकांनी निष्कर्ष काढला, बुद्ध्यंकापेक्षाही, स्वयंशिस्तीमुळे अधिक चमकदार कामगिरी करणे शक्य आहे. स्वयंशिस्तीचा, शैक्षणिक कामगिरीवर, बौद्धिक हुशारीपेक्षाही जास्त प्रभाव दिसून येतो.

अनेक अभ्यासांवरून असे दिसून आले आहे, की मुलांची इच्छाशक्ती बळकट करण्याचा आणि त्यांची अभ्यासामध्ये प्रगती घडवून आणण्याचा, सर्वात उत्तम मार्ग म्हणजे त्यांच्या इच्छाशक्तीचे सवयीमध्ये रूपांतर करणे. “कधी कधी असे वाटते, की स्वतःवर पूर्ण नियंत्रण असणारी माणसे जास्त कष्ट करताना दिसत नाहीत. परंतु त्याचे कारण म्हणजे त्यांनी त्याची सवय केलेली असते.” पेनसिल्वानिया विद्यापीठातील अँजेलो डकवर्थ या संशोधिकेने मला सांगितले. “त्यांच्या इच्छाशक्तीविषयी विचार न करताच ती कार्यरत झालेली असते.”

स्टारबक्सच्या दृष्टीने इच्छाशक्ती ही केवळ शैक्षणिक कुतूहलापेक्षाही जास्त काहीतरी आहे. स्टारबक्स कंपनीने जेव्हा त्यांच्या व्यवसायाच्या वृद्धीसाठी, सन 1990 चे दशक संपता संपता व्यूहरचना आखायला सुरुवात केली, तेव्हा त्या कंपनीच्या वरिष्ठांना समजले होते, की यश मिळवण्यासाठी, गिन्हाइकांना एक कप कॉफीसाठी, चार डॉलर्स मोजायला भाग पाडण्यास त्यायोग्य वातावरण निर्माण करणे गरजेचे आहे. कर्मचाऱ्यांना गिन्हाइकांना दूध आणि लहान लहान केक्सबरोबरच थोडासा आनंद पण देता आला पाहिजे हे त्यांच्या लक्षात आले होते. म्हणूनच, अगदी सुरुवातीपासूनच स्टारबक्सने त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना भावनांवर नियंत्रण कसे ठेवायचे, स्वयंशिस्तीने प्रत्येक गिन्हाइकाला हसतमुखाने कशी सेवा द्यायची इत्यादीचे शिक्षण कसे देता येईल, या दृष्टीने संशोधन करायला सुरुवात केली. जोपर्यंत बॅरिस्टांना त्यांच्या वैयक्तिक समस्या, भावभावना, वेगळ्या ठेवण्याचे प्रशिक्षण दिले जाणार नाही, तोपर्यंत त्यांच्या भावभावना, त्यांच्या गिन्हाइकांप्रतिच्या वागणुकीमध्ये, अनिवार्यपणे प्रतिबिंबित होतच राहतील. परंतु जर कर्मचाऱ्याला स्वयंशिस्तीने आणि एकाग्रतेने काम करण्याचे शिक्षण असेल, सवय असेल तर आठ तासांची वेळ झाल्यानंतरही तो स्टारबक्सच्या गिन्हाइकांना अपेक्षित असलेली सेवा देऊ शकेल.

कंपनीच्या कर्मचाऱ्यांना स्वयंशिस्तीबाबत प्रशिक्षण देता येण्याच्या दृष्टीने योग्य अभ्यासक्रम तयार करण्यासाठी कंपनीने लाखो डॉलर्स खर्च केले. कर्मचाऱ्यांच्या आयुष्यामध्ये इच्छाशक्ती ही सवय कशी निर्माण करता येईल, या विषयावर कंपनीतील वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी समजण्यास सोपी अशी मार्गदर्शनपर पुस्तके लिहिली. सिआटलसारख्या शांत शहरातील, स्टारबक्ससारख्या एका छोट्या व्यवसायाचे, सतरा हजार दुकाने व वर्षाला 100 करोड डॉलर्स इतके उत्पन्न कमावणाऱ्या एका मोठ्या उद्योगामध्ये रूपांतर होण्यास त्या अभ्यासक्रमाचा पण सिंहाचा वाटा आहे.

तर स्टारबक्सने हे कसे घडवून आणले? त्यांनी ट्रॅव्हिससारखा - व्यसनी आईवडिलांचा, शिक्षणाला मध्येच रामराम करून शाळा सोडणारा मुलगा, मॅकडोनाल्डस्मधील नोकरी टिकवण्यासाठी पुरेसे धैर्य गोळा न करू शकणारा मुलगा - लोकांना हाताशी घेऊन त्यांना इतर कर्मचाऱ्यांना हाताळण्याचे शिक्षण देऊन, दर महिना हजारो डॉलर्सचे उत्पन्न मिळवून देण्याइतके सक्षम कसे बनवले? ट्रॅव्हिस नक्की काय शिकला?

2

केस वेस्टर्न रिझर्व विद्यापीठामधील प्रयोग चालू असलेल्या खोलीत जे येत होते. त्यांचे एका बाबतीत एकमत होते. बिस्किटांचा खमंग दरवळ येत होता. ताजी ताजी ओव्हनमधून काढलेली बिस्कटे एका भांड्यामध्ये ठेवलेली होती. त्यामधून वितळलेले चॉकलेट बाहेर आले होते. बिस्किटांच्या बाजूच्या टेबलावर ठेवलेल्या एका भांड्यामध्ये मुळे (Radishes) होते. संपूर्ण दिवस भुकेले असलेले विद्यार्थी आतमध्ये येऊन त्या दोन खाद्यपदार्थ ठेवलेल्या भांड्यांसमोर बसले होते. नकळतपणे इच्छाशक्तीसंबंधी आम्ही करत असलेल्या प्रयोगामध्ये सहभागी झाले होते. त्यामुळे स्वयं-शिस्त कशी काम करते, याबद्दलच्या ज्ञानामध्ये, समजुतीमध्ये भर पडणार होती.

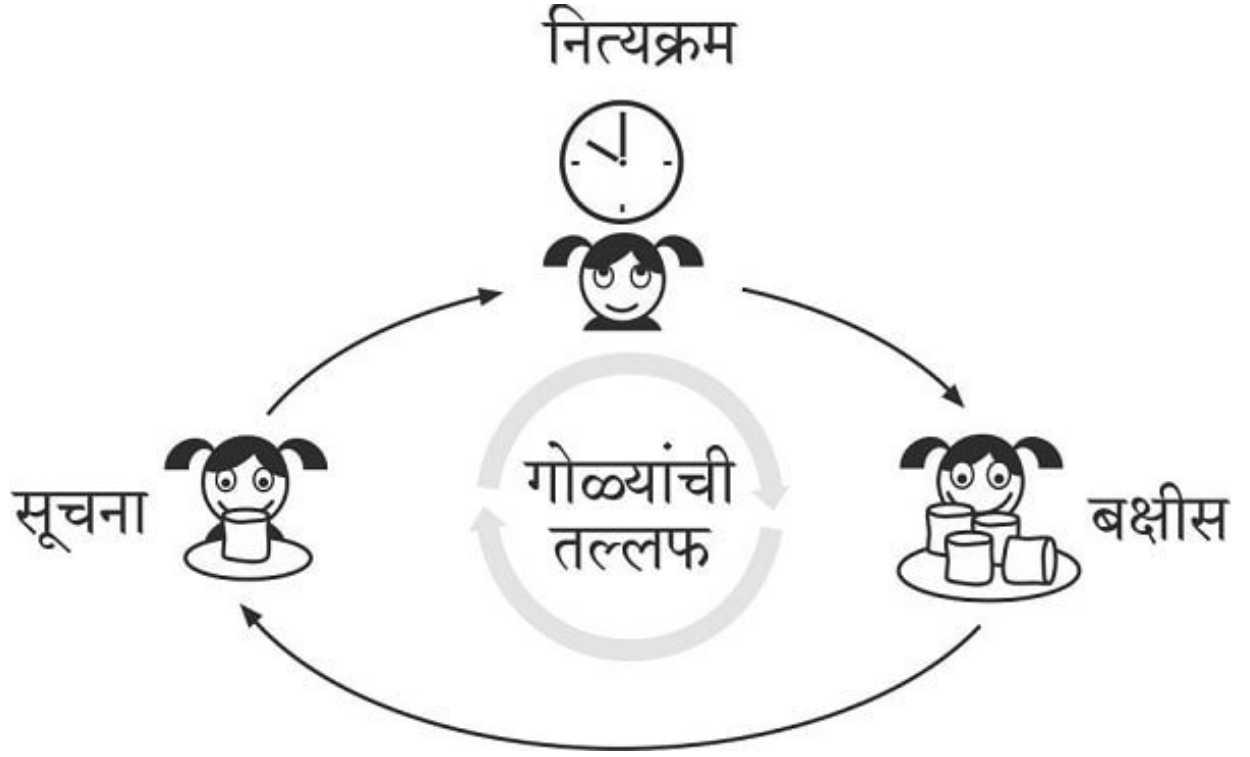
त्या वेळी इच्छाशक्ती या विषयावर तुलनेने फारच थोडे संशोधन झालेले होते. मनोविज्ञानतज्ज्ञ अशा विषयांना, स्व-नियंत्रण, स्वयंशिस्त इत्यादी म्हणायचे, त्याचाच एक भाग समजायचे, यामुळे याबाबत फारशी उत्सुकता दाखवली गेली नव्हती. सन 1960मध्ये एक प्रसिद्ध प्रयोग करण्यात आला. त्या प्रयोगामध्ये स्टॅनफोर्डमधील शास्त्रज्ञांनी चार वर्षे वयोगटातील मुलांच्या इच्छाशक्तीची पाहणी केली. त्या मुलांना, निरनिराळे खाद्यपदार्थ ठेवलेल्या, एका खोलीमध्ये आणण्यात आले. त्या मध्ये गोड मऊ गोळ्याही (मार्शमेलो) ठेवण्यात आलेल्या होत्या. त्या मुलांना एक गोष्ट समजावण्यात आली, की ते एक गोळी ताबडतोब घेऊ शकतात. परंतु ते जर काही मिनिटे थांबले तर दोन गोळ्यादेखील घेऊ शकतात. त्यानंतर संशोधक त्या खोलीतून बाहेर गेले. मोठी माणसे खोलीबाहेर पडल्या पडल्या काही मुलांनी मोहाला बळी पडून एक गोळी खाल्ली. परंतु तीस टक्के मुलांनी मात्र मोहाला बळी न पडता गोळ्यांना हात लावला नाही. पंधरा मिनिटांनी बाहेर गेलेले संशोधक जेव्हा आत आले, तेव्हा त्यांच्या हक्काच्या दोन गोळ्या उचलल्या. संशोधकांनी त्या खोलीतील

मुलांवर दुहेरी आरशातून लक्ष ठेवलेले होते आणि कोणत्या मुलांनी दोन गोळ्या मिळवण्यासाठी स्वतःवर ताबा ठेवला होता याचे काळजीपूर्वक निरीक्षण केले होते.

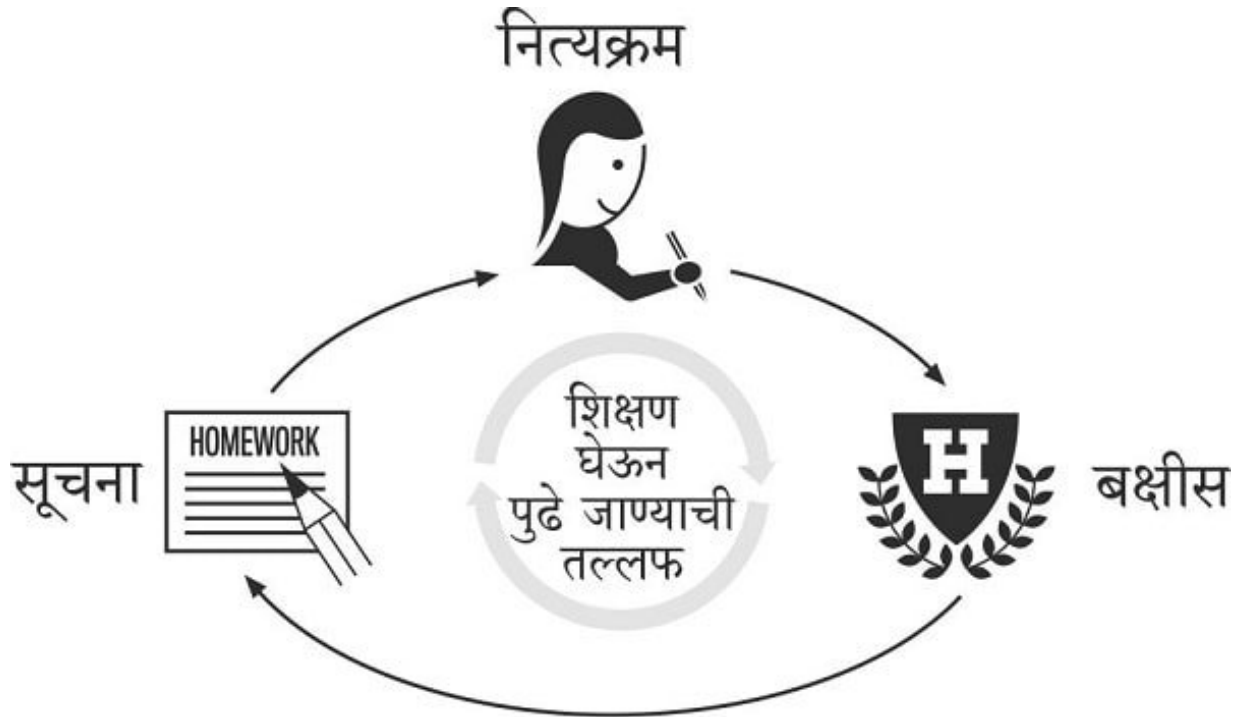
अनेक वर्षांनंतर या प्रयोगामध्ये सहभागी झालेल्यांपैकी अनेक मुलांना त्यांनी शोधून काढले. संशोधकांनी त्यांच्याकडे त्यांच्या शैक्षणिक प्रगतीसंबंधी, मित्र जोडण्याच्या क्षमतेसंबंधी, आव्हानात्मक समस्यांना तोंड देण्याविषयी विचारणा केली. त्यावरून त्यांना असे दिसून आले की, चार वर्षांचे असताना ज्यांनी दोन गोळ्या मिळवण्यासाठी धीर धरला होता, स्वतःवर ताबा ठेवला होता, त्या मुलांची शैक्षणिक प्रगती इतरांपेक्षा खूप चांगली होती. सरासरीपेक्षा त्याचे सॅट परीक्षेचे गुण 210 ने जास्त होते. ते चांगल्यापैकी लोकप्रिय होते. फार कमी प्रमाणात अमली पदार्थांच्या संपर्कात आले होते. म्हणजेच त्यांना जर अगदी लहान वयामध्येच गोळीचा मोह काही काळासाठी टाळण्याची समज होती, याचाच अर्थ, शाळेत वेळेवर जाणे, गृहपाठ वेळच्या वेळी आणि व्यवस्थित करणे, मित्र जोडणे, बरोबरीच्या मित्रांच्या दबावाखाली न येणे इत्यादी गोष्टींची सुद्धा त्यांना त्या वयात आल्यावर आपोआपच जाण आली. याचा अर्थ गोळ्यांकडे दुर्लक्ष करणाऱ्या मुलांमध्ये स्वयंशिस्तीचे, आत्मनियंत्रणाचे काहीतरी कौशल्य होते, याचा त्यांना आयुष्यभर फायदा होणार होता.

मुलांमध्ये ही स्वयंनियंत्रणाची सवय वाढीस लावण्याच्या दृष्टीने काय करता येईल, कशी मदत करता येईल, यासाठी शास्त्रज्ञांनी त्यासंबंधित प्रयोग करायला सुरुवात केली. ते करत असताना त्यांच्या लक्षात आले, की अगदी साध्या सोप्या युक्त्या त्यांना शिकवल्या - चित्र काढून त्यांचे लक्ष दुसरीकडे वळवण्याने किंवा गोळ्यांच्या भांड्याभोवती चौकट असल्याची कल्पना करण्याने, ती मोहामध्ये पडणारी वस्तू असण्यापेक्षा तिची प्रतिमा असल्यासारखे त्यांना वाटेल. अशा प्रकारे स्वयंनियंत्रण शिकण्यास मदत होते.

मुले जेव्हा त्यांची तल्लफ लांबवण्याच्या सवयी शिकतात.



त्या सवयी जीवनातील इतर गोष्टींवर प्रभाव टाकतात,



सन 1980चे दशक उजाडताच, या संशोधनांमधून एक सिद्धांत तयार झाला, जो सर्वसाधारणपणे सगळ्यांकडून स्वीकारला गेला. इच्छाशक्ती ही शिकता येण्यासारखी गोष्ट, कौशल्य किंवा नैपुण्य आहे. ज्याप्रमाणे लहान मुलांना गणित किंवा रीतीभाती इत्यादी शिकवता येतात, त्याचप्रमाणे ही गोष्ट पण शिकवता येते. परंतु या संशोधनासाठी पुढे पुरेसे आर्थिक साहाय्य, पाठबळ मिळाले नाही. त्यामुळे इच्छाशक्तीचा विषय मागे पडला, विसरला गेला. स्टॅनफोर्ड मधील अनेक वैज्ञानिक इतर क्षेत्रांमधील संशोधनाकडे वळले.

परंतु केस वेस्टर्नमध्ये मानसशास्त्र विषयात पीएच.डी. करणाऱ्या विद्यार्थ्यांच्या एका गटामध्ये मार्क मुरावेन नावाचा एक संशोधक होता. नव्वदीच्या दशकाच्या मध्यावर अशा अभ्यासांचा, संशोधनांचा शोध लागला. त्यांनी असे प्रश्न उपस्थित करायला सुरुवात केली, की ज्यांची उत्तरे त्या संशोधन, अभ्यास अहवालांमध्ये, निष्कर्षांमध्ये त्यांना मिळाली नाहीत. मुरावेनच्या म्हणण्याप्रमाणे इच्छाशक्ती ही गोष्ट म्हणजे कौशल्य, नैपुण्य हे स्पष्टीकरण पुरेसे समाधानकारक नव्हते. कौशल्य, नैपुण्य या अशा गोष्टी आहेत, ज्या अंगभूत असतात, कायम असतात. तुम्ही जर बुधवारी ऑग्लेट करू शकत असाल तर ते शुक्रवारीपण करू शकाल.

मुरावेनच्या अनुभवातून इच्छाशक्तीचा वापर कसा करायचा, हे त्याच्या लक्षात राहत नसे. कधी संध्याकाळी, कामावरून घरी परतल्यावर पुन्हा धावण्यासाठी बाहेर जाण्यास त्याला काहीच अडचण वाटायची नाही, तर कधी कोचावर पडून केवळ दूरदर्शन बघत बसण्यापलीकडे काहीच करू नये असे त्याला वाटायचे. हे म्हणजे जणू काही त्याचा मेंदू किंवा कमीत कमी व्यायामासाठी प्रोत्साहित करणारा मेंदूचा भाग - त्या दिवशी धावण्यासाठी पुन्हा त्याला घराबाहेर काढण्यासाठी लागणारी इच्छाशक्ती गोळा करायला विसरलेला असे. काही दिवशी तो चांगले, आरोग्यदायी पदार्थच खायचा, तर इतर दिवशी, जेव्हा तो दमलेला असायचा, तेव्हा मशिनमधून मिळणारे कॅंडी आणि वेफर्ससारखे पदार्थ घेऊन भरपूर खायचा.

मुरावेनला प्रश्न पडला, इच्छाशक्ती ही गोष्ट जर कौशल्य, नैपुण्य असेल, तर रोजच्या रोज ती तशीच का राहत नाही? त्याला संशय होता, की इच्छाशक्ती म्हणजे, आधीच्या प्रयोगांमधून जे दिसले होते, त्यापेक्षा आणखी काहीतरी जास्त असावे. परंतु त्याची प्रयोगशाळेत कशी तपासणी करता येईल, कशी परीक्षा घेता येईल, याबाबत साशंक होता.

मग मुरावेनने एक प्रयोग करायचे ठरवले, त्याने एका खोलीमध्ये एका भांड्यात ताजी बिस्किते ठेवली आणि दुसऱ्या भांड्यात मुळे (Radishes) ठेवले. ती खोली अरुंद होती आणि दोन्ही बाजूंनी दिसणारे आरसे होते. त्याशिवाय एक टेबल होते, एक लाकडी खुर्ची होती, एक घंटा होती आणि ओव्हन होते. सदुसष्ट महाविद्यालयीन विद्यार्थ्यांची या प्रयोगासाठी निवड करण्यात आली होती आणि त्यांना उपाशीपोटी येण्यास सांगितले होते. एकामागून एक विद्यार्थी त्या दोन्ही भांड्यांसमोर येऊन बसणार होते.

या प्रयोगामागचा उद्देश चवींचे आकलन समजून घेणे हा आहे, असे त्या विद्यार्थ्यांना सांगण्यात आले होते, जे खरे नव्हते. विद्यार्थ्यांना त्यांची इच्छाशक्ती उपयोगात आणण्यासाठी - परंतु फक्त काही जणांनाच - उद्युक्त करणे हा त्यामागचा उद्देश होता. आणि त्यासाठी निम्म्या जणांना मुळ्यांकडे दुर्लक्ष करून बिस्किते खाण्यासाठी सांगण्यात आले होते. तर उरलेल्या निम्म्या जणांना बिस्कित्यांकडे दुर्लक्ष करून मुळे खाण्यास सांगण्यात आले होते. मुरावेनचा सिद्धांत असा होता, की बिस्कित्यांकडे दुर्लक्ष करणे कठीण आहे. त्यासाठी इच्छाशक्तीची गरज आहे. तर मुळ्यांकडे दुर्लक्ष करणे अगदी सोपे आहे आणि त्यासाठी प्रयत्न करण्याची गरज नाही.

“लक्षात ठेवा, तुम्हाला जे सांगण्यात आले आहे तोच पदार्थ तुम्ही खायचा आहे,” त्या संशोधिकेने त्यांना सांगितले आणि ती खोलीबाहेर निघून गेली.

विद्यार्थ्यांना जेव्हा एकटे सोडण्यात आले, तेव्हा त्यांनी खाण्यास सुरुवात केली. ज्यांना बिस्किते खाण्यास सांगण्यात आले, ते आनंदातच होते. तर मुळा खाणाऱ्यांची तोंडे वाकडी झाली होती. त्या खमंग बिस्कित्यांकडे दुर्लक्ष करताना त्यांना मानसिक यातना होत होत्या. दोन्ही बाजूंनी दिसणाऱ्या आरशामधून संशोधक त्यांच्यावर लक्ष ठेवून होते, त्यांनी मुळा खाणाऱ्या एकाला बिस्कीट उचलून प्रेमाने त्याचा वास घेऊन पुन्हा त्या भांड्यामध्ये ठेवताना पाहिले. तर दुसऱ्याला काही बिस्किते उचलून वास घेऊन पुन्हा भांड्यामध्ये ठेवून, हाताला लागलेले चॉकलेट चाटताना पाहिले. पाच मिनिटांनंतर एक संशोधक खोलीमध्ये परतला. मुरावेनच्या सांगण्यानुसार त्यांनी काही जणांना मुळा खायला लावला आणि बिस्कित्यांकडे दुर्लक्ष करायला लावून

त्यांच्या इच्छाशक्तीची पुरेपूर चाचणी घेतली होती, तर बिस्किते खाणाऱ्यांना त्यांची इच्छाशक्ती, स्वयंशिस्त इत्यादी वापरण्याचीच वेळच आली नव्हती.

“तुम्ही खाल्लेल्या पदार्थांची संवेदनात्मक आठवण विसरण्यासाठी आपल्याला पंधरा मिनिटे थांबावे लागेल,” संशोधकांनी सहभागी झालेल्या विद्यार्थ्यांना सांगितले. मधला वेळ घालवण्यासाठी तिने त्यांना एक कोडे सोडवायला सांगितले. ते खूपच साधे सोपे होते. कागदावर टेकवलेली पेन्सिल न उचलता किंवा एकदा काढलेल्या रेषेवरून पुन्हा न गिरवता भूमितीय आकृत्या काढायच्या होत्या. तुम्हाला जर हे मध्येच सोडायचे असेल तर पुढ्यातील बेल वाजवायची. कोडे सोडवण्यासाठी फार वेळ लागणार नाही असे तिला सुचवायचे होते.

प्रत्यक्षात ते कोडे सोडवणे अशक्य होते. ते कोडे वेळ घालवण्यासाठी दिलेलेच नव्हते. तर तो त्या प्रयोगाचा सगळ्यात महत्त्वाचा भाग होता. ते कोडे सोडवण्याचा प्रयत्न करण्यासाठी, विशेषतः जेव्हा पुनःपुन्हा प्रयत्न करावा लागत होता, प्रचंड इच्छाशक्तीची गरज होती. संशोधकांच्या मनात प्रश्न होता, की बिस्कितांचा मोह टाळण्यासाठी ज्यांची इच्छाशक्ती आधीच ताणली गेली होती, ते कोडे सोडवण्याचा प्रयत्न करणे इतरांच्या आधीच थांबवतील का? किंवा दुसऱ्या शब्दात इच्छाशक्ती हा मर्यादित स्रोत आहे का?

दोन्ही बाजूंनी दिसणाऱ्या आरशांच्या मागून संशोधक लक्ष ठेवून होते. ज्यांना इच्छाशक्तीचा उपयोग करावा लागला नव्हता, अशा बिस्किते खाणाऱ्यांनी ते कोडे सोडवायला सुरुवात केली. सर्वसाधारणपणे ते अगदी आरामात असल्यासारखे वाटत होते. त्यांच्यापैकी एकाने अगदी सरळ स्वाभाविक वाटणारा मार्ग निवडला, परंतु मध्येच अडल्यानंतर त्याने पुन्हा सुरुवात केली. नंतर पुन्हा सुरुवात केली. काही जणांनी त्यांना थांबण्यास सांगेपर्यंत अर्धा तास सतत प्रयत्न केला. बिस्किते खाणाऱ्यांनी बेल वाजवण्याआधी सरासरीने एकोणीस मिनिटे सलग ते कोडे सोडवण्याचा प्रयत्न केला होता.

मुळा खाणाऱ्यांची, ज्यांची इच्छाशक्ती आधीच ताणली गेली होती- त्यांची प्रतिक्रिया मात्र अगदी वेगळी होती. कोडे सोडवताना ती मुले काहीतरी पुटपुटत होती. ते लवकर निराश झाले. एकाने ते कोडे सोडवणे म्हणजे वेळेचा अपव्यय आहे अशी तक्रार केली. काही जणांनी त्यांची डोकी टेबलावर टेकवली आणि डोळे मिटले. ती संशोधक जेव्हा खोलीमध्ये आली, तेव्हा एक जण तिला चिडून काहीतरी

म्हणाला. मुळा खाणान्यांनी ते कोडे सोडवण्यात, सरासरी फक्त आठ मिनिटे घालवली होती. म्हणजे बिस्किटे खाणान्यांपेक्षा 60 टक्क्यांनी कमी वेळ घालवला होता. संशोधकांनी जेव्हा शेवटी त्यांना त्यांच्या प्रतिक्रिया विचारल्या, तेव्हा एका मुळा खाणान्याने हा बिनडोक प्रयोग आणि वैताग होता अशी प्रतिक्रिया दिली.

“विद्यार्थ्यांना, बिस्किटांकडे दुर्लक्ष करायला लावण्यासाठी, त्यांना इच्छाशक्तीचा थोडाफार वापर करायला लावून आम्ही त्यांची अशी मानसिकता तयार केली होती, की ते आधीच माघार घेण्यास तयार होते,” मुरावेनने मला सांगितले. त्यानंतर या संकल्पनेवर जवळ जवळ दोनशेपेक्षा जास्त अभ्यास केले गेले आणि त्या सगळ्यांमधून एकच निष्कर्ष निघाला. इच्छाशक्ती म्हणजे केवळ नैपुण्य, कौशल्य नाही. तो एक स्नायू आहे, अगदी हातापायांमधील स्नायूंप्रमाणेच! हातापायांचे स्नायू जास्त काम केल्यानंतर जसे थकतात, दमतात आणि इतर कामासाठी त्यांच्यामध्ये ताकद उरत नाही, तसेच इच्छाशक्तीचे पण आहे.

या निष्कर्षाचा उपयोग संशोधकांनी अनेक घटनांचे स्पष्टीकरण देण्यासाठी केला आहे. काहींनी सुचवले, की यशस्वी लोक विवाहबाह्य संबंधांना का बळी पडतात? याचे उत्तर यावरून मिळते. (जे संबंध सर्वसाधारणपणे, संपूर्ण दिवसभर कामासाठी इच्छाशक्तीचा पूर्ण वापर केल्यानंतर, रात्री उशिरा एखाद्या ठिकाणी जुळून येतात) किंवा निष्णात डॉक्टरांच्या हातून एखादी अगदी साधी चूक कशी घडते? (जी सर्वसाधारण पणे, दिवसाचे अनेक तास खूप गुंतागुंतीची कामे लक्षपूर्वक केल्यानंतर घडते) याचेही उत्तर मिळते. “तुम्हाला इच्छाशक्ती लागणारे एखादे काम करायचे असेल जसे, कामावरून घरी परतल्यानंतर धावायला जाणे... तर तुम्हाला इच्छाशक्तीच्या स्नायूमध्ये थोडी ताकद शिल्लक ठेवण्याची गरज आहे,” मुरावेनने मला सांगितले. “तुम्ही तुमची ती ताकद जर ई-मेल लिहिणे/पाठवणे यासारख्या किंवा गुंतागुंतीचे आणि कंटाळवाणे खर्चाचे तपशील लिहिणे यासारख्या कामांमध्ये उपयोगात आणलीत तर संध्याकाळी घरी येईपर्यंत ती ताकद संपलेली असेल.”

परंतु हे साम्य किंवा समानता कोणत्या मर्यादेपर्यंत लागू पडते? इच्छाशक्तीच्या स्नायूंना नियमित व्यायाम देण्याने, वजने उचलण्याने, जसे दंडाचे स्नायू बळकट होतात, तसे ते पण बळकट होतात का?

सन 2006मध्ये दोघा ऑस्ट्रेलियन संशोधकांनी - मेगान ओटेन आणि केन चेंग - या प्रश्नाचे उत्तर एका इच्छाशक्ती व्यायामाची निर्मिती करून देण्याचा प्रयत्न केला.

त्यांनी अठरा ते पन्नास या वयोगटातील दोन डझन लोकांची एका शारीरिक व्यायामाच्या कार्यक्रमासाठी नोंदणी केली. त्यांना दोन महिने हळूहळू वाढत जाणारी वजने उचलणे, प्रतिकार करणे आणि एरोबिक्ससारख्या व्यायामांचे प्रशिक्षण दिले. आठवड्यांमागून आठवडे त्या लोकांनी व्यायामशाळेत जास्त वेळा येऊन दरवेळी अधिकाधिक इच्छाशक्ती वापरून व्यायाम केला.

दोन महिन्यांनंतर संशोधकांनी सहभागी झालेल्यांच्या इतर दिनक्रमाची सखोल पाहणी केली. व्यायामशाळेतील वाढलेल्या इच्छाशक्तीचा, घरातील इच्छाशक्ती वाढण्यात काही उपयोग झाला आहे का, हे त्यांना बघायचे होते. हा प्रयोग सुरू करण्याआधी बहुतेकांनी स्वतःच, ते बैठ्या प्रवृत्तीचे, दूरदर्शनसमोर बसून राहणारे वगैरे असल्याचे मान्य केले होते. आता अर्थातच ते शारीरिक दृष्ट्या चांगल्या परिस्थितीत होते. परंतु त्यांचा जीवनाच्या इतर बाबतीतील दृष्टिकोनही निरोगी झाला होता. त्यांनी व्यायामशाळेत अधिकाधिक वेळ घालवल्याने त्यांचे धूम्रपान, दारू पिणे, अमली पदार्थ सेवन इत्यादी कमी झाले होते, वाटेल ते खाणे कमी झाले होते. गृहपाठ करण्याकडे किंवा घरकाम करण्याकडे त्यांचा कल वाढला होता. दूरदर्शन समोर बसून राहणे कमी झाले होते. त्यांना नैराश्यपण कमी जाणवू लागले होते.

कदाचित या निष्कर्षाचा इच्छाशक्तीशी काही संबंधही नसेल, ओटेन आणि चेंग यांच्या मनामध्ये विचार आला. कदाचित केवळ व्यायामच जर लोकांना अधिक आनंदी आणि अनावश्यक खाण्यापासून दूर ठेवत असेल तर?

म्हणून त्यांनी आणखीन एका प्रयोगाची निर्मिती केली. या वेळी त्यांनी आर्थिक नियोजनाच्या चार महिन्यांच्या कार्यक्रमासाठी एकोणतीस जणांना तयार केले. त्यांना पैसे वाचवण्यासाठी काही उद्दिष्टे देण्यात आली आणि त्यांना काही चैनीपासून जसे बाहेर हॉटेलमध्ये जाणे, सिनेमांना जाणे इत्यादीपासून दूर राहण्यास सांगण्यात आले. सहभागी झालेल्यांना प्रत्येक खर्चाची नोंद ठेवण्यास सांगण्यात आले. हे सर्व त्यांना प्रथम त्रासदायक वाटले परंतु लवकरच त्यांनी निर्धार करून प्रत्येक खर्चाची नोंद करण्यास सुरुवात केली.

त्यांचा हा प्रयोग जसजसा पुढे गेला, तसतसे सहभागी झालेल्यांच्या आर्थिक परिस्थितीत सुधारणा होत गेली. आश्चर्याची गोष्ट म्हणजे त्यांचे धूम्रपान कमी झाले, दारू पिणे कमी झाले. कॅफीन घेणे कमी झाले- साधारणतः दोन कप कॉफी कमी झाली, बियर पिणे कमी झाले, धूम्रपान करणाऱ्यांच्या सरासरी दररोज पंधरा

सिगारेट्स कमी झाल्या. त्यांचे इतर खाणे कमी झाले. कामाच्या ठिकाणी आणि शाळांमध्ये त्यांची उपस्थिती वाढली. जणूकाही तो व्यायाम या प्रकाराचाच अभ्यास होता. लोकांनी जसे - व्यायामशाळेत जाऊन किंवा आर्थिक नियोजन करून त्यांच्या इच्छाशक्तीच्या स्नायूंना बळकटी आणली. परिणामी ती ताकद त्यांच्या खाण्याच्या सवयींमध्ये, कामाच्या ठिकाणी प्रतिबिंबित झालेली दिसून आली. इच्छाशक्ती एकदा बळकट झाली, की तिचा स्पर्श सर्वत्र होतो.

ओटेन आणि चेंग यांनी आणखीन एक प्रयोग केला. अभ्यासाची सवय लावण्यावर केंद्रित असणाऱ्या एका शैक्षणिक सुधारणा कार्यक्रमांसाठी त्यांनी पंचेचाळीस विद्यार्थ्यांना निवडले. अपेक्षेप्रमाणे सहभाग घेतलेल्या विद्यार्थ्यांच्या शिकण्यातील हुशारीत सुधारणा झाली होती. त्याचबरोबर, जरी या कोणत्याच गोष्टींचा त्यांच्या कार्यक्रमांमध्ये कोठेही उल्लेख केला गेला नव्हता, तरी त्यांचे धूम्रपान कमी झाले, पिणे कमी झाले, दूरदर्शन बघणे कमी झाले. शिवाय ते जास्त व्यायाम करायला लागले, चांगले आरोग्यदायी पदार्थ खाऊ लागले. येथे पण पुन्हा तेच घडले होते, जेणेकरून इच्छाशक्तीचे स्नायू बळकट झाल्यामुळे त्याचा परिणाम त्यांच्या इतर गोष्टींवर दिसून येत होता.

“तुम्ही जेव्हा स्वतःला व्यायामशाळेमध्ये जाण्यास प्रवृत्त करता, गृहपाठ करायला शिकता किंवा हॅम्बर्गरच्या ऐवजी सॅलड खायला शिकता, तेव्हा एक गोष्ट घडत असते, ती म्हणजे तुम्ही तुमची विचारप्रक्रिया बदलत असता,” डार्टमाऊथ येथे इच्छाशक्तीवर संशोधन करणाऱ्या टॉड हिथरटन यांनी मला सांगितले. “लोक त्यांच्या प्रतिक्रियांवर नियंत्रण ठेवण्यास, त्यामध्ये सुधारणा करण्यास शिकतात आणि मोहापासून स्वतःला दूर ठेवण्यासही शिकतात. एकदा का तुम्ही इच्छाशक्ती आत्मसात केली, की तुमच्या ध्येयावर लक्ष केंद्रित करण्यास मदत करण्याची मेंदूलापण सवय होते.”

आज जवळजवळ प्रत्येक मोठ्या आणि महत्त्वाच्या विद्यापीठामध्ये इच्छाशक्तीवर शेकडो संशोधक संशोधन करत आहेत. फिलाडेल्फिया, सियाटल, न्युयॉर्क आणि इतरत्र अनेक खाजगी आणि सरकारी शाळांच्या अभ्यासक्रमांमध्ये इच्छाशक्ती विकसित करण्यासंबंधी विषयांचा समावेश केला गेला आहे. किप (KIPP- Knowledge Is Power Program - ज्ञान हिच शक्ती) या कार्यक्रमांतर्गत चालू असलेल्या शाळांमध्ये कमी उत्पन्नगटातील पालकांच्या मुलांना शिक्षण दिले जाते.

या शाळांमध्ये स्वनियंत्रण, स्वयंशिस्त इत्यादीबाबतचे शिक्षण हे त्या शाळांच्या संस्कृतीचाच एक भाग आहे. (फिलाडेल्फियातील किप शाळेमध्ये ‘मार्शमेलो गोळी खाऊ नका’ असे लिहिलेले शर्ट मुलांना वाटण्यात आले होते.) यांपैकी बऱ्याच शाळांमध्ये मुलांच्या परीक्षांमधील कामगिरीमध्ये आश्चर्य वाटावी अशी प्रगती दिसून आली आहे.

“म्हणूनच लहान मुलांना पियानो शिकण्याच्या क्लासला घालणे किंवा खेळांच्या संधी उपलब्ध करून देणे महत्त्वाचे आहे. त्याला मोठा संगीतकार करणे किंवा फुटबॉलपटू बनवणे हा त्यामागचा उद्देशच नसतो.” हिथरटन म्हणाला. “तुम्ही जेव्हा स्वतःला तासभर संगीताचा रियाझ करायला भाग पाडता किंवा मैदानाला पंधरा फेऱ्या मारता, तेव्हा तुम्ही खरेतर स्वतःवर नियंत्रण करणारी यंत्रणा बळकट करत असता. एक पाच वर्षांचा मुलगा जो दहा मिनिटे चेंडूचा पाठलाग करू शकतो, तो मोठा झाल्यावर आणि शाळेत गेल्यावर गृहपाठ वेळेवर करायला लागतो.”

वैज्ञानिक नियतकालिकांमधून, वर्तमानपत्रांमधून जसे इच्छाशक्ती या विषयावर संशोधनात्मक लेख येत गेले, तशी त्या विषयाला प्रसिद्धी मिळत गेली. अमेरिकेतील व्यापारी / औद्योगिक जगताचे लक्ष त्याकडे वेधले गेले. स्टारबक्स आणि गॅप, वॉलमार्ट, हॉटेल्स किंवा कोणतेही व्यवसाय जे नवख्या / शिकाऊ कामगारांवर अवलंबून असतात, त्या सगळ्यांना एकच प्रश्न भेडसावत असतो: त्यांच्या कर्मचाऱ्यांची कितीही चांगले काम करण्याची इच्छा असली तरी अनेकदा अपयश येते. कारण त्यांना स्वयंशिस्त नसते. ते उशिरा येतात, उद्धट गिन्हाइकांना ते तसेच उत्तर देतात. काम करताना त्यांचे लक्ष विचलित होते किंवा आजुबाजूला घडणाऱ्या घटनांमध्ये ते गुरफटले जातात. कधी कधी कारण नसताना ते काम सोडून देतात.

“अनेक कर्मचाऱ्यांसाठी स्टारबक्स हा त्यांचा पहिला व्यावसायिक अनुभव असतो,” एका दशकाहूनही जास्त काळ कंपनीचा कर्मचारी प्रशिक्षण कार्यक्रम चालवणारी ख्रिस्तीन डेप्युटी म्हणाली. “आत्तापर्यंत जर तुम्हाला तुमचे आईवडील आणि शिक्षक, तुम्ही काय करावे आणि काय करू नये ते सांगत असतील आणि एकदम जर गिन्हाइके तुमच्या अंगावर ओरडायला लागली, शिवाय तुमच्या वरिष्ठांनापण तुम्हाला मार्गदर्शन करायला वेळ नसेल तर अशा परिस्थितीमध्ये नवख्या कर्मचाऱ्याची अवस्था एकदम कठीण होते. अनेकांना या बदलाशी जुळवून

घेणे कठीण जाते. म्हणून आम्ही आमच्या कर्मचाऱ्यांना, त्यांनी शाळेमध्ये कधीही न शिकलेली स्वयंशिस्त कशी शिकवावी याचा विचार करतो.”

परंतु स्टारबक्ससारख्या कंपन्या जेव्हा मुळा आणि बिस्किते सारख्या प्रयोगांवरून शिकलेल्या इच्छाशक्तीच्या धड्यांचा कामाच्या ठिकाणी उपयोग करतात, तेव्हा त्यांना ते अवघड जाते. त्यांनी कर्मचाऱ्यांना वजन घटवण्याचे वर्ग आणि व्यायामशाळेचे सभासदत्व विनामूल्य देऊ केले. कारण त्यांना आशा होती, की त्याचा काहीतरी परिणाम त्यांच्या कामावर दिसून येईल. कामाच्या ठिकाणी गिन्हाइकांना कॉफी देताना तो दिसून येईल. परंतु वर्गांना, व्यायामशाळेमध्ये हजेरी तुरळक असायची. संपूर्ण दिवसभर काम केल्यानंतर वर्गामध्ये बसणे किंवा व्यायामशाळेमध्ये जाणे तसे अवघडच होते, अशी कर्मचाऱ्यांची तक्रार होती. “एखाद्याला जर कामाच्या ठिकाणी स्वयंशिस्त पाळणे अवघड जात असेल तर कदाचित त्यांना त्यांची स्वयंशिस्त बळकट करण्यासाठी, कामाच्या तासांनंतर जाणे पण कठीण जाईल,” मुरावेन म्हणाला.

मात्र स्टारबक्सने हा तिढा सोडवण्याचा निश्चय केला होता. सन 2007 उजाडलं तेव्हा स्टारबक्सचा व्यवसाय विस्तारीकरणाचा कार्यक्रम अगदी जोरात होता. तेव्हा कंपनी दररोज सात नवीन दुकाने उघडत होती आणि दर आठवड्याला 1500 कर्मचारी कामावर घेत होती. गिन्हाइकांना सर्वोत्तम सेवा देण्याचे प्रशिक्षण त्यांना दिलं जात होतं. त्यामध्ये, कामावर वेळेवर येणे, गिन्हाइकांवर न चिडता, त्यांनी दिलेली खाद्यपदार्थांची ऑर्डर लक्षात ठेवणे, शक्य झाल्यास गिन्हाइकाचे नाव लक्षात ठेवणे, त्यांना हसतमुखाने सेवा देणे या गोष्टींचा अंतर्भाव होता. महागडे दूध सुहास्य वदनाने त्यांना दिले जावे अशी गिन्हाइकांची अपेक्षा असते. “आम्ही कॉफीच्या व्यवसायात आहोत आणि लोकांना सेवा देतो असे नाही,” हॉवर्ड बेहर या स्टारबक्सच्या आधीच्या अध्यक्षांनी मला सांगितले. “आम्ही लोकांना सेवा देण्याच्या व्यवसायात आहोत आणि त्यांना कॉफी देतो.” आमच्या व्यवसायाचा संपूर्ण आकृतिबंधच गिन्हाइकांना सर्वोत्तम सेवा देण्याच्या संकल्पनेवर आधारित आहे आणि तसे जर नसेल तर मग आम्हाला अस्तित्वच नाही. त्यावर स्टारबक्सने शोधलेला उपाय म्हणजे, स्वयंशिस्तीचे व्यवस्थापकीय सवयीमध्ये केलेले रूपांतर.

सन 1992मध्ये एका महिला मानसशास्त्रज्ञाने स्कॉटलंडमधील अत्यंत व्यस्त असणाऱ्या अशा दोन अस्थिव्यंग/रोगांवर उपचार करणाऱ्या हॉस्पिटलसना भेट दिली आणि एका प्रयोगासाठी तेथील साठ रुग्णांची निवड केली. कोणत्याही बदलाला तीव्र विरोध करणाऱ्या माणसाची इच्छाशक्ती कशा प्रकारे वाढवता येईल, याबद्दल तिला संशोधन करायचे होते.

निवडलेल्या रुग्णांचे सरासरी वय होते अडुसष्ट वर्षे आणि बहुतेकांचे वार्षिक उत्पन्न 10,000 डॉलर्सपेक्षा कमी होते, शिक्षणही उच्चमाध्यमिक स्तरापेक्षा जास्त नव्हते. त्या सगळ्यांवर अलीकडेच खुब्याचे/गुडघ्याचे हाड बदलण्याच्या शस्त्रक्रिया करण्यात आल्या होत्या. परंतु ते सर्वजण तुलनेने गरीब असल्याने आणि शिक्षणही फार झालेले नसल्याने त्यांच्यापैकी अनेक जण शस्त्रक्रिया करून घेण्यासाठी खूप वर्षे थांबलेले होते. ते नोकरी, व्यवसायातून निवृत्त झालेले होते. काही वयस्कर मेकॅनिक, लिपीक वगैरे होते. ते त्यांच्या जीवनाच्या अखेरच्या टप्प्यावर होते आणि त्यातील बहुतेकांना आता नव्याने काही शिकण्याची / करण्याची उमेदच राहिली नव्हती.

खुब्याच्या किंवा गुडघ्याच्या सांध्याच्या शस्त्रक्रियेनंतर पुन्हा पूर्ववत होऊन उभे राहणे ही एक अत्यंत त्रासदायक आणि वेदनादायक प्रक्रिया आहे. त्या शस्त्रक्रियांमध्ये सांध्यांचे स्नायू तोडावे लागतात, हाडांना तासून आकार द्यावा लागतो. शस्त्रक्रियेतून पूर्ववत होण्याच्या काळामध्ये अगदी साध्या, बारीक हालचाली करताना, अंथरुणात कुशी बदलताना, पाय सरळ करतानासुद्धा प्रचंड वेदना होतात. परंतु त्याचबरोबर शस्त्रक्रिया झाल्यानंतर लगेचच त्या व्यक्तीने ताबडतोब शारीरिक हालचाल, व्यायाम करणे जरूरीचे असते. तसेच जखमा पूर्णपणे भरून येण्याआधीच पाय, कमरेखालचा भाग इत्यादीची हालचाल सुरू करणे जरूरीचे आहे. नाहीतर पुन्हा जोडलेले स्नायू सांध्यांमध्ये अडकले जाऊन त्यांची लवचीकता गमावण्याची शक्यता असते. त्याशिवाय शस्त्रक्रिया झालेल्या व्यक्तींना ताबडतोब व्यायामाला सुरुवात करणे गरजेचे असते. अन्यथा त्यांच्या रक्तामध्ये गुठळ्या तयार होण्याची दाट शक्यता असते. परंतु हे सगळे व्यायामाचे प्रकार करताना होणाऱ्या वेदना इतक्या तीव्र असतात, ज्यामुळे बहुतेक लोक व्यायामाच्या सत्रांकडे पाठ फिरवतात, यात आश्चर्य वाटण्यासारखे काही नाही. शस्त्रक्रिया झालेल्या रुग्णांचा, विशेषतः म्हाताऱ्या लोकांचा, डॉक्टरांनी दिलेल्या सूचनांकडे दुर्लक्ष करण्याकडेच साधारणतः जास्त कल असतो.

या स्कॉटीश अभ्यासामध्ये सहभागी झालेले लोक बरे होण्याच्या प्रक्रियेत यशस्वी होणाऱ्यांपैकी नव्हते. जी शास्त्रज्ञ हा प्रयोग करत होती, तिला या रुग्णांची इच्छाशक्ती पुन्हा जागृत करता येणे शक्य आहे का, हे बघायचे होते. तिने त्या सर्व रुग्णांना त्यांच्या ठीक होण्यासाठी केल्या जाणाऱ्या कार्यक्रमाचे वेळापत्रक केलेली एक पुस्तिका दिली. त्या पुस्तिकेच्या शेवटी तेरा कोरी पाने सोडली होती. प्रत्येक आठवड्यासाठी एक याप्रमाणे. त्यावर सूचना दिलेल्या होत्या आणि उत्तरांसाठी कोरी जागा ठेवली होती. या आठवड्यामध्ये माझी उद्दिष्टे ही आहेत, तुम्ही नक्की काय करणार आहात ते येथे लिहा. उदा. तुम्ही जर या आठवड्यामध्ये चालत जाणार असाल तर केव्हा आणि कोठे चालत जाणार हे येथे लिहा. तिने रुग्णांना प्रत्येक पानावर, त्यांनी ठरवलेल्या गोष्टी अगदी स्पष्टपणे लिहिण्यास सांगितले. त्यानंतर ज्यांनी त्या पुस्तिकेमध्ये सांगितल्याप्रमाणे उद्दिष्टे लिहिली होती, इतर सांगितलेल्या गोष्टी लिहिल्या होत्या, त्यांच्या आणि ज्यांनी पुस्तिका देऊन पण काहीही लिहिले नव्हते अशांच्या झालेल्या प्रगतीची तुलना केली.

एखादी पुस्तिका देण्याने किंवा काही कोरे कागद लिहिण्यासाठी देण्याने रुग्णांमध्ये काही फरक पडेल किंवा सुधारणा लवकर होईल हा विचार म्हणजे केवळ वेडगळपणा वाटतो. परंतु जेव्हा त्या संशोधिकेने तीन महिन्यांनंतर त्या माणसांची भेट घेतली, तेव्हा त्या दोन गटांतील लोकांच्या झालेल्या प्रगतींमध्ये, सुधारणांमध्ये आश्चर्यकारक बदल झालेला आढळून आला. ज्यांनी त्यांच्या पुस्तिकांमध्ये उद्दिष्टे लिहिली होती ते, ज्यांनी काहीही लिहिलेले नव्हते, त्यांच्यापेक्षा अधिक वेगाने चालू लागले होते. त्यांच्यामध्ये लवकर सुधारणा झाली होती. ते कोणाच्याही मदतीशिवाय खुर्चीमध्ये अधिक सहजपणे उठूबसू शकत होते. ते स्वतः बुट घालू शकत होते. कपडे धुवू शकत होते. इतकंच काय पण पुस्तिकेमध्ये काहीही न लिहिलेल्यापेक्षा अधिक वेगाने स्वतःची कामे करू शकत होते.

मानसशास्त्रज्ञांना या मागची कारणे समजून घ्यायची होती. तिने जेव्हा त्यांच्या पुस्तिका पाहिल्या, तेव्हा तिच्या लक्षात आले, की त्यांनी कोऱ्या पानांवर त्यांच्यातील सुधारणासंबंधीचा अगदी सहज, साधा तपशील लिहिला होता. एकाने लिहिले होते, कामावरून घरी येणाऱ्या बायकोला आणण्यासाठी उद्या मी बसथांब्यापर्यंत चालत जाईन, आणि त्यानंतर तो कोणत्या रस्त्याने, कोणत्या वेळेला, कोणते कपडे घालून जाईल, तसेच पाऊस पडत असेल तर कोणता कोट घालेल आणि खूपच जर वेदना होत असतील तर कोणत्या गोळ्या घेईल, हेही त्याने लिहिले होते. त्याच प्रयोगातील

दुसऱ्या ँकाने, दरवेळेला तो बाथरूममध्ये जाईल तेव्हा तो कोणत्या क्रमाने व्यायामाचे प्रकार करेल याचे तपशीलवार वर्णन केले होते. तर तिसऱ्या ँकाने त्याच्या घराभोवती त्याच्या फिरण्याचा मिनिटा-मिनिटाचा तपशील लिहिला होता.

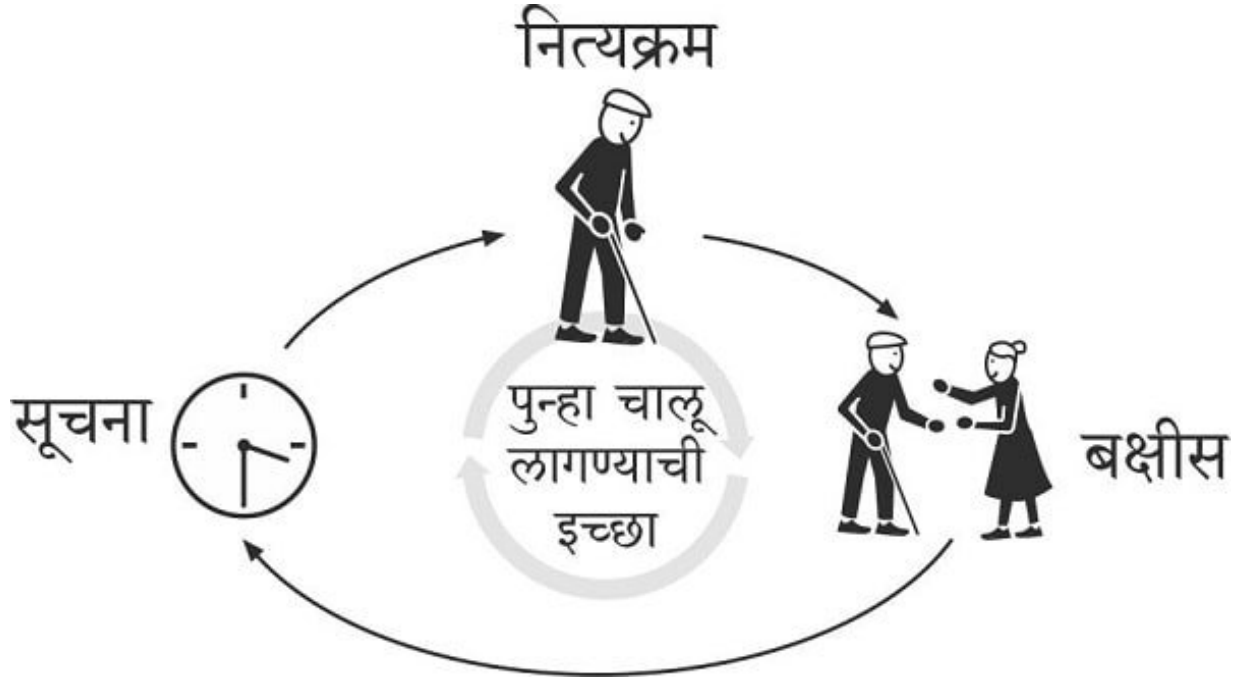
त्या संशोधिकेने पुस्तिकांची जशी सखोल तपासणी केली, तसे तिच्या लक्षात आले, की त्यांनी ठरवलेल्या बहुतेक गोष्टींमध्ये काहीतरी साम्य होते. शस्त्रक्रिया झालेल्या व्यक्तींनी, अपेक्षित वेदना होण्याच्या क्षणी त्याला कसे तोंड द्यायचे, यावर लक्ष केंद्रित केले होते. व्यायामाकरिता बाथरूममध्ये जाणाऱ्या व्यक्तीला, कोचावरून दरवेळी उठताना असह्य वेदना होणार याची पूर्वकल्पना होती. म्हणून त्याने यावर उपाययोजना केली. पुढे जाण्यासाठी पहिले पाऊल घाईघाईने उचलायचे, ज्यामुळे पुन्हा बसण्याचा मोह होणार नाही. जी व्यक्ती बायकोला आणण्यासाठी बसथांब्यावर जाणार होती, त्या व्यक्तीला दररोजची दुपार म्हणजे ँक भयंकर संकट वाटायचे. कारण चालण्याचे अंतर खूप होते आणि पावलागणिक वेदना व्हायच्या. म्हणून त्या व्यक्तीने मार्गामध्ये येणाऱ्या प्रत्येक संभाव्य अडथळ्याची नोंद केली आणि त्यावर मात करण्याचे उपाय आधीच शोधून ठेवले.

दुसऱ्या शब्दांमध्ये सांगायचे झाले तर, शस्त्रक्रिया झालेल्यांनी वेदना होण्याच्या क्षणी, त्यामुळे ठरवलेली गोष्ट टाळण्याचा मोह होण्याची शक्यता तेव्हा सर्वात जास्त असते, तोंड देण्यासाठी मार्ग आधीच शोधून ठेवले होते. शस्त्रक्रिया झालेला तो क्षण कसा निभावून न्यायचा हे स्वतःलाच सांगत होते, शिकवत होते.

त्यांच्यापैकी प्रत्येकजण, क्लॉड हॉपकिन्स याने पेप्सोडेन्ट विकण्यासाठी जे नियम वापरले होते, त्याच नियमांचा उपयोग अंतःप्रेरणेने करत होता. त्यांनी अगदी साध्या सूचना शोधल्या होत्या आणि स्वाभाविक बक्षिसे ओळखली होती.

शस्त्रक्रिया झालेल्यांनी त्या वेदनामय क्षणांवर मात करण्यासाठी,

इच्छाशक्तीने तयार केलेल्या सवयी



जो माणूस उदाहरणार्थ, त्याच्या पत्नीला बसथांब्यावर आणण्यासाठी जायचा, त्याने एक सोपी सूचना शोधली होती. आत्ता साडेतीन वाजले आहेत. ती आता घरी येण्यासाठी निघाली असेल. त्याचे स्पष्ट बक्षीस पण शोधले होते, पत्नीला बसथांब्यावर भेटण्याचा आनंद! चालताना जेव्हा मध्येच थांबण्याचा, मागे फिरण्याचा मोह व्हायचा, तेव्हा तो रुग्ण व्यक्ती त्याकडे दुर्लक्ष करू शकत होता कारण त्याने स्वयंशिस्तीचे सवयीमध्ये रूपांतर केले होते.

इतर शस्त्रक्रिया झालेल्या व्यक्ती - ज्यांनी स्वतःमध्ये सुधारणा घडवून आणण्याच्या योजना कागदावर उतरवल्या नव्हत्या - अशा प्रकारे वागण्यामागे काही विशेष कारण नव्हते. हॉस्पिटलकडून सर्वांना समान सूचना आणि सावधगिरीचे इशारे देण्यात आले होते. जलद गतीने सुधारणा होण्यासाठी व्यायाम करणे अत्यावश्यक असल्याचे सर्वांना माहीत होते. पण तरी ते पूर्ववत होण्यासाठी आठवडेच्या आठवडे व्यतीत झाले.

शस्त्रक्रिया झालेल्या रुग्णांनी त्यांचे कोणतेच विचार, त्यांच्या सुधारणांच्या योजना, कागदावर न उतरवणे त्यांच्यासाठी खूपच नुकसानदायक ठरले. कारण वेदनादायक प्रसंगी काय उपाययोजना करावी, याचा विचारच केलेला नसल्याने त्यांची पूर्वतयारी नव्हती. इच्छाशक्तीचा मुद्दाम सवयीमध्ये बदल करण्याचा त्यांनी कधी प्रयत्नच केला

नव्हता. घराभोवतीच्या मोकळ्या जागेत फिरण्याची जरी त्यांची खूप इच्छा होती, तरी पहिल्या काही वेदनादायक पावलांनंतर त्यांना ती सोडून द्यावी लागली.

व्यायामशाळेचे सदस्यत्व देऊन आणि योग्य आहाराची सवय लावून कर्मचाऱ्यांची इच्छाशक्ती वाढवण्याचा स्टारबक्सचा प्रयत्न जेव्हा फसला, तेव्हा स्टारबक्समधील वरिष्ठांनी नवीन मार्ग चोखाळायचे ठरवले. त्यांच्या दुकानांमध्ये नक्की काय घडते, याचे निरीक्षण करायला त्यांनी सुरुवात केली. तेव्हा त्यांच्या लक्षात आले, की त्या रुग्णांप्रमाणे, त्यांचे कर्मचारी नेमके त्या वेदनादायी क्षणी किंवा ताणतणावांच्या वेळी कर्तव्यात कमी पडत होते. सहजपणे स्वयंशिस्तीने वागण्यासाठी त्यांना संस्थात्मक सवयीची गरज होती.

वरिष्ठांच्या लक्षात आले, की आत्तापर्यंत ते जे इच्छाशक्तीबद्दल बोलत होते, ते सर्व चूक होते. त्यांना असे आढळून आले, की इच्छाशक्ती कमी असलेल्या कर्मचाऱ्यांना पण त्यांचे काम व्यवस्थित करण्यामध्ये बहुतेक वेळा कोणतीच अडचण येत नव्हती. सर्वसाधारण कामाच्या दिवशी इच्छाशक्तीचा अभाव असलेला कर्मचारी पण इतर कोणाही कर्मचाऱ्याप्रमाणेच वागत होता, वेगळा वाटत नव्हता. परंतु कधी कधी जेव्हा तणावपूर्ण किंवा अनिश्चिततेची परिस्थिती उद्भवायची, तेव्हा ते गोंधळून जायचे आणि त्यांचा स्वतःवरील ताबा सुटायचा. उदा. गिन्हाइकाने आरडाओरडा करायला सुरुवात केली, की सर्वसाधारणपणे शांत असणाऱ्या स्त्री-कर्मचाऱ्यांची एकाग्रता ढळायची. एखाद्या अधिर गिन्हाइकांच्या गटाच्या आरडाओरड्याने आणि मागण्यांच्या भडिमाराच्या दबावाखाली येऊन एखादा बॅरिस्टा अगदी रडकुंडीला यायचा.

कर्मचाऱ्यांना खरी गरज होती, अशा कसोटीच्या क्षणी परिस्थिती कशी हाताळावी, याची. रुग्णांना दिलेल्या त्या पुस्तिकेप्रमाणे, कसोटीच्या क्षणी जेव्हा इच्छाशक्तीचा त्यांचा स्नायू लुळा पडेल, तेव्हा उपयोगामध्ये आणण्यासाठी एखाद्या नित्यक्रमाच्या क्लृप्तीप्रमाणे - याचे शिक्षण देण्याची. म्हणून कंपनीने नवीन अभ्यासक्रम विकसित केला, ज्यामध्ये कर्मचाऱ्यांसाठी जेव्हा तणावाची स्थिती उद्भवेल, तेव्हा उपयोगात आणण्यासाठी, निरनिराळे नित्यक्रम दिले होते. त्या पुस्तकामध्ये किंचाळणारे गिन्हाईक, कुपन घेण्यासाठी रांगेमध्ये ताटकळणारे गिन्हाईक अशा प्रकारच्या प्रसंगांना कशा प्रकारे हाताळावे याबद्दल सूचना दिल्या होत्या. कंपनीतील प्रबंधकांनी गिन्हाइकांच्या भूमिकेमध्ये शिरून कर्मचाऱ्यांचा प्रतिसाद सहज आणि

आपोआप निघेपर्यंत त्यांच्याकडून सराव करून घेतला. कंपनीने काही नेमकी बक्षिसे - आभार मानणारे गिन्हाइक, प्रबंधकांकडून कौतुक - जी त्यांच्या उत्तम कामगिरीची पोचपावती असेल, अशी निश्चित केली.

स्टारबक्सने त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना कठीण परिस्थिती हाताळण्याचे शिक्षण इच्छाशक्तीच्या सवयीची साखळी तयार करून दिले. ट्रॅव्हिसने जेव्हा स्टारबक्समध्ये काम करायला सुरुवात केली, तेव्हा त्याच्या प्रबंधकाने, त्याच्या बाबतीत, थेट सवयींपासून सुरुवात केली. “या नोकरीतील सर्वात कठीण गोष्ट जर कोणती असेल तर ती म्हणजे चिडलेल्या गिन्हाइकाला शांत करणे, समजावणे, हाताळणे,” ट्रॅव्हिसच्या प्रबंधकाने त्याला सांगितले. “कोणीतरी जेव्हा तुझ्यापाशी येऊन चुकीचे पेय दिल्याबद्दल आरडाओरडा करायला लागतो, तेव्हा तुझी पहिली प्रतिक्रिया काय असायला हवी?”

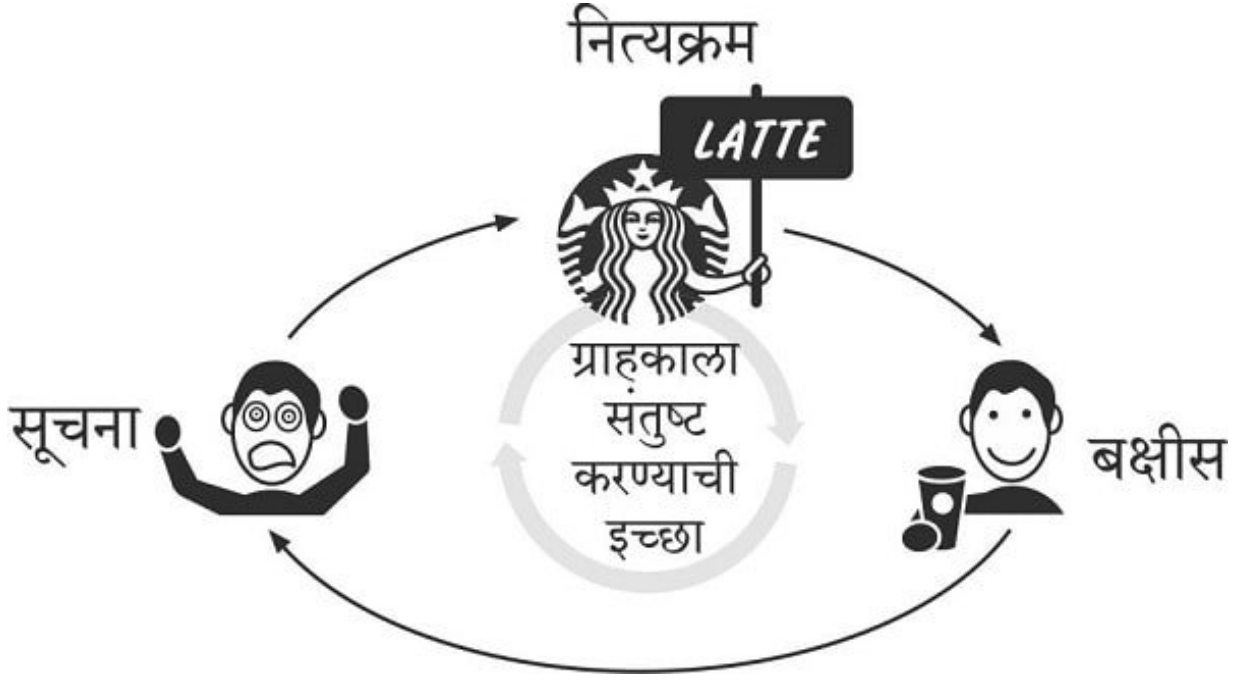
“मला माहीत नाही,” ट्रॅव्हिस म्हणाला. “मला वाटते, घाबरण्याची असेल किंवा रागावण्याची.”

“ते अगदी स्वाभाविक आहे,” त्याचा प्रबंधक म्हणाला. “परंतु आपले काम आहे गिन्हाइकाला उत्तम सेवा देण्याचे, अगदी कितीही दबाव, तणाव असला तरी.” प्रबंधकाने त्याला स्टारबक्सचे सूचनापुस्तक दाखवले आणि त्यातील बरीचशी कोरी असलेली पाने दाखवली. अगदी वरती लिहिले होते, “जेव्हा गिन्हाइक समाधानी नसेल तेव्हा मी हे पाऊल उचलेन

“हे पुस्तक तुझ्यासाठी आहे, यामध्ये तू सर्व तणावपूर्ण कसोटीच्या प्रसंगांची कल्पना करायची आणि त्यावर तुझी प्रतिक्रिया कशी असेल याबाबतचे तुझे विचार, तुला सुचलेल्या हाताळण्याच्या पद्धती लिहायच्या,” तो प्रबंधक म्हणाला. “एक पद्धत जी आम्ही वापरतो तिला आम्ही लॅटे (LATTE) पद्धत म्हणतो. आम्ही गिन्हाइकाचे म्हणणे ऐकून घेतो (Listen), त्याच्या तक्रारीची दखल घेतो (Acknowledge), त्यावर तोडगा काढून तो प्रश्न सोडवतो (Take Action), त्याचे आभार मानतो (Thank him) आणि मग तो प्रश्न का व कसा उद्भवला, याचे स्पष्टीकरण देतो (Explain).”

थोडा विचार करून, “चिडलेल्या गिन्हाइकाला कसे हाताळायचे याबाबतची तुझी योजना तू का लिहून काढत नाहीस? LATTE पद्धतीचा उपयोग कर. त्या नंतर

आपण त्या भूमिकांमध्ये प्रत्यक्ष शिरून बघू या.”



असे ताणतणावांचे प्रसंग हाताळण्याकरिता स्टारबक्सने त्यांच्या कर्मचाऱ्यांसाठी डझनावारी नित्यक्रम विकसित केले आहेत. त्यांच्याकडे टीका करण्यासाठी What, why ही एकच पद्धत आहे. ज्या वेळी खूप गर्दी होते, धावपळ होते, तेव्हा गिन्हाइकांच्या ऑर्डर घेण्यासाठी Connect, Discover आणि Respond ही पद्धत आहे. दोन प्रकारच्या गिन्हाइकांमधील फरक, उदा. घाईमध्ये असलेले गिन्हाईक ज्याला फक्त कॉफी हवी असते. (त्याच्या बोलण्यातून तो घाईमध्ये आहे हे कळून येणे किंवा वारंवार घड्याळाकडे पाहणारे किंवा त्याच्या देहबोलीवरून दिसून येणारे) आणि दुसरीकडे, स्वतःकडे विशेष लक्ष दिले जावे, अशी अपेक्षा करणारे गिन्हाईक, (हे नेहमी येणारे, बॅरिस्टांना नावाने ओळखणारे, रोज एकाच पेयाची ऑर्डर देणारे) पटकन ओळखण्यासाठी मार्गदर्शक ठरू शकतील अशा काही अनुभवांतून शोधून काढलेल्या सवयी त्यांनी विकसित केल्या आहेत. कर्मचाऱ्यांना दिल्या जाणाऱ्या सूचनापुस्तकांमध्ये बरीच कोरी पाने असतात. त्या पानांवर, कठीण परिस्थितीमध्ये कर्मचारी कसा प्रतिसाद देतील, हे त्यांना लिहायचे असते. यानंतर कर्मचारी, या प्रतिसादांचा अनेक वेळा सराव करतात, जोपर्यंत ही त्यांची सवय बनत नाही.

अशा प्रकारे इच्छाशक्तीचे सवयीमध्ये रूपांतर होते. प्रत्यक्ष वेळ येण्याआधीच विशिष्ट प्रतिक्रियेचा विचार करून त्यानंतर ती वेळ आल्यावर नित्यक्रमाप्रमाणे त्याप्रसंगी वागणे. स्कॉटीश रुग्णांनी जेव्हा त्यांच्या पुस्तिकांमध्ये त्यांचे विचार लिहिले किंवा ट्रॅव्हिसने LATTE पद्धतीचा अभ्यास केला, तेव्हा त्यांनी वेळ येण्यापूर्वीच भविष्यातील सूचनेला प्रतिसाद कसा द्यायचा हे ठरवले होते. जसे, दुखणारा स्नायू किंवा चिडलेले गिन्हाईक जेव्हा ती वेळ आली, सूचना मिळाली नित्यक्रम आपोआप घडून आला.

अशा प्रकारच्या प्रशिक्षणांच्या पद्धतींचा उपयोग करून घेणारी स्टारबक्स ही एकमेव कंपनी नाही. उदा. जगातील सर्वात मोठ्या कर आणि आर्थिक व्यवहारविषयक सल्लागार कंपनीतील डेलॉइट कंपनी कर्मचार्यांना ‘ते महत्त्वाचे क्षण’ (Moments That Matter) नावाचा एक अभ्यासक्रम शिकवते. यामध्ये तणावपूर्ण आणि त्रासदायक परिस्थितीत, गिन्हाईके जेव्हा फीबद्दल वाद घालतात, सहकाऱ्याला जेव्हा नोकरीवरून काढून टाकले जाते, किंवा कंपनीच्या सल्लागारांचीच जर एखादी चूक झालेली असेल तर ती परिस्थिती कशी हाताळावी याचे प्रशिक्षण दिले जाते, अशा प्रत्येक प्रसंगासाठी आधीच तयार केलेले नित्यक्रम आहेत - उत्सुकता दाखवणे, इतर कोणी बोलणार नाही असे बोलणे, 5/5/5 चा नियम वापरणे - जे कर्मचार्यांना, त्यांनी कशा प्रकारे प्रतिसाद द्यावा याबाबतीत मार्गदर्शन करतात. कंटेनर स्टोअर कंपनीमध्ये कर्मचार्यांना त्यांच्या नोकरीच्या पहिल्याच वर्षी, 185 तासांचे प्रशिक्षण दिले जाते. त्यांना त्रासदायक प्रसंग, रागावलेला सहकारी, गोंधळलेले गिन्हाईक इत्यादी ओळखण्याचे शिक्षण दिले जाते. शिवाय गिन्हाईकांना शांत करणे, भांडणे मिटवणे इत्यादीसारख्या सवयी शिकवल्या जातात. उदा. जेव्हा एखादे गोंधळलेले गिन्हाईक दुकानात येते, तेव्हा दुकानातील कर्मचारी त्याला खरेदी केली जाणारी वस्तू घरामध्ये कशी, कोठे, किती जागेमध्ये ठेवली जाणार आहे याची प्रथम कल्पना करण्यास सांगतो. ती जेव्हा त्या जागी तशी ठेवली जाईल तेव्हा ती जागा कशी दिसेल याचे वर्णन करायला सांगतो. “काही गिन्हाईकांनी पुस्तक किंवा अल्बम पाहण्यापेक्षा, ही पद्धत चांगली असल्याचे आम्हाला मुद्दाम येऊन सांगितले.” कंपनीचा मुख्याधिकारी म्हणाला.

हावर्ड शुल्टझ, ज्याने स्टारबक्सला एक महाकाय कंपनी बनवले तो ट्रॅव्हिसपेक्षा फार वेगळा नव्हता. तो ब्रुकलिन येथे सरकारी गृहनिर्माण योजनेच्या दोन बेडरूम्सच्या घरात आई, वडील आणि दोन भावंडांसमवेत वाढला. तो सात वर्षांचा असताना शुल्टझच्या वडिलांच्या पायाच्या घोट्याचे हाड मोडले आणि त्यांची ट्रक ड्रायव्हरची नोकरी गेली. संपूर्ण कुटुंबापुढे आर्थिक संकट उभे राहण्यासाठी हे कारण पुरेसे होते. वडिलांच्या पायाच्या घोट्याचे हाड भरून आल्यानंतर त्यांनी सायकल चालवत कमी पगाराच्या छोट्या मोठ्या नोकऱ्या केल्या. “माझ्या वडिलांना कधीच स्थैर्य मिळाले नाही.” शुल्टझने मला सांगितले. “त्यांचा आत्मविश्वास डळमळीत झाला होता. पण मला माहीत होते ते खूप काही करू शकले असते.”

शुल्टझच्या शाळेमध्ये खूप मोठ्या प्रमाणावर मुले होती. मात्र ती एक बेशिस्त शाळा होती. त्या शाळेला सिमेंटचे मैदान होते आणि मुले तेथे फुटबॉल, बास्केटबॉल, सॉफ्टबॉल, पंचबॉल, स्लॅपबॉल आणि ते तयार करू शकतील असे कोणतेही खेळ खेळायची. तुमचा संघ हरला तर पुन्हा तुमची पाळी येण्यासाठी तास तास थांबावे लागे. म्हणून शुल्टझ त्याचाच संघ जिंकेल याची पूर्ण खबरदारी घ्यायचा. मग त्यासाठी काहीही करावे लागले तरी त्याची तयारी असायची. तो रोज खरचटलेले कोपरे आणि गुडघे घेऊन घरी यायचा आणि मग त्याची आई त्याच्या जखमा धुवायची. “खेळायचे काही सोडू नकोस,” ती त्याला सांगायची.

त्याच्यातील स्पर्धात्मकतेमुळे, जिद्दीमुळे त्याला त्याच्या महाविद्यालयाची फुटबॉलची स्कॉलरशिप मिळाली. (त्याचे जबड्याचे हाड मोडल्यानंतर तो पुन्हा खेळला नाही) नंतर संपर्क विज्ञान शाखेतील पदवी मिळवल्यानंतर त्याने झेरोक्स विक्रेता म्हणून न्युयॉर्क शहरामध्ये नोकरी केली. तो सकाळी लवकर उठून, अनेक प्रकारची कार्यालये असलेल्या इमारतींमध्ये, लिफ्टने थेट वरच्या मजल्यावर जायचा आणि मग प्रत्येक ऑफीसच्या दारात जाऊन त्यांना कॉपी मशिन किंवा टोनर (प्रिंटरची शाई) विकायचा. त्यानंतर तो लिफ्टने एक मजला खाली येऊन पुन्हा हेच करायचा.

सन 1980च्या सुरुवातीला शुल्टझ एका प्लॅस्टिक तयार करणाऱ्या कंपनीमध्ये कामाला होता. तेथे त्याने पाहिले, की सियाटल येथील एक फारसा प्रसिद्ध नसलेला, किरकोळ विक्रेता मोठ्या प्रमाणावर कॉफी ड्रिप कोन्सची खरेदी करत होता. शुल्टझ तेथे जाऊन पोहोचला आणि कंपनीच्या प्रेमातच पडला. दोन वर्षांनंतर जेव्हा

त्याच्या कानावर आले, की त्या वेळी फक्त सहा दुकाने असलेली ती स्टारबक्स कंपनी विक्रीसाठी काढली होती, तेव्हा त्याने इकडून तिकडून पैसे गोळा केले आणि ती कंपनी खरेदी केली. ते वर्ष होते सन 1987. तीनच वर्षांच्या आत 84 दुकाने त्याने उघडली, सहा वर्षांमध्ये त्यांची संख्या हजारोच्या वर गेली. आणि आज एकूण पन्नास देशांमध्ये त्याची सतरा हजार दुकाने आहेत.

खेळाच्या मैदानावरील इतर अनेक मुलांपेक्षा शुल्टझ वेगळा कसा ठरला? त्याचे काही जुने वर्गमित्र आज पोलीस आहेत, ब्रुकलिनमध्ये अग्निमन दलामध्ये नोकरीला आहेत, तर काही जण तुरुंगात आहेत. आज शुल्टझची संपत्ती शंभर करोड डॉलर्स पेक्षा जास्त आहे. विसाव्या शतकातील महान उद्योगपतींपैकी एक म्हणून त्याचे नाव घेतले जाते. सरकारी गृहनिर्माण संस्थेच्या घरातून खाजगी विमानापर्यंत मजल मारण्याचा हा निर्धार, ही इच्छाशक्ती त्याला कोठून मिळाली?

“मला खरंच माहीत नाही,” त्याने प्रांजळपणे मला सांगितले. माझी आई नेहमी म्हणायची, “महाविद्यालयामध्ये जाणारा तू आपल्या घरात पहिला असणार आहेस, तू नक्की कोणीतरी व्यावसायिक होणार आहेस. आम्हा सगळ्यांना अभिमान वाटेल असे तू काही तरी करणार आहेस.” ती मला अगदी साधे साधे प्रश्न विचारायची, ‘आज रात्री तू अभ्यास कसा करणार आहेस? उद्या तू काय करणार आहेस? परीक्षेसाठी तुझी तयारी झाली आहे, हे तुला कसे कळते?’ त्यातूनच मी ध्येय, उद्दिष्ट ठरवायला शिकलो.

“मी खरोखरच नशीबवान आहे,” तो म्हणाला. “आणि माझी अगदी मनापासून खात्री आहे, की तुम्ही जर एखाद्याला त्याच्यामध्ये यशस्वी होण्यासाठी लागणारे सर्व काही आहे, असे सांगितले तर तो तुमचे म्हणणे नक्की खरे करून दाखवेल.”

प्रशिक्षित कर्मचारी आणि गिन्हाइकांना उत्तम सेवा या दोन गोष्टींवर शुल्टझने लक्ष केंद्रित केल्यामुळे स्टारबक्स ही जगातील सर्वात यशस्वी कंपन्यांपैकी एक गणली जाऊ लागली. कित्येक वर्षे कंपनीच्या प्रत्येक व्यवस्थापकीय, दैनंदिन निर्णयप्रक्रियेमध्ये आणि व्यवहारांमध्ये त्याचा वैयक्तिक सहभाग होता, लक्ष होते. सन 2000मध्ये, एवढी वर्षे कंपनीची धुरा वाहून थकल्यानंतर त्याने कंपनीच्या दैनंदिन व्यवहाराची सूत्रे अधिकाऱ्यांच्या हाती दिली आणि त्याच क्षणी स्टारबक्सने अडखळायला सुरुवात केली. काहीच वर्षांमध्ये पेयाच्या गुणवत्तेविषयी आणि गिन्हाइकांना मिळणाऱ्या सेवेविषयी तक्रारी येण्यास सुरुवात झाली. वरिष्ठ

अधिकाऱ्यांचे सगळे लक्ष व्यवसाय विस्ताराकडे होते. त्यामुळे अनेकदा तक्रारींकडे दुर्लक्ष केले गेले. कर्मचाऱ्यांमध्ये असंतोष वाढला. एका पाहणीमध्ये असे आढळून आले, की गिऱ्हाइके आता स्टारबक्स म्हणजे बेचव कॉफी आणि खोटे हसणारे मुखवटे असे म्हणायला लागली होती.

शुल्टझने सन 2008मध्ये पुन्हा कंपनीच्या कामकाजाची सूत्रे हाती घेतली. त्याच्या प्राथमिकतांमध्ये कंपनीच्या अनेक प्रश्नांवर लक्ष केंद्रित करण्याबरोबरच प्रशिक्षण कार्यक्रमाची पुनर्रचना करणे, ज्यामध्ये कर्मचाऱ्यांची (किंवा स्टारबक्सच्या भाषेत ‘कंपनीच्या भागीदारांचे’) इच्छाशक्ती आणि आत्मविश्वास वाढवणे यांचा समावेश होता. “आम्हाला पुन्हा एकदा गिऱ्हाइकांचा आणि भागीदारांचा आमच्यावरील विश्वास वाढवण्यास सुरुवात करायची होती.” शुल्टझने मला सांगितले.

त्याच काळाच्या आसपास, इच्छाशक्तीच्या शास्त्राकडे काहीशा वेगळ्या दृष्टिकोनातून बघण्यासंबंधीच्या संशोधनांची लाट आली होती. संशोधकांच्या असे लक्षात आले होते, की ट्रॅव्हिससारखे काहीजण अगदी सहजपणे इच्छाशक्तीचे सवयीमध्ये रूपांतर करण्यात यशस्वी ठरले होते. इतरांना मात्र त्यासाठी कितीही प्रशिक्षण दिले, मदत केली तरी झगडावे लागत होते. हा असा फरक का पडत होता?

मार्क मुरावेन, जो आता अलबानी विद्यापीठामध्ये प्रोफेसर झाला होता, त्याने एक नवीन प्रयोग करण्याचे ठरवले. त्याने पदवी अभ्यासक्रमातील काही विद्यार्थ्यांना, एका थाळीमध्ये गरम ताजी बिस्किटे ठेवलेल्या खोलीमध्ये एकत्र केले आणि त्यांना त्या बिस्किटांकडे दुर्लक्ष करायला सांगितले. निम्म्या विद्यार्थ्यांना अगदी प्रेमाने, “तुम्ही कृपा करून बिस्किटे खाऊ नका अशी आम्ही तुम्हाला विनंती करतो, हा नियम तुम्हाला मान्य आहे ना? अशा भाषेत सांगितले.” एक संशोधिका मला म्हणाली. नंतर तिने त्या प्रयोगामागचा उद्देश हा त्यांच्या मोहावरील नियंत्रणक्षमतेची चाचणी आहे असेही त्यांना सांगितले. त्यांचा वेळ दिल्याबद्दल तिने आभार मानले आणि म्हणाली, “तुम्हाला जर काही सूचना करायच्या असतील किंवा या प्रयोगामध्ये आम्ही आणखी काय सुधारणा करू शकतो, यासंबंधी काही सुचवायचे असेल तर कृपा करून मला सांगा. आम्हाला हा प्रयोग जास्तीत जास्त परिपूर्ण करण्यासाठी तुमची मदत हवी आहे.”

बाकीच्या निम्म्या मुलांना इतक्या प्रेमाने सांगण्यात आले नाही. त्यांना सरळ सरळ हुकूमवजा आदेश देण्यात आले. “तुम्ही बिस्किटांना अजिबात हात लावायचा नाही.” तिने त्यांना सांगितले, तिने ना प्रयोगामागची उद्दिष्टे सांगितली, ना त्यांचे आभार मानले, ना त्यांच्या प्रतिक्रिया विचारल्या. तिने फक्त त्यांना सांगितल्याप्रमाणे वागायला सांगितले. “आपण आता सुरुवात करू या,” ती म्हणाली.

त्या दोन्ही गटांतील विद्यार्थ्यांना, संशोधिका खोलीबाहेर गेल्यानंतर, त्या बिस्किटांकडे पाच मिनिटे दुर्लक्ष करायचे होते. त्यामुळे कोणीही मोहाला बळी पडले नाही. त्यानंतर ती संशोधिका पुन्हा खोलीमध्ये आली. तिने प्रत्येक विद्यार्थ्याला संगणकाच्या पडद्याकडे पाहण्यास सांगितले. त्याच्या पडद्यावर एका वेळेला एक याप्रमाणे, पाचशे मिली सेकंद इतका वेळ एक आकडा दिसेल अशी योजना केली होती. त्या प्रयोगामध्ये सहभागी झालेल्यांना सांगण्यात आले की, त्यांना 6 या आकड्यानंतर 4 हा आकडा दिसताच प्रत्येक वेळी स्पेसबारचे बटन दाबायचे आहे. हा एक इच्छाशक्ती मोजण्याचा प्रमाणित मार्ग झाला आहे. ज्यामध्ये पडद्यावर एकामागून एक दिसणाऱ्या आकड्यांचा कंटाळवाणा क्रम लक्षात ठेवण्यासाठी लागणारी एकाग्रता एखादे अशक्य, अवघड कोडे सोडवण्यासाठी लागणाऱ्या एकाग्रतेच्या बरोबरीचीच असते.

ज्या विद्यार्थ्यांना सुरुवातीला प्रेमाने समजावून सांगण्यात आले होते, त्यांची संगणकावरील कामगिरी चांगली झाली. जेव्हा जेव्हा संगणकाच्या पडद्यावर 6 हा आकडा दिसला आणि नंतर 4 हा आकडा दिसला, तेव्हा ते स्पेसबारवर तुटून पडले. पूर्ण 12 मिनिटे ते त्यांची एकाग्रता टिकवून ठेवू शकले. बिस्किटांकडे दुर्लक्ष करूनही त्यांच्याकडे इच्छाशक्ती टिकून होती.

याउलट, ज्या विद्यार्थ्यांना उद्धटपणे वागवले गेले होते, त्यांची कामगिरी वाईट झाली. ते स्पेसबार दाबायलाच विसरत होते. ते म्हणाले, त्यांना मन एकाग्र करणे कठीण जात होते. ते थकलेले पण वाटत होते. संशोधकांनी निष्कर्ष काढला, की तुटकपणे सूचना देण्याने आणि वाईट वागणुकीमुळे त्यांच्या इच्छाशक्तीचा स्नायू ताणला गेला होता. मात्र काही विद्यार्थ्यांना चांगली वागणूक देण्याने त्यांची इच्छाशक्ती का व कशी टिकून होती, याचा जेव्हा मुरावेनने शोध घ्यायला सुरुवात केली, तेव्हा त्याच्या लक्षात आले, की त्यांच्या अनुभवावर नियंत्रण असल्याची त्यांना असलेली जाणीव हा त्यांच्यामध्ये मुख्य फरक होता. “वारंवार हीच गोष्ट आम्हाला

दिसून आली.” मुरावेनने मला सांगितले. लोकांना जर असे काहीतरी करण्यासाठी सांगितले, की ज्यामध्ये स्वयंनियंत्रणाची गरज आहे, त्यांना जर ती गोष्ट स्वतःसाठी करत असल्यासारखे वाटत असेल - त्यांना जर ती गोष्ट स्वखुशीने करत असल्यासारखे किंवा दुसऱ्या कोणाला तरी त्यामुळे फायदा होत असल्याची भावना त्यामागे असेल - तेव्हा ती गोष्ट तितकीशी अवघड, कठीण वाटत नाही. त्यांना जर एखादी गोष्ट करण्यात मोकळेपणा वाटत नसेल, हुकुमाची ताबेदारी केल्याप्रमाणे वाटत असेल तर त्यांच्या इच्छाशक्तीच्या स्नायूंची खूप लवकर दमणूक होते. या दोन्ही गटातील विद्यार्थ्यांनी बिस्किटांकडे दुर्लक्ष केले होते, परंतु विद्यार्थ्यांना जेव्हा माणसांसारखी वागणूक देण्याऐवजी यंत्रांप्रमाणे वागणूक दिली गेली, तेव्हा त्यांना खूपच अधिक इच्छाशक्तीची गरज भासली.

कंपन्यांच्या आणि संघटनांच्या दृष्टीने ही आंतरजाणीव खूप महत्त्वाची आहे. कर्मचाऱ्यांना केवळ त्यांच्या सहभागाची जाणीव करून देण्याने - त्यांचे नियंत्रण आहे ही जाणीव, त्यांना खरोखरच निर्णय घेण्याचा अधिकार असल्याची जाणीव - त्यांच्या मन लावून काम करण्यात, उत्साहाने काम करण्यात, खूप फरक पडतो. सन 2010मध्ये औद्योगिक उत्पादन करणाऱ्या एका ओहायोमधील कारखान्यामध्ये जोडणी पट्ट्यावर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे निरीक्षण केले गेले. त्यांना कामाच्या वेळेबद्दल आणि त्यांच्या सभोवतालच्या वातावरणाबद्दल, छोटे मोठे निर्णय घेण्याचे अधिकार दिले गेले. त्यांचा गणवेश कसा असावा हे त्यांनी स्वतःच ठरवले. शिवाय काम करण्याची पाळी निवडण्याचे त्यांना स्वातंत्र्य होते. इतर कोणतेही बदल करण्यात आले नव्हते. उत्पादन प्रक्रिया आणि पगार तेच होते तरी पण केवळ दोन महिन्यांच्या अवधीत त्यांच्या उत्पादनामध्ये 20% टक्के वाढ झाली होती. कामगार अधूनमधून कमी वेळ वाया घालवत होते, त्यांच्या हातून कमी चुका होत होत्या. कर्मचाऱ्यांना स्वयंनियंत्रणाची जाणीव दिल्यामुळे त्यांच्या कामातील स्वयंशिस्तीमध्ये मोठ्या प्रमाणावर सुधारणा दिसून आली होती.

हेच धडे स्टारबक्सच्या बाबतीतही खरे ठरले. आपल्या कर्मचाऱ्यांना अधिकारांची अधिकाधिक प्रमाणावर जाणीव करून देण्याकडेच आज कंपनीचा कल आहे. एक्सप्रेसो यंत्रे आणि गल्ला कोठे आणि कसा ठेवावा, विक्री करणारा माल कोठे आणि कसा प्रदर्शित करावा, गिन्हाइकांचे स्वागत कसे केले जावे इत्यादी ठरवण्याची जबाबदारी त्यांनी कर्मचाऱ्यांवर सोपवली आहे. एखादा ब्लेंडर कोठे व कसा ठेवला

जावा, याबद्दल त्या दुकानाच्या प्रबंधकाने तेथील कर्मचाऱ्यांशी तासन्तास चर्चा करावी, यातही आता काही नावीन्य नाही.

“आम्ही आता आमच्या कर्मचाऱ्यांना, खोक्यांमधून कॉफी बाहेर काढा, कप्स येथे ठेवा, या नियमांचे पालन करा वगैरे सूचना देण्याऐवजी, त्यांना त्यांच्या बुद्धीचा आणि सृजनशीलतेचा उपयोग करण्यास सांगतो.” ख्रिस इंग्जकॉव्ह, स्टारबक्सचा उपाध्यक्ष मला म्हणाला. “लोकांना स्वतःच्या आयुष्यावर नियंत्रण असलेले आवडते.” उलाढाल कमी झाली असली तरी गिऱ्हाइकांच्या समाधानात मात्र वाढ झाली आहे. शुल्टझ परतल्यानंतर स्टारबक्सचे उत्पन्न आज दरसाल 102 कोटी डॉलर्सने वाढले आहे.

5

ट्रॅव्हिसने सोळाव्या वर्षी शाळा सोडून, स्टारबक्समध्ये काम करायला सुरुवात करण्याआधी, त्याच्या आईने त्याला एक गोष्ट सांगितली होती. ते दोघे कार मधून कोठेतरी जात असताना ट्रॅव्हिसने, त्याला जास्त भावंडे का नाहीत, हा प्रश्न तिला विचारला होता. त्याची आई तिच्या मुलांबरोबर अत्यंत मोकळेपणाने आणि प्रामाणिकपणे बोलत असे. तिने त्याला सांगितले, की ट्रॅव्हिसच्या जन्माआधी सुद्धा दोन वर्षे तिला एकदा दिवस गेले होते परंतु तेव्हा तिने गर्भपात करून घेतला होता. त्या वेळी त्यांना आधीच दोन मुले होती, ती म्हणाली, आणि त्यांना अमली पदार्थ सेवनाची पण सवय लागली होती. त्यामुळे आणखी एक मूल आपण वाढवू शकणार नाही असे त्यांना वाटले. नंतर एका वर्षाने तिला पुन्हा ट्रॅव्हिसच्या वेळी दिवस गेले. तिने पुन्हा एकदा गर्भपात करण्याचा विचार केला, परंतु त्या वेळी पुन्हा ते सगळे सहन करणे अवघड होते. त्यापेक्षा निसर्गक्रमाने जे व्हायचे ते होऊ देणे हे सोपे होते. अशा प्रकारे ट्रॅव्हिसचा जन्म झाला.

“तिने आयुष्यात खूप चुका केल्या होत्या, तिने मला सांगितले. परंतु माझा जन्म ही तिच्या आयुष्यातील घडलेली सर्वात चांगली घटना होती,” ट्रॅव्हिस म्हणाला. “तुमचे आई-वडील जेव्हा व्यसनी असतात, तेव्हा तुम्ही तुमच्या गरजांसाठी त्यांच्यावर अवलंबून राहू शकत नाही, या एकाच जाणिवेने मी वाढलो. परंतु मला जे मिळाले नव्हते ते देणारे वरिष्ठ माझ्या आयुष्यात आले हे माझे नशीबच होते. माझी आई जर माझ्या इतकीच नशीबवान असती; तर मला वाटते, तिच्या आयुष्यामध्ये वेगळ्याच गोष्टी घडल्या असत्या.”

आईबरोबरच्या या संभाषणानंतर काही वर्षांनी ट्रॅव्हिसच्या वडिलांनी त्याला फोनवरून सांगितले, की त्याच्या आईच्या हातावर, जेथे ती अमली पदार्थांची सुई टोचून घेत होती, त्या जागेतून झालेला विषाणूंचा प्रादुर्भाव आता रक्तामध्ये शिरला होता. ट्रॅव्हिस घाईघाईने लोदी येथील हॉस्पिटलमध्ये पोहोचला. परंतु तोपर्यंत त्याची आई बेशुद्धावस्थेत गेली होती. तिला दिलेला लाईफ सपोर्ट काढल्यानंतर, अर्ध्या तासाने ती मरण पावली.

एका आठवड्यानंतर ट्रॅव्हिसचे वडील न्युमोनियाने आजारी पडले आणि त्यांना हॉस्पिटलमध्ये दाखल करावे लागले. त्यांच्या फुफ्फुसांमधील ताकद कमी झाली होती. ट्रॅव्हिस पुन्हा लोदी हॉस्पिटलमध्ये गेला, परंतु तो जेव्हा आय.सी.यू. जवळ पोहोचला, तेव्हा रात्रीची 8.02 मिनिटे झाली होती. तेथील परिचारिकेने त्याला तुटकपणे सांगितले, की भेट घेण्याची वेळ संपलेली असल्याने त्याला दुसऱ्या दिवशी यावे लागेल.

त्या क्षणी घडलेल्या त्या प्रसंगाचा, ट्रॅव्हिसने खूप वेळा विचार केला. तेव्हा त्याने स्टारबक्समध्ये काम करण्यास सुरुवात केली नव्हती. भावनांवर नियंत्रण ठेवण्यास अजून तो शिकला नव्हता. त्यानंतर वर्षानुवर्षे सराव करून विकसित केलेल्या, बिंबवलेल्या सवयी या वेळी त्याच्यात नव्हत्या. आता जेव्हा तो त्याच्या आयुष्याचा विचार करतो; ज्या जगामध्ये अमली पदार्थांचे अतिसेवन केले जात होते, घरासमोरच्या मोकळ्या जागेत, चोरलेल्या कार्स उभ्या राहत होत्या, एक साधी परिचारिका ही त्याला न ओलांडता येणारा अडथळा वाटत होती, तेव्हा त्याला स्वतःचेच आश्चर्य वाटते, की त्या जगापासून, ते या जगापर्यंतचे इतके दीर्घ अंतर इतक्या कमी काळात कापता येणे कसे शक्य आहे?

“वडील जर एका वर्षानंतर गेले असते तर सगळ्याच गोष्टी बदलल्या असत्या,” ट्रॅव्हिसने मला सांगितले. तोपर्यंत त्याला परिचारिकेशी शांतपणे कसे बोलायचे, तिला कसे समजावायचे, हे कळले असते. त्या परिचारिकेचा अधिकार मान्य करण्याचा समजुतदारपणा त्याला आला असता. त्यानंतर अत्यंत नम्रपणे एक छोटी मदत करण्याची विनंती तिला करता आली असती. त्याला हॉस्पिटलमध्ये आत शिरता आले असते. त्याऐवजी हार मानून तो तसाच मागे फिरला होता. “मी म्हणालो, ‘मला फक्त एकदाच त्यांच्याशी बोलायचे आहे.’ त्यावर ती म्हणाली ते झोपलेले आहेत,

भेटण्याची वेळ होऊन गेलेली आहे, उद्या परत ये.” मला काय बोलावे तेच सुचले नव्हते. मला अगदी असहाय असल्याप्रमाणे वाटले.

त्याच रात्री ट्रॅव्हिसचे वडीलही मरण पावले. त्यांच्या मृत्यूच्या प्रत्येक वर्षादिनी ट्रॅव्हिस लवकर उठतो, खूप वेळ आंघोळ करतो, त्याच्या दिनक्रमाची काटेकोरपणे आखणी करतो आणि मग कार घेऊन कामावर जाण्यासाठी निघतो. तो नेहमीच वेळेवर येतो.

पेचप्रसंगाची/संकटाची ताकद

अपघातातून आणि नियोजनातून पुढारी/नेते सवयी कशा तयार करतात

1

रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमधील शस्त्रक्रिया करण्याच्या खोलीत जेव्हा रुग्णाला आणले, तेव्हा तो बेशुद्धच होता. त्याचा जबडा लुळा पडला होता, डोळे मिटलेले होते आणि श्वसनासाठी आत घातलेली नळी त्याच्या ओठांमधून बाहेर डोकावत होती. परिचारिकेने ती नळी श्वसनयंत्राला जोडल्यावर शस्त्रक्रियेच्या दरम्यान, त्या नळीतून हवा त्याच्या फुफ्फुसांमध्ये जाणार होती. त्या रुग्णाचा एक हात चाकाच्या स्ट्रेचरवरून खाली लोंबत होता, त्याच्या कातडीवर, वृद्धावस्थेमुळे, करड्या रंगाचे डाग पडले होते.

तो माणूस शहाऐंशी वर्षांचा होता आणि तीन दिवसांपूर्वी घरामध्ये पडला होता. त्यानंतर बहुतेक वेळा तो शुद्धीवर राहत नसे आणि विचारलेल्या प्रश्नांची उत्तरे देणे त्याला कठीण जात होते. अखेर त्याच्या बायकोने त्याला हॉस्पिटलमध्ये आणले होते. प्राथमिक तपासणी करण्याच्या खोलीत डॉक्टरांनी त्याला काय झाले म्हणून विचारले, परंतु बोलता बोलता त्याला मध्येच डुलकी लागायची. त्याच्या डोक्याचा जेव्हा स्कॅन काढला, तेव्हा त्यामागचे कारण कळले. पडल्याने त्याचा मेंदू कवटीच्या अंतर्भागावर आपटला होता आणि त्यामुळे मेंदूमध्ये रक्तस्राव झाला होता. म्हणून कवटीच्या डाव्या भागामध्ये रक्त साठून मेंदूवरील आवरणाच्या नाजूक घड्यांना ताण बसत होता. जवळ जवळ बहात्तर तास हा स्राव झाल्याने मेंदूतील ज्या भागांचे श्वसनक्रियेवर आणि हृदयावर नियंत्रण असते, त्या भागांवर आता विपरीत परिणाम झाला होता. ते साठलेले रक्त जर तातडीने काढले गेले नाही तर तो जवळजवळ मरणासन्न अवस्थेतच होता.

त्यावेळी रोडे आईसलंड हॉस्पिटल हे देशातील सर्वात नावाजलेले वैद्यकीय केंद्र होते. ब्राऊन विद्यापीठाचे ते मुख्य अध्यापन केंद्र होते आणि दक्षिण पूर्व न्यू इंग्लंडमधील सर्वोच्च स्तरावरील एकमेव शारीरिक / मानसिक आघात उपचार केंद्र होते. विटा आणि काचेच्या त्या उंच इमारतीमध्ये डॉक्टरांनी आणि संशोधकांनी, अत्याधुनिक आणि सर्वोत्तम वैद्यकीय तंत्रं शोधून विकसित केली होती. ज्यामध्ये रुग्णांच्या शरीरातील ट्युमर, उच्चस्पंदनांच्या ध्वनितरंगांच्या साहाय्याने नष्ट करण्याचे तंत्रही त्यांनी विकसित केले होते. सन 2002मध्ये आरोग्य चिकित्सेसंबंधीच्या राष्ट्रीय समितीने हॉस्पिटलच्या अतिदक्षता विभागाला देशातील सर्वोत्तम विभागांपैकी एक म्हणून नावाजले होते.

मात्र ज्या वेळी तो वृद्ध रुग्ण दाखल झाला होता, त्या वेळी रोडे आईसलंड हॉस्पिटल हे आणखी एका गोष्टीसाठी प्रसिद्ध होते. विविध अंतर्गत समस्यांनी त्या हॉस्पिटलला ग्रासले होते. डॉक्टर्स आणि परिचारिकांमध्ये खूप काळापासून तीव्र मतभेद आणि वैमनस्य होते. सन 2000मध्ये परिचारिकांनी त्यांना जास्त तास काम करण्याची सक्ती केली जाते, या कारणावरून संपावर जाण्याच्या बाजूने कौल दिला होता. त्यामुळे तीनशेहून अधिक परिचारिका हॉस्पिटलच्या बाहेर 'गुलामगिरी थांबवा' आणि 'ते आमचा आत्मसन्मान हिरावून घेऊ शकत नाहीत,' अशा घोषणा लिहिलेले फलक घेऊन उभ्या होत्या.

“ही जागा भयंकर आहे,” एका परिचारिका, वार्ताहराला सांगितलेले आठवत म्हणाली, “येथे डॉक्टर्स तुम्हाला कस्पटासमान वागवतात, जणू काही तुमच्या वाचून त्यांचे काही अडत नाही. जणू काही तुमची निवड केल्याबद्दल तुम्ही त्यांचे सदैव ऋणी असले पाहिजे.”

हॉस्पिटलच्या व्यवस्थापनाने अखेर परिचारिकांना अधिक तास काम करावे लागण्याच्या सक्तीबाबत काही सुधारणा करण्याचे मान्य केले. परंतु तरीही तणाव निवळला नाही, उलट वाढतच राहिला. काही वर्षांनंतर, एक शल्यविशारद एका रुग्णाच्या पोटावरील शस्त्रक्रियेची नेहमीचीच तयारी करत असताना परिचारिकेने त्याला काही वेळ थांबण्याचे सुचवले. अशा प्रकारे मध्ये थोडा वेळ थांबणे हा बहुतेक हॉस्पिटलमध्ये रिवाजाचाच एक भाग होऊन गेला आहे. ज्यामुळे डॉक्टर्स आणि परिचारिकांच्या हातून अनवधानाने होणाऱ्या चुका टाळल्या जातात. रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमधील परिचारिका अशा प्रकारे मध्ये थोडा वेळ विश्रांती घेण्याबाबत अत्यंत

आग्रही होत्या. विशेषतः जेव्हा एखाद्या शल्य विशारदाच्या हातून एका मुलीच्या डोळ्यावरील शस्त्रक्रियेऐवजी टॉन्सिल्सची शस्त्रक्रिया केली जाण्याची चूक घडू शकते. हे माहीत असल्यामुळे मध्ये थोडा वेळ विश्रांती घेण्यामागे अशा चुका होऊ न देणे हाच एक उद्देश असतो.

पोटावरील शस्त्रक्रियेच्या वेळी, शस्त्रक्रिया विभागातील परिचारिकेने जेव्हा अशा विश्रांतीच्या काळात, शस्त्रक्रियेमध्ये सहभाग असणाऱ्या सर्वाना रुग्णांच्या भोवती पुढील रूपरेषा ठरवण्यासाठी एकत्र येण्यास सांगितले, तेव्हा शल्यविशारद सरळ दरवाजाच्या दिशेने जाऊ लागला.

“तूच पुढाकार का नाही घेत?” तो शल्यविशारद परिचारिकेला म्हणाला, “मी बाहेर जाऊन जरा फोनवर बोलतो. तुमचे झाले की मला सांगा.”

“तुम्हीपण येथे उपस्थित असणे अपेक्षित आहे डॉक्टर,” परिचारिकेने उत्तर दिले.

“तू हे हाताळू शकतेस.” दरवाजाच्या दिशेने जाता जाता ते डॉक्टर म्हणाले.

“डॉक्टर, मला हे योग्य वाटत नाही.” डॉक्टर जागच्या जागी थांबले आणि त्यांनी तिच्याकडे पाहिले. “मला जर तुझ्या सल्ल्याची गरज भासली तर मी तुला नक्की विचारीन,” ते म्हणाले, “माझ्या अधिकाराला पुन्हा कधी आव्हान देण्याचा प्रयत्न करू नकोस. तुला जर तुझे काम जमत नसेल तर माझ्या शस्त्रक्रिया खोलीतून चालती हो.”

त्या परिचारिकेने मधील विश्रांतीच्या वेळेत तिचे काम केले, काही मिनिटांनी डॉक्टरांना आत बोलावले गेले आणि काहीही समस्या न उद्भवता शस्त्रक्रिया पार पडली. ती परिचारिका नंतर कधीही डॉक्टरांशी वाद घालण्याच्या फंदात पडली नाही. जेव्हा इतर सुरक्षा नियमांकडे, धोरणांकडे दुर्लक्ष केले गेले, तेव्हा पण ती काहीच बोलली नाही.

“काही डॉक्टर्स खरोखरच चांगले होते आणि काहीजण अगदी राक्षस होते,” एका परिचारिकेने, जिने सन 2000च्या मध्यावर रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमध्ये काम केले होते, तिने मला सांगितले. “आम्ही त्या हॉस्पिटलला काचेचा कारखाना म्हणायचो. कारण कोणत्याही क्षणी सगळेच कोसळून पडेल असे वाटायचे.”

या ताणतणावांना तोंड देता यावे या दृष्टीने तेथील कर्मचाऱ्यांनी काही औपचारिक नियम तयार केले होते. त्या संस्थेपुरत्याच लागू पडणाऱ्या सवयींनी अगदी स्वाभाविक असे संघर्ष टाळण्यास मदत होत होती. उदा. नेहमी चुका करण्याची शक्यता असलेल्या डॉक्टरांचे आदेश परिचारिका पुनःपुन्हा तपासून बघायच्या. देण्यात येणाऱ्या औषधांचे प्रमाण योग्य आहे का, याची खात्री डॉक्टरांच्या नकळत करून घ्यायच्या. घाईघाई करणाऱ्या शल्यविशारदांकडून चुकीचे कापले जाऊ नये म्हणून रुग्णांच्या प्रकृतीतील चढउतार नोंदवण्याच्या आलेखाच्या कागदावर स्पष्टपणे आणि मोकळेपणे नोंद करण्यासाठी त्या थोडा अधिकच वेळ घ्यायच्या. एका परिचारिकेने मला सांगितले, की त्यांनी परस्परांना सजग करण्यासाठी विविधरंगी पेन्सचा वापर सुरू केला आणि रंगाची भाषा उपयोगात आणली. “आम्ही पांढऱ्या फलकांवर निरनिराळ्या रंगांमध्ये डॉक्टरांची नावे लिहायचो, निळा म्हणजे चांगला डॉक्टर, लाल म्हणजे माथेफिरू, काळा म्हणजे काहीही झाले तरी त्याला विरोध दर्शवू नये नाहीतर तो डोक्यात राग घालून घेईल वगैरे वगैरे.” ती म्हणाली.

रोडे आईसलंड हॉस्पिटल ही अशी जागा होती, जिच्या अधःपतनाला सुरुवात झाली होती. अल्कोआने ज्याप्रमाणे कामगारांच्या सुरक्षिततेसाठी काळजीपूर्वक तयार केलेल्या अत्यावश्यक सवयींच्या मदतीने एकामागून एक यशाचे टप्पे गाठले, त्याउलट रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमध्ये डॉक्टरांच्या मगुरीवर, उर्मटपणावर उपाय म्हणून परिचारिकांनी अगदी सहज अशा काही सवयी तयार केल्या होत्या. त्यांनी हॉस्पिटलच्या नित्यक्रमांबाबत काळजीपूर्वक विचारच केला नव्हता. उलट हे नित्यक्रम अपघातांनी आणि कुजबुजून केलेल्या चेतावण्यांनी घडत गेले आणि हॉस्पिटलमध्ये दूषित पद्धती विकसित होत गेल्या. कोणत्याही संघटनेमध्ये, संस्थेमध्ये, जेथे मुद्दाम ठरवून सवयी तयार केल्या जात नाहीत, तेथे असे घडू शकते. केवळ योग्य ‘मूळ सवयी’ निवडण्याने चमत्कार घडू शकतात आणि चुकीच्या निवडण्याने अनर्थ घडू शकतात. ज्या वेळी रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमधील सवयींचा आतल्या आत विस्फोट झाला, त्या वेळी भयानक चुका घडून आल्या.

आपात्कालीन उपचार खोलीतील कर्मचाऱ्यांनी त्या शहाऐंशी वर्षांच्या रुग्णाच्या मेंदूतील रक्तस्रावाचे स्कॅन जेव्हा पाहिले, तेव्हा त्यांनी तातडीने त्या वेळी कामावर असणाऱ्या न्युरोसर्जनना कळवले. मात्र त्या वेळी ते दुसऱ्या एका रुग्णाच्या पाठीच्या

कण्यावर शस्त्रक्रिया करण्यात गुंतलेले होते. परंतु त्यांना जेव्हा हा संदेश मिळाला, तेव्हा ते शस्त्रक्रिया करत असलेल्या टेबलापासून जरा दूर झाले आणि संगणकाच्या पडद्यावर त्यांनी त्या रुग्णांच्या मेंदूची चित्रे पाहिली. त्या न्युरोसर्जननी ताबडतोब त्यांच्या सहकाऱ्याला आणि तेथे काम करणाऱ्या परिचारिकेला - बाहेर जाऊन त्या रुग्णाच्या पत्नीची, शस्त्रक्रियेसाठी परवानगी - ना हरकत - पत्रावर सही घेण्यास सांगितले. त्यांनी पाठीच्या कण्यावरील शस्त्रक्रिया पूर्ण केली. अर्ध्या तासानंतर त्या वयोवृद्ध रुग्णाला शस्त्रक्रिया करण्याच्या खोलीमध्ये आणण्यात आले.

आजुबाजूला परिचारिकांची धावपळ चाललेली होती. बेशुद्धावस्थेतील रुग्णाला शस्त्रक्रिया टेबलवर घेण्यात आले. एका परिचारिकेने शस्त्रक्रियेसाठी परवानगी देणारे पत्र पाहिले आणि त्याचा वैद्यकीय आलेख पाहिला.

त्या वैद्यकीय आलेखाकडे बघत ती परिचारिका म्हणाली, “डॉक्टर, या परवानगी देणाऱ्या पत्रावर रक्तस्रावाच्या नेमक्या जागेचा उल्लेख नाही.” त्या परिचारिकेने इतर कागदपत्रेपण चाळून पाहिली. डोक्याच्या कोणत्या भागावर शस्त्रक्रिया केली जाणे अपेक्षित आहे, याचा कोठेही उल्लेख त्या कागदपत्रांमध्ये नव्हता.

शस्त्रक्रिया करणाऱ्या डॉक्टरांना योग्य आणि नेमके मार्गदर्शन करण्यासाठी प्रत्येक हॉस्पिटल कागदपत्रांवर अवलंबून असते. शस्त्रक्रियेला सुरुवात करण्याआधी रुग्णाने किंवा त्याच्या कुटुंबातील सदस्याने ती कागदपत्रे बघून आणि समजून घेऊन प्रत्येक छोट्या/मोठ्या क्रियेसाठी परवानगी देणे अपेक्षित असते. त्या एकूणच घाईगर्दीच्या आणि व्यस्त वातावरणात, जेथे डझनावारी डॉक्टर्स आणि परिचारिका, रुग्णाला दाखल करून घेतल्यापासून ते तो बरा होण्यापर्यंतच्या निरनिराळ्या टप्प्यांवर करत असतात, तेथे या परवानगी देणाऱ्या पत्रांवरील नोंदी, शेरे, सूचना आणि रुग्णावरील निदानांची क्रमवारीच, पुढे काय होणे अपेक्षित आहे हे दर्शवत असतात. सुस्पष्ट परवानगी देणाऱ्या आणि सही केलेल्या परवानगी पत्राशिवाय कोणावरही शस्त्रक्रिया केली जाणे अपेक्षितच नसते.

“मी ते स्कॅन आधी पाहिले होते,” ते सर्जन म्हणाले. “रक्तस्राव डोक्याच्या उजव्या बाजूला झाला होता. आपण जर तातडीने शस्त्रक्रिया केली नाही तर तो नक्की मरणार आहे.”

“मला वाटते आपण पुन्हा एकदा फिल्मस् बघणे योग्य ठरेल,” संगणकाच्या दिशेने जात ती परिचारिका म्हणाली. सुरक्षिततेच्या कारणास्तव हॉस्पिटलमधील संगणक पंधरा मिनिटांपेक्षा जास्तवेळ निष्क्रिय राहिल्यास ते आपोआप बंद होतील अशी व्यवस्था केली गेली होती. त्यामुळे संगणक पुन्हा सुरू करून परिचारिकेला पडद्यावर मेंदूची चित्रे दिसायला एक मिनीट तरी लागणार होते.

“आपल्याकडे वेळ नाहीये,” शस्त्रक्रिया करणारे सर्जन म्हणाले, “त्यांनी मला सांगितले आहे, की प्रकृती ढासळते आहे. साचलेल्या रक्ताचा दाब आपल्याला लवकरात लवकर कमी करावा लागणार आहे.”

“आपण जर त्याच्या कुटुंबीयांशी बोललो तर?” परिचारिकेने विचारले.

“तुला जर तसे करायचे असेल तर जा! आपत्कालीन विभागाशी संपर्क कर आणि त्याच्या कुटुंबीयांचा शोध घे! मधील वेळात मी त्याचा जीव वाचवण्याचे काम सुरू करणार आहे.” शस्त्रक्रिया करणाऱ्या डॉक्टरांनी तिच्या हातातील कागदपत्रे ओढून घेतली आणि परवानगी पत्रावर ‘ठीक आहे’ असा शेरा लिहून सही केली. “आता आपल्याला ताबडतोब शस्त्रक्रियेला सुरुवात करायची आहे,” ते म्हणाले.

त्या परिचारिकेला त्या हॉस्पिटलमध्ये काम करायला लागून एक वर्ष झाले होते. हॉस्पिटलची संस्कृती तिच्या चांगलीच परिचयाची होती. या सर्जनचे नाव, अनेक वेळा पांढऱ्या फळ्यावर काळ्या शाईने लिहिले जायचे म्हणजेच परिचारिकांना तो सावधानतेचा इशारा होता. आणि अशा परिस्थितीत अलिखित नियम असा होता, की डॉक्टरांचे नेहमीच बरोबर असते.

परिचारिकेने हातातील कागद बाजूला ठेवले आणि ती डॉक्टरांना मदत करण्यासाठी सज्ज झाली. डॉक्टरांनी त्या रुग्णाच्या चेहऱ्याची उजवी बाजू वरती राहिल अशा प्रकारे तो वळवला आणि घट्ट स्थिर केला. त्यांनी त्याच्या डोक्यावरील केस काढले, तो भाग जंतुनाशकाने धुतला. कवटीचा तुकडा काढून मेंदूच्या आवरणावर साठलेले रक्त निर्वात नळीच्या साहाय्याने ओढून काढायचे होते. अशा प्रकारची ती शस्त्रक्रिया होती. शस्त्रक्रिया करणाऱ्या डॉक्टरांनी त्याच्या डोक्यावरील कातडीचा तुकडा काढला आणि आतील कवटीचा भाग दिसायला लागला. त्यांनी पांढऱ्या हाडावर ड्रिलिंग करण्याचे यंत्र टेकवले आणि जोर लावून त्या यंत्राच्या साहाय्याने कवटीला भोक पाडले आणि आतील लिबलिबीत भाग दिसायला लागला.

मग त्यांनी आणखी दोन भोके पाडली आणि करवतीच्या साहाय्याने कवटीच्या हाडाचा एक त्रिकोणी तुकडा कापून काढला. आतील मेंदूवरील चमकदार आवरण आता दिसायला लागले.

“अरे देवा,” कोणीतरी म्हणाले,

आतमध्ये कोठेही रक्त दिसत नव्हते. त्यांनी डोक्याचा चुकीचा भाग उघडला होता.

“आपण रुग्णाला वळवले पाहिजे!” ते डॉक्टर ओरडले. कवटीचा कापलेला त्रिकोणी तुकडा, धातूच्या छोट्या पट्टीच्या आणि स्कूच्या साहाय्याने रुग्णाच्या कवटीवर पुन्हा बसवण्यात आला. त्याचे डोके दुसऱ्या बाजूला वळवले आणि एकाने वरचे केस काढले, तो भाग जंतुनाशकाने धुतला आणि ड्रिलच्या साहाय्याने भोके पाडून कवटीच्या हाडाचा त्रिकोणी तुकडा काढला. या वेळी साठलेले रक्त ताबडतोब दिसून आले. मेंदूवरील आवरणाला जेव्हा छेद दिला, तेव्हा आतील दाट काळा, सिरपसारखा द्राव बाहेर ओघळला. डॉक्टरांनी पंपाच्या साहाय्याने पूर्ण रक्त काढले आणि त्या रुग्णाच्या कवटीवर पडणारा दाब एकदम कमी झाला. अशा प्रकारे जी शस्त्रक्रिया एका तासामध्ये होणे अपेक्षित होते, तिला दोन तास लागले होते.

त्या रुग्णाला अतिदक्षता विभागात हलवण्यात आले, परंतु तो कधी पूर्णपणे शुद्धीवर आलाच नाही. दोन आठवड्यांनंतर तो मरण पावला.

या चुकीच्या शस्त्रक्रियेच्या चौकशी अहवालामध्ये असे म्हटले होते, की रुग्णाच्या मृत्यूचे नक्की कारण ठरवणे अशक्य आहे. परंतु त्याच्या कुटुंबीयांनी मात्र शस्त्रक्रियेच्या वेळी झालेली चूकच त्याच्या मृत्यूचे कारण असल्याचा दावा केला. कवटीचे दोन वेळा तुकडे काढण्या/बसवण्याने आणि शस्त्रक्रियेला दुप्पट वेळ लागण्याने त्याला त्रास झाला. शिवाय त्याची अशक्त प्रकृती तो त्रास सहन करू शकली नाही आणि ही चूक झाली नसती तर तो अजूनही जिवंत राहिला असता असे त्यांचे म्हणणे होते. त्या हॉस्पिटलला शेवटी तडजोड करून त्याच्या कुटुंबीयांना आर्थिक भरपाई द्यावी लागली आणि त्या सर्जनवर रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमध्ये काम करण्यास, आजन्म बंदी घालण्यात आली.

“असा एखादा अपघात होणे, अगदी अपरिहार्य होते. रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमधील संस्थात्मक सवयी इतक्या कुचकामी होत्या, की अशा प्रकारची गंभीर चूक आज ना उद्या घडणारच होती.” काही परिचारिका नंतर म्हणाल्या.¹ हॉस्पिटलमध्येच फक्त असे धोकादायक पायंडे पडत नाहीत तर अशा नुकसान करणाऱ्या संस्थात्मक सवयी शेकडो उद्योगांमध्ये आणि हजारो व्यापारी कार्यालयांमध्ये आढळून येतात. अशा सवयी जवळजवळ नेहमीच नेतृत्वाच्या अविचारामुळे आणि योग्य मार्गदर्शनाच्या अभावी निर्माण होतात, घट्ट पाय रोवतात. संस्थात्मक सवयी नसतील अशी एकही संस्था नसते. काही ठिकाणी त्या मुद्दाम जाणीवपूर्वक तयार केल्या जातात तर काही ठिकाणी त्या विचार न करता तयार होतात, कित्येक वेळी स्पर्धेच्या भावनेने किंवा भीतीपोटी, त्यांच्यामध्ये वाढ होते.

परंतु कधी कधी एखादा नेता, ज्याला योग्य संधीचा लाभ कसा उठवायचा हे बरोबर कळते, तो अशा धोकादायक, नुकसानदायक सवयी बदलण्यात सुद्धा यशस्वी होतो. कधी कधी एखाद्या संकटाच्या काळातही चांगल्या सवयी आकार घेतात.

2

आर्थिक बदलाच्या उत्क्रांतीचा सिद्धांत (Evolutionary Theory of Economic Change) जेव्हा प्रथम सन 1982 मध्ये प्रकाशित झाला तेव्हा शैक्षणिक क्षेत्राबाहेरील फार थोड्या लोकांचे त्याच्याकडे लक्ष गेले. पुस्तकाचे अगदी निरस पृष्ठपान आणि अवघड पहिले वाक्य - बाजारपेठेतील वातावरणात काम करणाऱ्या व्यावसायिक उद्योगांच्या पद्धती, त्यांची वागणूक आणि त्यांच्या क्षमता, सामर्थ्य इत्यादी संबंधीचा उत्क्रांती सिद्धांत विकसित करणे, त्याचप्रमाणे या सिद्धांताशी सुसंगत अशा विविध प्रतिकृतींची आणि रूपरेषांची बांधणी आणि त्यांचे विश्लेषण करणे हा या पुस्तकामागचा उद्देश आहे - जणू काही वाचकांना पुस्तकापासून परावृत्त करण्यासाठीच हे योजले होते. त्या पुस्तकाचे लेखक, येल विद्यापीठातील प्राध्यापक, रिचर्ड नेल्सन आणि सिडने विंटर हे शुम्पेटेरियन Schumpeterian सिद्धांताचे सखोल विश्लेषण करणारे निबंध लिहिण्याबद्दल प्रसिद्ध होते, जे निबंध, कित्येक डॉक्टरेट करणारे विद्यार्थी समजल्याचे नाटक सुद्धा करत नव्हते.

परंतु व्यवसाय, व्यापार कौशल्य आणि व्यवस्थापन सिद्धांताच्या जगतामध्ये या पुस्तकाने मोठी खळबळ माजवली. लवकरच ते पुस्तक या शतकातील सर्वात

महत्त्वाच्या पुस्तकांपैकी एक म्हणून गणले जाऊ लागले. अर्थशास्त्राचे प्राध्यापक लवकरच त्यांच्या व्यवस्थापनविषयक शिक्षण देणाऱ्या महाविद्यालयांमध्ये त्यासंबंधी बोलायला लागले. चर्चा करायला लागले. ते नंतर कंपन्यांच्या मुख्याधिकाऱ्यांच्या बरोबर व्यवसायविषयक चर्चासत्रांमध्ये बोलू लागले आणि लवकरच जनरल इलेक्ट्रिक, फायझर स्टारवुड हॉटेल्स इत्यादीसारख्या कंपन्यांच्या मुख्याधिकाऱ्यांच्या तोंडी उठता बसता नेल्सन आणि विंटर यांची नावे येऊ लागली.

नेल्सन आणि विंटर यांनी एका दशकाहूनही अधिक काळ, कंपन्यांची कार्यपद्धती कशी चालते याचा, त्यांच्या विविध आकडेवारींचा सखोल अभ्यास करून, मध्यवर्ती निष्कर्ष काढला होता. त्यांनी लिहिले होते, कंपनीची बहुतेक कार्यपद्धती निर्णयप्रक्रियेच्या वृक्षाच्या दूरवर पसरलेल्या फांद्यांच्या तपशीलवार सर्वेक्षणाच्या आधारावर करण्यापेक्षा, कंपनीच्या सर्वसाधारण सवयींच्या स्वरूपावरून आणि कंपनीच्या परंपरागत व्यवसाय नीतींच्या स्थिती आकलनावरून उत्तम प्रकारे करता येते, समजून येते.

सैद्धांतिक अर्थशास्त्राच्या भाषेव्यतिरिक्त दुसऱ्या साध्या भाषेत सांगायचे झाले तर कितीतरी लोक, अधिकतर व्यापारी संस्था, निर्णय घेण्यासाठी पायाभूत अशा विवेकी, समंजस निकषांवर निवड करतात असे वरवर दिसून येते. परंतु व्यापारी संस्था, कंपन्या खरोखर तशा प्रकारे काम करत नाहीत. त्या ऐवजी दीर्घकाळापासून चालत आलेल्या संस्थात्मक सवयी, हजारो कर्मचाऱ्यांच्या स्वतंत्र निर्णयप्रक्रियेतून निर्माण होणारे आकृतिबंध इत्यादी गोष्टी त्यांना मार्गदर्शक ठरत असतात. आत्तापर्यंत समजून न आलेली गोष्ट म्हणजे, या सवयींचा प्रभाव जास्तच सखोल असतो.

उदाहरणार्थ, एका तयार कपडे करणाऱ्या कंपनीच्या मुख्याधिकाऱ्याने गेल्या वर्षाची विक्री आकडेवारी वगैरे तपासून त्यांच्या जाहिरात पुस्तिकेच्या पृष्ठभागावर, लाल रंगाच्या जॅकेटचे चित्र टाकण्याचा निर्णय घेतल्यासारखे वाटले. परंतु वस्तुस्थिती अशी होती, की त्या कंपनीचे उपाध्यक्ष इंटरनेटवर सतत जपानी फॅशन पद्धती, कला वगैरे बघत असायचे (त्या वर्षाच्या वसंत ऋतूमध्ये जपानमध्ये लाल रंगाला मागणी होती). कंपनीच्या मालाची विक्री करणारे, जाहिरात करणारे सतत मार्केटमध्ये कोणत्या रंगाला मागणी आहे, इत्यादी अंदाज घेत होते, तर पॅरिसमधील वार्षिक फॅशन-शो बघून परतलेल्या वरिष्ठांनी त्यांच्या प्रतिस्पर्धी कंपन्या नवीन किरमिजी रंगाचा वापर करत असल्याची माहिती दिली. अशा प्रकारे गोळा केलेले तुटक

माहितीचे तुकडे, प्रतिस्पर्धी कंपन्यांकडून उडत उडत आलेल्या अफवा, मित्रांशी झालेल्या चर्चा आणि त्याचबरोबर कंपनीचे संशोधनात्मक आणि विकासात्मक काम इत्यादींच्या मंथनातून निघालेले सर्वानुमते या वर्षी लाल रंगाला मागणी असेल. येथे कोणीही एकाने किंवा मुद्दाम निर्णय घेतलेला नाही. उलट अनेक प्रक्रिया, सवयी आणि कार्यपद्धतीच्या घुसळीतून निर्णय झाला, की लाल रंग हाच अपरिहार्य पर्याय आहे.

या संस्थात्मक सवयी - किंवा ज्याला नेल्सन आणि विंटर नित्यक्रम असे नाव देतात - या अत्यंत महत्त्वाच्या आहेत. कारण त्यांच्याशिवाय बहुतेक कंपन्या काही कामच करून घेऊ शकणार नाहीत. नित्यक्रमामुळे आपोआपच कामकाजासाठी असंख्य अलिखित नियम तयार होतात आणि त्यांचे पालन केले जाते. त्यामुळे पावलगणिक परवानगी घेण्याची गरज न भासता, कर्मचाऱ्यांना नवनवीन कल्पनांवर प्रयोग करण्याची संधी मिळते. त्या नियमांमुळे आपोआपच संस्थात्मक स्मरणशक्ती तयार होते. ज्यामुळे प्रबंधकांना दर सहा महिन्यांनी नवीन विक्रीपद्धत शोधून काढावी लागत नाही, कंपनीच्या उपाध्यक्षांनी राजीनामा दिल्यानंतर कंपनीमध्ये गोंधळाचे वातावरण निर्माण होत नाही. नित्यक्रमामुळे अनिश्चितता कमी होते. मेक्सिको आणि लॉस एन्जल्स येथील भूकंपानंतर परिस्थिती पूर्ववत होण्यासाठी कराव्या लागलेल्या प्रयत्नांच्या अभ्यासानंतर असे दिसून आले, की मदतकार्य करणाऱ्या कामगारांच्या सवयी (ज्या त्यांनी विविध संकटांच्या प्रसंगी उपयोगामध्ये आणल्या होत्या, ज्यामध्ये संदेश, दळणवळण, जाळे निर्माण करण्यासाठी स्थानिक मुलांची मदत घेण्याचा अंतर्भाव होता) या अत्यंत महत्त्वाच्या ठरतात. कारण त्यांच्या अनुपस्थितीत धोरण तयार करण्यासारख्या आणि त्याची अंमलबजावणी करण्यासारख्या गोष्टी निव्वळ तपशिलामध्ये हरवून जातात.

परंतु नित्यक्रमांचा सर्वात मोठा फायदा म्हणजे कंपनीतील गटागटांमधील किंवा व्यक्ती-व्यक्तीमधील मतभेदांमधील संभाव्य युद्धात, समझोता घडवून आणण्यात त्यांची मदत होते. बहुतेक अर्थतज्ज्ञांचा असा समज असतो, की कंपन्या म्हणजे जेथे प्रत्येकजण एकाच ध्येयाने प्रेरित झालेला असतो अशी एक आदर्श जागा. जेथे जास्तीत जास्त पैसा कमावणे हे ध्येय असते. पण नेल्सन आणि विंटर यांनी दाखवून दिले, की प्रत्यक्षात असे काही नसते. कंपन्या म्हणजे मोठे सुखी कुटुंब, ज्यामध्ये सर्वजण एकत्रितपणे काम करतात, पण असे नसते. उलट बहुतेक कंपन्या त्यामधील छोट्या छोट्या जहागिन्यांच्या मिळून तयार झालेल्या असतात. जेथे वरिष्ठांची

जास्तीत जास्त सत्ता आणि श्रेय मिळवण्यासाठी सतत चढाओढ लागलेली असते. त्यांच्यामध्ये स्वतःची कामगिरी वरचढ दिसावी आणि प्रतिस्पर्ध्यांची वाईट दिसावी म्हणून सुप्त संघर्ष चाललेले असतात. वेगवेगळे विभाग महत्त्व मिळवण्यासाठी, जास्तीत जास्त निधी ओढून घेण्यासाठी, एकमेकांचे श्रेय कमी करण्यासाठी, स्पर्धा करतात. वरिष्ठ अधिकारी त्यांच्या खुर्चीला कोणीही आव्हान देऊ नये म्हणून हाताखालील कर्मचाऱ्यांमध्ये आपापसात भांडणे लावतात.

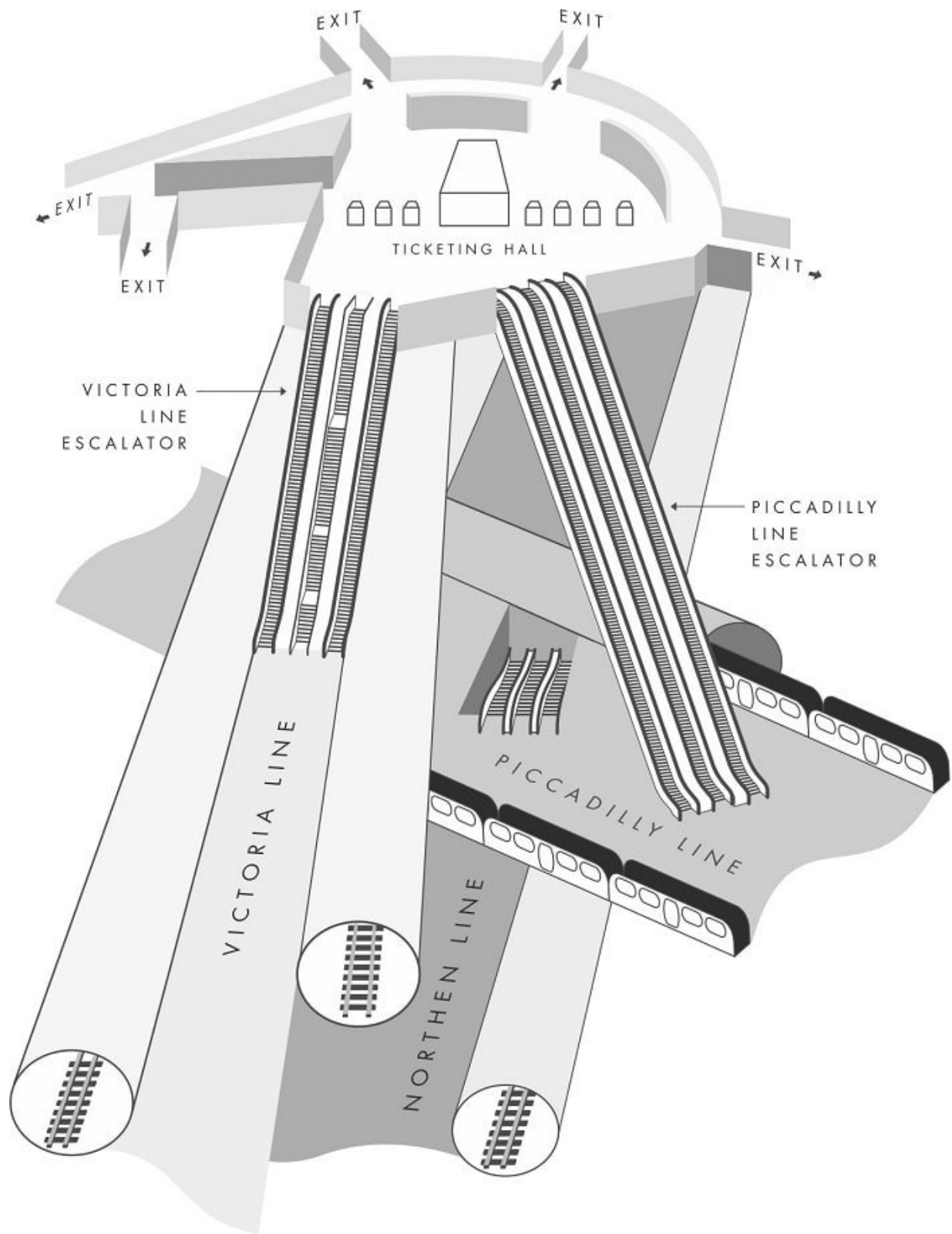
कंपन्या म्हणजे परिवार वगैरे काही नसते. त्या यादवी युद्धाची रणभूमी असतात. शिवाय अशा अंतर्गत युद्धांची शक्यता असून सुद्धा बहुतेक कंपन्यांचे दैनंदिन व्यवहार सुरळीत चाललेले असतात. तेही अगदी वर्षानुवर्षे, कारण त्यांचे नित्यक्रम, सवयी ठरलेल्या असतात. ते आपापसातील मतभेद, हेवेदावे यामध्ये समेट घडवून, दिवसाचे काम पूर्ण होईपर्यंत त्यांना दूर ठेवण्यास मदत करतात.

संस्थात्मक सवयी अगदी प्राथमिक हमी देतात, तुम्ही जर पडलेल्या, स्वीकारलेल्या पद्धतींचे पालन केलेत आणि शांतता कराराने वागलात तर मतभेदांमुळे, अंतर्गत स्पर्धांमुळे कंपनी नष्ट होणार नाही. कंपनीला फायदा होत राहील आणि अखेर सर्वच जण श्रीमंत होतील. विक्रीचे काम करणाऱ्या महिला प्रतिनिधीला जाणीव असते, की एखाद्या खास गिऱ्हाइकाला किमतीमध्ये अधिक सूट दिल्याने त्या बदल्यात त्याच्याकडून मोठी ऑर्डर मिळवल्याने, तिला मिळणाऱ्या बोनसच्या रकमेत घसघशीत वाढ होणार आहे. परंतु त्याच वेळी तिला हेही माहीत असते, की प्रत्येकच विक्री करणाऱ्याने किमतीमध्ये अधिक सूट दिल्यास कंपनीचे दिवाळे वाजण्याची शक्यता आहे, अजिबातच बोनस न मिळण्याची पण शक्यता आहे. आणि यातूनच नित्यक्रम तयार होतो. कंपनीच्या उत्पादनाची विक्री करणारे सर्वजण जानेवारीमध्ये एकत्र येऊन कंपनीचा नफा सुरक्षित करण्यासाठी गिऱ्हाइकांना दिली जाणारी सूट किती प्रमाणात असावी, याची मर्यादा निश्चित करतात. अशा प्रकारे वर्ष संपताना सर्वांनाच त्याचा फायदा मिळतो.

एका तरुण अधिकाऱ्याचे उदाहरण घेऊ या, जो उपाध्यक्ष पदाचे स्वप्न बघत असतो. एका मोठ्या आणि महत्त्वाच्या ग्राहकाला, शांतपणे केवळ एक फोन करून तो त्याला मोठी ऑर्डर रद्द करायला लावून, त्याच्याबरोबर बढतीच्या शर्यतीमध्ये असलेल्या त्याच्या सहकाऱ्याचे स्वप्न भंग करू शकतो. परंतु अशा कृत्याचा परिणाम त्याच्यासाठी जरी चांगला झाला तरी कंपनीच्या दृष्टीने वाईट ठरतो. म्हणून बहुतेक

कंपन्यांमध्ये अलिखित करार ठरतो. महत्वाकांक्षी असणे ठीक आहे, परंतु तुम्ही जर ठरावीक मर्यादा ओलांडली तर तुमच्या बरोबरचे तुमचे सहकारी तुमच्याविरुद्ध एकत्र येतील. त्या उलट तुमच्या प्रतिस्पर्ध्याला खाली खेचण्याऐवजी तुम्ही जर तुमच्या विभागाची कामगिरी उंचावण्यावर लक्ष केंद्रित केलेत, तर कदाचित योग्य वेळी तुमची दखल घेतली जाण्याची शक्यता अधिक असते.

नित्यक्रम आणि तडजोडी या एक प्रकारे संस्थात्मक न्याय करतात आणि त्यामुळेच नेल्सन आणि विंटर यांनी लिहिले, कंपन्यांमधील संघर्ष हे “सर्वसाधारणपणे ठरलेल्या मार्गाने जातात आणि एका ठरावीक मर्यादित राहतात जे कंपनीतील नित्यक्रमांशी सुसंगत असतात. नेहमी इतकेच काम करवून घेतले जाते. नेहमीप्रमाणे काहीजणांना ताकीद दिली जाते तर काही जणांचे कौतुक केले जाते - कोणीही कंपनीची नौका अगदी कमी अंशात वेगळ्या दिशेने वळवण्याचा प्रयत्न प्रतिस्पर्ध्याला नौकेबाहेर फेकण्यासाठी करत नाही.”



बहुतेक वेळेला नित्यक्रम आणि तडजोडी अगदी उत्तम काम करतात. हेवेदावे, शत्रुत्व अर्थातच असते. परंतु संस्थात्मक सवयींमुळे त्या गोष्टी एका मर्यादेपर्यंत राहतात आणि कंपनीची प्रगती होत राहते. परंतु कधीकधी तडजोड पुरेशी होत नाही. कधीकधी रोडे आईसलंड हॉस्पिटलच्या अनुभवाप्रमाणे अस्थिर शांतता ही यादवी युद्धाइतकीच धोकादायक, नुकसानकारक ठरते.

तुम्ही जेव्हा कामावर पहिल्या दिवशी रुजू झालात, तेव्हा ऑफिसमधील तुमच्या टेबलाच्या सर्वात खालच्या ड्राँवरमध्ये, तुम्हाला दिली गेलेली एक पुस्तिका असेल. ज्यामध्ये आकडेवारीचे तक्ते, रजेसंबंधीचे नियम, विम्यांचे पर्याय आणि कंपनीच्या व्यवस्थापकीय रचनेसंबंधीचा, धोरणांसंबंधीचा आराखडा वगैरे माहिती दिलेली असेल. त्यामध्ये भडक रंगात छापलेल्या आरोग्यविषयक योजना, जरूरीच्या फोन क्रमांकाची यादी आणि तुमचे इ-मेल कसे शोधावेत, 401 (k) मध्ये नोंदणी कशी करावी इत्यादी संबंधीच्या सूचनापण दिलेल्या असतील.

आता तुमच्या एखाद्या नवीन सहकाऱ्याने, या कंपनीमध्ये प्रगती कशी करावी यासंबंधी तुमचा सल्ला विचारल्यावर तुम्ही त्याला काय सांगाल, याची कल्पना करा. तुम्ही त्याला ज्या सूचना द्याल किंवा जे सांगाल, त्याचा कंपनीने तुम्हाला दिलेल्या पुस्तिकेतील माहितीशी काहीही संबंध नसेल. त्याऐवजी तुम्ही त्याला - कोण विश्वासू आहे, कोणते सचिव त्यांच्या साहेबांपेक्षा जास्त प्रभावशाली आहेत अशा ज्या सवयींवर टिकून राहण्यास तुम्हाला अवलंबून राहावे लागते, अशा काही गोष्टी सांगाल. तुम्ही तुमच्या कामाच्या ठिकाणाच्या सवयींचा जर आराखडा तयार केलात - अनौपचारिक अधिकार क्षेत्रे, परस्पर संबंध, त्यातून प्रतीत होणाऱ्या युती आणि बेबनाव इत्यादी. नंतर तो आराखडा आणि तुमच्या सहकाऱ्यांनी तयार केलेले त्यांचे आराखडे यांची जर तुलना केलीत तर त्यातून जे चित्र समोर येईल ते असेल, तुमच्या कंपनीतील अदृश्य प्रभाव. जे कंपनीमध्ये गोष्टी कोण घडवून आणू शकतो आणि कोण कधीच पुढे जाण्याची शक्यता नाही याबाबतचे मार्गदर्शक चित्र असेल.

नेल्सन आणि विंटेर्स यांचे नित्यक्रम - आणि त्यांच्यामुळे शक्य होणारे समझोते - हे प्रत्येक प्रकारच्या व्यवसायासाठी महत्त्वाचे आहेत. नेदरलँड्समधील ईश्रख्त विद्यापीठामध्ये (Utrecht University), उच्चभू फॅशन जगतातील नित्यक्रमांचा अभ्यास केला गेला. त्या क्षेत्रामध्ये टिकून राहण्यासाठी प्रत्येक फॅशन निर्मात्याला

काही मूलभूत कौशल्य, कला, नैपुण्य असण्याची आवश्यकता आहे. सर्जनशीलता आणि अत्युच्च दर्जाचे हातशिलाई तंत्र अवगत असणे जरूरीचे आहे. परंतु यशस्वी होण्यासाठी केवळ तेवढेच पुरेसे नसते. फॅशन निर्मात्याच्या यशापयशामध्ये त्याच्या नित्यक्रमांचा वाटा खूप मोठा आहे. ठोक विक्रेत्याचा सर्व माल विकला जाण्याआधी इटालियन घट्ट विणीचे सर्वसाधारण रुंदीपेक्षा जास्त रुंद कापड सर्वप्रथम मिळवण्याची, त्याच्याकडे काहीतरी तजविज आहे का; सर्वोत्तम झिपर्स आणि बटने लावण्यासाठी काही योजना आहे का? तयार झालेले कपडे तिने आठवड्यांच्या ऐवजी दहा दिवसांमध्ये दुकानांमध्ये पोहोचवण्याची काही नित्यक्रम आहे का? कारण फॅशन व्यवसाय हा इतक्या गुंतागुंतीचा व्यवसाय आहे, की त्यातील सर्व प्रक्रियांमध्ये समन्वयाचा अभाव असेल तर नवीन कंपनीचा तो गुंता सोडवण्यातच वेळ जाईल. मग कितीही सृजनशीलता असली तरी त्याचा काही उपयोग होणार नाही.

कोणत्या फॅशन निर्मात्याला अगदी योग्य अशा सवयी असण्याची सर्वात जास्त शक्यता आहे? ज्याने योग्य समझोते करून योग्य संबंध प्रस्थापित केलेले आहेत. नव्याने फॅशन जगतामध्ये प्रवेश करणाऱ्या नावांच्या दृष्टीने समझोते अत्यंत महत्त्वाचे आहेत. त्यांना यशस्वी होण्यासाठी सर्वात मुख्य गोष्ट म्हणजे त्या व्यवसायाचे नेतृत्व, दुसऱ्या एखाद्या फॅशन कंपनीतून उत्तम संबंध राखून बाहेर पडलेल्या व्यक्तीकडे असणे ही आहे.

नेल्सन आणि विंटर यांचे आर्थिक सिद्धांतांवरील पुस्तक रुक्ष आहे असाच बहुतेक जणांचा समज असेल. परंतु त्यांनी प्रत्यक्षामध्ये निर्माण केले ते व्यावसायिक अमेरिकेमध्ये टिकाव धरण्यासाठी, अस्तित्व टिकवण्यासाठी अत्यंत उपयुक्त असे मार्गदर्शक पुस्तक!

त्याशिवाय नेल्सन आणि विंटर्स यांचे सिद्धांत आपल्याला रोडे आईसलंड हॉस्पिटल मध्ये नेमक्या काय चुका झाल्या याचेही स्पष्टीकरण देतात. हॉस्पिटलमधील जे नित्यक्रम होते, त्यांच्यामुळे परिचारिका आणि डॉक्टर्स यांच्यामध्ये वादळापूर्वीची शांतता निर्माण झाली होती, उदा. ते पांढरे फलक आणि परिचारिका एकमेकींना कुजबुजत्या आवाजामध्ये सावधानतेचे जे इशारे द्यायच्या, त्या सवयींमुळे अगदी प्राथमिक समझोता साधला गेला होता. या अशा नाजूक तडजोडींमुळे हॉस्पिटलचे दैनंदिन काम कसेबसे चालायचे. परंतु अशा प्रकारच्या तडजोडींतून जर न्याय मिळाला तरच त्या तडजोडी टिकून राहतात. तडजोडींमध्ये जर असंतुलन

असेल तर - त्यामुळे साधलेली शांतता खरी नसेल तर - आत्यंतिक गरजेच्या वेळीच नेमक्या नित्यक्रमांचा उपयोग होत नाही.

रोडे आईसलंड हॉस्पिटल येथील तडजोडींमध्ये मुख्यत्वे करून एक गोष्ट होती, ती म्हणजे तडजोड साधण्यासाठी परिचारिकांना काही गोष्टींचा एकतर्फी त्याग करावा लागला होता. तेथे परिचारिकाच रुग्णांची औषधे, त्यांच्या याद्या, इतर कागदपत्रे वगैरेची पुनःपुन्हा खात्री करून घेत होत्या. त्या रुग्णांच्या कागदपत्रांवर स्पष्टपणे सर्व नोंदी करून ठेवत होत्या. तणावग्रस्त डॉक्टरांच्या शिष्याही त्याच खात होत्या, त्यांनीच चांगल्या आणि वाईट डॉक्टरांची विभागणी केली होती. त्यामुळे शस्त्रक्रिया विभागातील इतर कर्मचाऱ्यांना, शस्त्रक्रियेदरम्यान सल्ले कोण ऐकून घेईल आणि कोणासमोर तोंड उघडले तर त्याचा स्फोट होईल, हे चांगले माहीत होते. डॉक्टर्स अनेक वेळा परिचारिकांची नावे सुद्धा लक्षात ठेवण्याचे कष्ट घेत नव्हते. “डॉक्टर्स हेच सर्वकाही होते आणि आम्ही म्हणजे कोणीच नव्हतो, आम्ही शेपूट घालून कसेबसे जगत होतो.” एका परिचारिकेने मला सांगितले.

रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमधील समझोता किंवा तह हा पूर्णपणे एकतर्फी होता. म्हणूनच त्या अगदी महत्त्वाच्या क्षणी - उदा. जेव्हा ते शल्यविशारद घाईघाईने शस्त्रक्रियेला सुरुवात करणार होते आणि परिचारिकेने तेवढ्यात मध्ये बोलण्याचा प्रयत्न केला- ज्या नित्यक्रमामुळे अपघात होण्यापासून वाचला असता तो नित्यक्रमच मोडून पडला आणि त्यामुळे वृद्ध रुग्णाच्या कवटीचा चुकीचा भाग उघडला गेला.

यावर कोणी असे सुचवले, की त्यावर उपाय म्हणजे दोन्ही बाजूंना न्याय मिळेल अशी तडजोड, म्हणजेच त्या हॉस्पिटलच्या व्यवस्थापनाने, प्रत्येकांच्या अधिकारांची विभागणी जर योग्यरीतीने केली असती तर त्यातून सन्माननीय तोडगा निघणे शक्य होते. परिणामी परिचारिका आणि डॉक्टर्स यांना एकमेकांचा योग्य तो आदर करावा लागला असता. ही एक चांगली सुरुवात आहे. परंतु दुर्दैवाने तेवढीच पुरेशी नाही. यशस्वी संस्था किंवा व्यवसाय उभा करणे म्हणजे निव्वळ अधिकारांचे संतुलन नाही. संस्था किंवा व्यवसाय योग्यरीतीने चालण्यासाठी नेतृत्वाने अशा सवयी जोपासणे गरजेचे असते, ज्यामुळे खरी आणि संतुलित शांतता निर्माण होईल आणि त्याचवेळी खरी सूत्रे कोणाच्या हाती आहेत हेही स्पष्ट होईल.

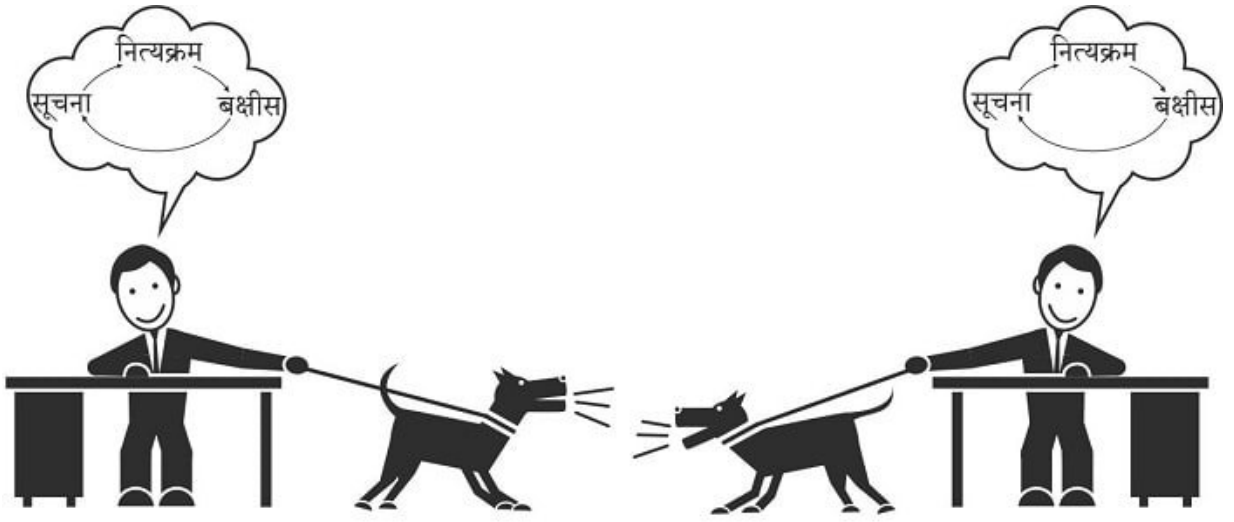
सन 1987चा नोव्हेंबर महिना. लंडनच्या भूमिगत रेल्वेचा फिलीप ब्रिकेल नावाचा त्रेचाळीस वर्षांचा एक कर्मचारी. भुयारी स्टेशनच्या हॉलमध्ये तिकिटे तपासण्याचे काम करत असताना एका प्रवाशाने त्याला थांबवून, जवळच असलेल्या सरकत्या जिऱ्याच्या तळाशी काहीतरी कागदाचा तुकडा जळत असल्याचे सांगितले.

लंडनचे किंग्ज क्रॉस हे, मोठ्या स्टेशनांपैकी एक असलेले भुयारी रेल्वे स्टेशन होते. ते अत्यंत भव्य असून तेथे प्रवाशांची अतोनात वर्दळ असायची. त्या स्टेशनमध्ये अनेक येण्याजाण्याचे रस्ते, मार्गिका, भुयारी मार्ग, खोलवर गेलेले सरकते जिने हे त्यांच्या आकारमानासाठी आणि वयासाठी प्रसिद्ध होते. त्यातील काही सरकते जिने तर जमिनीमध्ये पाच मजले खोल गेलेले होते आणि त्यांचे मूळ बांधकाम करताना, कित्येक दशकांपूर्वी, ज्या लाकडी फळ्या आणि दोन्ही बाजूंना आधारासाठी जे पाईप बसवले होते, तेच अद्याप वापरात होते. किंग्ज क्रॉस स्टेशनमधून जाणाऱ्या सहा निरनिराळ्या रेल्वे मार्गांवरून प्रवास करणारे जवळ जवळ अडीच लाख प्रवासी, दररोज त्या स्टेशनचा वापर करायचे. संध्याकाळच्या गर्दीच्या वेळी तर स्टेशनचा मध्यवर्ती हॉल, ज्याच्या छताला इतक्या वेळा रंग दिला आहे, की त्याचा मूळ रंग आता कोणालाच आठवत नव्हता, प्रवाशांनी ओसंडून वाहायचा.

पिकंडलीकडे जाणाऱ्या रेल्वे मार्गाच्या जवळ असलेल्या, सर्वात लांब सरकत्या जिऱ्याच्या तळाशी, काहीतरी जळत असल्याचे त्या प्रवाशाने सांगितले. ब्रिकेलने ताबडतोब त्याची जागा सोडली आणि तो सरकत्या जिऱ्यावरून खाली प्लॅटफॉर्मवर गेला. तेथे त्याला कशाच्या तरी गळ्यातून धूर येत असल्याचे दिसले. त्याने हातातील मासिकाची गुंडाळी केली आणि ती धुमसती आग विझवली. त्यानंतर तो त्याच्या जागेकडे परतला.

ब्रिकेलने फार खोलात जाऊन शोध घेण्याचा प्रयत्न केला नाही. ती जळणारी गोष्ट तेथे कशी आली किंवा स्टेशनमध्येच इतरत्र कोठे लागलेल्या मोठ्या आगीतून एखादा जळका तुकडा उडून तेथे आला कसा, वगैरे शोध घेण्याचा पण त्याने प्रयत्न केला नाही. त्याने त्या घटनेचा दुसऱ्या कोणा कर्मचाऱ्याकडे किंवा सहकाऱ्याकडे त्याविषयीचा उल्लेख पण केला नाही. आगीपासून संरक्षण करण्याची जबाबदारी असणारा दुसरा एक विभाग होता आणि भुयारी रेल्वेच्या विभागीय कामकाजाची स्पष्ट विभागणी करण्याच्या नियमांना अनुसरून, दुसऱ्या कोणाच्या अधिकारक्षेत्रात हस्तक्षेप नको म्हणून त्याने पुढे काहीही केले नाही. त्याशिवाय त्याने जरी अगदी त्या

आगीच्या कारणाचा शोध घेतला असता, तरी त्या माहितीचे पुढे काय करायचे हेच त्याला माहीत नव्हते. भुयारी रेल्वेच्या अत्यंत काटेकोर अशा अधिकार साखळीच्या परंपरेप्रमाणे त्याला त्याच्या वरिष्ठांच्या परवानगीशिवाय, दुसऱ्या विभागातील कोणाशीही संपर्क करण्यास मनाई होती. भुयारी रेल्वेच्या नित्यक्रमांप्रमाणे एका कर्मचार्याकडून दुसऱ्या कर्मचार्यास सांगण्यात आलेल्या कोणत्याही परिस्थितीत स्टेशनमध्ये कोणत्याही संभाषणामध्ये 'आग' या शब्दाचा मोठ्या आवाजात उच्चार करण्यास मनाई होती. जेणेकरून प्रवाशांमध्ये भीती पसरून धावपळ होऊ नये हा त्यामागचा उद्देश होता. गोष्टी अशा प्रकारे हाताळल्या जात नव्हत्या.



नित्यक्रमांतून तडजोडी प्रस्थापित होतात ज्यामुळे काम होण्यास मदतच होते.

भुयारी रेल्वेचा कारभार हा अगदी सैद्धांतिक नियमांप्रमाणे चालवला जात होता, त्या नियमांचे पुस्तक ना कोणी पाहिले होते, ना वाचले होते - आणि खरे म्हणजे ते अस्तित्वातच नव्हते. अस्तित्वात होते ते अलिखित नियम ज्यावर प्रत्येक कर्मचार्याचे आयुष्य अवलंबून होते. कित्येक दशके भुयारी रेल्वेचा कारभार चार जहागीरदारांच्या ताब्यात होता. - त्या जहागीरदाऱ्या म्हणजे बांधकाम विभाग, विद्युत विभाग, यांत्रिकी विभाग, सिग्नल यंत्रणा विभाग. - या विभागांचे प्रमुख, तो प्रत्येक विभाग, त्यातील अधिकाऱ्यांच्या आणि उप-अधिकाऱ्यांच्या मदतीने त्यांच्या अधिकाराचे कडवेपणाने रक्षण करायचा. गाड्या वेळेवर चालत होत्या कारण ही नाजूक यंत्रणा हाताळणाऱ्या भुयारी रेल्वेच्या एकोणीस हजार कर्मचार्यांमध्ये, ज्यांच्या हातून दिवसभरात असंख्य प्रवाशांची आणि गाड्यांची काळजी घेतली जात

होती, सुसंवाद होता, सहकार्याची भावना होती. परंतु हे सहकार्य, त्या चारही विभागांच्या आणि त्यातील अधिकाऱ्यांच्या सत्ता संतुलनावर अवलंबून होते. शिवाय हे संतुलन अवलंबून होते हजारो कर्मचाऱ्यांच्या सवयींवर. या सवयींमुळेच त्या चार जहागीरदान्यांमध्ये आणि त्यांच्या अधिकाऱ्यांमध्ये एक प्रकारचा समझोता निर्माण झाला होता. या समझोत्यातून तयार झालेल्या धोरणानुसार ब्रिकेलला माहीत होते, की आगीची चिंता करणे हे त्याचे काम नाही, म्हणून त्याची मर्यादा तो ओलांडू शकत नव्हता.

“अगदी वरिष्ठ पातळीवर सुद्धा एका संचालकाने दुसऱ्याच्या अधिकारक्षेत्र अतिक्रमण करणे शक्य नव्हते.” ज्याने त्या घटनेची चौकशी केली त्याने नंतर लिहून ठेवले. “म्हणून अभियांत्रिकी खात्याच्या वरिष्ठाने त्याच्या खात्यातील कर्मचारी हे सुरक्षेच्या आणि आपत्कालीन कृती करण्याच्या बाबतीत प्रशिक्षित आहेत की नाहीत, याची चिंता केली नव्हती. कारण त्याने अशी समजूत करून घेतली होती, की ती गोष्ट संचालन विभागाच्या अखत्यारीत येते.”

म्हणून ब्रिकेलने पण काहीतरी जळत असल्याची बातमी कोणालाही सांगितली नाही. कदाचित इतर वेळेला या गोष्टीचे फारसे महत्त्वपण वाटले नसते. परंतु या वेळी मात्र ही जळणारी वस्तू म्हणजे एका मोठ्या दुर्घटनेची पूर्वसूचना होती. नजरेआड लागलेल्या आगीतून जो ज्वलनशील पदार्थ बाहेर आला होता, तो धुमसत होता. यावरून लक्षात येणार होते, की अगदी उत्तम प्रकारे संतुलित केलेला समझोता सुद्धा, जर तो योग्य प्रकारे केला गेला नसेल तर कशा प्रकारे धोकादायक ठरू शकतो!

ब्रिकेल त्याच्या जागेवर परतल्यानंतर पंधरा मिनिटांनी दुसऱ्या एका प्रवाशाने पिक्डलीच्या दिशेने सरकत्या जिऱ्यावरून जाताना, धूर येताना पाहिला आणि त्याने ती गोष्ट दुसऱ्या एका कर्मचार्याला सांगितली. अखेर किंग्ज क्रॉस स्टेशनच्या सुरक्षा अधिकाऱ्याच्या, ख्रिस्तोफर हेज याच्या कानापर्यंत ही गोष्ट गेली. तिसऱ्या प्रवाशाने जेव्हा सरकत्या जिऱ्या खालून येणारा धूर आणि प्रकाश पाहिला, तेव्हा सरकता जिना थांबवण्याचे आपत्कालीन बटन दाबले आणि इतर प्रवाशांना त्या जिऱ्यावरून बाहेर पडण्यासाठी ओरडून सांगण्यास सुरुवात केली. एका पोलिसाने सरकत्या जिऱ्याखालच्या लांब पोकळीतून धूर येताना पाहिला आणि थोड्याच वेळात मधल्या भागातील पायऱ्यांच्या बाजूने ज्वाळा वरती येऊ लागल्या.

तरीपण सुरक्षा अधिकार्याने, हेजने लंडनच्या अग्निशमन दलाला फोन केला नाही. त्याने अद्याप धूर येताना स्वतः पाहिला नव्हता आणि भुयारी रेल्वेचा आणखीन एक अलिखित नियम होता, की अगदीच गरज भासल्याशिवाय अग्निशमन दलाला पाचारण केले जाऊ नये. परंतु ज्या पोलिसाने धूर पाहिला होता, त्याने मात्र त्याच्या मुख्य कार्यालयाला आणि वरिष्ठांना कळवण्याचा निर्णय घेतला. भुयारी मार्गातून तो त्याच्या वॉकीटॉकीवरून संपर्क करू शकत नसल्याने तो लांब जिना चढून स्टेशनच्या बाहेर पडला आणि त्याने वरिष्ठांना फोन केला. अखेर त्यांनी अग्निशमन दलाला कळवले. संध्याकाळी 7.36 मिनिटांनी - ब्रिकेलला, काहीतरी जळत असल्याचे प्रवाशाने सांगितल्यानंतर बावीस मिनिटांनी - अग्निशमन दलाला पहिली खबर मिळाली होती. - “किंग्ज क्रॉस भुयारी रेल्वे स्टेशनवर लहानशी आग.” बाहेर रस्त्यावर तो पोलीस त्याच्या वॉकीटॉकी वरून बोलत असताना त्यालाच धक्के मारत बाजूने प्रवासी जात होते. ते सर्वजण रात्रीच्या जेवणासाठी वेळेवर घरी पोहोचण्याच्या उद्देशाने घाईघाईने खाली स्टेशनमध्ये जाण्यासाठी बोगद्यामध्ये शिरत होते. काहीच मिनिटांत त्यांच्या पैकी अनेकांचा मृत्यू ओढवणार होता.

संध्याकाळी 7.36च्या सुमाराला भुयारी रेल्वेच्या एका कर्मचार्याने, पिक्डलीकडे जाणाऱ्या रस्त्याकडील सरकत्या जिन्यावर जाण्याचा मार्ग बंद केला आणि दुसरा एकजण प्रवाशांना इतर जिन्यांकडे वळवायला लागला. प्रत्येक मिनिटांनी स्टेशनमध्ये गाड्या येत होत्या. गाड्यांमधून उतरणाऱ्या माणसांमुळे प्लॅटफॉर्मस्वर गर्दी वाढायला लागली. जिन्यांच्या तळाशी, तोंडाशी गदी तुंबायला लागली.

सुरक्षा अधिकारी हेज पिक्डली, सरकत्या जिन्याच्या यंत्र निगराणी खोलीकडे जाणाऱ्या मार्गात पोहोचला. सरकत्या जिन्यांवर आगीची परिस्थिती उद्भवण्याच्या परिस्थितीत, वरून पाण्याचे फवारे आपोआप सुरू होतील अशी खास यंत्रणा बसवण्यात आली होती. सर्वत्र अंधार पसरला होता. ती यंत्रणा काही वर्षांपूर्वी, दुसऱ्या एका स्टेशनवर लागलेल्या आगीनंतर उद्भवलेल्या भयंकर प्रसंगातून धडा घेऊन, अचानक लागणाऱ्या आगीचा धोका लक्षात घेऊन, येथे बसवण्यात आली होती. नंतर केलेल्या दोन डझन अहवालांतून आणि मारलेल्या अनेक ताशेऱ्यांतून असे दिसून आले होते, की भुयारी रेल्वे प्रशासन, अशा प्रकारच्या आगीच्या घटनांना तोंड देण्यास पूर्णतः असमर्थ होते. तसेच कर्मचार्यांना पाण्याचे फवारे कार्यान्वित

करण्याचे तसेच प्रत्येक प्लॅटफॉर्मवर जागोजागी ठेवण्यात आलेली आग निरोधक उपकरणे वापरण्याचे प्रशिक्षण देण्याची गरज होती. दोनच वर्षांपूर्वी लंडनच्या अग्निशमन दलाच्या उपसाहाय्यक प्रमुखांनी भुयारी रेल्वेच्या संचालन संचालकांकडे रेल्वे कर्मचाऱ्यांच्या सुरक्षा सवयींविषयी लेखी तक्रार केली होती.

त्या पत्रामध्ये म्हटले होते. “मला अत्यंत चिंता वाटते त्यामुळे आपणास अशी आग्रहाची विनंती आहे, की सर्व संबंधितांना अगदी स्पष्ट सूचना देण्यात यावी. कुठे आगीचा अगदी पुसटता जरी संशय आला तरी अजिबात वेळ न घालवता अग्निशमन दलाला तातडीने फोन करून कळवण्यात यावे. त्यामुळे कित्येकांचे प्राण वाचण्यास मदत होईल.”

परंतु सुरक्षा अधिकारी असलेल्या हेजच्या नजरेला हे पत्र कधी पडलेच नाही. कारण ते त्याच्या विभागाकडे नव्हे तर दुसऱ्या विभागाला पाठवण्यात आले होते, शिवाय भुयारी रेल्वेच्या धोरणांमध्ये अशा सुरक्षासंबंधी सूचना एकमेकांना देण्यात याव्या असा बदल कधीही करण्यात आलेला नव्हता. किंग्ज क्रॉस भुयारी रेल्वे स्टेशनमधील कोणालाही, सरकत्या जिन्यांसाठी खास बसवलेली पाणी फवारणी यंत्रणा कशी कार्यान्वित करायची याची माहिती नव्हती. तसेच आगनिरोधक उपकरणे वापरण्याचे अधिकार पण नव्हते. कारण दुसऱ्या एका विभागाच्या नियंत्रणाखाली ते येत होते. पाण्याचे फवारे सोडणारी अशी काही यंत्रणा आहे याबद्दल हेज विसरूनच गेला होता. भुयारी रेल्वेचे कामकाज सुरळीत चालण्यासाठी ज्या तडजोडी झाल्या होत्या त्याप्रमाणे प्रत्येकाला त्याचे स्थान, त्याचे काम माहीत होते. त्यामुळे तुमच्या कामासंबंधित इतर काही शिकण्यास, माहिती करून घेण्यास वावच उरला नव्हता. त्यामुळे पाण्याचे फवारे सुरू करण्याची यंत्रणा कार्यान्वित करणारी जी बटने होती, त्यांच्याकडे न बघताच हेज सरळ पुढे पळत गेला.

तो जेव्हा यंत्र निगराणी खोलीजवळ गेला, तेव्हा त्याला उष्णतेची चांगलीच धग जाणवली. आगीने चांगलेच रौद्र रूप धारण केले होते. तो धावतच मुख्य हॉलमध्ये परतला. तिकिटे काढण्याच्या यंत्रापुढे लोकांची रांग होती आणि हॉलमध्ये, प्लॅटफॉर्मवर जाणारी आणि तेथून येणारी शेकडो माणसे येत जात होती. तेवढ्यात हेजला एक पोलीस दिसला.

“आपल्याला गाड्या थांबवल्या पाहिजेत आणि सर्वांना येथून बाहेर काढले पाहिजे, आग नियंत्रणाबाहेर गेलेली आहे आणि ती सर्वत्र पसरते आहे.” हेज त्याला

म्हणाला.

संध्याकाळची 7 वाजून 42 मिनिटे झाली होती. काहीतरी जळत असल्याचे कळल्यानंतर जवळ जवळ अर्ध्या तासाने अग्निशमन दलाचा पहिला माणूस किंग्ज क्रॉस स्टेशनमध्ये आला. तो तिकिटे काढण्याच्या हॉलमध्ये शिरताच दाट काळा धूर छताकडे जाताना त्याला दिसला. सरकत्या जिन्यामध्ये आधारासाठी दोन्ही बाजूंना लावलेल्या रबरी नळ्या जळायला लागल्या होत्या. तो जळकट वास जसा तिकिटे काढण्याच्या हॉलमध्ये सगळीकडे पसरायला लागला, तसे प्रवाशांना काहीतरी गडबड असल्याची जाणीव झाली. सर्व प्रवाशांनी बाहेर जाण्याच्या दरवाजाकडे जाण्यास सुरुवात केली. त्याचवेळी अग्निशमन दलाची माणसे त्यांच्या गर्दीतून वाट काढत आत येण्याचा प्रयत्न करू लागला.

खाली आग पसरायला लागली होती. आता संपूर्ण सरकता जिना आगीच्या ज्वाळांनी वेढला गेला होता. निर्माण झालेला गरम वायू सरकत्या जिन्याच्या बोगद्याच्या छताकडे चालला होता, ज्यावर एकावर एक अशा वीस थरांचा जुना रंग होता. काही वर्षांपूर्वीच भुयारी रेल्वेच्या संचालन विभागाच्या संचालकांनी सुचविले होते, की हा जुना रंग आगीच्या दृष्टीने धोकादायक ठरू शकतो. तसेच या पुढे रंगाचा नवीन हात देण्याआधी जुना रंग काढण्याचेही त्यांनी सुचवले होते.

परंतु रंग देण्याची पद्धत ठरवण्याचे त्यांच्या अधिकारात येत नव्हते. त्याची जबाबदारी देखभाल विभागाकडे होती. त्या विभागाच्या प्रमुखांनी हा विचार सुचवल्याबद्दल आपल्या सहकाऱ्यांचे नम्रपणे आभार मानले होते. वर अशी प्रतिक्रिया दिली होती, की त्यांना जर इतर विभागांमध्ये ढवळाढवळ करायची असेल तर आम्हाला पण तशी संधी दिली गेली पाहिजे.

संचालन विभागाच्या संचालकांनी त्यांची सूचना मागे घेतली.

जसे अतिगरम वायू सरकत्या जिन्याच्या भुयारी मार्गाच्या छताशी जमायला लागले, तसे त्यांची उष्णता जुन्या रंगांच्या थरामध्ये शोषली जाऊ लागली. जसजशी एका नंतर एक गाडी प्लॅटफॉर्ममध्ये येऊन शिरत होती, तसे ऑक्सिजन वायूचा ताजा झोत आत शिरत होता आणि लागलेल्या आगीला अधिकच चेतना मिळत होती.

संध्याकाळची 7 वाजून 43 मिनिटे. आणखीन एक गाडी प्लॅटफॉर्मवर आली आणि त्यातून मार्क सिल्हर नावाचा एक विक्री व्यावसायिक खाली उतरला. काहीतरी गडबड आहे हे त्याच्या ताबडतोब लक्षात आले. हवा धुरकट झाली होती, प्लॅटफॉर्मवर तुडुंब गर्दी होती. तो जेथे उभा होता तेथे आजुबाजूला धूर पसरला होता. बरेच लोक रुळावर बसले होते. त्यांच्या अवती भोवतीपण धूर होता. तो पुन्हा जेव्हा गाडी मध्ये चढण्यासाठी मागे वळला, तेव्हा दारे बंद झाली होती. त्याने खिडक्यांवर गुद्दे मारले परंतु लोकांचा सुस्तपणा भोवला. टाळण्याचे एकूणच अनौपचारिक धोरण होते. - एकदा दारे बंद केल्यानंतर पुन्हा ती उघडायची नाहीत. - प्लॅटफॉर्मच्या एका टोकापासून दुसऱ्या टोकापर्यंत, प्रवासी दारे उघडण्यासाठी, ड्रायव्हरला ओरडून सांगत होते. सिग्नल हिरवा झाला आणि गाडी सुटली. ती जशी पुढील बोगद्यामध्ये नाहीशी होणार, तेवढ्यात एका बाईने खाली रुळांवर उडी मारली आणि 'मला आतमध्ये येऊ द्या' असे ओरडत काही अंतर धावत गेली.

सिल्हर प्लॅटफॉर्मवरून चालत, जेथे पोलीस प्रवाशांना पिकॅडलीकडे जाणारा सरकता जिना सोडून इतर जिन्यांकडे जाण्याच्या सूचना देत होते, तेथे गेला. घाबरलेले, गोंधळलेले प्रवासी जिन्यांवरून जाण्यासाठी जिन्यांच्या तळाशी थांबले होते. हवेमध्ये धुराचा वास भरून राहिला होता. सर्वजण दाटीवाटीने उभे होते. आतली उष्णता वाढली होती, परंतु गर्दीमुळे की आगीमुळे, नक्की कशामुळे असे झाले असावे याबद्दल सिल्हरच्या मनात संभ्रम होता. अखेर तो थांबलेल्या सरकत्या जिन्यांच्या तळाशी जाऊन पोहोचला. तो तिकिटे काढण्याच्या हॉलकडे जाण्यासाठी जसा जिन्यावरून वर चढायला लागला, तसे त्याला, पायांना चटके बसत असल्याची जाणीव झाली. ही उष्णता, हा जिना आणि पिकॅडलीकडे जाणारा जिना यांच्यामध्ये असलेल्या पंधरा फुटी भिंतीतून येत होती. "मी वर पाहिले तर भिंतीचा वरचा भाग आणि छत लालबुंद झाले होते." त्याने नंतर सांगितले.

संध्याकाळची 7 वाजून 45 मिनिटे झाली होती. त्यावेळी आणखीन एक गाडी प्लॅटफॉर्ममध्ये शिरली आणि पुन्हा एक हवेचा झोत आतमध्ये आला. त्या ऑक्सिजनमुळे आग आणखीनच भडकली आणि पिकॅडलीकडे जाणारा जिना आवाज करून जळायला लागला. छतापर्यंत पोहोचलेले अतितप्त वायू, खालून येणाऱ्या आगीच्या ज्वाळा आणि गरम झालेला छताचा रंग यामुळे तापमान ज्वलनशीलतेच्या मर्यादेपर्यंत पोहोचले. ज्याला भडका उडण्याचा बिंदू (flashover point) म्हटले जाते. त्या क्षणी भुयारी जिन्याच्या बोगद्यातील सर्व गोष्टींनी - रंग,

सरकत्या जिऩ्याच्या लाकडी पायऩ्या, इतर काही ज्वलनशील पदार्थ सर्वांनीच पेट घेतला. त्या सगळ्यांनी एकदम पेट घेतल्याने, बंदुकीच्या नळीमधील स्फोटक दारूचा एकदम स्फोट व्हावा तशी परिस्थिती निर्माण झाली आणि आग भुयारी मार्गातून वरवर जाऊ लागली. आणखी उष्णता शोषून घेण्याने वरती जाणाऩ्या आगीच्या ज्वाळांचा वेग वाढला आणि अखेर ती भुयारी मार्गातून बाहेर पडून तिकिटे काढण्याच्या हॉलमध्ये पोहोचली. त्यामुळे तेथील धातू, फरशा इत्यादी वस्तूंनी पेट घेतला. अर्ध्या सेकंदामध्ये हॉलमधील तापमान 150 डिग्रीने वाढले. शेजारच्या जिऩ्याने वर जाणाऩ्या पोलिसाने चौकशी अधिकार्यांना नंतर सांगितले, की त्याने “आगीचा मोठा लोळ वरच्या दिशेने जाताना पाहिला, ज्याचा नंतर मोठा गोळा झाला.” त्यावेळी हॉलमध्ये अंदाजे पन्नास माणसे होती.

बाहेर रस्त्यावरून जाणाऩ्या एका माणसाला भुयारी मार्गातून येणारी उष्णता जाणवली आणि त्याने एका प्रवाशाला धडपडत बाहेर येताना पाहिले. तो मदत करण्यासाठी धावला. “मी त्याचा उजवा हात माझ्या उजव्या हाताने पकडला आणि जसा त्याचा स्पर्श झाला तसे मला त्याचा हात अतिगरम लागला. त्याच्या हाताची थोडी कातडी माझ्या हातात आली,” तो मदतीला धावलेला माणूस म्हणाला. एक पोलीस तिकिटे काढण्याच्या हॉलमध्ये शिरत असतानाच मोठा स्फोट झाला, त्याने हॉस्पिटलमध्ये उपचार घेत असताना नंतर सांगितले, “एक आगीचा गोळा माझ्यावर येऊन आदळला आणि मी खाली पडलो. माझ्या हातांनी पेट घेतला, ते जणू वितळत होते.”

तो त्या हॉलमधून जिवंत बाहेर पडणारा शेवटचा माणूस होता.

स्फोटानंतर लगेचच अग्निशमन दलाच्या 10/12 गाड्या आल्या, परंतु त्यांच्या खात्याच्या नियमांप्रमाणे, पाण्याचे पाईप भुयारी स्टेशनमधील फायर हायड्रंटस्ना जोडण्याऐवजी, रस्त्यावरील फायर हायड्रंटस्नाच जोडणे त्यांना बंधनकारक होते. शिवाय भुयारी रेल्वेच्या कोणाही कर्मचार्याकडे भुयारी रेल्वेचा नकाशा नव्हता, - सगळे नकाशे, आराखडे ऑफिसमध्ये कुलूपबंद होते आणि त्यांच्या चाव्या कोणाही तिकीट तपासनिसाकडे किंवा स्टेशन प्रबंधकाकडे नव्हत्या - त्यामुळे आगीवर नियंत्रण आणायला कित्येक तास लागले.

अखेर जेव्हा आग नियंत्रणात आली, तेव्हा पहाटेची 1 वाजून 46 मिनिटे झाली होती. - काहीतरी जळत असल्याचे कळल्यानंतर सहा तासांनी - 31 जणांना आपला

जीव गमवावा लागला होता आणि कित्येकजण जखमी झाले होते.

“त्यांनी मला सरळ सरळ आगीत का लोटले?” एकवीस वर्षांच्या संगीत शिक्षकाने हॉस्पिटलमध्ये उपचार घेत असताना विचारले. “मी त्यांना जळताना बघत होतो, त्यांच्या किंकाळ्या ऐकत होतो. कोणीतरी पुढाकार घेऊन सर्व सूत्रे स्वतःकडे का नाही घेतली?”

या प्रश्नाच्या उत्तरासाठी लंडन भुयारी रेल्वे कारभार सुरळीत चालण्यासाठी ज्या काही तडजोडींवर अवलंबून राहिली, त्यांचा आपल्याला विचार करावा लागेल.

तिकिटांची विक्री करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या कामाचे स्वरूप, तिकिटांची विक्री करण्यापर्यंतच मर्यादित असल्याचे त्यांना सांगण्यात आले होते. म्हणून त्यांनी काहीतरी जळणारी गोष्ट पाहिल्यानंतर आपल्या कामाचा मर्यादाभंग होण्याच्या भीतीने त्याबद्दल कोणालाही काही सांगितले नाही.

स्टेशनवरील कर्मचाऱ्यांना, आतमध्ये जागोजागी ठेवलेली आगनिरोधक उपकरणे कशी वापरायची किंवा पाण्याचे फवारे सुरू करणारी यंत्रणा कशी कार्यान्वित करायची, याचे प्रशिक्षण देण्यात आले नव्हते, कारण ते इतर विभागाचे काम होते.

स्टेशनच्या सुरक्षा इन्स्पेक्टरच्या बघण्यात लंडन अग्निशमन दलाच्या प्रमुखांचे पत्र कधीच आले नव्हते. कारण ते संचालन विभागाच्या संचालकांना पाठवण्यात आले होते. शिवाय त्यातील माहिती किंवा धोक्याचा दिलेला इशारा सर्व विभागांना कळवण्यात आला नव्हता.

प्रवाशांमध्ये गडबड गोंधळ होऊन भीती पसरू नये म्हणून अग्निशमन दलाशी अगदी शेवटचा उपाय म्हणून संपर्क करण्यात यावा असे कर्मचाऱ्यांना सांगण्यात आले होते.

तिकिटे काढण्याच्या हॉलमध्ये पाण्याची सोय करणारी रेल्वेची यंत्रणा असताना सुद्धा अग्निशमन दलाचा, त्यांचे स्वतःचे रस्त्यांवरील फायर हायड्रंट्स वापरण्याचाच आग्रह होता. कारण इतर यंत्रणांचा, उपकरणांचा उपयोग न करण्याच्या त्यांना सूचना होत्या.

एक प्रकारे हे सर्व अनौपचारिक नियम जर पाहिले तर त्यांना थोड्याफार प्रमाणात अर्थ होता. उदा. इतर कोणत्याही गोष्टींमध्ये लक्ष घालण्यापेक्षा, आगीसारखे संशयास्पद काही वाटते आहे का, वगैरे बघण्याऐवजी - तिकीट विक्रीवर लक्ष केंद्रित करण्याच्या त्यांना सूचना दिल्या गेल्या होत्या. कारण काही वर्षांपूर्वी लंडनच्या भुयारी रेल्वेपुढे तिकीट विक्रीयंत्रांवर काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या बाबतीत काही प्रश्न निर्माण झाले होते. त्या यंत्रांवर काम करणारे कर्मचारी कोणीतरी टाकलेली वस्तू उचलण्यासाठी किंवा पर्यटकांना गाड्यांच्या संबंधी मार्गदर्शन करण्यासाठी यंत्रे सोडून जायचे. परिणामी प्रवाशांच्या रांगा लागायच्या. म्हणून कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या जागा न सोडण्याबद्दल आणि इतर गोष्टींची चिंता न करता फक्त तिकीट विक्री करण्याबद्दल ठाम निर्देश देण्यात आले होते. त्यामुळे चांगला फरक पडला, प्रवाशांच्या रांगा संपल्या. तिकीट विक्री करणारे कर्मचारी, इतरत्र काही पडलेले दिसले तरी त्याकडे दुर्लक्ष करून त्यांचे काम करायचे.

पण अग्निशमन दलांचे लोक त्यांच्या स्वतःच्या उपकरणांबद्दल आग्रही असण्याबाबत? त्यासाठी एका दशकापूर्वी दुसऱ्या एका स्टेशनवर लागलेल्या आगीच्या वेळी घडलेली एक घटना कारणीभूत होती. त्यावेळी त्यांचे पाण्याचे पाईप वेगळ्या प्रकारच्या हायड्रंटस्ना जोडण्याच्या खटपटीत काही मौल्यवान मिनिटे वाया गेली होती. त्यानंतर त्या सर्वांनीच निर्णय घेतला, की स्वतःच्याच उपकरणांनी काम करणे योग्य ठरेल.

यापैकी कोणतेही नित्यक्रम तसे पाहिले तर चुकीचे किंवा अवास्तव नव्हते. प्रत्येकामागे काहीतरी कारण होते. भुयारी रेल्वेचा कारभार इतका विस्तारलेला आणि गुंतागुंतीचा होता, की संभाव्य अडचणींवर मात करण्यासाठी असे काही समझोते, अशा काही तडजोडी केल्याशिवाय गत्यंतरच नव्हते. यातील प्रत्येक तडजोडीतून योग्य असे अधिकार संतुलन जे रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमध्ये झाले नव्हते, घडून आले होते. कोणत्याच एका विभागाला अवास्तव महत्त्व किंवा झुकते माप दिले नव्हते.

तरी देखील 31 माणसे मृत्युमुखी पडली.

लंडन भुयारी रेल्वेची सर्व नित्यकर्मे अगदी स्वाभाविक आणि तार्किक वाटत होती, आग लागेपर्यंत! परंतु त्या प्रसंगानंतर मात्र एक भयंकर सत्य समोर आले,

कोणाही एका खात्याकडे, विभागाकडे, व्यक्तीकडे किंवा जहागीरदाराकडे प्रवाशांच्या सुरक्षिततेची अंतिम जबाबदारी नव्हती.

कधी कधी एक प्राधान्याची गोष्ट, एक विभाग, एक व्यक्ती किंवा एक उद्दिष्ट - ही इतर कोणत्याही गोष्टीपेक्षा महत्त्वाचे असणे गरजेचे असते. मग ती गोष्ट कितीही कडवट वाटणारी असली तरी! अगदी गाड्या वेळेवर चालवणारे अधिकार संतुलन बिघडवणारी असली तरी. कधी कधी तडजोडींमुळे, समझोत्यांमुळे शांततेपेक्षाही जास्त धोकादायक परिस्थिती निर्माण होऊ शकते.

या निरीक्षणांमध्ये अर्थातच विरोधाभास आहे. एखादी संस्था किंवा कंपनी, अधिकार संतुलनाच्या सवयींची अंमलबजावणी करण्याबरोबरच, कोणा एका व्यक्तीची, उद्देशाची, इतरांपेक्षा जास्त महत्त्वाचा म्हणून कशी निवड करू शकते?

डॉक्टर्स आणि परिचारिका या दोघांनाही एकच अधिकार कसे असू शकतात, जेव्हा त्यांच्यापैकी खरी सूत्रे कोणाकडे आहेत, हे स्पष्ट केलेले असते? भुयारी रल्वेतील निरनिराळ्या विभागांतील वरिष्ठांची अधिकारांसाठी चाललेली चढाओढ, प्रवाशांच्या सुरक्षिततेला असलेले प्राधान्य एकीकडे अधोरेखित करत असतानाच टाळता कशी येईल? यासाठी अधिकारकक्षा ठरवणाऱ्या सीमारेषा नव्याने आखण्याची आवश्यकता असते.

याचे उत्तर टोनी डंजीने घसरलेल्या बक्कानियर्स संघाची सूत्रे हाती घेताना आणि पॉल ओ निलने अल्कोआच्या पडत्या काळात कंपनीचा मुख्याधिकारी म्हणून सूत्रे हाती घेताना ज्या संधींचा फायदा घेतला, त्यामध्ये मिळते. याच संधीचा, हॉवर्ड शुल्टझने पण सन 2007 मध्ये, स्टारबक्स डळमळायला लागल्यावर पुन्हा सूत्रे हाती घेतली, पुरेपूर फायदा घेतला. या सगळ्या नेत्यांनी संकटांमधून ज्या शक्यता, ज्या संधी निर्माण झाल्या, त्यांचा पण फायदा घेतला. संकटाच्या किंवा कसोटीच्या काळामध्ये, संस्थात्मक सवयी, दोन्ही दृष्टीने, म्हणजे जबाबदारी टाकण्याच्या आणि अधिकारांचे अधिक संतुलन साधण्यासाठी लवचीक बनतात. संकटाचे किंवा कसोटीचे प्रसंग हे कधी कधी इतके महत्त्वाचे ठरतात, की संभाव्य भयंकर आपत्तीची परिस्थिती आपोआप बदलण्याची वाट बघण्यापेक्षा, ते ओढवून घेणे योग्य ठरते.

रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमध्ये त्या वृद्ध रुग्णाच्या कवटीवर चुकीची शस्त्रक्रिया केली गेल्यानंतर चार महिन्यांनी हॉस्पिटलच्या दुसऱ्या एक शल्यविशारदाने पुन्हा तशाच प्रकारची चूक केली. दुसऱ्या एका रुग्णाच्या डोक्याच्या चुकीच्या भागावर शस्त्रक्रिया केली. त्या राज्याच्या आरोग्य विभागाने हॉस्पिटलला सक्त ताकीद देण्याबरोबरच 50,000 डॉलर्स दंड पण ठोठावला. अठरा महिन्यांनंतर दुसऱ्या एका शल्यविशारदाने लहान मुलाच्या फाटलेल्या ओठावर चुकीच्या प्रकारे शस्त्रक्रिया केली. पाच महिन्यांनंतर दुसऱ्या एका शल्यविशारदाने रुग्णाच्या चुकीच्या बोटावर शस्त्रक्रिया केली. त्यानंतर दहा महिन्यांनी शस्त्रक्रियेनंतर एका रुग्णाच्या डोक्यामध्ये एक धातूचा तुकडा तसाच राहिला. या सगळ्या एका पाठोपाठ एक घडलेल्या निष्काळजीपणाच्या घटनांबद्दल हॉस्पिटलला आणखी 4,50,000/- डॉलर्स इतका दंड ठोठावण्यात आला.

रोडे आईसलंड हॉस्पिटल ही काही एकमेव अशी आरोग्यसंस्था नाही, की जेथे अशा प्रकारच्या घटना घडतात. परंतु त्यांच्या दुर्दैवाने त्यांच्या चुकांना प्रसिद्धी मिळत गेली. स्थानिक वृत्तपत्रांनी प्रत्येक घटनेचे तपशीलवार वृत्तांकन केले होते. दूरदर्शन वाहिन्यांचे पत्रकार तर हॉस्पिटलच्या बाहेरच तळ ठोकून बसले होते. त्यानंतर राष्ट्रीय माध्यमांनी पण त्यात लक्ष घातले. हॉस्पिटलना मान्यता देणाऱ्या शिखर संस्थेच्या उपाध्यक्षांनी असोसिएट प्रेसच्या बातमीदाराला सांगितले, की तेथील प्रश्न कमीच होत नाहीयेत. त्या राज्याच्या वरिष्ठ वैद्यकीय अधिकाऱ्यांनीही पत्रकारांना सांगितले, रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमधील व्यवस्थेमध्ये खूपच गोंधळाची परिस्थिती आहे.

“तेथे काम करणे म्हणजे युद्धाच्या आघाडीवर काम करण्यासारखे होते.” एका परिचारिकेने मला सांगितले. “दूरदर्शन वाहिन्यांचे वार्ताहर, त्यांच्या कार्सकडे जाणाऱ्या डॉक्टर्सना, अचानक गाठायचे. एका लहान मुलाने त्याच्या शस्त्रक्रियेच्या वेळी, शल्यविशारद चुकून त्याचा हातच कापणार नाहीत ना, याची काळजी घेण्यास मला सांगितले. सर्वच गोष्टी अगदी हाताबाहेर गेल्यासारखे दिसत होते.”

टीकाकारांनी आणि माध्यमांनी जशी तीव्र टीका चालू ठेवली, तशी हॉस्पिटलला संकटाची जाणीव झाली. हॉस्पिटल प्रशासनातील काही अधिकाऱ्यांना हॉस्पिटलची मान्यता तर काढून घेतली जाणार नाही ना, याची काळजी वाटायला लागली. त्यांच्याच हॉस्पिटलला टीकेचे लक्ष्य बनवल्याबद्दल माध्यमांशी बोलताना हॉस्पिटलचे कर्मचारी बचावात्मक पावित्र्यात बोलायला लागले. “मला एक ‘बळीचा बकरा’ असे

लिहिलेले बटन मिळाले, ते मी हॉस्पिटलमध्ये जाताना शर्टावर लावणार होतो,” एका डॉक्टरने मला सांगितले. “परंतु ती काही फारशी चांगली कल्पना नाही असे माझ्या पत्नीने मला सांगितले.”

त्यानंतर प्रशासक डॉ. मेरी रिच कूपर, जी त्या वृद्ध रुग्णाच्या मृत्यूच्या काही आठवडे आधीच गुणवत्ता विभागाची प्रमुख म्हणून रुजू झाली होती; तिने सर्वांना संबोधित केले. हॉस्पिटलच्या व्यवस्थापनाशी आणि कर्मचाऱ्यांशी एक मीटिंगमध्ये संवाद साधताना डॉ. कूपर म्हणाली, की ते सर्वजण परिस्थितीकडे चुकीच्या दृष्टिकोनातून बघत आहेत.

आपल्यावर जी टीका केली जातेय, ती वाईट गोष्ट नाही. खरेतर जी संधी फार थोड्या संस्थांना दिली जाते, ती त्यांच्या हॉस्पिटलला दिली जात होती.

“मी या गोष्टीकडे एक नवीन सुरुवात म्हणून बघितले,” डॉ. कूपरनी मला सांगितले. “हे प्रश्न सोडवण्यासाठी केलेल्या प्रयत्नांचा आणि आलेल्या अपयशांचा मोठा इतिहास आहे. कधी कधी लोकांना धक्का देण्याची गरज असते. आणि ही सगळी टीका, मिळणारी वाईट प्रसिद्धी हा एक मोठा धक्का होता. त्याने आम्हाला सर्वच गोष्टींचे पुनरावलोकन करण्याची संधी मिळाली.”

रोडे आईसलंड हॉस्पिटलने त्यांचे सर्व शल्यक्रिया विभाग एक दिवस पूर्ण बंद ठेवले. हे एक मोठे आर्थिक नुकसान होते. सर्व कर्मचाऱ्यांसाठी सांघिक कामाचे महत्त्व, त्याचबरोबर परिचारिका आणि इतर संबंधित कर्मचारी करत असलेल्या कामाचे महत्त्व यावर प्रामुख्याने भर असणारा एक प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित केला. न्युरोसर्जरी विभागाच्या प्रमुखांनी राजीनामा दिला आणि त्यांच्या जागी नवीन नेमणूक करण्यात आली. हॉस्पिटल व्यवस्थापनाने, शस्त्रक्रियेच्या दरम्यान घेण्यात येणाऱ्या सुरक्षा उपायांचा नव्याने फेरविचार करून त्यात सुधारणा घडवून आणण्यासाठी ‘सेंटर फॉर ट्रान्सफॉर्मिंग हेल्थ’ अग्रणी वैद्यकीय संयुक्त संस्था यांना मदतीसाठी पाचारण केले. हॉस्पिटल प्रशासनाने शस्त्रक्रिया करण्याच्या खोल्यांमध्ये वेळेची, घटनांची नोंद ठेवण्यासाठी व्हिडीओ कॅमेरे बसवले. प्रत्येक प्रकारच्या शस्त्रक्रियेसाठी निरनिराळ्या स्मरणयाद्या तयार केल्या. रुग्णांच्या प्रकृतीला धोका निर्माण होणारी घटना किंवा कृती निनावीपणे कळवता येण्यासाठी एक संगणकीय प्रणाली तयार केली.

आधीच्या काही वर्षांमध्ये सुद्धा रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमध्ये यापैकी काही गोष्टी करण्याचे सुचवण्यात आले होते. परंतु त्यांना विरोध करून हाणून पाडण्यात आले होते. डॉक्टर्स आणि परिचारिका त्यांच्या शस्त्रक्रियांचे चित्रीकरण करू देत नव्हते. त्याचप्रमाणे त्यांनी त्यांचे काम कसे करावे हे इतर कोणी त्यांना सांगायला नको होते. मात्र आणीबाणीचीच परिस्थिती उद्भवल्यानंतर प्रत्येक जण बदलासाठी सकारात्मक झाला.

इतर हॉस्पिटलसनी पण चुका झाल्यानंतर, असे बदल केले होते. एका वर्षापूर्वी ज्या गोष्टी सुधारण्यापलीकडे वाटत होत्या, त्या बदलून, चुकांचे प्रमाण लक्षणीयरीत्या कमी झाले होते. रोडे आईसलंड हॉस्पिटलप्रमाणेच इतर संस्थांच्या सुद्धा लक्षात आले होते, की संकटाची परिस्थिती उद्भवल्यानंतरच साधारणपणे सुधारणा होणे शक्य असते. उदा. हॉर्वर्ड विद्यापीठाचे वैद्यकीय शिक्षण देणारे हॉस्पिटल, सुद्धा सन 1990च्या दशकामध्ये चुकांच्या आणि अंतर्गत असंतोषाच्या कालखंडातून गेले होते. त्यासंबंधी वर्तमानपत्रांमधून लेख आणि परिचारिका व व्यवस्थापनातील अधिकारी यांच्यातील वादावादीच्या प्रसंगांची रसभरित वर्णने सुद्धा छापून आली होती. आरोग्य विभागाच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्यांमध्ये हॉस्पिटल जोपर्यंत चुका न करण्याची हमी देत नाही, तोपर्यंत हॉस्पिटलचे काही विभाग बंद करण्याची पण चर्चा झाली होती. चहुबाजूंनी हल्ले झाल्यानंतर हॉस्पिटलने त्यांच्या कामकाजाच्या पद्धतीत बदल करण्याचे मान्य करून प्रश्नांवर तोडगा काढायला सुरुवात केली. त्यापैकी एक होता ‘सुरक्षा पुनरावलोकन.’ ज्यामध्ये दर तीन महिन्यांनी एका वरिष्ठ डॉक्टर/शल्यविशारदाने, एका शस्त्रक्रियेविषयी, त्याने केलेल्या निदानाविषयी, त्याचप्रमाणे त्याने केलेल्या चुकांविषयी, अत्यंत सखोल आणि तपशीलवार विश्लेषण करणारे भाषण त्याच्या किंवा तिच्या सहकाऱ्यांपुढे करण्याची योजना होती.

“जाहीरपणे चूक मान्य करणे हे अत्यंत वेदनादायक असते,” अगदी अलीकडेपर्यंत बेथ इस्राईल डिकोनस हॉस्पिटलशी संबंधित असलेले प्रमुख डॉक्टर, डॉ. डोनाल्ड मुरमन म्हणाले. “वीस एक वर्षापूर्वी डॉक्टर्स यासाठी तयार झाले नसते. परंतु हॉस्पिटलसमधून आता कसोटीचीच परिस्थिती उद्भवली आहे. आता अगदी उत्तम शल्यविशारदसुद्धा त्यांच्या हातून मोठी चूक घडण्याच्या बेतात कशी होती याबद्दल मोकळेपणाने बोलण्यास तयार असतात. वैद्यकीय संस्कृती हळूहळू बदलते आहे.”

संस्थात्मक सवयी बदलण्यासाठी, चांगल्या नेतृत्वाला उलट संकटाचा, कसोटीचा काळ, ही एक संधी वाटते. नासा (NASA) प्रशासनाने उदा. त्यांच्या संस्थेच्या सुरक्षाविषयक सवयी बदलण्यासाठी कित्येक वर्षे प्रयत्न केले. परंतु चॅलेंजर अवकाश यानाचा सन 1986मध्ये स्फोट होईपर्यंत त्यांचे प्रयत्न अपयशी ठरत होते. त्या दुर्घटनेच्या पार्श्वभूमीवर त्या संस्थेला त्यांच्या गुणवत्तेच्या स्तरांचा अंमलबजावणीच्या दृष्टीने पुनर्विचार करणे शक्य झाले. विमान कंपन्यांच्या वैमानिकांनी सुद्धा कॉकपीटची पुनर्रचना करण्यासंबंधी आणि उड्डाण नियंत्रकांशी संवाद साधण्यातील सुधारणांविषयी विमाने तयार करणाऱ्या कंपन्यांचे, उड्डाण नियंत्रकांचे मन वळवण्याचे कित्येक वर्षे प्रयत्न केले. त्यानंतर स्पेनच्या टेनेरिफ बेटावर, सन 1977 मध्ये, धावपट्टीवरील एका चुकीमुळे झालेल्या, दुर्घटनेत 583 प्रवाशांचा मृत्यू झाला. पुढील पाचच वर्षांमध्ये कॉकपीटची रचना, धावपट्टीसंबंधी नियम आणि उड्डाण नियंत्रकांशी देवाणघेवाण करण्यात येणाऱ्या संदेशांचा नित्यक्रम, यांच्यामध्ये आमूलाग्र बदल करण्यात आले.

खरेतर संकटांचे प्रसंग हे इतक्या मौल्यवान संधी उपलब्ध करून देतात, की शहाणे नेतृत्व काही उद्देशाने मुद्दाम त्याचा कालावधी वाढेल याची दक्षता घेतात. किंग्ज क्रॉस स्टेशनमधील आगीनंतर नेमके हेच घडले. आगीच्या घटनेनंतर पाच दिवसांनी ब्रिटिश सरकारच्या मुख्य सचिवांनी, डिस्मॉड फेनेल यांची त्या दुर्घटनेची चौकशी करण्यासाठी, विशेष चौकशी अधिकारी म्हणून नेमणूक केली. फेनेलने त्याच्या चौकशीला भुयारी रेल्वेच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या मुलाखती घेण्याने सुरुवात केली. तेव्हा त्याच्या लगेचच लक्षात आले, की आगीपासून सुरक्षा हा एक गंभीर प्रश्न आहे याची सर्वानाच कित्येक वर्षे जाणीव होती पण तरीही काहीही बदल करण्यात आलेला नव्हता. व्यवस्थापनातील काही वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी आग सुरक्षा/प्रतिबंध यासाठी वेगळाच विभाग असावा असा एक प्रस्ताव मांडला होता. काही जणांनी विभागा-विभागांमध्ये समन्वय साधण्याच्या दृष्टीने, संवाद साधणे सुलभ होण्याच्या दृष्टीने प्रबंधकांना अधिक अधिकार देण्यास सुचवले होते. परंतु यापैकी कशाचीही अंमलबजावणी करण्यात आलेली नव्हती.

जेव्हा फेनेलने त्याचे स्वतःचे असे काही बदल सुचवण्यास सुरुवात केली, तेव्हा त्याला पण त्याच्या मार्गात त्याच अडथळ्यांचा अनुभव आला. निरनिराळ्या विभागांचे

प्रमुख जबाबदारी घेण्यास तयार नव्हते किंवा त्यांच्या कनिष्ठांना धमकावत, त्यांनी फेनेलच्या सूचनांना अप्रत्यक्षपणे सुरंग लावण्याचे काम केले.

म्हणून त्याने त्याच्या चौकशीला माध्यम सर्कसीचे स्वरूप देण्याचे ठरवले.

त्याने सार्वजनिक सुनावणी करण्याचे ठरवले आणि ती सुनावणी 91 दिवस चालली. त्यातूनच आधी देण्यात आलेल्या कित्येक धोक्याच्या इशान्यांकडे भुयारी रेल्वे प्रशासनाकडून कसे दुर्लक्ष करण्यात आले हे उघड झाले. त्याने, वर्तमानपत्रांच्या वार्ताहरांपुढे जेव्हा जेव्हा प्रवासी भुयारी रेल्वेने प्रवास करतात तेव्हा ते कसा व किती धोका पत्करत असतात, असे सूचित करणारी मते प्रदर्शित केली. त्याने डझनवारी साक्षीदारांच्या उलटतपासण्या घेतल्या. ज्यामध्ये त्यांनी, रेल्वे प्रशासनातील वरिष्ठांना प्रवाशांच्या सुरक्षिततेपेक्षा स्वतःच्या हितसंबंधांचे रक्षण करण्यात कसा रस होता, हे सांगितले. आगीच्या घटनेनंतर जवळ जवळ एक वर्षांनी प्रसिद्ध केलेला त्याचा अंतिम चौकशी अहवाल म्हणजे भुयारी रेल्वे प्रशासनाचा 250 पानी केलेला पंचनामा होता. ज्यामध्ये भुयारी रेल्वे प्रशासनातील अधिकारी वर्गाच्या नाकर्तेपणावर बोट ठेवले होते. या चौकशीचा मूळ उद्देश जरी एका रात्री घडलेल्या आगीच्या घटनेची चौकशी करण्यापुरता मर्यादित होता तरी त्यानंतर पूर्ण व्यवस्थेचीच तपासणी करण्याइतकी तिची व्याप्ती वाढवण्याची गरज निर्माण झाली. फेनेलने आपल्या अहवालामध्ये लिहिले होते. त्याने व्यवस्थेवर पानांमागून पाने टीकेचे आसूड ओढले होते आणि उपाययोजना सुचवल्या होत्या. त्यातून प्रामुख्याने असाच निष्कर्ष निघत होता, की भुयारी रेल्वेची व्यवस्था एकतर नालायक होती किंवा भ्रष्ट होती.

त्यानंतर या अहवालावर तितक्याच तातडीने आणि जोरदार प्रतिक्रिया व्यक्त झाल्या. प्रवाशांनी भुयारी रेल्वेच्या कार्यालयासमोर निदर्शने केली. अनेक वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना काढून टाकण्यात आले. अनेक नवीन नियम तयार करण्यात आले आणि भुयारी रेल्वे व्यवस्था अंतर्बाह्य बदलण्यात आली. आज प्रत्येक स्टेशनवर एक प्रबंधक आहे, ज्याची प्राथमिक जबाबदारी प्रवाशांची सुरक्षा हीच आहे. कोणत्याही संभाव्य धोक्याबद्दल अगदी साधा संशय जरी आला तरी तो गांभीर्याने घेऊन संबंधितांना कळवण्याच्या सूचना कर्मचाऱ्यांना देण्यात आल्या आहेत. आजसुद्धा सर्व गाड्या वेळेवर धावतात. परंतु भुयारी रेल्वेच्या सवयी आणि तडजोडींनी, आगीच्या घटना टाळण्याची अंतिम जबाबदारी कोणाची आहे हे स्पष्ट करण्याइतपत

आता जुळवून घेतले आहे. प्रत्येकाला कृती करण्याचे अधिकार दिले आहेत. मग कोणाच्याही कार्यक्षेत्रावर, अधिकारक्षेत्रावर अतिक्रमण झाले तरी चालेल.

अशा प्रकारचे बदल कोणत्याही कंपनीमध्ये घडवून आणणे शक्य आहे. जेथे अविचाराने किंवा दुर्लक्ष केल्याने अभद्र तडजोडी, समझोते करावे लागले आहेत. एखादी कुचकामी सवयी असलेली कंपनी केवळ वरिष्ठांनी आदेश दिले म्हणून पूर्णपणे बदल घडवून आणू शकत नाही. उलट शहाणे नेतृत्व संकटांच्या क्षणांची वाट बघते, किमान तशी वेळ आल्याचे चित्र तरी उभे करते. आता काहीतरी बदल घडून आल्याशिवाय तरणोपाय नाही अशी भावना निर्माण करते. अखेर सर्वजण कंपनीतील दैनंदिन जीवनात आमूलाग्र बदल करण्यास तयारी दर्शवतात.

“अत्यंत गंभीर कसोटीचा काळ वाया जाऊ देणे तुम्हाला परवडणारे नाही,” राष्ट्रध्यक्ष ओबामांनी, कर्मचारी प्रमुख म्हणून नेमणूक केल्यानंतर, सन 2008च्या जागतिक आर्थिक संकटाच्या पार्श्वभूमीवर बोलावलेल्या प्रमुख कार्यकारी अधिकाऱ्यांच्या परिसंवादामध्ये उद्देशून बोलताना राहम ईमॅन्युएल यांनी हे उद्गार काढले. या संकटाने आपल्याला तुम्ही या आधी जे करू शकला नाहीत ते आता करण्याची संधी उपलब्ध करून दिली आहे. त्यानंतर लगेचच ओबामा प्रशासनाने एके काळी तयार नसलेल्या काँग्रेसचे मन वळवून, राष्ट्राध्यक्षांची 7,87,000 करोड डॉलर्स इतक्या रकमेची अर्थव्यवस्थेला चालना देणारी योजना मान्य करून घेतली. अमेरिकन काँग्रेसने ओबामांच्या आरोग्यसेवा कायद्याला, ग्राहक संरक्षण कायद्याला, तसेच इतर अनेक बिलांना मान्यता दिली. शिवाय लहान मुलांसाठी असलेल्या आरोग्य विम्याची व्याप्ती वाढवण्यात आली. वेतन श्रेणीमध्ये भेदभाव केल्यास स्त्रियांना कोर्टांमध्ये दाद मागण्याची संधी पण उपलब्ध करून देण्यात आली. हे आत्तापर्यंतचे सर्वात मोठे आणि महत्त्वाचे धोरणात्मक बदल करण्यात आले. पण हे सगळे करणे कसे शक्य झाले? तर त्या आर्थिक संकटामध्ये मूलगामी बदल करण्याची संधी संसद सदस्यांना मिळाली.

रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमध्ये पण त्या 86 वर्षांच्या रुग्णाच्या मृत्यूच्या आणि इतर झालेल्या चुकांच्या पार्श्वभूमीवर असेच काहीतरी घडले. सन 2009मध्ये हॉस्पिटलने नव्या सुरक्षापद्धतीची अंमलबजावणी सुरू केल्यानंतर चुका घडून आलेल्या नाहीत. हॉस्पिटलला अलीकडेच गंभीर आजारातील देखभालीतील प्रावीण्याबद्दल सर्वात मानाचे असलेले बिकॉन पारितोषिक देण्यात आले. त्याचप्रमाणे कर्करोगाच्या

रुग्णांवरील उत्तम उपचारांसाठी अमेरिकन कॉलेज ऑफ सर्जन्सतर्फे प्रशस्तिपत्र देण्यात आले. त्याहीपेक्षा महत्वाचे म्हणजे, तेथे काम करणाऱ्या डॉक्टरांच्या आणि परिचारिकांच्या म्हणण्याप्रमाणे, रोडे आईसलंड हॉस्पिटलची आता पूर्णपणे वेगळीच ओळख प्रस्थापित झाली आहे.

सन 2010मध्ये ॲलिसन वॉर्ड नावाची तरुण परिचारिका एका नेहमीच्या शस्त्रक्रियेच्या वेळी, मदत करण्यासाठी शस्त्रक्रिया खोलीमध्ये आली. तिने शस्त्रक्रिया विभागामध्ये काम करण्यास सुरुवात करून एकच वर्ष झाले होते. ती सर्वात तरुण आणि अननुभवी अशी परिचारिका त्या खोलीमध्ये होती. शस्त्रक्रियेला सुरुवात करण्याआधी, शस्त्रक्रियेमध्ये सहभागी असणारे सर्वजण त्या बेशुद्ध रुग्णाच्या भोवती आढावा घेण्यासाठी जमले. शल्यविशारदाने भिंतीवर लावलेली स्मरणयादी ज्या मध्ये त्या प्रकारच्या शस्त्रक्रियेसंबंधी करावयाची कृती / घेण्याची दक्षता इत्यादी क्रमवार नोंदवली होती संपूर्ण वाचली.

“ठीक आहे, आता शेवटची गोष्ट,” पहिला छेद घेण्यासाठी चाकू उचलण्याआधी ते म्हणाले. “शस्त्रक्रियेला सुरुवात करण्याआधी कोणाला काही सांगायचे आहे, मत व्यक्त करायचे आहे?”

त्या डॉक्टरांनी अशा शेकडो शस्त्रक्रिया केल्या होत्या, त्यांचे ऑफीस पदव्यांनी आणि बक्षिसांनी भरलेले होते.

“डॉक्टर,” सत्तावीस वर्षांची परिचारिका वॉर्ड म्हणाली, “मला सर्वांना आठवण करून द्यायची आहे की शस्त्रक्रियेच्या पहिल्या आणि दुसऱ्या टप्प्यामध्ये आपल्याला जरा थांबायचे आहे. तुम्ही त्या गोष्टींचा उल्लेख केला नाहीत. आणि मला फक्त त्या गोष्टीची आठवण करून द्यायची होती.”

ही अशा प्रकारची कृती होती की ज्याबद्दल तिला काही वर्षांपूर्वी ऐकून घ्यावे लागले असते किंवा कदाचित नोकरीला पण मुकावे लागले असते. “आठवण करून दिल्याबद्दल आभार,” डॉक्टर म्हणाले, “पुढील खेपेला हे सांगण्याचे मी लक्षात ठेवीन.”

“ठीक आहे,” ते म्हणाले, “चल सुरुवात करू या.”

“मला कल्पना आहे की हे हॉस्पिटल एका खूप कठीण कालखंडातून गेले आहे.” वॉर्डने नंतर मला सांगितले. “परंतु आता तेथे परस्पर सहकार्याची भावना आहे. आमचे प्रशिक्षण आमचे आदर्श - हॉस्पिटलची संपूर्ण संस्कृतीच, सांघिक भावनेवर केंद्रित झालेली आहे. मी आता स्पष्टपणे बोलू शकते, मत व्यक्त करू शकते. काम करण्यासाठी ही एक आता अद्भुत आणि वेगळीच जागा आहे.”

1 या प्रकरणातील माहिती रोडे आईसलंड हॉस्पिटलमध्ये काम करणाऱ्या अनेक जणांच्या मुलाखतींवर आधारलेली आहे. त्या घटनेमध्ये सहभाग असणाऱ्या अनेक लोकांनी त्यासंबंधी वेगवेगळी माहिती दिली आहे.

तुमच्या आधी, तुम्हाला काय हवंय हे, टारगेटला कसे कळते?

कंपन्या सवयींचा अंदाज कसा करतात, कशा प्रकारे त्यांना हाताळतात?

1

ॲन्ड्र्यू पॉलने टारगेट कंपनीसाठी माहिती आणि आकडेवारी तज्ज्ञ (Data Expert) म्हणून कामाला सुरुवात करून थोडाच काळ झाला होता. एक दिवस विक्री विभागातील त्याचे सहकारी त्याच्या टेबलजवळ थांबले आणि त्यांनी असे प्रश्न विचारले, जणू तशा प्रकारच्या प्रश्नांची उत्तरे देण्यासाठीच पॉलचा जन्म झाला होता.

“तुझा संगणक, आपल्या कोणत्या ग्राहक महिला गर्भवती आहेत याचा अंदाज, जरी त्यांना आपल्याला ते कळू द्यायचे नसले तरी, करू शकेल का?”

पॉल हा संख्याशास्त्र तज्ज्ञ (Statistician) होता. उपलब्ध माहिती, आकडेवारीच्या साहाय्याने ग्राहकांना समजून घेणे हेच त्याचे काम होते. त्याचे लहानपण छोट्या नॉर्थ डकोटा गावामध्ये गेले होते. त्याचे मित्र जेव्हा 4-एच मध्ये जात होते किंवा रॉकेटच्या प्रतिकृती बनवत होते, तेव्हा पॉल संगणकांशी खेळत असायचा. महाविद्यालयीन शिक्षणानंतर त्याने संख्याशास्त्र विषयामध्ये पदवी घेतली आणि दुसरी पदवी अर्थशास्त्रामध्ये मिळवली. जेव्हा त्याचे मिसुरी विद्यापीठातील बहुतेक मित्र अर्थशास्त्र विषयामध्ये पदवी मिळवून विमा व्यवसाय किंवा सरकारी नोकऱ्यांमध्ये जात होते, तेव्हा पॉलने मात्र वेगळाच मार्ग निवडला होता. अर्थशास्त्रज्ञ ज्याप्रमाणे आकडेवारीच्या आकृतिबंधांच्या विश्लेषणाचा (Pattern Analysis) उपयोग, मनुष्याच्या वागणुकींचा अर्थ लावण्यासाठी करत होते. त्या गोष्टीने त्याला वेड लावले होते, तो झपाटून गेला होता. पॉलने स्वतःसुद्धा असे काही प्रयोग करण्याचा प्रयत्न केला होता. एकदा त्याने त्याच्या मित्रांना घरी बोलावले आणि प्रत्येकाला त्यांचा आवडता विनोद सांगण्यास सांगितले होते. त्यानंतर त्याने त्यातून एक सर्वोत्तम ओळ

उत्तरांसाठी (one-liners) गणिती आकृतिबंध तयार करण्याचा प्रयत्न केला होता. एकदा त्याने समारंभाच्या प्रसंगी स्त्रियांशी संभाषण करण्याकरिता, आत्मविश्वास निर्माण होण्यासाठी, त्याचवेळी स्वतःचे हसे पण होणार नाही या दृष्टीने किती बियर पिणे योग्य ठरेल, याचे गणित मांडण्याचा प्रयत्न केला होता. (या त्याच्या अभ्यासातून कधीच योग्य निष्कर्ष निघाला नाही.)

अमेरिकेतील औद्योगिक जगत, लोकांची जीवनशैली जाणून घेण्याच्या दृष्टीने ज्याप्रमाणे माहिती / संख्याशास्त्राचा उपयोग करून घेत होते ते बघता, हे त्याचे प्रयोग म्हणजे निव्वळ पोरखेळ होते हे त्याला समजत होते. पण पॉलला त्यामध्ये रस होता. त्यामध्ये त्याला सहभागी व्हायचे होते. पदवीधर झाल्यानंतर लगेचच त्याला समजले, की हॉलमार्क या अभिनंदन / अभीष्टचिंतनपर कार्ड तयार करणाऱ्या कंपनीला कन्सास शहरामध्ये संख्याविज्ञाची (Statistician) गरज होती. त्याने त्या नोकरीसाठी अर्जही केला. काही दिवसांमध्येच तो, पांडा या प्राण्याच्या चित्रांची वाढदिवसांची कार्डे जास्त विकली जातात, की हत्तीच्या चित्रांची कार्डे आणि कार्डांवरील what Happens at Grandmas Stays at Grandmas (आजीच्या घरी जे होते ते आजीच्या घरीच राहावे) ही अक्षरे लाल रंगामध्ये जास्त विनोदी वाटतील, की निव्व्या रंगामध्ये वाटतील, यांचा विक्रीच्या आकडेवारीतून अर्थ शोधायला लागला. आवडते काम मिळाल्यामुळे तो अगदी स्वर्गात होता.

सहा वर्षांनंतर सन 2002 मध्ये जेव्हा पॉलला समजले, की टारगेट¹ (Target) ही कंपनी संख्याविज्ञाच्या शोधात आहे, तेव्हा त्याने नोकरी बदलली. जेथे माहिती/ आकडेवारी गोळा करण्याचा प्रश्न येतो, तेव्हा टारगेट हे वेगळेच प्रकरण आहे, याची त्याला कल्पना होती. दरवर्षी कोट्यवधी ग्राहक टारगेटच्या 1147 दुकानांमध्ये खरेदीसाठी येत होते आणि स्वतःबद्दलची जास्तीत जास्त माहिती आपणहून देत होते. ते स्वतःबद्दलची माहिती देत आहेत याची अनेकांना कल्पना सुद्धा नव्हती. ते पोस्टाने आलेल्या एकनिष्ठ ग्राहक कार्ड, परतावा कुपन्स इत्यादीचा उपयोग करून त्यांचा फायदा घेत होते. क्रेडिट कार्डस् वापरत होते आणि या त्यांच्या खरेदीचा उपयोग, टारगेट कंपनी, ग्राहकांच्या वैयक्तिक रूपरेषा तयार करण्यासाठी करून घेत होती.

ग्राहकांची पसंती, त्यांची आवड इत्यादी जाणून घेण्याच्या दृष्टीने ही आकडेवारी, माहिती म्हणजे संख्याविज्ञाच्या दृष्टीने जादूची खिडकी होती. टारगेटमधून सर्वच प्रकारच्या वस्तू, किराणामाल ते तयार कपडे, इलेक्ट्रॉनिक्स ते बागकामाचे साहित्य

वगैरे विकले जायचे. लोकांच्या खरेदीच्या सवयींचा आढावा, मागोवा घेऊन, कंपनीचे संख्याविज्ञ ग्राहकांच्या घरांमध्ये काय घडत असावे याचा अंदाज बांधत होते. नव्हे, तसा प्रयत्न करत होते. कोणता ग्राहक नवीन टॉवेल्स, चादरी, चांदीचे सेट्स, भांडी आणि गोठवलेले खाण्याचे पदार्थ वगैरे घेत आहे? त्याने कदाचित आत्ताच नवीन घर घेतले असण्याची शक्यता आहे - किंवा ते घटस्फोट घेत असावेत. कीटकनाशक स्प्रे, लहान मुलांचे आतील कपडे, बॅटरी, अनेक सेल्स आणि वाईनची बाटली? कदाचित उन्हाळी सहलीवर जाण्याची तयारी सुरू झालेली असून आईला आता अजिबात धीर धरवत नाहीये.

टार्गेटमध्ये काम करण्याने, पॉलला एका अत्यंत गुंतागुंतीच्या प्राण्याच्या - अमेरिकन ग्राहक - सवयींचा, त्याच्या नैसर्गिक वातावरणात अभ्यास करण्याची संधी मिळाली. त्याचे काम या सर्व माहितीच्या, आकडेवारीच्या आधारे, विविध ग्राहकांना लागू पडतील अशा गणितीय प्रणाली, सूत्रे तयार करणे हे होते. ज्यावरून कोणाच्या घरी मुले आहेत, कोण ब्रह्मचारी आहेत, कोणत्या ग्राहकाला फिरण्यास आवडते आणि कोणाला आईस्क्रीम खाण्याची आवड आहे आणि कोणाला प्रणय कादंबऱ्या वाचण्याची आवड आहे, इत्यादी बाबत अंदाज बांधणे हे होते. पॉलचे काम होते गणितीय मनकवडा होणे, ग्राहकांच्या मनाचा अंदाज घेणे आणि ग्राहकांना अधिकाधिक खरेदीसाठी उद्युक्त करण्याच्या दृष्टीने त्यांच्या सवयींचा अर्थ लावणे.

मग, एके दिवशी दुपारी त्याचे विक्री विभागातील काही सहकारी त्याच्या टेबलजवळ आले. त्यावेळी त्यांना जाणून घ्यायचे होते, की खरेदीच्या पद्धतीवरून आणि प्रकारावरून टार्गेटच्या कोणत्या महिला ग्राहक गर्भवती आहेत हे समजणे शक्य आहे का? गर्भवती स्त्री आणि नव्याने होणारे आईवडील म्हणजे किरकोळ विक्रेत्याच्या दृष्टीने खरेदीच्या पर्वणीच! त्यांच्यापेक्षा जास्त फायदेशीर, किमतीची पर्वी न करणारा दुसरा उत्पादन भोक्ता ग्राहक गट कोणताच नाही. हा प्रश्न फक्त लहान मुलांचे लंगोट आणि डायपर्स एवढ्यापुरताच मर्यादित नाही. घरामध्ये लहान मुले असलेली दांपत्ये इतकी थकलेली, दमलेली असतात, की ते सर्वच त्यांच्या गरजेच्या गोष्टी- फळांचे रस, टॉयलेट पेपर्स, मोजे, मासिके, त्यांच्या बाटल्या आणि औषधे वगैरेची खरेदी एकाच दुकानातून एकाच वेळी करणे पसंत करतात. तेवढेच नाही तर नव्याने झालेल्या आईवडिलांनी एकदा टार्गेटमधून वस्तू खरेदी करण्यास सुरुवात केली, की ते वर्षानुवर्षे तेथूनच खरेदी करणे पसंत करतात.

थोडक्यात कोणत्या महिला ग्राहक गर्भवती आहेत याचा अंदाज घेण्याने टार्गेटला लाखो डॉलर्सच्या कमाईचा पण अंदाज येणार होता.

पॉल आता विचारात पडला. एखाद्या संख्याविज्ञ भविष्यवेत्त्यासाठी ग्राहकाच्या केवळ मनातच शिरण्याऐवजी थेट त्याच्या शयनगृहात शिरण्याइतके आव्हानात्मक काय असू शकते?

या त्याच्या प्रकल्पाची पूर्तता होताना, लोकांच्या अत्यंत खाजगी सवयींवर लक्ष ठेवण्यातील संभाव्य धोक्यासंबंधी काही महत्त्वाचे धडे पॉलला शिकायला मिळणार होते. उदा. तुम्हाला माहीत असलेले लपवणे हे त्या माहीत असण्याइतकेच महत्त्वाचे आहे. कारण सगळ्याच स्त्रियांना एखाद्या संगणक प्रणालीने त्यांच्या गर्भावस्थेवर लक्ष ठेवणे आवडेलच असे नाही. एकंदरीत असे निदर्शनास आले, की गणितीय पद्धतीने मनाचा / सवयीचा अंदाज घेणे हे प्रत्येकाला रुचेल, आवडेलच असे नाही.

“मला वाटते, कोणा त्रयस्थ व्यक्तीला कदाचित असा प्रकार म्हणजे दुसरे कोणीतरी तुमच्यावर सतत लक्ष ठेऊन आहे असे वाटण्याची शक्यता आहे. काही जणांना ते गैरसोयीचे वाटू शकते.” पॉल मला म्हणाला.

एके काळी टार्गेट सारख्या कंपनीने ॲन्ड्र्यू पॉल सारख्या व्यक्तीला नोकरीवर ठेवण्याचा विचारच केला नसता. अगदी अलीकडेपर्यंत म्हणजे केवळ 20 वर्षांपूर्वी किरकोळ विक्रेते अशा प्रकारच्या माहिती आकडेवारीच्या विश्लेषणात पडायचे नाहीत. त्या ऐवजी टार्गेटसारखी कंपनी आणि किराणा दुकानदार, विक्रीचे मॉल, अभीष्टचिंतनपर कार्ड विक्रेते, तयार कपडे विकणारे आणि इतर व्यावसायिक, जुन्या पद्धतीप्रमाणे ग्राहकांच्या डोक्यामध्ये डोकावून बघायचा प्रयत्न करायचे. अशा मानसशास्त्रतज्ज्ञांचा सल्ला घ्यायचे, जे ग्राहकांना अधिक खर्च करण्यासाठी प्रवृत्त करण्याच्या काहीतरी अस्पष्ट अशा वैज्ञानिक युक्त्या वापरण्याचा सल्ला द्यायचे.

त्यापैकी काही पद्धतींचा आज पण उपयोग केला जातो. तुम्ही जर वॉलमार्ट, होम डेपो किंवा तुमच्या स्थानिक दुकानामध्ये गेलात आणि तेथे जर निरखून पाहिलेत तर गेली कित्येक दशके तुमच्या अंतर्मनाला खरेदीचे आवाहन करण्यासाठी वापरामध्ये

आणलेल्या युक्त्या दिसतील. उदा. तुम्ही खाण्याचे पदार्थ कसे खरेदी करता त्याचा विचार करू या.

शक्यता अशी असते की, दुकानामध्ये प्रथम शिरल्यावर तुमच्या नजरेस पडतात, अत्यंत आकर्षक पद्धतीने, भरपूर प्रमाणात मांडलेली फळे आणि भाज्या. तुम्ही जर याचा विचार केलात तर तुमच्या लक्षात येईल, की या वस्तू दुकानामध्ये अगदी दर्शनी भागातच मांडून ठेवण्यास तसा फारसा अर्थ नाही. कारण फळे आणि भाज्या या गोष्टी आपल्या ट्रॉलीमध्ये अगदी खाली जाऊन खराब होतात. तार्किक दृष्ट्या त्या गोष्टी गल्ल्याच्या अगदी जवळ ठेवल्या गेल्या पाहिजेत म्हणजे त्या शेवटी खरेदी केल्या जातील. परंतु जसे विक्रेत्यांच्या आणि मानसशास्त्रज्ञांच्या पूर्वीच लक्षात आले आहे, आपण जर आपल्या खरेदीत आरोग्यदायी वस्तू प्रथम खरेदी करून सुरुवात केली तर जसे पुढे पुढे जाऊ तसतसे वेफर्स, चॉकलेटस् आणि बिस्कीटे, गोठवलेले पिझ्झा इत्यादीसारख्या गोष्टी नंतर आढळतील, ज्या सहजपणे खरेदी करण्याची शक्यता अधिक असते. लाल भोपळ्यासारखी एक भाजी खरेदी केल्यानंतर मनामध्ये जागृत झालेल्या अष्टसात्विक भावांच्या भरात मग किलोभर आईस्क्रीमही सहजपणे खरेदी केले जाते.

आपल्यापैकी अनेक जण दुकानामध्ये शिरल्यानंतर प्रथम उजवीकडे वळतात (तुम्हाला कधी जाणवलंय, की तुम्ही उजवीकडे वळता? तुम्ही तसेच करता हे जवळ जवळ नक्की आहे. हजारो तासांच्या केलेल्या चित्रीकरणावरून तरी असे दिसून आले आहे, की दरवाजातून आत शिरल्यावर ग्राहक अभावितपणे उजवीकडेच वळतात.) या सवयीचा परिणाम म्हणून दुकानदार दुकानांमध्ये उजव्या बाजूला जास्त नफा मिळवून देणाऱ्या वस्तू मांडतो. तुम्ही खरेदीला सुरुवात केल्या केल्या विकत घ्याल या आशेने किंवा अन्नधान्य, द्रवपदार्थ यांचे उदाहरण घ्या. ज्यावेळी ते आद्याक्षरांच्या क्रमवारीने मांडलेले नसतात आणि वाटेल तसे ठेवलेले असतात, तेव्हा आपण स्वाभाविकपणे त्या गोष्टींपुढे जास्त वेळ रेंगाळतो, जास्त गोष्टी नजरेखालून घालतो. म्हणून तुम्हाला मक्याच्या वेफर्स शेजारी केलॉगजचे वेफर्स क्वचितच ठेवलेले आढळतील. त्या ऐवजी तुम्हाला तुमच्या आवडीची वस्तू शोधण्यासाठी तेथील मांडण्यांमध्ये शोध घ्यावा लागेल. ते करत असताना तुम्हाला आणखी एखादी वस्तू विकत घ्यावीशी वाटण्याची पण शक्यता असते.

या युक्त्यांमधील मुख्य त्रुटी म्हणजे, सर्व ग्राहकांना एकाच श्रेणीतील, स्तरातील समजले जाते. पण या युक्त्या आता जुन्या झाल्या आहेत, कारण त्या ग्राहकांना एकच मापदंड लावतात. परंतु गेल्या दोन दशकांमध्ये किरकोळ विक्रीक्षेत्रातील स्पर्धा वाढल्यामुळे, टार्गेटसारख्या साखळी दुकानांच्या लक्षात आले, की ते आता जुन्या युक्त्यांवर अवलंबून राहू शकत नाहीत. अधिकाधिक विक्री आणि अर्थातच नफा कमवण्यासाठी त्यांच्यापुढे एकच पर्याय होता. तो म्हणजे वैयक्तिक ग्राहकांच्या सवयी, त्यांच्या आवडीनिवडी, समजून घेऊन त्यांच्या वैयक्तिक पसंतींना, निवडींना आवाहन करतील, अशा नवनवीन योजना तयार करणे.

काही प्रमाणात, हे लक्षात येण्यामागचे मुख्य कारण म्हणजे प्रत्येक खरेदीच्या निर्णयामागे सवयींचा किती मोठा प्रभाव आहे याबद्दल जाणिवेत झालेली वाढ. अनेक प्रयोगांनंतर विक्री करणाऱ्यांची खात्री पटली, की जर त्यांनी विशिष्ट ग्राहकांच्या सवयी समजून घेतल्या, तर ते त्यांना काहीही खरेदी करण्यास भाग पाडू शकतात. एका प्रयोगामध्ये किराणामालाच्या दुकानामध्ये फिरणाऱ्या ग्राहकांचे संभाषण ध्वनिमुद्रित केले गेले. माणसे खरेदीचे निर्णय कसे घेतात, हे संशोधकांना समजून घ्यायचे होते. खास करून त्यांचे लक्ष होते खरेदी करणाऱ्या सामानाची यादी करून आणणाऱ्यांवर. कारण काय खरेदी करायचे आहे, याचा निर्णय त्यांनी आधीच घेतला होता.

त्यांना असे आढळून आले, की त्यांनी जरी येताना यादी आणलेली होती, तरी 50 टक्क्यांपेक्षा जास्त खरेदीचे निर्णय हे ग्राहकांनी दुकानामध्ये मांडणीवर ठेवलेली एखादी वस्तू बघितल्यानंतर केले. कारण ग्राहकांनी कितीही ठरवले होते तरी त्यांच्या लेखी, यादीपेक्षा, त्यांच्या सवयी जास्त प्रभावी ठरल्या होत्या. दुकानांमधून विविध वस्तू बघत फिरत असताना एक ग्राहक म्हणाला, “हे घेऊन बघूया. येथे वेफर्स दिसताहेत परंतु यावेळी मी ते घेणार नाही, एक मिनीट थांब, अरे! ले जे बटाटा वेफर्सवर सवलत आहे!” आणि त्याने एक बॅग उचलली. काही ग्राहक महिनोन्महिने एकच वस्तू खरेदी करतात, जरी ती त्यांना फारशी आवडत नसली तरी. (“मला अगदी फोल्गर्सच पाहिजे असे नाही, परंतु तरीही मी ते खरेदी करते. दुसरा काय पर्याय आहे?” इतर अनेक कंपन्यांच्या डझनावारी कॉफीचे प्रकार मांडलेल्या मांडणीपुढे उभी असलेली एक महिला म्हणाली.) ग्राहकांनी कितीही कमी खरेदी करायचे ठरवले तरी शेवटी ते नेहमी तितकीच खरेदी करतात असेही आढळून आले आहे.

“ग्राहक कधी कधी सवयींचे गुलाम असल्यासारखे वागतात. आत्ताच्या गरजेकडे लक्ष न देता आपोआप पूर्वीप्रमाणेच वागतात.” दक्षिण कॅलिफोर्निया विद्यापीठातील दोन मानसशास्त्रज्ञांनी सन 2009 मध्ये असे नमूद करून ठेवले आहे.

या सगळ्या अभ्यासामधील एक आश्चर्यकारक गोष्ट ही होती, की जरी प्रत्येकजण त्याच्या खरेदीसाठी सवयींवर अवलंबून होता, तरी प्रत्येकाच्या सवयी वेगवेगळ्या होत्या. ज्या माणसाला बटाटा वेफर्स आवडायचे, तो दरवेळी तेच खरेदी करायचा. परंतु फोल्गर कॉफी घेणारी स्त्री बटाटा वेफर्सच्या मांडणीकडे वळायचीही नाही. असे काही जण होते, की जेव्हा ते खरेदीसाठी यायचे, तेव्हा दूध खरेदी करायचे - जरी घरामध्ये असले तरी. शिवाय अशी काही माणसं होती, जी वजन कमी करत आहोत असं म्हणायची, पण नेहमी गोड पदार्थांचीच खरेदी करायची. परंतु दूध खरेदी करणारे आणि गोड पदार्थ खरेदी करणारे ग्राहक सर्वसाधारणपणे त्याच गोष्टी घेत होते.

सवयी या व्यक्तिसापेक्ष होत्या. टार्गेटला याच वैयक्तिक सवयींचा, वेडेपणाचा फायदा घ्यायचा होता. परंतु ज्यावेळी लाखो ग्राहक तुमच्या दुकानामध्ये येत जात असतात, तेव्हा सगळ्यांच्या आवडी-निवडीचा आणि खरेदी करण्याच्या पद्धतींचा मागोवा कसा घेता येईल?

तुम्ही माहिती, आकडेवारी गोळा करता, खूप मोठ्या प्रमाणावर, अगदी कल्पना करता येणार नाही इतक्या मोठ्या प्रमाणावर.

अशीच एका दशकापूर्वी टार्गेटने प्रचंड मोठ्या प्रमाणावर माहिती, आकडेवारी गोळा करायला सुरुवात केली. त्याच्यावरून प्रत्येक ग्राहकाला, त्यांच्या परिभाषेत ‘ग्राहक ओळख क्रमांक’ देण्यास सुरुवात केली आणि त्यावरून प्रत्येक ग्राहकाच्या खरेदीवर लक्ष ठेवण्यास सुरुवात केली. एखाद्या ग्राहकाने टार्गेटच्या क्रेडिट कार्डाचा वापर केला, गल्ल्यावर मेंबरशिप कार्ड दाखवले, त्याच्या घरी पाठवण्यात आलेल्या कुपन्सचा वापर केला, त्यांच्या सर्वेक्षणाचा फॉर्म भरून दिला, परताव्याचा फायदा घेतला, त्यांच्या मदतफोन क्रमांकावर फोन केला, टार्गेटने पाठवलेला ई-मेल बघितला, त्यांची वेबसाईट बघितली, काही ऑनलाईन खरेदी केली की या सगळ्या गोष्टींची त्यांच्या संगणकामध्ये नोंद केली जायची. त्याने केलेली प्रत्येक खरेदी ही त्याच्या ग्राहक ओळख क्रमांकाशी जोडली जायची.

त्याचप्रमाणे त्याच्या ग्राहक ओळख क्रमांकाशी त्याच्या बदलची टार्गेटने विकत घेतलेली इतर माहिती पण, उदा. ग्राहकाचे वय, तो विवाहित आहे का, असल्यास मुलं आहेत का, शहराच्या कोणत्या भागामध्ये त्याचे वास्तव्य आहे, त्यांना दुकानापर्यंत येण्यासाठी लागणारा वेळ, त्यांचे अंदाजे उत्पन्न काय असावे, ते शहरामध्ये नवीनच आले आहेत का, कोणत्या वेबसाईट ते बघतात, कोणती आणि किती क्रेडिट कार्ड त्यांच्याकडे आहेत. त्यांचा घरचा तसेच मोबाईल फोन नंबर वगैरे, पण जोडली जाते. त्याशिवाय टार्गेट ग्राहकांची वांशिकता, त्याच्या नोकरीसंबंधीचा इतिहास, तो कोणती मासिके, पुस्तके वाचतो, त्याचे कधी दिवाळे निघाले होते का, कोणत्या वर्षी त्याने त्याचे घर घेतले, विकले, त्याच्या शालेय/महाविद्यालयीन शिक्षणासंबंधी आणि काही ठरावीकच टॉयलेट पेपर्स, खाद्यपदार्थ, कॉफी किंवा फळांचा रस वगैरेची त्यांना आवड आहे का, वगैरे माहिती टार्गेट विकत घेते.

इन्फीनी ग्राफ सारख्या कंपन्या आहेत ज्या माहिती/आकडेवारी विकण्याचाच व्यवसाय करतात. त्या कंपन्या ग्राहकांचे ऑनलाईन संभाषण इंटरनेट फोरम किंवा मेसेज बोर्ड वर ऐकतात आणि ते कोणत्या उत्पादनाबद्दल चांगले बोलताहेत याचा मागोवा घेतात. रॅप्लीफ सारखी कंपनी ग्राहकांचा राजकीय कल, त्यांच्या वाचन सवयी, त्यांनी काही देणगी / मदत केल्याबद्दलची माहिती, त्यांच्याकडे किती कार्स आहेत, त्यांचा धार्मिक कल काय आहे, त्यांचे व्यवहार इत्यादी बदलची माहिती विकते. इतर काही कंपन्या ग्राहक जे ऑनलाईन फोटो पाठवतात, त्यांचे विश्लेषण करतात आणि त्यांचे हाडकुळा/लठ्ठ, बुटका/उंच डोक्यावर केस असलेला / टक्कल पडलेला असे वर्गीकरण करतात. परिणामी ते कोणते उत्पादन खरेदी करण्याची शक्यता आहे याचा अंदाज घेतात. (टार्गेटने यापैकी कोणत्या कंपनीशी त्यांचा व्यवहार आहे आणि ते कोणत्या प्रकारची माहिती गोळा करतात याबद्दल काही सांगण्यास नकार दिला.)

“एके काळी कंपनीला जेवढे कळावे असे ग्राहकांना वाटत असे, तेवढेच त्यांना समजायचे,” कंपन्या/व्यावसायिक, माहिती/आकडेवारी आणि त्याचे विश्लेषण याचा कशा प्रकारे उपयोग करतात, यासंबंधीचा आघाडीचा संशोधक असलेला टॉम डेव्हेनपोर्ट म्हणाला. “ते जग आता खूप मागे पडले आहे. आज बाजारामध्ये किती माहिती आहे हे जर तुम्हाला समजले, तर तुम्हाला धक्का बसेल. सर्वच कंपन्या

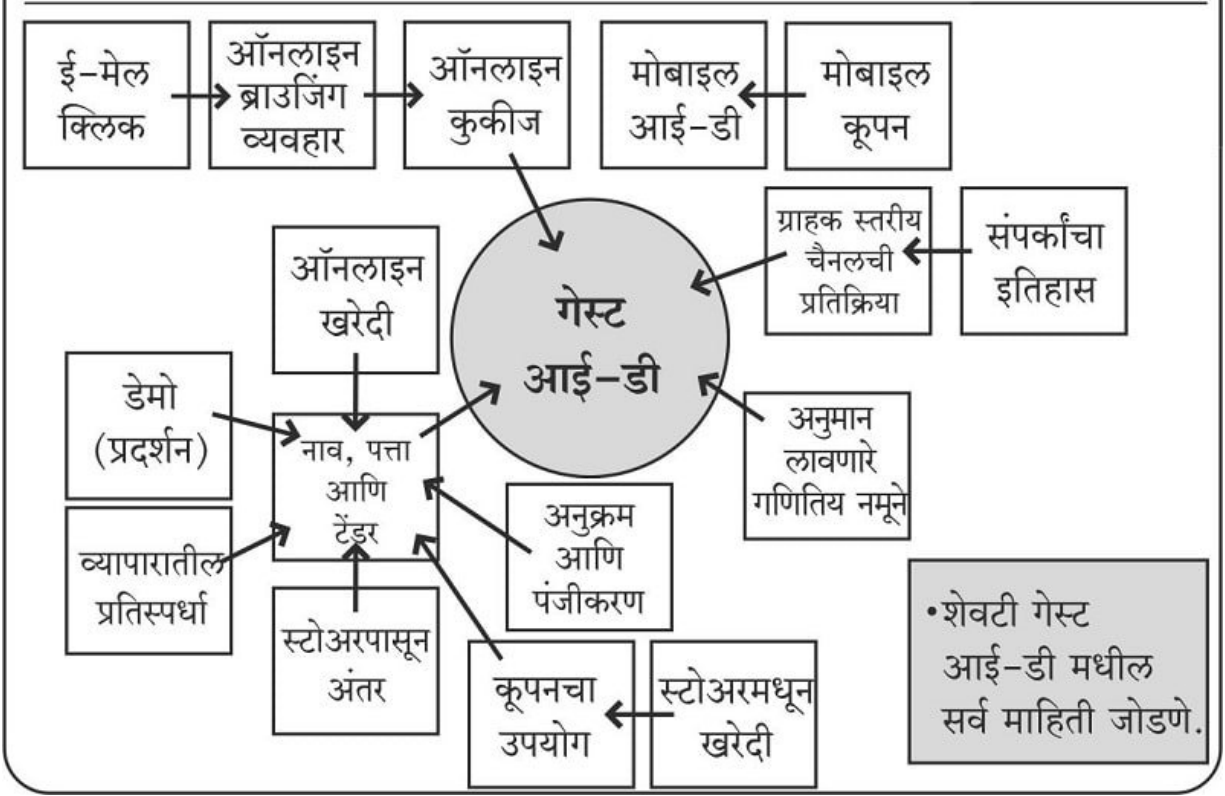
माहिती विकत घेतात, कारण स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्याचा तोच एक मार्ग उपलब्ध आहे.”

तुम्ही जर तुमच्या टारगेट क्रेडिट कार्डाचा उपयोग करून साधारणतः संध्याकाळी 6.30च्या सुमारास शुक्रवार/शनिवारी आठवड्यातून एकदा पेप्सिकॉल्सचा एक डबा खरेदी केला, दर जुलै आणि ऑक्टोबर मध्ये मोठ्या आकाराच्या कचरा गोळा करण्याच्या पिशव्या खरेदी केल्यात, तर यावरून टारगेटचे संख्याविज्ञ आणि संगणक प्रणाली असा निष्कर्ष काढेल, की तुमच्या घरी मुलं आहेत. तुम्ही कामावरून घरी जाताना खरेदीसाठी थांबता, तुमच्या घराभोवती हिरवळ आहे. झाडी आहे. त्यामुळे उन्हाळ्यात गवत काढावे लागते आणि पानझडीच्या काळात पाने गोळा करावी लागतात. त्यावरून ते तुमची इतर खरेदीची पद्धत बघतील तेव्हा त्यांच्या लक्षात येईल, की तुम्ही कधीतरी अन्नधान्य खरेदी करता परंतु दूध कधीच घेत नाही. म्हणजेच ते तुम्ही दुसरीकडून कुठून तरी घेत असणार. म्हणून मग टारगेट तुम्हाला 2% सूट देणारी दुधाची, चॉकलेट बिस्किटांची, शालेय वस्तूंच्या खरेदीची, बागकामाच्या वस्तूंची आणि कदाचित दिवसभरच्या कामानंतर तुम्हाला घ्यावीशी वाटेल म्हणून बियरची कुपनही पाठवेल. तुम्ही सवयीने कोणत्या गोष्टी खरेदी करता याचा कंपनी अंदाज घेईल आणि त्या तुम्ही टारगेटमधून घ्याव्यात म्हणून कंपनी तसा प्रयत्न करेल. प्रत्येक ग्राहकाला पाठवण्यात येणाऱ्या जाहिरात पत्रकांना आणि कुपन्सना वैयक्तिक स्वरूप देण्याच्या युक्तीचा पण कंपनी अवलंब करतात. मात्र तुम्हाला तुमच्या शेजाऱ्यांपेक्षा, वेगळ्या गोष्टींची कुपन्स मिळाली आहेत याची तुम्हाला कल्पनाही नसते.

“ग्राहक ओळख कार्डाबरोबरच तुमचे नाव, पत्ता आमच्याकडे असतो. तुमच्याकडे टारगेट व्हिसा, डेबिटकार्ड आहे हेही आम्हाला माहीत असते आणि ही माहिती आम्ही तुमच्या खरेदीशी जोडतो.” संख्याविज्ञांच्या, सन 2010मध्ये भरवण्यात आलेल्या एका संमेलनामध्ये पॉलने सांगितले. दुकानातून होणाऱ्या पन्नास टक्के विक्रीची माहिती वैयक्तिक ग्राहकांशी जोडली जाते. ऑनलाईन विक्रीची जवळजवळ शंभर टक्के आणि पंचवीस टक्के ऑनलाईन बघणाऱ्यांशी जोडली जाते.

त्या संमेलनामध्ये पॉलने, टारगेट गोळा करत असलेल्या माहिती/आकडेवारीची एक नमुना स्लाईड दाखवली. ज्यावेळी ती पडद्यावर दिसली, तेव्हा कोणा प्रेक्षकाच्या तोंडातून अभावितपणे शिट्टी वाजवली गेली.

गेस्ट आई-डी : संपूर्ण माहिती एकत्रित करणे



या सर्व माहितीची, आकडेवारीची एक समस्या अशी आहे, की संख्याविज्ञांनी त्या माहितीचे विश्लेषण करून त्यातून अर्थ काढला तरच त्या आकडेवारीला महत्त्व आहे. एखाद्या नवख्याच्या दृष्टीने मोसंबी रस खरेदी करणारे दोन्ही ग्राहक सारखेच असतील. परंतु त्यापैकी एक जण तिच्या मुलांसाठी रस खरेदी करणारी चौतीस वर्षांची स्त्री आहे (म्हणून तिला एखाद्या सिनेमाच्या डिव्हीडीचे कुपन दिलेले आवडेल.) तर दुसरा अठ्ठावीस वर्षांचा तरुण जो ब्रह्मचारी आहे, ज्याला व्यायाम केल्यानंतर तो रस पिण्यासाठी पाहिजे (आणि म्हणून तो व्यायामाच्या कपड्यांवरील सूट देणाऱ्या कुपन्सना प्रतिसाद देण्याची शक्यता आहे), असा त्यातून अर्थ काढण्यासाठी विशेष संख्याविज्ञच पाहिजे. पॉल आणि त्याच्या टारगेटमधील ग्राहक माहिती आणि विश्लेषण विभागातील पत्रास सहकाऱ्यांच्या ग्राहकांच्या उपलब्ध माहितीमधून, त्यांच्या लपलेल्या सवयी शोधून काढणे, हेच काम होते.

“आम्ही त्याला ग्राहकांची चित्रकृती म्हणतो,” पॉलने मला सांगितले.
 “एखाद्याबद्दल जितकी जास्त माहिती मला मिळते, तितके माझे त्यांच्या खरेदी

बाबतचे अंदाज अचूक होतात. प्रत्येक वेळीच तुमच्याबाबत मी बरोबर अंदाज व्यक्त करीन असे नाही. परंतु अधिकांश, ते चुकण्यापेक्षा बरोबरच असतील.”

पॉल टारगेट कंपनीत सन 2002मध्ये जेव्हा रुजू झाला, तेव्हा कंपनीच्या माहिती विश्लेषण विभागाने मुलेबाळे असलेली घरे ओळखण्यासाठी एक संगणक प्रणाली विकसित केली होती. नोव्हेंबर महिना आला, की त्यांच्या आर्डरडिलांना सायकली आणि स्कूटर्स, ज्या वस्तू ख्रिसमस ट्री जवळ छान दिसतील, यांची माहितीपत्रके पाठवली जायची. त्याचप्रमाणे सप्टेंबरमध्ये शालेय वस्तूंच्या खरेदीसाठी कुपन्स पाठवली जायची. जूनमध्ये तरण तलावातील खेळण्यांच्या जाहिराती पाठवल्या जायच्या. एप्रिल महिन्यामध्ये बिकीनी घेणाऱ्या ग्राहकांना संगणक शोधून काढायचा आणि त्यांना जुलै महिन्यात सन स्क्रीनची कुपन्स पाठवली जायची. डिसेंबरमध्ये वजन कमी करण्याची पुस्तके आणि कधी टारगेट, ग्राहकांनी ज्या वस्तू आधी खरेदी केलेल्या असायच्या, त्याच पुन्हा त्यांच्याकडून खरेदी केल्या जातील अशी खात्री असायची, अशा सर्व वस्तूंची कुपन्स असलेली पुस्तिका त्यांना पाठवायचे.

ग्राहकांच्या सवयींचा अंदाज बांधण्याचा प्रयत्न करणारी टारगेट ही एकमेव कंपनी नाही, तर जवळ जवळ सर्व प्रमुख किरकोळ विक्रेत्या कंपन्यांकडे, अमेझॉन.कॉम, बेस्ट बाय, क्रोगर सुपर मार्केट्स, 1-800 फ्लॉवर्स, ऑलिव्ह गार्डन, अँनहॉसर -बुश, दी युएस-पोस्टल सर्व्हिस, फिडॅलिटी उनव्हेस्टमेंट, हॅवलेट-पॅकार्ड, बँक ऑफ अमेरिका, कॅपिटल वन आणि उत्तर शेकडो कंपन्यांमध्ये ग्राहकांच्या पसंतीचा अंदाज घेण्याचे एकमेव उद्दिष्ट असलेले आणि विश्लेषणात्मक अंदाज व्यक्त करणारे विभाग आहेत. “परंतु टारगेटची कामगिरी आत्तापर्यंत सगळ्यात उत्तम राहिली आहे.” प्रीडिक्टिव्ह अँनॅलिसिस वर्ड या संस्थेच्या एरिक सिगल याने मला सांगितले. “केवळ माहिती आणि आकडेवारीला काहीही महत्त्व नाही. तर त्या माहितीच्या विश्लेषणातून योग्य प्रश्न आणि अर्थ शोधण्यात टारगेट हुशार आहे.”

अन्नधान्य विकत घेणाऱ्या एखाद्याला कदाचित दुधाची सुद्धा गरज असेल, हे ओळखण्यासाठी जास्त हुशारीची गरज नाही. परंतु याहूनही वेगळे कठीण प्रश्न आणि जास्त फायद्याचे - उत्तरांची वाट बघत होते. म्हणूनच पॉल कामावर रुजू झाल्यानंतर काहीच आठवड्यांनी त्याच्या सहकाऱ्यांनी त्याला विचारले, ‘एखाद्या स्त्रीला जर इतर कोणालाही कळू द्यायचे नसले तरी, ती गर्भवती आहे का हे ओळखणे शक्य आहे का?’

सन 1984 मध्ये, युसीएलए विद्यापीठातील अॅलन अँडरसन या अभ्यागत प्राध्यापकाने, काही लोक खरेदीच्या पद्धतीमध्ये, नित्यक्रमामध्ये अचानक बदल का करतात? या अगदी प्राथमिक प्रश्नाचे उत्तर देण्याचा प्रयत्न करणारा एक शोधनिबंध प्रसिद्ध केला.

त्या आधी एक वर्षभर अँडरसनच्या गटाने, लॉस एन्जलीस भागातील ग्राहकांना फोन करून, अलीकडे त्यांनी खरेदीसाठी मारलेल्या फेऱ्यासंबंधी तपशीलवार माहिती विचारून, फोनवरून सर्वेक्षण केले होते. एखाद्या ग्राहकाने त्यांच्या फोनला प्रतिसाद दिल्यानंतर, संशोधक त्याच्यावर, त्यांनी कोणती टुथपेस्ट आणि साबण खरेदी केला, आता त्यांचा विचार बदलला आहे का? इत्यादी प्रश्नांचा भडिमार करायचे. अशा प्रकारे त्यांनी एकूण 300 जणांच्या मुलाखती घेतल्या. तेव्हा इतर संशोधकांप्रमाणेच त्यांनाही आढळून आले, की बहुतेक जण एकाच ब्रँडचे अन्नपदार्थ, हवा शुद्ध, सुवासिक करण्याच्या वस्तू आठवड्यांमागून आठवडे घेत होते, याचाच अर्थ एकूण त्यांच्यावर सवयींचाच पगडा होता तर!

फक्त त्यांनी जेव्हा तसे करणे थांबवले इतकेच. उदाहरणार्थ, अँडरसनने सर्वेक्षण केलेल्यापैकी फक्त 10.5 टक्के लोकांनी, आधीच्या सहा महिन्यांपासून ते वापरत असलेली टुथपेस्ट बदलली होती. 15 टक्क्यांहून जास्त जणांनी नवीन प्रकारची कपडे धुण्याची पावडर वापरण्यास सुरुवात केली होती.

अँडरसनला जाणून घ्यायचे होते, की त्या लोकांनी त्यांच्या नेहमीच्या वापराच्या वस्तू का बदलल्या होत्या? पण त्याने जो त्यातून निष्कर्ष काढला, तो आता आधुनिक विक्रीतंत्राचा पाया ठरला आहे. लोकांच्या खरेदीच्या सवयींमध्ये, ज्यावेळी त्यांच्या आयुष्यामध्ये काही मोठा, महत्त्वाचा बदल घडतो, तेव्हा बदल होण्याची जास्त शक्यता असते. जेव्हा एखाद्याचे लग्न होते. उदा. तेव्हा ते नवीन ब्रँडची कॉफी खरेदी करण्यास सुरुवात करण्याची शक्यता जास्त असते. जेव्हा ते नवीन घरात राहायला जातात, तेव्हा ते नवीन ब्रँडचे अन्नधान्य खरेदी करण्याची शक्यता अधिक असते. जेव्हा ते विभक्त होतात तेव्हा ते नवीन ब्रँडची बियर पिण्यास सुरुवात करण्याची शक्यता अधिक असते. आयुष्यामध्ये काहीतरी मोठा बदल घडून गेलाय हे ग्राहकांना अनेकदा लक्षात येत नाही. ते त्यावर फारसा विचार करत नाहीत, की त्यांच्या

खरेदीच्या पद्धतीमध्ये बदल घडला आहे. परंतु दुकानदारांच्या लक्षात ती गोष्ट येते आणि त्यावर ते बराच विचार करतात.

‘घर बदलणे, लग्न करणे, विभक्त होणे, नोकरी जाणे किंवा बदलणे, कोणीतरी घरामध्ये येणे किंवा घरातून जाणे या आयुष्याला कलाटणी देणाऱ्या गोष्टी आहेत. ज्या ग्राहकांना, विक्रेत्यांना हस्तक्षेप करू देण्याइतपत जास्त संवेदनशील बनवतात.’ अँडरसन म्हणतो.

बहुतेक जणांच्या दृष्टीने आयुष्यातील सर्वात मोठी घटना कोणती असते? कोणत्या गोष्टीमुळे सर्वात मोठा बदल घडून येतो आणि विक्रेत्यांना हस्तक्षेप करता येण्याच्या दृष्टीने त्याला जास्त संवेदनशील बनवतो? अपत्याचा जन्म होणे. घरामध्ये नवीन मूल येण्याइतकी, ग्राहकाच्या आयुष्यामध्ये, उलथापालथ घडवून आणणारी घटना दुसरी कोणतीही नसेल. त्यामुळे नव्याने आईवडील झालेल्यांच्या सवयी अशा वेळी जास्त लवचीक झालेल्या असतात.

त्यामुळे कंपन्यांच्या दृष्टीने गर्भवती स्त्री म्हणजे सोन्याची खाण असते. नवीन आईवडील खूप वस्तूंची खरेदी करतात - डायपर्स, लंगोट, पाळणे, लहान मुलांचे कपडे, दुपटी, बाटल्या - ज्या टार्गेटसारख्या दुकानांमधून चांगल्या नफ्याने विकल्या जातात. सन 2010मध्ये करण्यात आलेल्या एका सर्वेक्षणातून असे आढळून आले आहे, की सर्वसाधारणपणे नवीन आईवडील, मुलाच्या पहिल्या वाढदिवसापर्यंत 6800/- डॉलर्स इतका खर्च करतात.

मात्र ते खरेदीच्या हिमनगाचे फक्त टोकच असते. नव्याने आईवडील झालेल्यांच्या सवयी बदलण्याचा फायदा घेऊन दुकानदार इतका नफा कमवू शकतात, की त्या तुलनेत वरील खर्च म्हणजे काहीच नाही. जर दमलेल्या आयांनी आणि रात्र रात्र जागरण झालेल्या वडिलांनी लहान मुलांसाठी असलेले खाद्यपदार्थ आणि डायपर्स, टार्गेटसारख्या दुकानांमधून खरेदी करण्यास सुरुवात केली, तर आपोआपच ते त्यांच्या इतर खरेदीच्या - किराणामालाचे सामान, साबण/वॉशिंग पावडरसारख्या वस्तू, टॉवेल्स, अंतर्वस्त्रे आणि असंख्य अमर्याद वस्तू - आपोआप टार्गेटमधूनच घेतात. कारण ते त्यांच्या दृष्टीने सोपे असते. दमलेल्या-थकलेल्या नवीन आईवडिलांच्या दृष्टीने ती अत्यंत सोयीची गोष्ट असते.

“एकदा आम्ही त्यांना आमच्याकडून डायपर्स खरेदी करायला लावले की आपोआपच इतर सर्व गोष्टीपण ते आमच्याकडूनच घेण्यास सुरुवात करतात.” पॉलने मला सांगितले, “तुम्ही जर दुकानामध्ये लहान मुलांसाठी असलेल्या बाटल्या घाईघाईने शोधत असाल आणि तेवढ्यात तुम्हाला मांडणीवर मोसंबी रसाची बाटली आढळली, तर तुम्ही न कळतपणे संपूर्ण खोकेच उचलणार, आणि हो, ती एक नवीन डिव्हीडी पण घ्यायची आहे हे पण तुम्हाला आठवेल आणि त्यानंतर लवकरच तुम्ही आमच्याकडून अन्नधान्य, कागदी टॉवेल्स वगैरे सर्वच वस्तू घेण्यास सुरुवात कराल आणि वारंवार येत राहणार.”

नव्याने आईवडील झालेली जोडपी इतकी महत्त्वाची असतात, ज्यांना शोधून काढण्यासाठी दुकानदार काहीही करतील. अगदी हॉस्पिटलच्या बाळ-बाळंतीण विभागामध्ये पण जातील, जरी त्यांच्या उत्पादनांचा किंवा विक्रीच्या वस्तूंचा त्या लहान मुलांशी काहीही संबंध नसला तरी. न्युयॉर्कमधील एका हॉस्पिटलमध्ये प्रत्येक नव्या आईला, केसांचे जेल, तोंड धुण्याचा साबण, चॉकलेट, शाम्पू, मऊ सुती टी शर्ट्स एवढ्या वस्तू असलेली एक पिशवी भेट दिली जाते. त्या पिशवीमध्ये ऑनलाईन फोटो सेवा, हात धुण्याचे साबण आणि स्थानिक व्यायामशाळेची सूट देणारी कुपन्स पण ठेवलेली असतात. आतमध्ये मुलांच्या डायपर्सचे आणि मुलांसाठी असलेल्या तेलांचे नमुनेपण ठेवलेले असतात. परंतु ते इतक्या सामानामध्ये हरवून जातात. अमेरिकेतील 580 हॉस्पिटल्समध्ये, नव्याने आया झालेल्यांना, वॉल्टडिस्ने कंपनीकडून सुद्धा काही भेटी मिळतात. ज्यांनी खास त्या कामासाठी सन 2010 मध्ये नवीन विभाग सुरू केला आहे. प्रॉक्टर अँड गॅम्बल, फिशर-प्राईस आणि इतर कंपन्यांकडे पण अशा प्रकारच्या भेटवस्तू देण्याच्या योजना आहेत. डिस्नेच्या अंदाजाप्रमाणे नॉर्थ अमेरिकेचे हे लहान मुलांसाठी असलेल्या उत्पादनांचे मार्केट 3630 कोटी डॉलर्स इतके मोठे आहे.

मात्र टार्गेट सारख्या कंपन्यांसाठी नवीन आयांना थेट बाळंतीण विभागामध्येच गाठण्यास एका प्रकारे खूप उशीर झाला आहे असे वाटते. कारण हा ग्राहक वर्ग इतरांनी आधीच काबीज केला आहे. टार्गेटला डिस्ने, प्रॉक्टर अँड गॅम्बल इत्यादीबरोबर स्पर्धा करायची नव्हती, त्यांना हरवायचे होते. टार्गेटचे ध्येय होते, अपत्याच्या जन्माआधीच आईवडिलांना लक्ष्य करायचे. म्हणून अँड्र्यू पॉलचे सहकारी, त्याला गर्भधारणा अंदाजसूत्र तयार करण्याची विनंती करण्यासाठी त्याच्या टेबलजवळ जमले होते. त्यांना जर नव्याने आया होणाऱ्या स्त्रियांच्या, दुसऱ्या तीन

महिन्यांच्या कालावधीचा लवकरात लवकर अंदाज करता आला तर इतर कोणाहीपेक्षा ते त्यांना आधी जाव्यात ओढू शकणार होते.

आता प्रश्न एवढाच होता, की नक्की गर्भवती कोण आहेत हे ओळखून काढणे वाटते तेवढे सोपे नव्हते. टार्गेटकडे बेबी शॉवर समारंभांच्या वेगळ्या नोंदी ठेवण्यात आल्या होत्या. त्याची काही गर्भवती महिला शोधून काढण्यासाठी मदत झाली होती. त्या शिवाय लवकरच आई होणाऱ्या ज्या महिलांनी, अत्यंत महत्त्वाची माहिती - अपेक्षित तारीख - आपणहून दिली, त्यांना बाळंतपणपूर्व व्हिटॅमिनच्या गोळ्या आणि डायपर्सची कुपन्स वगैरे कधी पाठवायची, हे ठरवण्यास कंपनीला मदत झाली. परंतु फार थोड्या गर्भवती महिलांनी टार्गेटच्या त्या रजिस्टरमध्ये माहिती नोंदवली.

त्याशिवाय आणखीन काही महिला ग्राहक होत्या ज्यांच्या, लहान मुलांच्या कपड्यांच्या, डायपर्सच्या आणि फर्निचरच्या खरेदीवरून, टार्गेटने त्या गर्भवती असाव्यात असा अंदाज बांधला. परंतु अंदाज बांधणे आणि नक्की माहीत असणे या दोन वेगळ्या गोष्टी आहेत. एखादी डायपर्स विकत घेणारी महिला स्वतः गर्भवती आहे, की ती तिच्या गर्भवती मैत्रिणीसाठी ते घेत आहे, हे कसे ओळखणार? त्याशिवाय वेळेला पण तितकेच महत्त्व आहे. एखादे कुपन जे त्या तारखेआधी एक महिना महत्त्वाचे असते, ते मुलाचा जन्म झाल्यानंतर काही आठवड्यांनी, कचऱ्यामध्ये फेकले जाण्याचीच शक्यता अधिक आहे.

टार्गेटच्या बेबी शॉवर रजिस्टरमध्ये उपलब्ध असलेली सर्व माहिती पिंजून काढत पॉलने त्या प्रश्नाचा शोध घेण्यास सुरुवात केली. त्यामुळे एखाद्या गर्भवती महिलेच्या खरेदीच्या सवयी, तिच्या बाळंतपणाची संभाव्य तारीख जशी जवळ येऊ लागते तशा, कशा बदलतात हे त्याला समजून आले. त्या रजिस्टरमधील माहिती म्हणजे त्याच्यासाठी, त्याच्या मनातील विचारांवर, संकल्पांवर प्रयोग करून बघण्याची जणू एक प्रयोगशाळाच होती. प्रत्येक गर्भवती महिलेने तिचे नाव, तिच्या नवऱ्याचे नाव आणि संभाव्य तारीख सांगितली. टार्गेटच्या माहिती आकडेवारी विभागाने ती माहिती त्या कुटुंबाच्या ग्राहक क्रमांकाशी जोडली. ज्यामुळे त्या महिलेने केलेली कोणतीही ऑनलाईन खरेदी पॉलला तिच्या बाळंतपणाच्या संभाव्य तारखेशी जोडणे शक्य झाले. अशा खरेदींची माहिती त्याने तीन तीन महिन्यांच्या काळामध्ये विभागली. थोड्याच काळामध्ये त्याला एक आकृतिबंध तयार होताना दिसून आला.

त्याच्या लक्षात आले, की गर्भवती महिला त्यांची खरेदी एका अपेक्षित प्रकारेच करत होत्या. उदा. वेगवेगळ्या प्रकारची तेले. अनेक जण निरनिराळी तेले विकत घेतात, परंतु टार्गेटने केलेल्या विश्लेषणातून असे दिसून आले, की बेबी रजिस्टरमध्ये नोंद असलेल्या महिला, दुसऱ्या तिमाहीच्या काळामध्ये, बिनवासांच्या तेलालांची खूपच मोठ्या प्रमाणावर खरेदी करत असत. दुसऱ्या एका विश्लेषणात लक्षात आले, की पहिल्या वीस आठवड्यांच्या काळामध्ये अनेक गर्भवती महिलांनी कॅल्शियम, मॅग्नेशियम आणि झिंक व्हिटामिन्सच्या गोळ्यांची मोठ्या प्रमाणावर खरेदी केली होती. अनेक ग्राहक दर महिन्याला साबण आणि कापसांची पुडकी विकत घेतात परंतु जेव्हा कोणीतरी अचानक तेले आणि मॅग्नेशियम-झिंक व्हिटामिन्स गोळ्यांनंतर काही महिन्यांनी मोठ्या प्रमाणावर बिनवासाचे साबण आणि कापसाची पुडकी, तसेच द्रव साबण आणि हात पुसण्याची फडकी विकत घेतात, तेव्हा बाळंतपणाची तारीख जवळ येत असल्याचे ते निदर्शक असते.

उपलब्ध आकडेवारी/माहितीच्या आधारे पॉलच्या संगणक प्रणालीची संथ प्रगती होत होती, त्यामुळे साधारणतः 25 उत्पादनांकडे त्यांचे विशेष लक्ष वेधले गेले. मग त्यांचे एकत्रित विश्लेषण केल्यानंतर त्याला काही प्रमाणात तरी गर्भवती महिलेच्या गर्भाशयात डोकावणे शक्य झाले. सगळ्यात महत्त्वाचे म्हणजे गर्भवती महिला कोणत्या तिमाहीच्या टप्प्यात आहे याचा अंदाज करणे त्याला शक्य होऊ लागले. अर्थातच संभाव्य तारीख आणि ती महिला तिच्या पुढील खरेदीच्या तयारीत असताना, तिला नेमकी कुपन्स पाठवणे टार्गेटला शक्य होऊ लागले. पॉलची संगणक प्रणाली अंतिमतः तयार झाल्यानंतर कोणत्याही नियमित खरेदीसाठी येणाऱ्या ग्राहक महिलेच्या त्या तारखेचा अंदाज वर्तवणे शक्य होऊ लागले.

जेनी वॉर्ड या अँटलांटा येथील 23 वर्षांच्या एका महिलेने कोकोबटर तेल, डायपर ठेवता येतील एवढी मोठी पर्स, झिंक मॅग्नेशियमच्या गोळ्या आणि भडक निळ्या रंगाची कापडे विकत घेतली. याचाच अर्थ ती गर्भवती असण्याची आणि तिची ती तारीख ऑगस्टमध्ये कधीतरी असण्याची शक्यता 87 टक्के आहे. ब्रुकलीनमधील पस्तीस वर्षांच्या लिझ अल्टर नावाच्या महिलेने हात पुसण्याची पाच पॅकेट्स, तिच्या संवेदनशील कातडीवर परिणाम होणार नाही अशी कपडे धुण्याची पावडर, ढगळ जीन्स, व्हिटामिन्सच्या गोळ्या आणि अनेक प्रकारची ओलसरपणा टिकवणारी द्रव्ये विकत घेतली. म्हणून ती गर्भवती असण्याची शक्यता 96 टक्के आहे, तसेच ती कदाचित मे महिन्याच्या सुरुवातीलाच बाळाला जन्म देण्याची शक्यता आहे.

सॅनफ्रान्सिस्कोमधील एकोणचाळीस वर्षांच्या महिलेने कॅटलीन पार्इकने 250 डॉलर्स इतक्या किमतीची बाबागाडी विकत घेतली, परंतु इतर काहीही नाही. तिने ती बाबागाडी कदाचित मैत्रिणीच्या होणाऱ्या बाळासाठी घेतली असावी. कारण तिच्या इतर माहितीवरून दिसत होते, की दोन वर्षांपूर्वी तिचा घटस्फोट झाला होता.

पॉलने ही संगणक प्रणाली टार्गेटच्या प्रत्येक ग्राहकासाठी वापरून पाहिली. असे केल्यानंतर त्याच्या हाती लाखो संभाव्य गर्भवती महिलांची यादीच आली, ज्यांच्यावर आता टार्गेटला, डायपर्स, तेले, पाळणे, दुपटी, गर्भवतींनी वापरण्याचे कपडे इत्यादी गोष्टींच्या जाहिरातींचा, कुपन्सचा भडिमार करणे शक्य होणार होते. कारण खास करून त्या बाळामुळे त्यांच्या सवयी खूप अंशी लवचीक होतात हे दिसून आले होते. त्यातील काही टक्के महिलांनी आणि नवऱ्यांनी जरी टार्गेटमधून वस्तूंची खरेदी केली असती, तरी कंपनीच्या नफ्यामध्ये काही कोटींनी वाढ झाली असती.

जसा जाहिरातींचा भडिमार सुरू होण्याच्या बेतात होता तसे कंपनीच्याच विक्री विभागातील एकाने प्रश्न उपस्थित केला. टार्गेट कंपनीला त्यांच्याबद्दल इतकी माहिती आहे हे कळल्यानंतर त्या महिलांची प्रतिक्रिया काय असेल?

“आपण जर ग्राहकाला, निरनिराळ्या वस्तूंची माहिती देणारी पुस्तिका आणि त्यावर त्यांच्या प्रथम अपत्याच्या जन्माबद्दल अभिनंदन असे लिहून पाठवली, ज्यांनी त्यांच्या घरामध्ये कोणी गर्भवती असल्याबद्दल आपल्याला कधीच सांगितले नव्हते, तर अशा परिस्थितीत काही जणांना ते न आवडण्याची, त्या गोष्टीचा त्रास होण्याची पण शक्यता आहे.” पॉलने मला सांगितले. “वैयक्तिक, खासगी गोपनीयतेच्या कायद्याचे आम्ही अगदी कटाक्षाने पालन करतो. परंतु जरी तुम्ही कायद्याचे पालन करत असलात तरी अशा काही गोष्टी तुमच्या हातून घडण्याची शक्यता असते, ज्या लोकांना बेचैन करू शकतात.”

अशी काळजी वाटण्यासारखी अनेक कारणे पण आहेत. पॉलने त्याची ही गर्भावस्थेचा अंदाज व्यक्त करण्याची प्रणाली तयार केल्यानंतर एका वर्षांनी मिनीसोटा येथील टार्गेटच्या दुकानामध्ये एक माणूस रागारागाने आला आणि त्याने थेट प्रबंधकाला भेटण्याची इच्छा व्यक्त केली. त्याच्या हातामध्ये जाहिरातींचे कागद होते आणि तो भयंकर संतापला होता.

“माझ्या मुलीला हे पोस्टाने मिळाले!” तो म्हणाला, “ती आता उच्च माध्यमिक शाळेत शिकत आहे आणि तुम्ही तिला लहान मुलांच्या कपड्यांची आणि पाळण्यांची कुपन्स पाठवता? तुम्ही तिला गर्भवती होण्यासाठी प्रोत्साहन देण्याचा प्रयत्न करत आहात?” तो माणूस काय बोलत होता याची त्या प्रबंधकाला काही कल्पना येत नव्हती. त्याने त्याच्या हातातील पाकिटावरील पत्ता पाहिला. ते त्या माणसाच्या मुलीच्या पत्त्यावरच पाठवण्यात आले होते. त्यात लहान मुलांच्या कपड्यांच्या संबंधित जाहिराती, हसणाऱ्या मुलांची आईसोबतची चित्रे वगैरे अशा गोष्टी होत्या. त्या प्रबंधकाने पुनःपुन्हा मनापासून त्याची माफी मागितली आणि काही दिवसांनी पुन्हा एकदा क्षमायाचना करण्यासाठी फोन केला. मग त्या मुलीचे वडील काहीसे ओशाळले.

“मी माझ्या मुलीशी याबद्दल बोललो,” ते म्हणाले, “त्याचे असे झाले की माझ्या घरामध्ये काही घडामोडी झाल्या होत्या. ज्यासंबंधी मला पूर्ण कल्पना नव्हती.” त्यांनी खोल श्वास घेतला. “तिला डॉक्टरांनी ऑगस्टमधील तारीख दिली आहे. मीच तुमची माफी मागायला पाहिजे.”

टारगेट ही एकच अशी कंपनी नाही, जिने ग्राहकांच्या मनामध्ये चिंता उत्पन्न केली. इतर कंपन्यांवर पण अशा प्रकारच्या माहितीचा उपयोग करण्याबद्दल कडाडून टीका झाली आहे. सन 2011 मध्ये उदा. न्युयॉर्कमधील एका रहिवाशाने, लोकांच्या इंटरनेट वापराचा उपयोग करून, त्यावर लक्ष ठेवून, त्यांच्या खरेदीच्या सवयी जाणून घेण्यासाठी उपयोग केल्याच्या आरोपावरून मॅकडॉनल्स, सीबीएस, मॅझडा, माईक्रोसॉफ्ट इत्यादी कंपन्यांवर आणि त्यांचे जाहिरातीचे काम बघणाऱ्या कंपन्यांवर खटले दाखल केले. टारगेट, वॉलमार्ट, विक्टोरिआज सिक्रेट आणि इतर काही किरकोळ विक्री करणाऱ्या साखळी दुकानांवर, क्रेडिट कार्ड वापरणाऱ्या ग्राहकांना त्यांचे झीप कोड विचारून आणि नंतर त्यावरून त्यांचे घरांचे पत्ते शोधून काढण्याबद्दल कॅलिफोर्नियामध्ये खटले चालू आहेत.

स्त्रीच्या गर्भवती असण्याबद्दल अंदाज बांधण्यासाठी माहितीचा उपयोग करणे हे चांगले जनसंपर्क जोपासण्याच्या दृष्टीने अनर्थकारी होते याची पॉल आणि त्यांच्या सहकाऱ्यांना जाणीव होती. तर मग संभाव्य आयांच्या हातामध्ये, त्यांच्यावर पाळत ठेवल्याचा संशय येऊ न देता, ते जाहिरातींचे कागद कशा प्रकारे पोहोचवणार होते?

तुम्ही कोणाच्या सवयींचा फायदा, त्यांच्या दैनंदिन जीवनावर लक्ष ठेवून आहात हे त्यांना कळू न देता कसा काय घेऊ शकाल?२

2

सन 2003च्या उन्हाळ्यामध्ये अरिस्टा रेकॉर्डच्या स्टिक् बार्टेल या जाहिरात / प्रचार अधिकाऱ्याने सर्व रेडिओ स्टेशनवरील डीजेना फोन करून एका गाण्याबद्दल, जे सर्वांना खूप आवडेल अशी त्याला खात्री होती, सांगण्यास सुरुवात केली. ते गाणं होते आउटकास्ट या हिपहॉप ग्रुपचे 'हे या!'

'हे या!' या गाण्यामध्ये फंक, रॉक आणि हिपहॉप या संगीत प्रकारांचा अंतर्भाव होता. शिवाय बिग बॅण्ड या अत्यंत प्रसिद्ध बॅण्डचे संगीत होते. रेडिओवर या गाण्याइतके चांगले दुसरे काहीच नव्हते. "मी अगदी प्रथम जेव्हा हे गाणे ऐकले, तेव्हा माझ्या हातावरचे केस उभे राहिले." बार्टेलने मला सांगितले. ते खूप प्रसिद्ध होणाऱ्यांपैकीच एक गाणे होते. अगदी आजसुद्धा बारमिट्स्वा आणि प्रॉम्समधील गाणी ज्याप्रकारे कित्येक वर्षे ऐकली जात आहेत, त्याप्रमाणे अरिस्टाच्या कार्यालयातून अधिकारी वर्ग एकमेकांना उद्देशून 'शेक इट लाईक अ पोलोराईड पिक्चर' गात होते. हे नवीन गाणेसुद्धा त्या सगळ्यांच्या मते खूप प्रसिद्ध होणार होते.

अर्थात हा अंदाज केवळ मनाला वाटतो म्हणून करण्यात येत नव्हता. त्यावेळेला टार्गेट आणि इतर कंपन्यांमधून ज्याप्रमाणे माहिती/आकडेवारीच्या विश्लेषणातून अर्थ काढण्याचा प्रयत्न चाललेला होता, त्याचप्रमाणे गाण्याच्या रेकॉर्ड्सच्या व्यवसायामध्ये पण आमूलाग्र परिवर्तन घडून येत होते. ज्याप्रमाणे किरकोळ विक्रेते, संगणक प्रणालीच्या मदतीने, ग्राहकांच्या सवयींचा अंदाज लावत होते, त्याचप्रमाणे संगीत आणि रेडिओ क्षेत्रातील अधिकारी संगणकाच्या मदतीने गाणे ऐकणाऱ्यांच्या सवयींचा अंदाज घेत होते. पोलिफोनिक एचएमआय नावाच्या ज्या कंपनीने स्पेनमधील संख्यातज्ज्ञ आणि कृत्रिम बुद्धिमत्ता (Artificial Intelligence) क्षेत्रातील तज्ज्ञांना घेऊन 'हिट साँग सायन्स' नावाची, सुरांचा गणितीय पद्धतीने अर्थ लावून ते गाणे प्रसिद्ध होईल की नाही याचा अंदाज वर्तवणारी एक प्रणाली तयार केली होती. एखाद्या गाण्यातील टेम्पो, पिच्, मेलोडी कॉर्ड प्रोग्रेशन इत्यादी गोष्टींची आणि आधीच्या हजारो लोकप्रिय झालेल्या, गाजलेल्या गाण्यांची तुलना करून पोलिफोनिक एचएमटी कंपनीने तुलनात्मक माहितीचा संग्रह केला होता. त्या

माहितीचा 'हिट साँग सायन्स'च्या मदतीने अर्थ लावून, एखादे गाणे लोकप्रिय होईल का, त्याला प्रसिद्धी मिळेल का, यासंबंधी अंदाज व्यक्त केला जात होता.

नोरा जोन्सच्या 'कम अवे विथ मी' या गाण्याला, जेव्हा त्या क्षेत्रातील सर्वांनी अगदी कंडम ठरवले होते, तेव्हा वरील संगणकीय प्रणालीने ते गाणे चांगले लोकप्रिय होईल, चांगले गाजेल, असा अंदाज वर्तवला होता. (त्या गाण्याच्या एक कोटी रेकॉर्ड्स विकल्या गेल्या आणि त्या गाण्याला आठ ग्रॅमी अवॉर्ड मिळाली.) सॅटानाचे 'व्हाय डोंट यू अँड आय' हे गाणे चांगले लोकप्रिय होईल असा त्या संगणकीय प्रणालीने अंदाज व्यक्त केला होता. मात्र रेडीओ डीजे च्या मनात त्याविषयी शंका होती. (हे गाणे बिलबोर्डच्या 40 उत्तम गाण्यांच्या यादीमध्ये तिसऱ्या क्रमांकावर होते)

ज्यावेळी रेडिओ केंद्रातील अधिकाऱ्यांनी 'हिट साँग सायन्स' च्या मदतीने 'हे या!' या गाण्याची परीक्षा केली, तेव्हा ते त्यांच्या कसोटीला उतरले. खरे तर कसोटीला उतरले म्हणण्यापेक्षा ते चांगल्या मार्कांनी उत्तीर्ण झाले असेच म्हणावे लागेल. त्या गाण्याला मिळालेले आत्तापर्यंत सर्वात अधिक मार्कस् होते.

'हे या!' हे गाणे गणितीय विश्लेषणाप्रमाणे प्रचंड गाजणार होते. 4 सप्टेंबर 2003 रोजी त्या गाण्याला संध्याकाळची 7.15 ही मुख्य वेळ मुद्दाम देण्यात आली होती. फिलाडेल्फियाच्या WIOQ या 40 उत्तम रेडिओ स्टेशन पैकी एक असलेल्या रेडिओ स्टेशनवरून हे गाणे प्रथम वाजवले गेले. त्या आठवड्यामध्ये ते गाणे सात वेळा तर संपूर्ण महिन्यामध्ये 37 वेळा लावण्यात आले.

त्यावेळी अरबीटॉन नावाची एक कंपनी नव्याने विकसित झालेल्या एका तंत्रज्ञानाची चाचणी घेत होती. त्या नवीन तंत्रज्ञानामुळे एका ठरावीक वेळी, एखाद्या रेडिओ स्टेशनवरून लावली जाणारी गाणी किती जण ऐकतात आणि कितीजण एखादे गाणे ऐकताना रेडिओ स्टेशन बदलतात याचा अंदाज घेता येत होता. WIOQ या रेडिओ स्टेशनचा पण त्या चाचणीत सहभाग होता. त्या रेडिओ स्टेशनच्या अधिकाऱ्यांना खात्री होती, की 'हे या!' हे गाणे लागले असताना श्रोते रेडिओलाच खिळून राहतील.

त्यानंतर हळूहळू माहिती मिळायला सुरुवात झाली. आणि मिळालेल्या माहितीनुसार श्रोत्यांना 'हे या!' हे गाणे अजिबात आवडले नव्हते. त्यांना ते फक्त नापसंतच नव्हते तर त्यांनी ते गाणे पूर्णतः नाकारले होते. श्रोत्यांना त्या गाण्याचा

इतका तिरस्कार वाटला, की जवळ जवळ 1/3 जणांनी पहिल्या तीस सेकंदांमध्येच रेडिओ स्टेशन बदलले. हे केवळ WIOQ पुरतेच मर्यादित नव्हते. संपूर्ण देशामध्ये, शिकागो, लॉसएन्जल्स, फोनिक्स आणि सियाटल वगैरे येथील रेडिओ स्टेशन्सवर जेव्हा जेव्हा 'हे या!' गाणे लागले तेव्हा मोठ्या प्रमाणावर श्रोत्यांनी रेडिओ बंद केले.

‘अगदी प्रथम जेव्हा मी हे गाणे ऐकले तेव्हा मला ते खूपच भारी वाटले.’ जवळ जवळ वीस लाख श्रोत्यांकडून ऐकल्या जाणाऱ्या, टॉप 40 या कार्यक्रमाचा संचालक जॉन गॅराबेडीयन मला म्हणाला. “परंतु ते गाणे इतर गाण्यांसारखे वाटले नाही, म्हणून ज्यावेळी ते लागायचे तेव्हा काही जणांना ते आवडायचे नाही. एका व्यक्तीने तर मला सांगितले, त्याने आत्तापर्यंत ऐकलेल्या गाण्यांपैकी ते सर्वात वाईट गाणे होते.”

श्रोते टॉप 40 हा कार्यक्रम आवर्जून ऐकायचे, कारण त्यांना त्यांची आवडती गाणी ऐकायला मिळायची किंवा आवडत्या गाण्यांप्रमाणे वाटणारी गाणी ऐकायची असायची. परंतु ज्यावेळी काहीतरी वेगळेच ऐकू यायचे, तेव्हा त्यांचा विरस व्हायचा. त्यांना राग यायचा, त्यांना कोणतीही अनोळखी गोष्ट नको असायची.

अरिस्ताने गाण्याच्या प्रसिद्धीवर खूप पैसा खर्च केला होता, त्यामुळे संगीत आणि रेडिओ व्यवसायाला ते गाणे खूप लोकप्रिय व्हायला हवे होते, गाजायला हवे होते. एखादे लोकप्रिय, गाजलेले गाणे म्हणजे खूप श्रोते, रसिक त्या गाण्याच्या टेप्स, रेकॉर्ड विकत घेतात, एवढेच नाही तर एखादे गाजलेले गाणे, श्रोत्यांना व्हिडीओ गेम्स, इंटरनेट यांच्याकडे वळवण्यास पण कारणीभूत ठरते. त्याचप्रमाणे एखादे गाजलेले गाणे दूरदर्शनवर स्पोर्टस्कार, तसेच फॅशन दुकानांमध्ये तयार कपडे विकण्यास पण उपयोगी ठरू शकते. खर्चाला प्रवृत्त करणाऱ्या ज्या डझनावारी सवयींवर जाहिरातदार, दूरदर्शन केंद्रे, दारूची दुकाने, डान्स क्लब्स, अगदी Apple सारखे तंत्रज्ञान व्यवसाय वगैरे अवलंबून असतात, त्या सर्वांच्या मुळाशी एखादे गाजलेले गाणेच असते.

आता ज्या गाण्याबद्दल सर्वात जास्त अपेक्षा होत्या, जे गाणे त्या वर्षाचे म्हणून ओळखले जाईल असा गणितीय विश्लेषणातून अंदाज व्यक्त करण्यात आला होता, तेच गाणे साफ पडण्याच्या बेतात होते. ‘हे या!’ हे गाणे कशा प्रकारे लोकप्रिय करता येईल, हे शोधून काढण्यासाठी रेडिओ केंद्रावरील अधिकारी अगदी सैरभैर झाले होते.

एखादे गाणे कसे गाजते किंवा लोकप्रिय होते, हा संगीत जगताला, व्यवसायाला अगदी आधीपासूनच पडलेला प्रश्न आहे. परंतु गेल्या काही दशकांमध्येच, काही जणांनी त्याचे शास्त्रीय पद्धतीने उत्तर शोधण्याचे प्रयत्न सुरू केले आहेत. एका रेडिओ केंद्राचा प्रबंधक असणारा रिच मेयर हा अशा प्रयत्नांचा आद्य प्रवर्तक! त्याने सन 1985 मध्ये त्याच्या पत्नीच्या नॅन्सीच्या साहाय्याने शिकागो येथील घराच्या तळघरात 'मेडीया बेस' नावाची एक कंपनी सुरू केली. ते दोघे दररोज सकाळी, अनेक शहरांमध्ये, आदल्या दिवशी रेडिओ केंद्रावर ध्वनिमुद्रित केलेले टेप्स घ्यायचे. त्यामधील प्रत्येक वाजवलेल्या गाण्याचे विश्लेषण करून त्याला नंबर द्यायचे आणि नंतर मेयर त्या गाण्याच्या चढत्या / उतरत्या लोकप्रियतेप्रमाणे विश्लेषणात्मक साप्ताहिक वार्तापत्र प्रसिद्ध करायचा.

पहिली काही वर्षे त्या वार्तापत्राचे अगदी मोजके शंभर एक वर्गणीदार होते. त्या मेयर पति-पत्नींनी कशीबशी त्यांची कंपनी चालू ठेवली होती. परंतु जसजसा अधिकाधिक रेडिओ केंद्रांनी मेयरच्या विश्लेषणांचा आणि सूचनांचा, त्यांचा श्रोतृवर्ग वाढवण्यासाठी उपयोग करण्यास सुरुवात केली. विशेषतः मेयरने शोधून काढलेल्या श्रोतृवर्गाचा कल शोधण्याच्या समीकरणांचा अभ्यास सुरू झाला- तसतसे त्याच्या साप्ताहिक वार्तापत्राने, मेडीया बेस कंपनीने विकलेल्या माहितीमुळे, अशाच प्रकारच्या माहितीवर आधारित सल्ला देणारे इतर अनेक सल्लागार त्या क्षेत्रात आल्याने, रेडिओ केंद्रे चालवण्याच्या संपूर्ण पद्धतीतच उलथापालथ झाली, ते क्षेत्रच ढवळून निघाले.

त्यातील एक कोडे जे मेयरला नेहमीच आव्हानात्मक वाटायचे, आवडायचे, ते म्हणजे काही गाण्यांच्या बाबतीत, ती गाणी लागल्यानंतर श्रोते रेडिओला खिळून राहायचे. ते कधी केंद्र बदलायचे नाहीत, असे का? रेडिओ केंद्रांमधील गाणी लावणाऱ्यांमध्ये, अशा गाण्यांचा उल्लेख नेहमी चिकट (Sticky) गाणे असा केला जायचा. मेयरने अशा शेकडो चिकटू गाण्यांचा मागोवा घेतला होता. तसेच ती लोकप्रिय का व कशी झाली, याची मूळ कारणे शोधण्याचा प्रयत्न केला होता. त्याचे कार्यालय अशा चिकट गाण्यांच्या वैशिष्ट्यांसंबंधीच्या आकडेवारीने आणि तक्त्यांनी भरलेले होते. मेयर त्या गाण्यांचा चिकटूपणा नवनवीन प्रकारे मोजण्याचा प्रयत्न करायचा आणि ज्यावेळी 'हे या!' हे गाणे बाजारात आले तेव्हा त्याने, अरबिट्रॉन ही

कंपनी, जी त्या गाण्यांच्या प्रसिद्धीचे विश्लेषण करत होती, त्यांच्या माहितीच्या आधारे काही नवीन अंतर्दृष्टी मिळते का, हे पाहण्याचा प्रयत्न करत होती.

त्यावेळी काही गाणी जी अती चिकटू होती, त्यांची चिकटू असण्याची कारणे अगदी स्वाभाविक होती - बियाँन्सचे 'क्रेझी इन लव' आणि जस्टिन टिंबरलेकचे 'सेनोरिता' ही गाणी काही दिवसांपूर्वी बाजारात आली होती आणि प्रचंड लोकप्रिय झाली होती, परंतु ती प्रस्थापित संगीतकारांची चांगली गाणी असल्याने त्यांच्या चिकटूपणाला अर्थ होता. इतर काही गाणी, जी चिकटू होती त्याची कारणे काय असावीत, याचा मात्र कोणाला अंदाज करता आला नाही. उदाहरणार्थ, जेव्हा रेडिओ केंद्रावर ब्लू कॅन्ट्रलचे 'ब्रेथ' गाणे सन 2003च्या उन्हाळ्यात वाजवले गेले, त्यावेळी जवळ जवळ कोणीही रेडिओ केंद्र बदलले नाही. त्या गाण्यामध्ये खरेतर काहीच अर्थ नव्हता, केवळ एकच ठेका सतत असलेली ती रचना होती. रेडिओ केंद्रावर गाणी लावणाऱ्यांना पण ते अगदी नीरस वाटले होते, बहुतेक जण ते नाइलाजाने वाजवत होते असे, त्यांनी संगीतविषयक मासिकांना सांगितले. परंतु काहीतरी कारणांनी जेव्हा जेव्हा ते रेडिओवर लागले, तेव्हा ते श्रोत्यांनी ऐकले. त्या गाण्याचे सर्वेक्षण करणाऱ्यांच्याही लक्षात आले, की ज्यांनी ज्यांनी ते ऐकले होते, त्यांना सुद्धा ते फारसे आवडले नव्हते. किंवा श्री डोअर्स डाऊन यांचे 'हिअर विदआऊट यू' हे गाणे घेऊ या किंवा 'मरून फाइव' या बँडचे कोणतेही गाणे! ते बँड इतके वैशिष्ट्यहीन होते, की टीकाकारांनी आणि श्रोत्यांनी त्यांच्यासाठी, त्या नीरस आवाजांसाठी, संगीताची नवीन श्रेणी वर्ग 'बाथ रॉक' निर्माण केला होता. परंतु तरीही जेव्हा जेव्हा ती गाणी रेडिओवर लागली, तेव्हा तेव्हा कोणीही रेडिओ स्टेशन बदलले नाही.

त्याशिवाय अशीही काही गाणी होती, जी श्रोत्यांना मनापासून आवडली नव्हती, परंतु तरीही ती चिकटू होती. क्रिस्टीन अग्युलेरा किंवा सेलिन डिऑन यांचे उदाहरण घेऊ या. एकामागून एक सर्वेक्षणांमध्ये पुरुष श्रोत्यांनी सांगितले, की त्यांना सेलिन डिऑनचा तिरस्कार वाटतो आणि तिची गाणी त्यांना अजिबात आवडत नाहीत. परंतु तरीही सेलिन डिऑनची गाणी, सुरावट रेडिओवर वाजायला लागली, की काही लोक ती ऐकायची. केवळ लॉस एंजेलिसचा विचार केला तर तेथील रेडिओ स्टेशन्समध्ये दर तासाच्या शेवटी डिऑनचे गाणे वाजवले जायचे. मात्र ज्यावेळी श्रोत्यांची संख्या मोजली जायची त्यावेळी ती संख्या 3 टक्क्यांनी वाढायची. रेडिओ जगताच्या मानाने हा खूप मोठा आकडा होता. पुरुष श्रोत्यांना कदाचित वाटत असावे, की त्यांना

डिऑन आवडत नाही. परंतु जेव्हा तिची गाणी लागायची, तेव्हा ते कान देऊन ऐकायचे.

एका रात्री मेयरने ठरवले आणि त्याने एकामागून एक चिकटू गाणी पुनःपुन्हा ऐकायला सुरुवात केली. तो जसजसे ऐकत गेला, तसे त्याला त्या गाण्यांत काहीतरी साम्य दिसायला लागले. ती सर्व गाणी एकाच प्रकारची होती असे नाही. त्यांच्यापैकी काही अगदी साधी आणि काही पॉप गाणी होती. परंतु त्यांच्यात असे काही साम्य होते, की त्या एका विशिष्ट काळाचा विचार करता, ती गाणी तशाच प्रकारे मेयरला ऐकू येणे अपेक्षित होते. ती गाणी ओळखीची वाटत होती. रेडिओवरील इतर सर्व गोष्टींप्रमाणेच, परंतु थोडी अधिक चांगली, सर्वोत्तम गाण्यांच्या सुवर्णमध्याच्या जवळपास पोहोचणारी.

कधी कधी रेडिओ स्टेशन्स एखाद्या गाण्याचे सर्वेक्षण करण्यासाठी, श्रोत्यांशी फोनवरून संपर्क साधून आणि त्यांना गाण्याच्या एखादा मुखडा वाजवून दाखवून त्यांचे मत विचारायची. त्यावर श्रोते “मी ते हजारो वेळा तरी ऐकले आहे आणि मला त्याचा अगदी वीट आला आहे असे काहीतरी मत नोंदवायचे,” मेयर मला म्हणाला. परंतु ते रेडिओवर लागले की तुमचे अंतर्मन तुम्हाला सांगते, मला हे गाणे माहीत आहे! मी ते हजारो वेळा ऐकले आहे तरी! ते गाणे लागले की मी पण ते गुणगुणतो! रेडिओवर पुनः पुन्हा चिकटू गाणी ऐकण्याचीच तुमची अपेक्षा असते. तुमच्या मेंदूला ते गाणे नकळत हवे असते. कारण ते तुम्ही अगोदरच ऐकलेल्या आणि तुम्हाला आवडलेल्या इतर गोष्टींच्या खूप जवळचे असते, ते तुमच्या दृष्टीने अगदी योग्य असते.

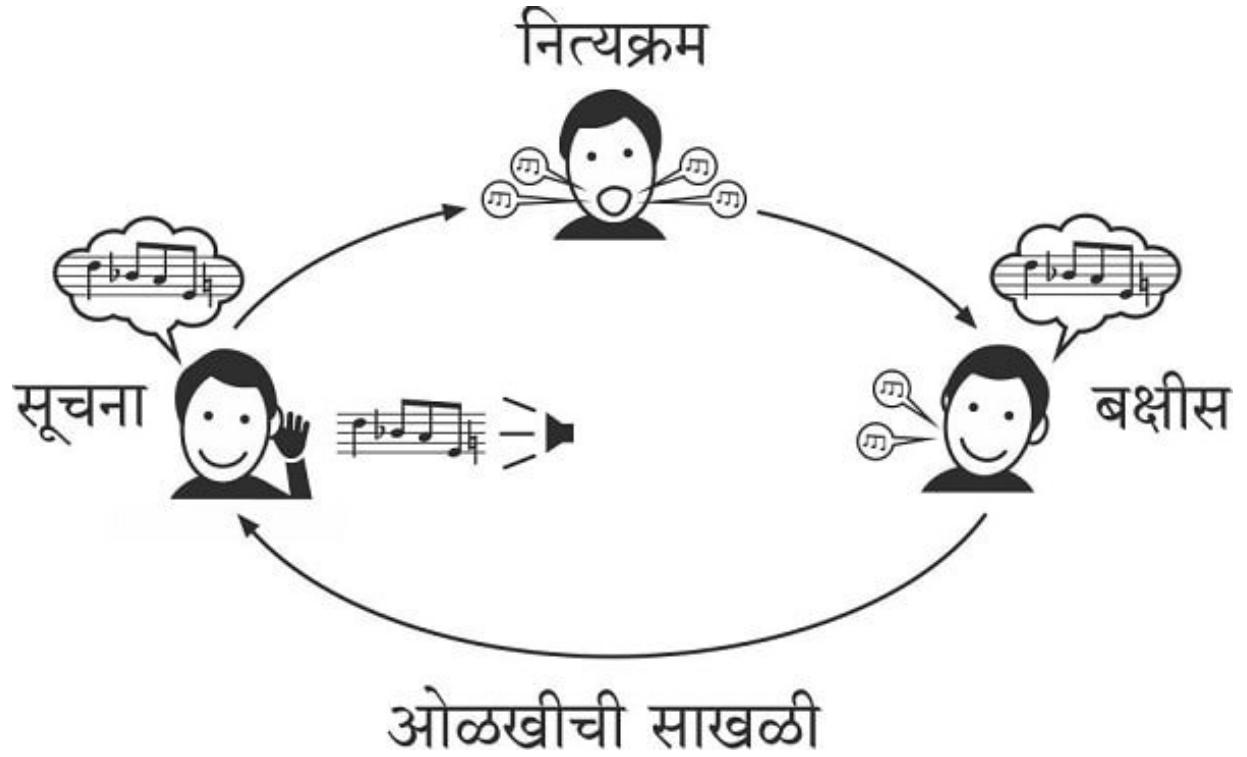
आपल्या ओळखीच्या जवळच्या वाटणाऱ्या गोष्टींना आपली पसंती असते, प्राथमिकता असते हे खरेच आहे. ही गोष्ट आपल्या न्यूरॉलॉजीचा, मेंदूच्या विचार करण्याच्या पद्धतीचा परिणाम आहे. शास्त्रज्ञांनी लोकांच्या संगीत ऐकताना मेंदूमध्ये चालणाऱ्या प्रक्रियांचे निरीक्षण केले आणि मेंदूतील कोणत्या भागाचा ऐकण्यासाठी, उत्तेजना देण्याशी त्याचा अर्थ लावण्यात सहभाग असतो, हे शोधून काढले आहे. संगीत ऐकण्याने मेंदूतील ऑडिटोरी कॉर्टेस्क, थॅलॅमस आणि सुपर पॅरिएटल कॉर्टेक्ससहित अनेक भाग सचेत होतात. मेंदूतील याच भागांचा विशिष्ट प्रकार किंवा आकृतिबंध ओळखण्याच्या प्रयत्नात कोणत्या गोष्टीकडे लक्ष द्यायचे आणि कोणत्या गोष्टीकडे दुर्लक्ष करायचे हे ठरवण्यात सहभाग असतो. दुसऱ्या शब्दांमध्ये सांगायचे

तर मेंदूचे जे भाग संगीत ऐकल्यावर सचेत होतात, त्याचा अर्थ लावायचा प्रयत्न करतात, त्या भागांची रचनाच - आकृतिबंध आणि ओळखीच्या, जवळच्या खुणा शोधण्याच्या दृष्टीने केलेली असते. याला काहीतरी अर्थ आहे. संगीत हा अखेर गुंतागुंतीचा प्रकार आहे. अनेक सुरावटी, चढउतार, कोणत्याही गाण्यामध्ये एकमेकांशी चढाओढ करणारे आवाज - किंवा त्याचप्रमाणे अत्यंत वर्दळीच्या रस्त्यावर बोलणारी एखादी व्यक्ती - हे सगळे इतके दडपून टाकणारे असते, की आपल्या मेंदूकडे काही आवाजांवर लक्ष केंद्रित करण्याची आणि काही आवाजांकडे दुर्लक्ष करण्याची क्षमता नसती तर हा सगळा आवाजांचा कोलाहल, गोंधळ असल्यासारखे आपल्याला वाटले असते, जाणवले असते.

आपला मेंदू संगीतामध्ये ओळखीची, परिचयाची जागा शोधण्याचा प्रयत्न करत असतो. कारण त्याचमुळे आपण इतर आवाजांनी विचलित न होता ऐकू शकतो. एमआयटी मधील शास्त्रज्ञांनी शोधून काढल्याप्रमाणे आपली वागणूक, सवयींमुळे दररोज कराव्या लागणाऱ्या असंख्य निर्णयांचे आपल्यावर दडपण येत नाही. त्यामुळेच ओळखीचा, पसंतीचा आवाज ऐकण्याची आपली सवय अस्तित्वात आली. कारण त्याशिवाय मुलांच्या आवाजांवर, गाडीच्या शिटीवर किंवा शनिवारच्या फुटबॉलच्या सामन्याच्या निमित्ताने उसळलेल्या रस्त्यावरील गर्दीच्या आवाजावर, नेमके कशावर लक्ष केंद्रित करायचे हे ठरवणे आपल्याला अशक्य होऊन बसले असते. ऐकण्याच्या सवयींमुळे आपण नकळत महत्त्वाचे आवाज वेगळे करून काही आवाजांकडे दुर्लक्ष करत असतो.

म्हणूनच जी गाणी तुम्हाला, ओळखीची वाटतात, ती जरी तुम्ही अगोदर ऐकलेली असली तरी तीच गाणी चिकटू होतात, तुम्हाला आवडतात. आपल्या मेंदूची रचनाच अशी आहे, की तो आधी ऐकलेल्या आवाजाच्या जवळ जाणाऱ्या आकृतिबंधाच्या आवाजालाच पसंती देतो. त्याचीच निवड करतो. ज्यावेळी सेलिन डिऑनचे नवीन गाणे बाजारात येते आणि ते तिने गायलेल्या इतर गाण्यांप्रमाणेच वाटते किंवा रेडिओवरील इतर बहुतेक गाण्यांप्रमाणेच वाटते, त्यावेळी आपला मेंदू नकळत त्यातील ओळखीच्या जागांना प्रतिसाद देतो आणि ते गाणे चिकटू बनते. तुम्ही सेलिन डिऑनच्या गाण्याच्या कार्यक्रमाला कदाचित कधी जाणार नाही, परंतु तुम्ही तिची गाणी रेडिओवर ऐकाल. कारण कारमधून कामावर जात येत असताना तुम्ही अशा प्रकारचेच काहीतरी ऐकण्याची अपेक्षा करत असता, जी गाणी तुमच्या सवयींशी मिळती जुळती असतात.

यावरून लक्षात येते, की जरी हिट साँग सायन्स आणि रेडिओवरील अधिकाऱ्यांना 'हे या!' हे गाणे खूप लोकप्रिय होईल असे वाटत होते, तरी ते गाणे रेडिओवर लोकप्रिय का झाले नाही. 'हे या!' हे गाणे वाईट होते अशातला भाग नाही. रेडिओ ऐकणाऱ्या श्रोत्यांना दरवेळी नवीन ऐकताना जाणीवपूर्वक निर्णय करायला आवडत नाही. त्याऐवजी त्यांच्या मेंदूला सवयीमागे जाणे आवडते. बहुतेक वेळा आपण एखादे गाणे आवडले की नाही आवडले, हा निर्णय मुद्दाम करत नाही. असे करायचे झाले तर दरवेळी खूपच बौद्धिक कसरत करावी लागेल. त्याऐवजी आपण सूचनांना (Cues) - हे गाणे माझ्या इतर आवडत्या गाण्यांप्रमाणेच आहे आणि बक्षिसांना - त्याच्याबरोबर गाणे गुणगुणण्यात मजा येते असा फारसा विचार न करता प्रतिसाद देतो. मग ते गाणे गुणगुणायला तरी लागतो, नाहीतर रेडिओस्टेशन तरी बदलतो.



एका प्रकारे टारगेटमध्ये ॲन्ड्र्यू पॉल ज्या प्रश्नांना तोंड देत होता तेच प्रश्न ॲरिस्टा आणि रेडिओ केंद्रांवरील डीजेनाही सतावत होते. एखादे वेळी श्रोते त्यांना न आवडणारे गाणेसुद्धा आनंदाने ऐकतील जोपर्यंत त्यांना त्या गाण्यामध्ये आधीच्या प्रकारचे काही तरी ऐकल्याचा संदर्भ असल्यासारखे वाटत राहील. गर्भवती स्त्रियापण पोस्टाद्वारे त्यांना मिळणाऱ्या कुपन्सचा आनंदाने उपयोग करतील, जोपर्यंत त्यांना कोणीतरी त्यांच्या गर्भवती असण्यावर लक्ष ठेवून असल्याची अस्वस्थ

करणारी, अनोळखी प्रकारची जाणीव होणार नाही. टार्गेटकडून कुपन्स मिळणे म्हणजे टार्गेटला तुमच्या गर्भवती असण्याबद्दल माहीत असणे हे स्पष्ट आहे. परंतु नेमकी तीच बाब महिला ग्राहकांच्या जाणिवेशी विसंगत आहे. हे पण म्हणजे बेचाळीस वर्षांच्या इनव्हेस्टमेंट बँकरला सेलिन डिऑन बरोबर, गाणे म्हणण्यास सांगण्यासारखे आहे, जे विचित्रच वाटते.

तर मग डीजेनी 'हे या!' सारखी गाणी, ती ओळखीची वाटेपर्यंत, श्रोत्यांनी ऐकत राहावी यासाठी त्यांचे मन कशा प्रकारे वळवले पाहिजे? टार्गेटने गर्भवती महिला ग्राहकांचे मन त्यांना कोणत्याही प्रकारे साशंकता न वाटता, डायपर्स कुपन्स वापरण्यासाठी कशा प्रकारे वळवले पाहिजे?

कोणत्याही नवीन गोष्टीला, जुन्या स्वरूपात पुढे आणून आणि अनोळखी गोष्टींना ओळखीच्या वाटतील असे स्वरूप देऊन!

3

सन 1940 च्या दशकाच्या सुरुवातीला अमेरिकन सरकारने देशातील बहुतेक मांस उत्पादन, युरोपमध्ये आणि पॅसिफिक भागामध्ये, दुसऱ्या जागतिक महायुद्धात लढणाऱ्या सैनिकांसाठी पाठवण्यास सुरुवात केली. त्यामुळे देशांतर्गत मांसाची उपलब्धता कमी कमी होऊ लागली. सन 1941च्या अगदी शेवटी, अमेरिका जेव्हा युद्धात प्रत्यक्ष सहभागी झाली, तोपर्यंत न्युयॉर्कमधील हॉटेल्सनी हॅम्बर्गरसाठी घोड्याचे मांस वापरायला सुरुवात केली होती. चिकन आणि अंड्यांचा काळाबाजार सुरू झाला होता. सरकारी अधिकाऱ्यांना काळजी वाटायला लागली, की युद्ध जर दीर्घकाळ चालले तर प्रथिनांच्या अभावी देशाची उपासमार होईल, असे अमेरिकेचे भूतपूर्व अध्यक्ष हर्बर्ट हुवर यांनी सन 1943मध्ये काढलेल्या एका पत्रकात म्हटले होते. युद्ध जर दीर्घकाळ चालू राहिले तर हा प्रश्न अधिकाधिक गंभीर होईल. आपल्या शेतांवर जनावरांची योग्य काळजी घेऊ शकणाऱ्या शेतमजुरांचा तुटवडा आहे आणि तरीही आपल्याला, ब्रिटिश आणि रशियन सैन्याला, सतत मांसाचा पुरवठा करावा लागणार आहे. रणगाडे आणि लढाऊ विमानांइतकीच मांस आणि चरबी ही पण या युद्धातील तितकीच महत्त्वाची युद्धसामग्री आहे.

चिंतेमध्ये पडलेल्या संरक्षण खात्याने देशातील अनेक प्रमुख समाजशास्त्रज्ञ, मानसशास्त्रज्ञ आणि मानववंशशास्त्रज्ञांना - त्यात मागरिट मिड आणि कुर्ट लेविन

यांचा पण समावेश होता, ज्यांचे कार्य नंतर नावारूपाला येणार होते - त्यांना आवाहन केले आणि एक महत्त्वाची कामगिरी त्यांच्यावर सोपवली. अमेरिकन जनतेची, जनावरांच्या अवयवांचे मांस (Organ Meats) खाण्यासाठी मानसिकता कशा प्रकारे बदलता येईल. जनावरांचे मांस आणि बरगड्यांचा भाग सैनिकांसाठी निर्यात केल्यानंतर घरातील गृहिणी त्यांच्या नवऱ्यांना आणि मुलांना उरलेले प्रथिनसंपृक्त असलेले यकृत, हृदय, मूत्रपिंड, मेंदू, जठर, आतडी यांसारखे अवयव खाण्यासाठी कशा प्रकारे प्रवृत्त करू शकतील, कसे तयार करू शकतील?

त्या वेळी अमेरिकेत अवयवांचे मांस फारसे लोकप्रिय नव्हते. सन 1940च्या दशकात एखादी मध्यमवर्गीय स्त्री एक वेळ उपाशी राहील, परंतु तिचे जेवणाचे टेबल जीभ किंवा जठराचा भाग या सारख्या गोष्टींनी विटाळणार नाही. म्हणून जेव्हा सरकारने खाण्याच्या सवयी बदलण्याची कामगिरी सोपवलेला शास्त्रज्ञांचा गट प्रथमच सन 1941मध्ये एकत्र भेटला, तेव्हा त्यांनी त्यांच्या समोर एकच उद्दिष्ट ठेवले. अमेरिकन जनतेला अवयवांचे मांस खाण्यापासून परावृत्त करणारे सांस्कृतिक अडथळे, अडचणी, कोणत्या आहेत, याचा प्रथम पद्धतशीरपणे शोध घेणे. त्यानंतर एकूण दोनशेपेक्षा जास्त शोधनिबंध प्रकाशित केले गेले आणि त्या सगळ्याच्या मुळाशी एकच निष्कर्ष होता. लोकांच्या खाण्याच्या सवयी बदलण्यासाठी काहीतरी वेगळे, परंतु ओळखीचे वाटणारे असे केले पाहिजे. त्यासाठी त्याला नेहमीच्या ओळखीच्या स्वरूपात पुढे आणले गेले पाहिजे.

शास्त्रज्ञांनी असा निष्कर्ष काढला, की यकृत, मूत्रपिंड इत्यादी खाण्यासाठी अमेरिकनांचे जर मन वळवायचे असेल तर प्रथम गृहिणींनी हे नवीन पदार्थ शिकले पाहिजे. जे त्यांच्या कुटुंबीयांना, नेहमी ज्या गोष्टी जेवणाच्या टेबलावर असणे अपेक्षित असते त्या स्वरूपात, म्हणजे त्याप्रमाणे दिसणाऱ्या, चव असलेल्या, रंग-गंध असलेल्या स्वरूपात असले पाहिजे. उदाहरणार्थ, ज्यावेळी क्वार्टरमास्टर कॉर्प्सने (Quartermaster Corps) - सैनिकांना खाद्यपदार्थ पुरवण्याची जबाबदारी असलेला सैन्यातील विभाग - सन 1943मध्ये जेव्हा सैन्यदलांना ताज्या कोबीचा पुरवठा करण्यास सुरुवात केली, तेव्हा प्रथम तो नाकारण्यात आला. म्हणून मग सैन्यदलांच्या कॅटिनमध्ये, त्या कोबीचे बारीक बारीक तुकडे करून ते इतके शिजवण्यात येऊ लागले, की ते सैनिकांना त्यांच्या थाळीत इतर कोणत्यातरी भाजीसारखेच वाटावेत. परिणामी सैनिक ती भाजी तक्रार न करता खाऊ लागले. सैनिकांना खाण्याचे पदार्थ जर त्यांच्या आधीच्या अनुभवाला उतरलेल्या पदार्थांच्या स्वरूपात आणि

ओळखीच्या पद्धतीने देण्यात आले, तर मग ते पदार्थ ओळखीचे असोत वा नसोत, ते विनातक्रार खाण्याची शक्यता अधिक असते. असे त्या शोधनिबंधाचा अभ्यास करणाऱ्या एका संशोधकाने लिहिले आहे.

अमेरिकनांच्या खाण्याच्या सवयी बदलण्याचे रहस्य, खाण्याच्या सवयींवर संशोधन करणाऱ्या त्या गटाने निष्कर्ष काढला, खाण्याचे पदार्थ नेहमीचे, ओळखीचे वाटणे हे आहे. लवकरच गृहीणींना सरकारकडून पत्रके मिळण्यास सुरुवात झाली. त्यात म्हटले होते, प्रत्येक नवऱ्याला यकृताचा तुकडा आणि मूत्रपिंडाचा केक (Pie) आवडेल. म्हणून मांसविक्रेत्यांनी, खिम्याच्या पावात यकृताचा तुकडा कसा सरकवायचा यांची कृती गृहिणींना सांगण्यास सुरुवात केली.

दुसऱ्या जागतिक महायुद्धानंतर काही वर्षांनी या शास्त्रज्ञांच्या गटाचे विसर्जन करण्यात आले. परंतु तोपर्यंत प्राण्यांच्या अवयवांचे मांस हा अमेरिकनांच्या आहाराचा एक अविभाज्य भाग झाला होता. एका अभ्यासातून असे आढळून आले, की युद्धकाळात प्राण्यांच्या अवयवांच्या आणि इतर उरलेल्या भागांच्या खाण्यात 33 टक्क्यांनी वाढ झाली होती आणि सन 1955 पर्यंत ते प्रमाण 50 टक्क्यांवर गेले होते. मूत्रपिंड हा रोजच्या आहारातील एक पदार्थ झाला होता. यकृत हा काही विशेष प्रसंगी खाण्याचा प्रकार झाला होता. अमेरिकनांच्या खाण्याच्या पद्धतीत / सवयींत इतका बदल झाला होता, की अवयवांचे मांस खाणे हे विशेष समजले जाऊ लागले होते.

त्यानंतर जनतेच्या आहारात सुधारणा करण्यासाठी अमेरिकन सरकारने इतर अनेक प्रयत्न केले. उदा. 'दिवसाला पाच' अशी एक मोहीम काढण्यात आली होती. त्या मोहिमेचा उद्देश जनतेला दिवसाला 5 फळे किंवा भाज्या खाण्यासाठी प्रोत्साहन देणे, प्रवृत्त करणे असा होता. त्याचप्रमाणे चरबीचे प्रमाण कमी असलेल्या चिझ आणि दुधाच्या वापराला प्रोत्साहन देण्यासाठीही एक मोहीम काढण्यात आली होती. परंतु एकाही मोहिमेत वरील गटाने सुचवलेल्या गोष्टींचा अंतर्भाव नव्हता. कोणत्याही मोहिमेने त्यांच्या शिफारशींप्रमाणे असलेल्या सवयींचा रंग देण्याचा प्रयत्न केला नव्हता. त्याचा परिणाम म्हणजे त्या सर्व मोहिमा अपयशी ठरल्या. अमेरिकन जनतेच्या आहारात कायमस्वरूपी, दीर्घकालीन बदल घडवून आणण्यात आजपर्यंत जर कोणत्या प्रयोगाला यश आले असेल तर तो म्हणजे, सन 1940मध्ये आहारात

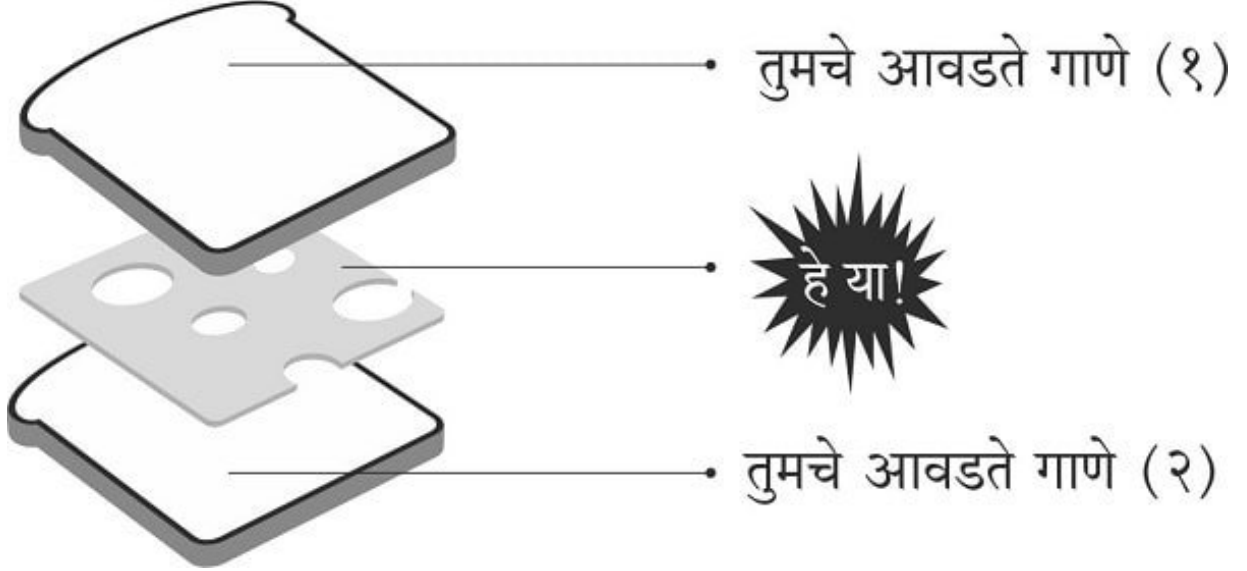
करण्यात आलेला अवयवांच्या मांसाच्या अंतर्भावाचा प्रयोग! तरीपण रेडिओ केंद्रे, मोठ्या कंपन्या, टारगेट धरून जास्त हुशार आहेत.

‘हे या!’ गाणे लोकप्रिय करण्यासाठी, डीजेच्या लवकरच लक्षात आले, की त्यांना ते गाणे ओळखीचे वाटेल असे काहीतरी करण्याची गरज आहे. शिवाय ते करण्यासाठी काहीतरी वेगळे करण्याची गरज आहे.

पण प्रश्न असा होता, की हिट सॉंग सायन्स सारख्या संगणकीय प्रणाली श्रोत्यांच्या सवयींचा अंदाज करण्यात चांगल्या पैकी तयार होत्या. मात्र कधी कधी त्या संगणकीय प्रणालीची गणितीय सूत्रे अशा काही सवयी शोधून काढायची, की त्या सवयी अजून प्रत्यक्षात आलेल्या नसायच्या. प्रत्यक्षात न आलेल्या सवयींना किंवा त्याही पेक्षा वाईट म्हणजे आपण आपल्याला त्या सवयी आहेत हे मान्य करायलाच तयार नसतो. आपल्याला साध्या गाण्यांचे वाटणारे आकर्षण, या सवयींना डोळ्यांसमोर ठेवून जर कंपनीने उत्पादन विकण्याचा प्रयत्न केला, तर त्यांचे दिवाळे वाजण्याचीच शक्यता अधिक होती. एखाद्या किराणा दुकानाने जाहिरात केली, आमच्याकडे शर्करायुक्त खाद्यपदार्थ आणि आईस्क्रीम आहे! तर ग्राहक दूरच राहण्याची शक्यता अधिक आहे. एखादा खाटीक जर म्हणाला, तुमच्या आजच्या जेवणासाठी माझ्याकडे एक आतड्याचा तुकडा आहे, तर सन 1940मधील गृहिणी त्याऐवजी ट्यूना कॅसरोल वाढेल. रेडिओ केंद्राने जर दर अर्ध्या तासाने सेलिन डिऑनची गाणी! असे सांगितले तर कोणीही रेडिओ लावणार नाही. म्हणूनच सुपर मार्केटचे मालक त्यांचे टोमॅटो आणि सफरचंद वगैरे फळे दर्शनी भागात मांडतात (आणि त्याचवेळी याची पण दक्षता घेतात, की गळ्याकडे जाताना तुमची नजर तेथेच ठेवलेल्या चॉकलेटस् आणि आईस्क्रीमकडे पण जाईल.) सन 1940 च्या दशकातील खाटीक यकृताला नवीन मांस म्हणायचे आणि रेडिओवरील डीजे हळूच टायटॅनिक सिनेमाची मुख्य सुरावट लावायचे.

‘हे या!’ गाण्याला लोकप्रिय होण्यासाठी, ऐकण्याच्या प्रस्थापित सवयींचा एक भाग होण्याची गरज होती. पण सवयींचा भाग होण्यासाठी प्रथम त्याला थोडे वेगळे स्वरूप देण्याची गरज होती, ज्याप्रमाणे गृहिणी मूत्रपिंडाच्या मांसाला इतर मांसामध्ये सहज मिसळत होत्या. म्हणून फिलाडेल्फियातील WIOQ मध्ये त्याचप्रमाणे देशभरातील इतर रेडिओ केंद्रांवर गाणी लावणाऱ्यांनी ‘हे या!’ हे गाणे आधीच लोकप्रिय झालेल्या

दोन गाण्यांमध्ये लावण्याची खबरदारी घेण्यास सुरुवात केली. “गाणी वाजवण्याची ही क्लृप्ती आता चांगलीच रूढ झाली आहे.” रेडिओ सल्लागार असलेला टॉम वेबस्टर मला म्हणाला. “सर्वानुमते लोकप्रिय झालेल्या दोन गाण्यांमध्ये एक नवीन गाणे वाजवायचे.”



परंतु रेडिओवरील डीजे नी ‘हे या!’ हे गाणे अशाच कोणत्या तरी लोकप्रिय झालेल्या गाण्यांबरोबर वाजवले नाही. त्यांनी ते गाणे अशाच दोन गाण्यांमध्ये लावले, की जी गाणी रिच मेयर याने, Blu Cantrell, 3 Door Down, Maroon 5 आणि Christina Aguilera यासारख्या कलाकारांची वेगळ्याच प्रकारे चिकटू असल्याचे शोधून काढले होते. (काही रेडिओ केंद्रे इतकी उतावीळ झाली होती, की त्यांनी एकच गाणे दोनदा वाजवले.)

उदाहरणार्थ, WIOQ ने दिनांक 19 सप्टेंबर 2003 रोजी वाजवलेल्या गाण्यांच्या यादीचा विचार करूया.

11.43: ‘हिअर विदआऊट यू’ - 3 डोअर्स डाऊन

11.54: ‘ब्रेथ’ - ब्लू कॅंट्रेल

11.58: ‘हे या!’ - आऊट कास्ट

12.01: 'ब्रेथ'- ब्लू कंट्रोल

किंवा 16 ऑक्टोबर रोजी वाजवलेली गाणी

9.41: 'हार्डर टू ब्रिद' - मरून 5

9.45: 'हे या!' - आऊट कास्ट

9.49: 'कान्ट होल्ड अस डाऊन' - क्रिस्टीन ऑग्लेरा

10.00: 'फ्रॉटिन' - फॅरेल

12 नोव्हेंबर रोजी वाजवलेली गाणी

9.58: 'हिअर विदआऊट यू' - 3 डोअर्स डाऊन

10.01: 'हे या!' - आऊट कास्ट

10.05: 'लाईक आय लव यू' - जस्टीन टिंबरलेक

10.09: 'बेबी बॉय' - बियाँस

“गाण्यांची यादी करणे हे एक प्रकारे धोका टाळण्याचे नियोजन आहे.” वेबस्टर म्हणाला. “नवीन गाण्यांच्या बाबतीत रेडिओ केंद्रांना तो धोका पत्करावा लागतो. नाहीतर श्रोते रेडियो केंद्र बदलण्याचा धोका असतो. परंतु श्रोत्यांना खरोखरच, त्यांना आवडलेली, ओळखीची गाणी हवी असतात. म्हणून नवीन गाणी त्यांना लवकरात लवकर ओळखीची होण्यासाठी असे काहीतरी मार्ग तुम्हाला शोधावे लागतात.”

ज्यावेळी WIOQ ने 'हे या!' हे गाणे सप्टेंबरच्या सुरुवातीला लावायला प्रारंभ केला, दोन लोकप्रिय गाण्यांमध्ये ते लावण्याचा प्रकार सुरू होण्याआधी जेव्हा ते गाणे लागायचे, तेव्हा 26.6 टक्के श्रोते रेडिओ स्टेशन बदलायचे. ऑक्टोबरमध्ये जेव्हा ते गाणे चिकटू गाण्यांच्या जोडीने लावायला सुरुवात केली, तेव्हा रेडिओ स्टेशन बदलणाऱ्यांची संख्या 13.7 टक्के इतकी कमी झाली. डिसेंबरमध्ये ती 5.7 टक्क्यांवर आली. देशातील इतर मोठ्या रेडिओ केंद्रांनी पण ही युक्ती वापरण्यास सुरुवात केली आणि रेडिओ स्टेशन बदलणाऱ्यांची संख्या कमी कमी होत गेली.

‘हे या!’ हे गाणे जसे श्रोत्यांच्या कानावर वारंवार पडायला लागले, तसे ते ओळखीचे झाले. एकदा लोकप्रिय झाल्यावर WIOQ ते गाणे दिवसातून 15 वेळा तरी लावले जायचे. श्रोत्यांच्या ऐकण्याच्या सवयी बदलल्या होत्या, ते आता ‘हे या!’ या गाण्याची अपेक्षा करायला लागले होते. त्या गाण्याला ग्रॅमी बक्षीस मिळाले. त्याच्या 55 लाख रेकॉर्ड्स विकल्या गेल्या, रेडिओ केंद्रांनी लाखो डॉलर्सची कमाई केली. “त्या अल्बमने ‘आऊट कास्ट’चे नाव सुपर स्टार्सच्या प्रभावळीत निश्चित केले.” बार्टेल्स हा प्रसार अधिकारी मला म्हणाला, “या गाण्यामुळे त्यांचा हिप-हॉप गाण्यांच्या श्रोत्यांच्या व्यतिरिक्त इतर श्रोत्यांमध्ये प्रवेश झाला. जेव्हा एखादा नवीन कलाकार मला त्याचे गाणे ऐकवतो आणि म्हणतो, की हे गाणे पुढचे ‘हे या!’ असणार आहे तेव्हा मला खूप समाधान वाटते.”

अँड्र्यू पॉल याने त्याचे गर्भनिदान तंत्र विकसित करून लाखो महिला ग्राहकांना त्या आधारे गर्भवती असल्याचे शोधून काढले. मग कदाचित बहुसंख्य महिलांना त्यासंबंधी उत्पादनांच्या जाहिरातींची पत्रके मिळाल्यानंतर टार्गेटला त्या स्थितीची माहिती असल्याची जाणीव झाली. ते विचलित झाल्याचे लक्षात आणून दिल्यानंतर मग सगळ्यांनीच एक पाऊल मागे घेऊन पुनर्विचार, पुनरावलोकन करण्याचे ठरवले.

विक्री खात्याने विचार केला, की राष्ट्रीय मोहीम सुरू करण्याआधी काही छोटे छोटे प्रयोग करणे शहाणपणाचे ठरेल. ग्राहकांच्या छोट्या छोट्या गटांना पाठवता येतील अशी खास तयार केलेली जाहिरात सामग्रीची पाकिटे पाठवण्याची त्यांच्याकडे क्षमता होती. म्हणून त्यांनी पॉलने तयार केलेल्या गर्भवती महिलांच्या यादीतून काहीजणींची निवड केली. त्यांच्या प्रतिक्रिया जाणून घेण्याच्या उद्देशाने त्यांनी वेगवेगळ्या प्रकारच्या जाहिरातींची पाकिटे पाठवण्यास सुरुवात केली.

“आमच्या प्रत्येक ग्राहकाला, गेल्या आठवड्यात तुम्ही आमच्याकडून खरेदी केलेल्या वस्तू आणि त्याबद्दल ही कुपन्स, अशा प्रकारच्या खास त्यांच्यासाठीच तयार केलेल्या जाहिरात पुस्तिका पाठवण्याची क्षमता आमच्यात आहे.” पॉलच्या गर्भनिदान अंदाजाची चांगली कल्पना असलेल्या टार्गेटच्या एका अधिकाऱ्याने मला सांगितले. “आम्ही असे किराणा मालासाठी नेहमीच करतो.”

परंतु गर्भवती असण्याच्या काळात लागणाऱ्या उत्पादनांसंबंधी आमच्या लक्षात आले, की काही स्त्रियांची प्रतिक्रिया अत्यंत प्रतिकूल होती. त्यानंतर आम्ही त्यांना

पाठवण्यात येणाऱ्या जाहिरातींबरोबरच, ज्या वस्तू त्या कधीही खरेदी करणार नाहीत, अशा वस्तूंच्या जाहिरातीपण पाठवण्यास सुरुवात केली. जेणेकरून त्यामागे काही विशेष उद्देश योजना असल्यासारखे त्यांना वाटू नये. आम्ही गवत काढण्याच्या जाहिरातीबरोबरच डायपर्सची जाहिरात पण पाठवायचो. लहान मुलांच्या कपड्यांच्या जाहिरातीबरोबरच वाईन ग्लासची कुपन्स पाठवायचो. त्यामुळे त्या गोष्टींची निवड सहज केल्याप्रमाणे वाटायचे.

आता आमच्या लक्षात आले, की गर्भवती महिलांना जोपर्यंत आम्ही त्यांच्यावर लक्ष ठेवून आहोत याची जाणीव होणार नाही, तोपर्यंत त्या कुपन्सचा वापर करतील. मग त्यांचा असाच समज होईल, की त्यांच्या भागातील सर्वानाच डायपर्स आणि पाळण्यांची कुपन्स मिळालेली आहेत. जोपर्यंत आम्ही त्यांना जाणीव करून देणार नाही तोपर्यंत असेच चालेल.

टारगेट आणि पॉलच्या गर्भवती महिलेला, ती गर्भवती असल्याचे तुम्हाला माहीत आहे हे कळू न देता, तुम्ही तुमच्या वस्तू कशा प्रकारे विकाल, त्यांची कशा प्रकारे जाहिरात कराल? या प्रश्नाचे उत्तर रेडिओ केंद्रावरील डीजेनी 'हे या!' हे गाणे श्रोत्यांमध्ये कशा प्रकारे लोकप्रिय केले, या प्रश्नाच्या उत्तराशी मिळते जुळते आहे. टारगेटने डायपर्सची कुपन्स इतर वस्तूंच्या कुपन्सबरोबर पाठवण्यास सुरुवात केली, ज्यामुळे जाहिराती नेहमीच्या साध्या, बिनचेहऱ्याच्या वाटायला लागल्या. कारण त्यांना जे माहीत होते ते त्यांनी लपवले, त्याला वेगळे रूप दिले.

लवकरच टारगेटची 'मॉम अँड बेबी' विक्री प्रचंड वाढली. कंपनी त्यांच्या काही विभागांचे विक्रीचे आकडे उघड करत नाही. परंतु सन 2002 मध्ये जेव्हा पॉल ने त्या कंपनीसाठी काम करण्यास सुरुवात केली आणि सन 2009 या काळामध्ये टारगेटच्या उत्पन्नात 44,000 करोड डॉलर्स इतकी वाढ झाली. सन 2005 मध्ये, ग्रेग स्टार्न हॅफेल या कंपनीच्या अध्यक्षांनी गुंतवणूकदारांच्या सभेत मोठ्या अभिमानाने सांगितले, की त्यांनी 'मॉम अँड बेबी' यासारख्या काही विशिष्ट ग्राहक गटांना आकर्षित करतील अशा काही वस्तूंचा आणि प्रकारांचा लक्ष केंद्रित केल्याने हा बदल घडून आला आहे.

“आमची माहिती विश्लेषणात्मक प्रणाली जशी अधिकाधिक प्रगत होत आहे, तसे टारगेटच्या जाहिरात संपर्कव्यवस्थेला आया आणि लहान मुले यांसारख्या वेगवेगळ्या ग्राहक गटांना आकर्षित करण्याच्या दृष्टीने अधिक महत्त्व प्राप्त होत आहे.” ते

म्हणाले, “उदाहरणार्थ, आमची टारगेट बेबी ही व्यवस्था आयुष्याच्या वेगवेगळ्या टप्प्यांचा मागोवा घेऊ शकते, अगदी गर्भधारणेच्या टप्प्यापासून ते बाबागाडी पर्यंत सन 2004 मध्ये टारगेट बेबी डायरेक्ट मेल कार्यक्रमांमुळे विक्रीत चांगल्या प्रकारे वाढ झाली.”

नवीन गाणे लोकप्रिय करणे असो, आहाराच्या नवीन सवयी लावणे असो किंवा नवीन पाळणा खरेदी करणे असो, यामागचा धडा एकच आहे. एखाद्या नवीन गोष्टीवर जर तुम्ही जुन्या सवयींचा पेहराव चढवलात, तर जनतेला ते स्वीकारणे सोपे जाते.

4

या धड्याचा उपयोग केवळ मोठी व्यापारी प्रतिष्ठाने, सरकारी व्यवस्थापने किंवा आपल्या आवडीनिवडींवर नियंत्रण ठेवू इच्छिणाऱ्या रेडिओ कंपन्या यापुरताच मर्यादित नाही. त्यातून मिळालेले ज्ञान आपण आपली जीवनपद्धती बदलण्यासाठी देखील उपयोगात आणू शकतो.

उदाहरणार्थ, सन 2000 मध्ये YMCA ने - देशातील सर्वात मोठ्या ना-नफा तत्त्वावर चालणाऱ्या संस्थांपैकी - दोघा संख्याविज्ञाना नोकरीसाठी निवडले. त्यांना जग अधिक आरोग्यसंपन्न करण्याच्या दृष्टीने, उपलब्ध माहितीच्या आधारे, भविष्याचा वेध घेण्याच्या कौशल्याचा उपयोग करून घ्यायचा होता. YMCAच्या अमेरिकेत एकूण 2600 पेक्षाही जास्त शाखा आहेत. त्यातील बहुतेक व्यायामशाळा आणि समाजकेंद्रे आहेत. एका दशकापूर्वी या संस्थेच्या चालकांना, त्यांच्या संस्थेचे स्पर्धात्मक अस्तित्व कसे टिकेल, याची चिंता वाटायला लागली. त्यांनी समाजशास्त्रज्ञ बिल लाझारस आणि गणितज्ञ डिन ॲन्बॉट यांची मदत घेण्याचे ठरवले.

त्या दोघांनी YMCA च्या 1,50,000 हून अधिक सदस्यांची गेल्या कित्येक वर्षांपासून गोळा केलेली समाधान सर्वेक्षणाची माहिती, त्यात काही निश्चित आकृतिबंध प्रकार आढळतो का? हे बघण्यासाठी गोळा केली. त्यावेळी YMCAच्या सर्व अधिकाऱ्यांचा असा एक समज होता, की लोकांना वेगवेगळ्या प्रकारची व्यायाम-साधने आणि चकाचक आधुनिक सोयी पाहिजे. YMCA ने व्यायामशाळांवर आणि योगकेंद्रांवर आत्तापर्यंत लाखो-डॉलर्स खर्च केले होते. परंतु उपलब्ध माहितीचे जेव्हा विश्लेषण केले गेले, तेव्हा त्यातून असे आढळून आले, की लोकांना व्यायामशाळेकडे किंवा योगकेंद्रांकडे आकर्षित करण्यासाठी व्यायामाच्या

वेगवेगळ्या नवीन साधनांचा आणि सोयींचा उपयोग नक्कीच झाला होता. परंतु ते तेथे येत राहण्यासाठी वेगळी कारणे होती.

उपलब्ध माहितीप्रमाणे तेथे काम करणाऱ्या सर्व सदस्यांना ते नावाने ओळखत होते, संबोधत होते. ते आल्यानंतर त्यांचे 'हॅलो' ने स्वागत केले जात होते. अशी काही भावनिक कारणे त्यामागे होती. त्यानंतर असे दिसून आले, की लोक अनेकदा व्यायामशाळेत ट्रेडमीलसाठी न जाता, इतरांशी संपर्क साधण्याच्या, आपला परिचय, परिघ वाढवण्याच्या उद्देशाने तेथे जातात. एखाद्या सभासदाने जर YMCA मध्ये कोणाशी मैत्री केली, तर तो तेथे व्यायामासाठी नियमित येण्याची शक्यता वाढते. दुसऱ्या शब्दांमध्ये सांगायचे तर जी माणसे YMCA चे सभासदत्व घेतात, त्यांना काही सामाजिक सवयी असतात. YMCA कडून त्यांचे समाधान झाले तर अशा सदस्यांना आनंद होतो. म्हणून लोकांना व्यायामासाठी प्रोत्साहित करणे हे जर YMCA चे उद्दिष्ट असेल तर त्यांनी जी गोष्ट आधीच अस्तित्वात होती, तिचा उपयोग करणे, शिवाय त्यांच्या कर्मचाऱ्यांना सर्व सदस्यांची नावे लक्षात ठेवण्यास सांगणे गरजेचे होते. टारगेटमधील कर्मचाऱ्यांनी आणि रेडिओकेंद्रांमधील डीजेनी, शिकलेल्या धड्यांचाच हा एक प्रकार होता नवीन सवय लावणे - या संदर्भात व्यायाम - लोकांच्या माहितीच्या आणि पसंतीच्या स्वरूपाच्या वेष्टनात एखादी गोष्ट पुढे आणणे. उदा. जेथे नवीन मित्र मिळतील अशा ठिकाणी जावेसे वाटण्याच्या नैसर्गिक प्रवृत्तीचा उपयोग करून व्यायामाची सवय लावणे.

“लोकांना व्यायामशाळेत येत राहावेसे कसे वाटेल यांचे गुपित आम्ही आता उलगडण्याच्या बेतात आहोत,” लाझारसने मला सांगितले. “लोकांना त्यांच्या सामाजिक गरजा जेथे पूर्ण होतील तेथे जावेसे वाटते. लोकांना एकत्रितपणे व्यायाम करण्यास लावल्याने ते तेथे नियमितपणे येत राहण्याची शक्यता जास्त आहे. तुम्ही देशाच्या आरोग्यातही अशा प्रकारे सकारात्मक बदल घडवून आणू शकता.”

येणाऱ्या काही काळातच, विश्लेषणात्मक अंदाज व्यक्त करणाऱ्या तज्ज्ञांच्या मते, कंपन्यांना आपल्या निवडीविषयी समजून त्या आपल्यापेक्षा अधिक चांगल्या प्रकारे, आपल्या सवयींचा अंदाज करू शकतील. परंतु तरीही कोणाची, कोणत्या कंपनीच्या लोण्याला पसंती आहे एवढेच माहीत असणे हे त्यावर कृती करण्यास पुरेसे कारण होऊ शकत नाही. नवीन सवय प्रचलित करण्यासाठी, मग किराणा

माल असो किंवा वेगळ्या प्रकारचा व्यायाम असो, तुम्हाला नवीन गोष्ट ओळखीची वाटेल, परिचयाची वाटेल, हे कशा प्रकारे करता येईल हे समजले पाहिजे.

ॲन्ड्र्यू पॉलशी शेवटचा जेव्हा मी बोललो, तेव्हा मी त्याला, माझ्या पत्नीला, आमच्या दुसऱ्या अपत्याच्या वेळी, सातवा महिना लागल्याचे सांगितले. पॉलला पण त्याची मुले आहेत, म्हणून आम्ही लहान मुलांविषयी थोडेफार बोललो. मी आणि माझी पत्नी आम्ही कधी कधी टारगेटमध्ये खरेदी करतो हे मी त्याला सांगितले. एका वर्षापूर्वी, पोस्टाने कुपन्स मिळायला लागावीत म्हणून आम्ही त्याच्या कंपनीला आमचा पत्ता दिल्याचे पण सांगितले. अलीकडे जशी माझ्या पत्नीची तारीख जवळ येऊ लागली तसे माझ्या लक्षात आले होते, की डायपर्स, निरनिराळी तेले, लहान मुलांचे कपडे इत्यादी वस्तूंच्या जाहिरातींची आमच्या घरी आवक चांगलीच वाढली होती.

त्या आठवड्याच्या शेवटी त्यातील काही कुपन्स वापरण्याचा माझा विचार असल्याचे मी त्याला सांगितले. एक पाळणा, लहान मुलांच्या खोलीसाठी काही पडदे आणि माझ्या दुसऱ्या मुलासाठी कदाचित काही खेळणी घेण्याचा पण माझा विचार होता. मला ज्या वस्तूंची गरज होती, अगदी त्याच वस्तूंची कुपन्स टारगेट मला पाठवत असल्यामुळे मला खूपच मदत होत होती.

“नवीन अपत्याच्या जन्मापर्यंत फक्त थांब,” पॉल म्हणाला. “आम्ही तुला अशा उपयोगी वस्तूंची कुपन्स पाठवू की ज्यांची तुला गरज आहे याची तुला पण कल्पना नसेल.”

¹ Target corporation ही अमेरिकेतील, वॉलमार्टच्या खालोखाल दुसऱ्या नंबरची, किरकोळ विक्री करणाऱ्या दुकानांची साखळी आहे.

² या प्रकरणामधील माहिती टार्गेटच्या एका डझनांहूनही अधिक आजी/माजी कर्मचाऱ्यांच्या मुलाखतींमधून मिळवण्यात आलेली आहे. त्यांनी ही माहिती, नोकरी गमवावी लागण्याच्या किंवा इतर काही परिणामांच्या भीतीने त्यांची नावे उघड न करण्याच्या अटीवर दिलेली आहे. या प्रकरणामधील माहितीचा आढावा घेण्याची तसेच सुधारणा सुचवण्याची संधी टार्गेटला देण्यात आली होती. त्याचप्रमाणे त्यांच्या माहिती विश्लेषण विभागातील अधिकाऱ्यांच्या अधिकृत मुलाखती घेण्याची परवानगी देण्याचीही त्यांना विनंती करण्यात आली होती. परंतु त्यांनी त्यास नकार दिला आणि सत्यता पडताळून पाहण्यासाठी आम्ही पाठवलेल्या प्रश्नांना उत्तरे देण्यासही नकार दिला. परंतु त्यांनी आमच्या दोन ई-मेल्सना प्रतिसाद दिला. पहिल्या प्रतिसादाच्या ई-मेलमध्ये म्हटले होते. “टार्गेटमध्ये आमचे एकच ध्येय आहे, की टार्गेटला ग्राहकांच्या पसंतीचे, त्यांच्या पैशाचा पूर्ण मोबदला देणारे, सतत सेवेमध्ये सुधारणा करून आणि त्यांना एकमेव अद्वितीय सेवेचा अनुभव देणारे, ‘कमी खर्च, अधिक अपेक्षा’ हे आमचे ध्येयवाक्य प्रत्यक्षामध्ये आणणारे अव्वल खरेदी केंद्र बनवायचे. आम्ही याच एका ध्येयावर आमचे लक्ष केंद्रित केले असून आमच्या ग्राहकांच्या आवडीनिवडी जाणून घेण्यासाठी खूप मोठी गुंतवणूक केली आहे. आमच्या प्रयत्नांना साहाय्यभूत ठरणारे अनेक संगणकीय कार्यक्रम विकसित केले आहेत, ज्यामुळे आम्हाला बाजाराचा कल, ग्राहकांच्या राहणीमानानुसार आवडी निवडी इत्यादी जाणून घेण्यास मदत होते. या माहितीमुळे विश्लेषणामुळे, टार्गेटला त्यांच्या ग्राहकांना खरेदीसाठी अत्यंत उपयुक्त अशी मदत करणे शक्य झाले आहे. उदा. गिन्हाइकाने दुकानामध्ये येऊन खरेदी केलेल्या सामानावरून, आमचा संगणकीय संशोधन कार्यक्रम त्याला भविष्यामध्ये कोणत्या गोष्टींची गरज भासण्याची शक्यता आहे, याचा अंदाज वर्तवतो आणि त्याप्रमाणे घेतलेल्या मालाच्या पावतीबरोबरच त्याला योग्य ती कुपन्स दिली जातात. त्याचप्रमाणे आमच्या मूल-नोंदणीसारख्या संपूर्ण ऐच्छिक योजनेतून, टार्गेटला त्या विशिष्ट ग्राहक गटाच्या भविष्यातील संभाव्य खरेदीचा अंदाज घेणे शक्य होते. मग त्याप्रमाणे त्यांना सूट देणारी कुपन्स योग्य वेळी पाठवणे आम्हाला शक्य होते. आमचा विश्वास आहे, की यामुळे ग्राहकांना त्यांच्या गरजेनुसार आणि इच्छेनुसार थेट मदत करणे आम्हाला शक्य होते. परिणामी

टार्गेटच्या विक्री आणि नफ्यामध्ये वाढ होण्याबरोबरच ग्राहकांचा अतूट असा विश्वास संपादन करण्यात टार्गेटला यश आले आहे.” दुसऱ्या ई-मेलमध्ये म्हटले होते, “जवळजवळ तुमच्या सर्वच विधानांमध्ये चुकीची माहिती आहे आणि अशी माहिती प्रसिद्ध करणे म्हणजे जनतेची दिशाभूल करण्यासारखे आहे. अशा प्रत्येक विधानागणिक उत्तरे देत बसण्याची आमची इच्छा नाही. टार्गेट तिची कायदेशीर जबाबदारी अत्यंत गांभीर्याने घेते. आम्ही ही सर्व केंद्र/राज्य कायदांच्या, अगदी आरोग्यविषयक माहिती सुरक्षा कायदा धरून, कक्षेत राहूनच काम करतो.”



समाजांच्या सवयी

सॅडलबॅक चर्च आणि माँटगोमेरी बस बहिष्कार

चळवळी कशा जन्म घेतात?

संध्याकाळचे सहा वाजले होते, क्लिव्हलँड ॲव्हेन्यु बस स्टँडवर बस येऊन उभी राहिली. बेचाळीस वर्षे वयाची बिना फ्रेमचा चष्मा घातलेली आणि साधे तापकिरी रंगाचे जॅकेट घातलेली लहानसर चणीची एक आफ्रिकन अमेरिकन महिला बसमध्ये चढली. तिने पर्समधून दहा सेंटचे एक नाणे काढले आणि तेथील बस भाड्याच्या यंत्रात टाकले.

तो गुरुवार होता, 1 डिसेंबर 1955. माँटगोमेरी, अलाबामा येथे ती माँटगोमेरी फेअर या मोठ्या दुकानात पूर्ण दिवसभर काम करून आली होती. तेथे ती एक व्यावसायिक शिंपी म्हणून काम करत होती. बसमध्ये खूप गर्दी होती आणि तेथील कायद्याप्रमाणे पहिल्या चार रांगा गोऱ्या प्रवाशांसाठी राखीव होत्या. बसच्या मागील भागात कृष्णवर्णीयांना बसण्याची मुभा होती. तेथे खूपच गर्दी होती आणि सर्व जागा आधीच भरल्या होत्या. म्हणून ती महिला रोझा पार्कस् मधल्या रांगेत गोऱ्यांसाठी राखीव असलेल्या जागांच्या लगेचच मागे, जेथे कोणीही बसू शकत होते, तेथे जाऊन बसली.

बसने जसा तिच्या निर्धारित मार्गावरून प्रवास सुरू केला तसे अधून-मधून आणखीही प्रवासी बसमध्ये चढले. लवकरच सर्व बसण्याच्या जागा भरल्या, अगदी गोऱ्यांसाठी राखीव असलेल्या सुद्धा. प्रवाशांना आता मधील मार्गिकेतील, वरच्या दांडीला धरून उभे राहण्याची वेळ आली. जेम्स एफ. ब्लेक हा बसचा चालक होता. एक गोरा माणूस उभा असलेला बघून पार्कस् ज्या भागात बसली होती, त्या भागात बसलेल्या कृष्णवर्णीय प्रवाशांना उद्देशून तो ओरडला आणि त्यांना उभे राहण्यास सांगितले, परंतु कोणीच उभे राहिले नाही. बसमध्ये एकच कोलाहल चालला होता. त्यांना कदाचित ऐकू आले नसावे. त्या चालकाने, माँटगोमेरी रस्त्यावरील एम्पायर

थिएटरच्या समोर बस रस्त्याच्या कडेला उभी केली आणि तो मागच्या बाजूला आला.

“मी काय सांगतो आहे ते मुकाट्याने ऐका, आडमुठेपणा करू नका आणि त्या जागा मोकळ्या करा.” तो म्हणाला. तीन कृष्णवर्णीय प्रवासी त्यांच्या जागांवरून उठले आणि मागील भागात गेले. परंतु पार्कस् मात्र जागेवरच बसून राहिली, जागची हललीपण नाही. ती गोऱ्यांसाठी राखीव असलेल्या भागात नाहीये, शिवाय फक्त एकच गोरा माणूस उभा होता, असं तिने चालकाला सांगितले.

“तू जर जागेवरून उठली नाहीस, तर मी पोलिसांना बोलावीन आणि तुला अटक करायला लावीन.” ब्लेक म्हणाला.

“तू करच तसे,” पार्कस् म्हणाली.

चालक तेथून गेला आणि दोघा पोलिसांना घेऊन आला.

बसमध्ये शिरल्यानंतर दोन पोलिसांपैकी एकाने पार्कस्ला विचारले.

“तू बऱ्या बोलाने उभी का राहत नाहीस?”

“तुम्ही माझ्या मागे का लागला आहात?” तिने विचारले.

“ते काही मला माहीत नाही.” तो पोलीस अधिकारी म्हणाला. “परंतु कायदा म्हणजे कायदा आणि आम्ही तुला अटक करत आहोत.”

त्या क्षणी बसमधील जरी कोणालाही कळले नाही तरी नागरी हक्कांच्या भावी चळवळीचे बीज तेथे नकळत पडले होते. हा एक छोटासा नकार, ही एक विरोधाची कृती अशाच प्रकारच्या पुढे घडणाऱ्या अनेक घटनांच्या मालिकेची नांदी होती. ज्यामुळे कार्यकर्त्यांनी कोर्टांमध्ये, राजकीय रंगमंचावर चालवलेल्या वांशिक भेदभावविरुद्धच्या लढ्यांची दिशाच बदलली. त्यामागे आता संपूर्ण समाजाची ताकद उभी राहून, त्याला जनआंदोलनाचे स्वरूप येणार होते. पुढील एक वर्षात माँटगोमेरीतील कृष्णवर्णीय जनता आपल्या हक्कांविषयी जागृत होऊन शहरातील परिवहन व्यवस्थेचा बहिष्कार करणार होती. सार्वजनिक परिवहन व्यवस्थेतील वांशिक भेदभाव करणारा अन्याय कायदा पुस्तकांमधून काढून टाकला जाईपर्यंत

त्यांचा बहिष्कार चालणार होता. त्या बहिष्कारामुळे परिवहन व्यवस्थेचे कंबरडे मोडणार होते. जनता हजारोंच्या संख्येने निषेध करण्यासाठी रस्त्यांवर उतरणार होती आणि एका वलयांकित नेत्याची मार्टिन ल्युथर किंग (ज्यु.) यांची देशाला ओळख होणार होती. लवकरच लिटिल रॉक, ग्रीन्सबोर, रॅलिघ, बरमिंघम आणि अखेर राजकारणापर्यंत सर्वाना वेढून टाकणाऱ्या एका चळवळीची ठिणगी पडणार होती. शिवाय पार्कस्ला खूप प्रसिद्धी मिळणार होती. आणि तिला राष्ट्राध्यक्षांचे स्वातंत्र्य पदक (Presidential medal of Freedom) प्रदान केले जाणार होते. केवळ एक विरोधाची कृती जग कशा प्रकारे बदलू शकते याचे हे उत्तम उदाहरण होते.

परंतु ही संपूर्ण गोष्ट नाहीये. रोझा पार्कस् आणि मॉंटगोमेरी बस बहिष्कार या घटना नागरी हक्क चळवळीच्या केंद्रबिंदू, केवळ एका व्यक्तीच्या विरोध करण्याच्या कृतीमुळे झाल्या नाहीत, तर त्या मागे, त्यावेळी असलेल्या सामाजिक सवयींचा पण खूप मोठा भाग होता. पार्कस्च्या अनुभवातून सामाजिक सवयींच्या एकूण ताकदीची, बळाची पण कल्पना येते. - काही डझन, काही शेकडो, काही हजार माणसांच्या न कळत जशा वागणुकींच्या सवयी पडत जातात, ज्या प्रत्यक्षात घडत असताना लक्षात येणे कठीण असते. परंतु त्यांच्यात इतकी ताकद असते, की त्या जग बदलू शकतात. सामाजिक सवयींमुळेच, एकमेकांना न ओळखणाऱ्या माणसांचे, रस्त्यांवरून निषेध मोर्चे निघतात. जे कदाचित वेगवेगळ्या कारणांसाठी सामील झालेले असतीलही परंतु त्या सगळ्यांची दिशा मात्र एकच असते. सामाजिक सवयींमुळे, काहींनी घेतलेल्या पुढाकारांमुळे, जग बदलून टाकणारी आंदोलने, चळवळी उभ्या राहतात, तर इतरांना तशी आंदोलने, तशा चळवळी उभ्या करण्यात अपयश येते. सामाजिक सवयी इतक्या प्रभावी असण्याचे कारण म्हणजे, अनेक आंदोलनांच्या चळवळींच्या मुळाशी - मग त्या मोठ्या प्रमाणावरील क्रांती असोत किंवा साधा जनतेचा चर्चमध्ये जाण्यायेण्यातील चढउताराचा मुद्दा असो - एक तीन टप्प्यांची प्रक्रिया असते, जी इतिहासतज्ज्ञांच्या आणि समाजशास्त्रज्ञांच्या मते, पुनःपुन्हा दिसून आलेली आहे:

एखादी चळवळ मैत्री आणि ओळखीच्या लोकांमधील घनिष्ठ संबंध यासारख्या सामाजिक सवयींमुळे जन्माला येते.

मग ती एखाद्या जमातीच्या गटाच्या सवयी आणि त्यांचा परिघ व स्वजमातीला एकत्र बांधून ठेवणाऱ्या दुर्बल बंधनांमुळे वाढत जाते.

त्या चळवळीला, तिच्या नेतृत्वाने सहभागी होणाऱ्यांमध्ये स्वतःची ओळख नव्याने प्रस्थापित करण्याच्या आणि मालकीहक्काची भावना निर्माण करण्याच्या लावलेल्या नवीन सवयींमुळे बळ मिळते.

सर्वसाधारणपणे जेव्हा या प्रक्रियेतील तीनही अटींची पूर्तता होते, तेव्हा ती चळवळ स्वयंचलित होते, चांगल्या प्रकारे प्रस्थापित होते. सामाजिक बदल यशस्वीपणे घडून येण्यासाठी आणखीनही काही कारणे आहेत, समीकरणे आहेत. कालानुरूप आणि चळवळीमागील उद्देशानुसार बदलत जाणारी त्यात शेकडो तथ्येही आहेत. परंतु सामाजिक सवयी कशा काम करतात, हे समजून घेण्याने माँटगोमेरी आणि रोझा पार्कस् हे समान नागरी हक्कांच्या लढ्यात कसे उत्प्रेरक ठरले हे समजून घेणे सोपे जाईल.

थंडीच्या मोसमातील त्या एके दिवशी, रोझा पार्कस्ने केलेल्या एका निर्धाराच्या कृतीमुळे, तिला अटक होण्यापलीकडे आणखीन काही होणे अनिवार्य नव्हतीच नव्हते. परंतु त्यानंतर सामाजिक सवयींनी हस्तक्षेप केला आणि काहीतरी अद्भुत घडून आले.

माँटगोमेरी परिवहन मंडळाच्या, वांशिक विभाजन कायद्याचा भंग करणारी आणि तुरुंगात जाणारी रोझा पार्कस् ही काही पहिली कृष्णवर्णीय महिला प्रवासी नव्हती. सन 1946मध्ये जिनेव्हा जॉन्सनला माँटगोमेरी बस चालकाला बसण्यावरून प्रत्युत्तर दिल्याच्या कारणास्तव अटक करण्यात आली होती. सन 1949मध्ये व्हायोला व्हाईट, केटी विंगफिल्ड आणि दोन कृष्णवर्णीय लहान मुलांना गोऱ्यांसाठी राखीव असलेल्या जागांवर बसल्याबद्दल आणि जागेवरून उठण्यास नकार दिल्याबद्दल अटक करण्यात आली होती. त्याच वर्षी न्यू जर्सीहून आलेल्या, जेथे बसण्याच्या जागांमध्ये अशा प्रकारे भेदभाव केलेला नव्हता- त्या दोघा तरुणांना, कायदा मोडून, गोऱ्या माणसाच्या आणि मुलाच्या शेजारी बसण्याबद्दल अटक करून तुरुंगामध्ये टाकण्यात आले होते. सन 1952मध्ये, माँटगोमेरी पोलीस दलातील एका पोलिसाने एका कृष्णवर्णीय माणसाला बस चालकाशी हुज्जत घातल्याबद्दल गोळी घालून ठार केले होते. सन 1955मध्ये, पार्कस्ला तुरुंगामध्ये टाकण्याआधी काहीच महिने कलॉडेट कोलविन आणि मेरी लुइस स्मिथ या दोघींना, दोन वेगवेगळ्या घटनांमध्ये,

गोन्या प्रवाशांना जागा देण्यास नकार दिल्याबद्दल, अटक करून जेलमध्ये टाकण्यात आले होते.

परंतु वरीलपैकी कोणत्याही अटकेमुळे बहिष्कार, निषेध, मोर्चे इत्यादीसारखे प्रतिसाद उमटले नाहीत. “त्यावेळी माँटगोमेरीमध्ये खरेखुरे जागरूक, जाण असलेले, क्रियाशील कार्यकर्ते नव्हते.” टेलर ब्रँच या पुलित्झर विजेत्या नागरी हक्क चळवळीच्या इतिहासकाराने मला सांगितले. लोकांनी निषेधही केला नाही आणि मोर्चेही काढले नाहीत. जी काही सक्रियता होती ती कोर्टापुरतीच मर्यादित होती. याशिवाय सर्वसामान्य माणसांकडून आणखी कोणतीच कृती होत नव्हती.

ज्यावेळी तरुण मार्टिन ल्युथर किंग (ज्यु.) माँटगोमेरीत, सन 1954मध्ये, म्हणजे पार्कस्ला अटक होण्याआधी एक वर्ष आले, तेव्हा त्यांच्या असे निदर्शनास आले, की शहरातील बहुसंख्य कृष्णवर्णीयांनी कोणताही निषेधाचा सूर न काढता शांतपणे हे विभाजन स्वीकारले होते. त्यांनी हे विभाजनच केवळ मान्य केले होते असे नाही, तर त्याबरोबर होणारी मानहानी आणि होणारा छळपण स्वीकारला होता.

तर मग ज्यावेळी पार्कस्ला अटक झाली, त्यावेळी परिस्थिती का बदलली? याचे एक स्पष्टीकरण म्हणजे, त्यावेळी राजकीय परिस्थिती बदलत होती. गतवर्षी अमेरिकेतील सर्वोच्च न्यायालयाने ब्राऊन विरुद्ध बोर्ड ऑफ एज्युकेशन या खटल्याचा निकाल दिला होता. सार्वजनिक शाळांमध्ये अशा प्रकारचा भेदभाव करणे बेकायदेशीर ठरवले होते. पार्कस्च्या अटकेच्या आधी सहा महिने कोर्टाने, ज्याला ब्राऊन-2 म्हणता येईल असा एक निर्णय दिला होता. शाळेत अशा प्रकारच्या विलिनीकरणाची प्रक्रिया वेगाने अमलात आणली गेली पाहिजे, म्हणून संपूर्ण देशभरामध्ये बदलाचे वारे वाहत होते.

परंतु माँटगोमेरी हे नागरी हक्क चळवळीचे मुख्य केंद्र होण्यासाठी एवढेच स्पष्टीकरण पुरेसे नव्हते. क्लॉडेट केल्वीन आणि मेरी लुइसस्मिथ या दोघींना पण ब्राऊन विरुद्ध बोर्ड हा खटला चालू असतानाच अटक झालेली होती. तरीही आंदोलन झाले नव्हते किंवा निषेधाचा सूर उमटला नव्हता. माँटगोमेरीतील बहुतेक रहिवाशांच्या दृष्टीने ब्राऊन हा कोठेतरी दूर कोर्टात चाललेला केवळ एक खटला होता. त्याचा स्थानिक पातळीवर परिणाम झालाच तर तो कसा होईल, याबाबत पण संभ्रम होता. माँटगोमेरी म्हणजे अँटलांटा किंवा ऑस्टीन असे दुसरे कोणतेही शहर

नव्हते, जेथे प्रगती होण्याची काही शक्यता होती. “माँटगोमेरी हे तसे एक नाठाळ, बदनाम शहर होते, वंशविद्वेष तेथे खोल भिनला होता.” ब्रँच म्हणाला.

परंतु ज्यावेळी पार्कस्ला अटक झाली, त्यावेळी शहरात काहीतरी अघटित घडण्यास सुरुवात झाली. बसमधील विभाजन कायद्याचा भंग केल्याबद्दल, आधी अटक झालेल्या दोघीपेक्षा, रोझा पार्कस्ची स्थिती वेगळी होती. तिला समाजात काहीतरी स्थान होते, मान होता. त्यामुळे तिच्या अटकेनंतर पडसाद उमटायला लागले आणि सामाजिक सवयी - बंधुभावाच्या सवयी - सक्रिय झाल्या, ज्यामुळे निषेधांना सुरुवात झाली. माँटगोमेरीतील अनेक सामाजिक संस्थांमध्ये रोझा पार्कस्चा सक्रिय सहभाग होता. त्या संस्थांचे परस्परांशी उत्तम संबंध असल्यामुळे, त्या संस्थांमधील तिच्या सहकाऱ्यांनी नेहमीप्रमाणे समाजात या घटनेबद्दल औदासीन्य पसरण्याआधीच प्रतिसादात्मक प्रक्रियेला सुरुवात केली.

माँटगोमेरीतील सामाजिक व्यवस्था ही शेकडो छोट्या छोट्या गटांनी बनलेली होती आणि त्यांचे असे स्वतंत्र स्थान होते, स्वतःचे असे प्रभावक्षेत्र होते. त्या शहराची डिरेक्टरी ऑफ सीविल अँड सोशल ऑर्गनायजेशनस ही फोन नंबरसच्या पुस्तकाइतकीच जाडजूड होती. प्रत्येक वयात आलेली व्यक्ती विशेषतः कृष्णवर्णीय कोणत्या ना कोणत्या तरी क्लबची, चर्चची, सामाजिक, सांस्कृतिक गटाशी, समाजकेंद्राशी किंवा जवळच्याच एखाद्या संस्थेशी, कधी कधी एकापेक्षा अधिकही संस्थांशी जोडली गेली होती. अशा या एकमेकांशी जोडल्या गेलेल्या सामाजिक संस्था, गटांमध्ये रोझा पार्कस्ला विशेष स्थान होते, मान होता. “रोझा पार्कस् ही अशा काही थोड्या व्यक्तींपैकी एक होती, ज्यांचा घेण्यापेक्षा समाजाला काहीतरी देण्याकडे कल असतो. आणि यावर सर्वांचे एकमत होते.” ब्रँचने त्याच्या, नागरी हक्क चळवळीच्या इतिहासावरील ‘पार्टिंग द वॉटर्स’ या पुस्तकात म्हटले होते. तिचे व्यक्तिमत्त्व म्हणजे मनुष्यस्वभावांच्या आलेखावरील एकाकी अत्युच्च बिंदू होता. जो अनेक समाजप्रवाहांना स्पर्शून जात होता. तिचे समाजातील सर्व वांशिक गटांशी आणि आर्थिक स्तरातील लोकांशी चांगले संबंध होते, ती त्यांच्याबरोबर चांगल्या प्रकारे संलग्न होती. ती स्थानिक NAACP ची सचिव होती, ती मेथॉडिस्ट चर्चमध्ये नियमित जायची आणि तिच्या घराजवळच असलेल्या ल्युथेरन चर्चच्या तरुणांच्या संघटनेशी पण तिचे चांगले संबंध होते. काही आठवडे सुट्ट्यांमध्ये ती अनाथालयांना, रुग्णसेवा केंद्रांना भेटी द्यायची, तर काही सुट्ट्या ती वनस्पतीप्रेमी गटांबरोबर घालवायची. बुधवारच्या रात्री, अनेकदा ती स्थानिक हॉस्पिटल्ससाठी कांबळी

विणणान्या स्त्रियांबरोबर काम करायची. गरीब, गरजू कुटुंबातील स्त्रियांना शिवणकाम शिकवण्यात तिचा सहभाग असायचा, तर सुखवस्तू गोऱ्या कुटुंबातील स्त्रियांचे कपडे ती मापानुरूप करून द्यायची. ती समाजकार्यात इतकी गुरफटलेली होती, की तिच्या नवऱ्याची नेहमीच, ‘तिचे घरच्यापेक्षा जास्त वेळा बाहेरच इकडेतिकडे खाणे होते,’ अशी तक्रार असायची.

सर्वसाधारणपणे समाजशास्त्रज्ञांचा असा एक निष्कर्ष आहे, की आपल्याप्रमाणेच असलेल्यांबरोबर आपली मैत्री लवकर जमते. आपल्या जवळच्या परिचितांमध्ये काही श्रीमंत असतात, काही गरीब असतात, काही कदाचित वेगळ्या वंशाचे पण असतील - परंतु सर्वसाधारणपणे आपली घनिष्ठ मैत्री आपल्याच उत्पन्नगटातील आपल्याप्रमाणेच पार्श्वभूमी असलेल्यांबरोबर होते.

परंतु त्या उलट पार्कस्ची मैत्री, माँटगोमेरीतील वेगवेगळ्या आर्थिक, सामाजिक, स्तरांतील व्यक्तींशी होती. समाजशास्त्रज्ञ ज्याला घनिष्ठ संबंध म्हणतात असे तिचे माँटगोमेरीतील डझनावारी संघटनांशी, गटांशी होते, ज्यांचा एरवी एकमेकांशी काहीही संबंध नव्हता. “आणि हाच कळीचा मुद्दा होता.” ब्रॅच म्हणाला, “रोझा पार्कस् हे एकूण माँटगोमेरी आणि तेथील कृष्णवर्णीय समाज यांच्यातील सगळ्या स्तरांच्या, थरांच्या पलीकडे गेलेले व्यक्तिमत्त्व होते. तिच्या संबंधितांमध्ये अगदी सामान्यातील सामान्य पण होते, तसेच महाविद्यालयांतील प्राध्यापक पण होते.”

अशा प्रकारे पार्कस्ची तुरुंगात रवानगी झाल्याबरोबर लगेचच तिच्या मित्रपरिवाराची आणि संबंधितांची ताकद दिसून आली.

रोझा पार्कस्ने स्टेशनमधूनच तिच्या आईवडिलांच्या घरी फोन केला. ती खूप घाबरली होती आणि तिच्या आईला खरेतर काय करावे हेच सुचत नव्हते - विचारचक्र सुरू झाले होते. पार्कस्च्या संबंधितांची, मित्रांची जे अशा वेळी मदतीला धावून येण्याची शक्यता आहे, अशी नावे ती आठवायला लागली. तिने माँटगोमेरीतील NAACP चे माजी प्रमुख इ.डी. निक्सन यांच्या पत्नीला फोन लावला. तिने तिच्या नवऱ्याला सांगितले, की पार्कस्ला तुरुंगातून सोडवलेच पाहिजे. त्यांनीही ताबडतोब मदत करण्याची तयारी दर्शवली आणि माँटगोमेरीतील प्रसिद्ध गोरे वकील क्लिफोर्ड

डर जे पार्कस्ला चांगले ओळखत होते, त्यांना फोन केला. कारण त्यांच्या तीन मुलींच्या फ्रॉक्सना तिनेच लेस लावलेली होती.

आता निक्सन आणि डर तुरुंगात गेले, त्यांनी तिच्या जामिनाची व्यवस्था केली आणि तिला घरी आणले. माँटगोमेरीतील या बसमधील विभाजनाच्या अन्याय्य कायद्याला आव्हान देण्यासाठी ते अशाच एका संधीची वाट बघत होते. आणि आता ती संधी आयतीच आली होती. तिच्या अटकेचा खटला कोर्टांमध्ये चालवू देण्यास तिची तयारी आहे का, म्हणून त्यांनी तिला विचारले. पार्कस्च्या नवऱ्याचा या गोष्टीला विरोध होता. “ही गोरी माणसे तुला मारून टाकतील रोझ.” त्याने तिला सांगितले.

परंतु पार्कस्ने निक्सन यांच्या बरोबर NAACP साठी कित्येक वर्षे एकत्र काम केले होते. ती डर यांच्या घरी पण गेलेली होती आणि त्यांच्या मुलींना फ्रेंच नृत्याचे पदन्यास शिकवले होते. तिचे मित्र आता तिच्याकडून सहकार्याची अपेक्षा करत होते.

“या सगळ्यामुळे माँटगोमेरीचे काही भले होणार असेल आणि यातून काही चांगले घडेल असे तुम्हाला वाटत असेल तर,” तिने त्यांना सांगितले, “तर मलाही त्यामध्ये सहभागी होणे आवडेल.”

त्या रात्री तिला अटक झाल्यानंतर काही तासांतच पार्कस्ला तुरुंगात ठेवल्याची बातमी कृष्णवर्णीय समाजात वेगाने पसरली. शालेय शिक्षकांच्या प्रभावी गटाची अध्यक्ष आणि पार्कस्ची इतर अनेक संस्थांमधील सहकारी, जो अॅन रॉबिनसन हिला देखील ती बातमी समजली. त्याचप्रमाणे रॉबिनसनच्या गटातील अनेक सहकारी शिक्षकांना ही बातमी समजली आणि त्यांच्या विद्यार्थ्यांच्या पालकांनाही ही बातमी समजली. मध्यरात्रीच्या सुमारास रॉबिनसनने तिच्या सहकाऱ्यांची एक तातडीची बैठक बोलावली आणि चार दिवसांनंतर, सोमवारपासून, जेव्हा पार्कस्ला कोर्टात आणले जाणार होते, शहरातील बस सेवेवर बहिष्कार टाकण्याची सूचना मांडली.

त्यानंतर रॉबिनसन तिच्या कार्यालयातील स्टेन्सिलप्रती काढण्याच्या खोलीत गेली आणि तिने बहिष्कार पत्रकाच्या प्रती तयार केल्या.

“आणखीन एका निग्रो महिलेला, तिने बसमध्ये आपल्या जागेवरून उठून गेल्या व्यक्तीला बसण्यासाठी जागा न दिल्याच्या कारणावरून अटक करून तुरुंगात डांबण्यात आले आहे. त्या महिलेचा खटला, सोमवारी सुनावणीसाठी कोर्टांमध्ये

घेण्यात येणार आहे. म्हणून आम्ही प्रत्येक निग्रो व्यक्तीला या अटकेच्या आणि खटल्याच्या निषेधार्थ, सोमवारी, परिवहन सेवेच्या बसेसवर बहिष्कार टाकण्याचे आवाहन करतो.” त्या पत्रकात असे म्हटले होते.

दुसऱ्या दिवशी भल्या सकाळीच रॉबिनसनने पत्रकांचे गठ्ठे तिच्या सहकारी शाळाशिक्षकांकडे दिले आणि त्यांना ते पालकांमध्ये आणि सहकाऱ्यांमध्ये वाटण्यास सांगितले. पार्कस्ला अटक झाल्यानंतर चोवीस तासांतच तिच्या तुरुंगवासाबद्दल आणि आगामी बहिष्काराबद्दल शहरातील काही सर्वात प्रभावशाली समाजगटांमध्ये ही बातमी पोहोचली. - स्थानिक NAACP ची शाखा, एक मोठा राजकीय गट, अनेक कृष्णवर्णीय शिक्षक आणि त्यांच्या विद्यार्थ्यांचे पालक. ज्यांना ते पत्रक मिळाले, त्यांच्यापैकी अनेक लोक रोझा पार्कस् हिला वैयक्तिक ओळखत होते. त्यांच्यापैकी अनेक जण चर्चमध्ये तिच्या शेजारी तरी बसलेले होते, किंवा तिच्याबरोबर सभांना, बैठकांना उपस्थित तरी राहिले होते आणि काहींनी तिला आपली हितचिंतक तरी समजले होते. मैत्रीच्या भावनेत एक नैसर्गिक प्रवृत्ती अंतर्भूत असते. जेव्हा आपल्या कोणा आवडीच्या व्यक्तीवर अन्याय होतो, तेव्हा संघर्ष करायला ती प्रवृत्त करते. अनेक अभ्यासांमधून असे दिसून आले आहे, की जेव्हा एखाद्या अनोळखी माणसाला काही होते, तेव्हा त्याच्याकडे दुर्लक्ष होणे अगदी स्वाभाविक असते. परंतु जेव्हा मित्रावर काहीतरी संकट ओढवते, तेव्हा येणारा संताप हा आपल्या स्थितिप्रियतेवर- ज्यामुळे निषेध मोर्चे काढणे साधारणपणे कठीण जाते- भाग पाडतो. ज्यावेळी पार्कस्च्या मित्रांना तिच्या अटकेची आणि बहिष्काराची बातमी कळली, तेव्हा मैत्रीच्या सामाजिक सवयी - आपल्याला प्रिय असलेल्या व्यक्तीच्या मदतीला धावून जाण्याची त्यांची नैसर्गिक प्रवृत्ती - सचेत झाल्या.

आधुनिक काळातील पहिल्या मोठ्या प्रमाणावरील नागरी हक्क चळवळीने खरेतर आधीच्या अनेक अटकांच्या घटनांनंतर आकार घेण्यास हरकत नव्हती. परंतु त्या चळवळीने आकार घेतला तो रोझा पार्कस्च्या अटकेच्या घटनेनंतर. कारण समाजामध्ये असलेले तिचे स्थान आणि मोठ्या प्रमाणावरील, विविध स्तरांवरील, तिचे असलेले संबंध. त्यामुळे तिच्या मित्रांनी, मित्रत्वाच्या सामाजिक सवयींना अनुसरून, नैसर्गिक भावनेने तिला प्रतिसाद आणि पाठिंबा दिला.

तरीही अनेक जणांची अशी अपेक्षा होती, की हा निषेध, हे आंदोलन एखाद्या दिवसापुरतेच मर्यादित राहील. जगभरात छोटेमोठे निषेध, आंदोलन दररोज होतच

असतात पण बहुतेक सर्व लगेच संपतात, विसरली जातात. जग बदलण्याइतके मित्र कोणाकडेच नसतात. म्हणूनच चळवळींच्या सामाजिक सवयींची दुसरी बाजू अधिक महत्त्वाची आहे. माँटगोमेरी बस बहिष्काराच्या घटनेने सामाजिक संघर्षाचे स्वरूप घेतले. कारण कृष्णवर्णीय समाजाला एकत्र बांधणारी कर्तव्यदायित्वाची भावना, जी रोझा पार्कस्च्या घटनेमुळे चेतवली गेली. रोझा पार्कस्ला न ओळखणाऱ्यांनी पण आंदोलनामध्ये भाग घेण्याचे ठरवले. कारण समाजातील इतर जवळच्या लोकांच्या दबावामुळे - ज्याला दुर्बल बंधांची ताकद असे म्हटले जाते, - त्यांनी सहभागी न होणे हे अवघड होते.

2

एक क्षणभर अशी कल्पना करा, तुम्ही एका प्रस्थापित श्रीमंत कंपनीत मधल्या फळीतील एक अधिकारी आहात. तुम्ही यशस्वी आहात, तुमच्या वर्तुळात तुम्ही लोकप्रिय आहात. या कंपनीत अनेक वर्षे काम करून हे नाव, ही प्रतिष्ठा तुम्ही कमावली आहे. कंपनीच्या उत्पादनासाठी संभाव्य खरेदीदार, ग्राहक मिळवण्यासाठी तसेच चांगला सल्ला, सूचना, तुमच्या क्षेत्रातील खऱ्या खोल्या बातम्या, कुजबूज जाणून घेण्याच्या दृष्टीने तुम्ही उत्तम प्रकारे तुमच्या मित्रांचे जाळेसुद्धा तयार केले आहे. तुम्ही नियमितपणे चर्चमध्ये जाता, व्यायामशाळेत जाता, क्लबमध्ये जाता, तसेच तुमच्या महाविद्यालयाच्या माजी विद्यार्थी संघटनेच्या स्थानिक शाखेचे तुम्ही सदस्यपण आहात. तुम्हाला चांगला मान आहे आणि अनेक वेळा तुम्हाला वेगवेगळ्या कमिटीमध्ये आमंत्रितपण केले जाते. शिवाय तुमच्या वर्तुळात समाजातील कोणाला तुमच्या फायद्याची व्यवसायाची संधी आढळून आली तर ते अनेकदा तुमच्यापर्यंत ती पोहोचवतात.

आता अशी कल्पना करा, समजा, तुम्हाला एक फोन येतो आणि तो दुसऱ्या बाजूला दुसऱ्या एका कंपनीत तुमच्याच स्तराच्या पदावर काम करणारा, परंतु नवीन संधीच्या शोधात असलेला एक अधिकारी आहे. जेव्हा तुम्ही तुमच्या वरिष्ठांकडे त्याच्यासाठी शब्द टाकाल का? असे तो विचारतो.

दुसऱ्या बाजूची बोलणारी व्यक्ती जर अगदी अनोळखी असेल तर निर्णय घेणे अगदी सोपे जाते. तुम्हाला काहीही कल्पना नसलेल्या व्यक्तीला मदत करण्यासाठी वरिष्ठांकडे शब्द टाकून उगाच स्वतःचे नाव का खराब करून घ्या?

त्या उलट जर दुसऱ्या बाजूला बोलणारा तुमचा जवळचाच मित्र असेल तरी निर्णय घेणे सोपे आहे. अर्थातच तुम्ही ही मदत कराल. मित्र त्यासाठीच तर असतात ना!

परंतु फोनवर दुसऱ्या बाजूला बोलणारी व्यक्ती ही तुमची चांगली मित्रही नाही आणि पूर्णपणे अनोळखीही नाही, तर त्या दोन्हीमधील काहीतरी असते. समजा तुमच्या दोघांमधील समान दुवा तुमचा एक मित्र असेल, परंतु तरीही तुम्ही एकमेकांना चांगले ओळखत नसाल तर मग काय? तो मुलाखतीसाठी बोलावण्याच्या योग्यतेचा आहे का, असे जर तुमच्या वरिष्ठांनी विचारले तर तुम्ही त्यांना, त्याच्याविषयी काहीतरी खात्रीने सांगू शकाल का? तुम्ही तुमची प्रतिष्ठा, प्रयत्न, ऊर्जा, तुमच्या मित्राच्या मित्राला नोकरी मिळावी म्हणून किती प्रमाणात खर्च करायला तयार आहात?

सन 1960च्या दशकाच्या शेवटी शेवटी मार्क ग्रेनोव्हेटर नावाच्या हॉर्वर्ड विद्यापीठामध्ये डॉक्टरेट करणाऱ्या एका विद्यार्थ्याने, या प्रश्नाचे उत्तर शोधण्यासाठी 282 व्यक्तींनी कशा प्रकारे त्यांची आत्ताची नोकरी मिळवली, याचा अभ्यास करण्याचे ठरवले. मुळात त्यांना त्या कंपनीमध्ये नोकरीची संधी उपलब्ध असल्याचे कसे कळले? त्यांनी त्यांचे नाव सुचवण्यासाठी कोणाशी संपर्क साधला होता? मुलाखतीसाठी बोलावणे यावे म्हणून त्यांनी कोणत्या मार्गाचा अवलंब केला होता? सर्वात महत्त्वाचे म्हणजे त्यांना मदतीचा हात कोणी दिला होता, इत्यादी सर्व गोष्टींचा त्याने पाठपुरावा केला, माहिती गोळा केली. अपेक्षित्याप्रमाणेच, नोकरीच्या शोधात असलेल्यांनी जेव्हा संपूर्ण अनोळखी व्यक्तींशी संपर्क साधला, तेव्हा त्यांना नकारात्मक प्रतिसादच मिळाला होता. जेव्हा त्यांनी मित्रांना आवाहन केले, तेव्हा त्यांना मदत मिळाली होती.

परंतु त्याहीपेक्षा आश्चर्याची गोष्ट म्हणजे, नोकरीच्या शोधात असलेल्यांना अनेकदा वरवरची ओळख असलेल्या मित्राच्या मित्रांकडूनही जे अगदी अनोळखीही नव्हते परंतु फार जवळचेही नव्हते, मदत मिळालेली होती. ग्रेनोव्हेटरने अशा संबंधांना 'दुर्बळ बंध' (Weak ties) असे नाव दिले आहे. कारण ते अशा संबंधाचे प्रतिनिधित्व करतात, की जे संबंध प्रत्यक्षपणे न येता अप्रत्यक्षपणे, सामाजिक संबंधामधून निर्माण झालेले आहेत.

उलट नोकरी मिळण्यात, ग्रेनोव्हेटरला हे आढळून आले, की थेट मैत्री असण्यापेक्षाही असे दुर्बळ बंधच अधिक महत्त्वाचे ठरतात. कारण त्यामुळे

सामाजिक संबंधांचे वर्तुळ विस्तारण्यात, जे एरवी सहज होणे शक्य नसते, मदतच होते. ग्रेनोव्हेटरला त्याच्या अभ्यासातून असे आढळून आले, की त्यापैकी बहुतेक जणांना, नोकरीची संधी असल्याचे त्यांच्या जवळच्या मित्रांकडून समजण्याऐवजी अशा प्रकारच्या दुर्बल बंधामुळेच समजले होते आणि त्याला तसा अर्थही आहे. कारण आपण जवळच्या मित्रांच्या नेहमीच संपर्कात असतो, त्यांच्याबरोबर काम करत असतो किंवा ते वाचतात तेच ब्लॉग वाचत असतो. त्यांना जेव्हा एखाद्या नवीन संधीची माहिती मिळालेली असते तेव्हा ती कदाचित आपल्याला पण समजलेली असते. त्या उलट दुर्बल बंधांमुळे - जे लोक कधीतरी, सहा महिन्यातून एकदा भेटतात - आपल्याला एखाद्या नोकरीच्या संधीची बातमी कळते, जी एरवी आपल्याला समजण्याची अजिबात शक्यता नसते.

समाजशास्त्रज्ञांनी ज्यावेळी समाजात मते कशी पसरतात, अफवा कशा फैलावतात, किंवा राजकीय चळवळी कशा सुरू होतात, याचा शोध घेतला, तेव्हा त्यांना त्यात एक समान आकृतिबंध आढळून आला. आपले परिचितांशी असलेले दुर्बल बंध हे अनेकदा आपल्या दृढ मैत्रीच्या बंधांएवढेच - किंवा त्याच्याही पेक्षा जास्त - प्रभावी असतात. ग्रेनोव्हेटरने एके ठिकाणी लिहिले आहे, “फार कमी दुर्बल बंध असलेल्या व्यक्तींना समाजव्यवस्थेतील दूरदूरच्या माहितीपासून वंचित रहावे लागते. त्यांची माहिती केवळ स्थानिक बातम्या आणि त्यांच्या जवळच्या मित्रांची मते एवढ्यापुरतीच मर्यादित राहते. अशा वंचित राहण्याने ते केवळ नवनवीन कल्पनांपासून, प्रवाहांपासूनच वेगळे पडत नाहीत तर नोकरींच्या संधी किंवा योग्य वेळी प्रगती होण्यावर अवलंबून असते, अशा सर्व अनुकूल गोष्टींना त्यांना मुकावे लागते.”

“त्याशिवाय अशा व्यक्तींना कोणत्याही प्रकारच्या राजकीय चळवळींच्या संपर्कात येणे किंवा त्यात सहभागी होणे कठीण जाते.... जे लोक एक दोन लहान गटांचे सदस्य असतात, त्यांना सामावून घेणे शक्य झाले, तरी दुर्बल बंधांच्या अनुपस्थितीत त्या चळवळीला जेवढी गती मिळणे अपेक्षित असते, तेवढी मिळत नाही. मग ती चळवळ तेवढ्या गटांपुरतीच मर्यादित राहते.”

जेव्हा एखादी निषेधाची घटना, केवळ मित्रांच्या गटापुरती मर्यादित न राहता त्याही पलीकडे जाऊन ती मोठ्या प्रमाणावरील सामाजिक चळवळीचे स्वरूप कसे धारण करते, याचे स्पष्टीकरण आपल्याला दुर्बल बंधांच्या प्रभावातून मिळते. एखाद्या

ध्येयाचा पाठपुरावा करण्यासाठी हजारो जणांचे मन वळवणे - विशेषतः जेव्हा तो पाठपुरावा करणे अवघड असते, उदा. बसने जाण्याऐवजी चालत कामावर जाणे किंवा तुरुंगामध्ये जाण्याची तयारी ठेवणे, किंवा एखादी कॉफी विकणारी कंपनी सेंद्रिय पद्धतीच्या शेतीला पाठिंबा देत नाही म्हणून तिच्या कॉफीवर बहिष्कार घालणे हे फार कठीण असते. बहुतेक जण, जोपर्यंत त्यांच्या जवळच्या मित्राचा अपमान झालेला नाही किंवा त्याला तुरुंगामध्ये टाकले नाही तोपर्यंत, बसने न जाण्याचा, त्या कंपनीची कॉफी न घेण्याचा विचारच करणार नाहीत. परंतु कार्यकर्त्यांकडे, लोकांच्या मनामध्ये नसले, तरीही चळवळीत सहभागी होण्यास प्रवृत्त करेल, असे एक खात्रीचे हत्यार असते. तो एक समजावण्याचा, मन वळवण्याचाच प्रकार आहे, जो आज शेकडो वर्षे उपयोगात आणला जात आहे. तो म्हणजे आपल्या शेजारपाजाराविषयीच्या, समाजाविषयीच्या कर्तव्याला, जबाबदारीला, जाणिवेला आवाहन करणे.

दुसऱ्या शब्दात, समाजाचा दबाव.

समाजाचा दबाव - समाजाच्या अपेक्षांना प्रतिसाद देण्यासाठी लोकांना प्रवृत्त करणाऱ्या, प्रोत्साहित करणाऱ्या सामाजिक सवयी - ज्यांचे वर्णन करणे खरोखरच अवघड आहे. कारण त्या गोष्टींचे स्वरूप आणि अभिव्यक्ती ही व्यक्तीगणिक वेगवेगळी असू शकते. या सामाजिक सवयी, डझनावारी व्यक्तिगत सवयींप्रमाणे, एकाच प्रकारच्या नसतात, ज्या सर्वांना एकाच दिशेने जाण्यास प्रवृत्त करतील.

परंतु समाज दबावाच्या सवयींमध्ये काहीतरी साम्य आहे. त्या सवयी अनेकदा दुर्बल बंधांमधून पसरतात. आणि त्यांना सामाजिक अपेक्षांमधून बळ मिळत जाते. तुम्ही जर तुमच्या शेजारपाजाराप्रतिच्या कर्तव्याकडे, दायित्वाकडे दुर्लक्ष केलेत, तुमच्या समाजाच्या अपेक्षांना नाकारलेत, तर तुम्हाला तुमचे समाजातील स्थान गमावण्याचा धोका असतो. क्लबचे, संघटनेचे, चर्चचे सदस्य / सभासद झाल्यामुळे तुम्हाला जे सामाजिक फायदे मिळत असतात, ते गमावण्याचा धोका मात्र निर्माण होऊ शकतो.

थोडक्यात म्हणजे तुम्ही जर नोकरीच्या शोधात असणाऱ्याला मदतीचा हात दिला नाहीत, तर तो त्याच्या टेनिस खेळातील सहकाऱ्याकडे या गोष्टीचा उल्लेख करण्याची शक्यता असते. मग तो ही गोष्ट लॉकररूममध्ये इतरांना सांगण्याची शक्यता असते, ज्यात कोणाला तरी तुम्ही तुमचे संभाव्य ग्राहक म्हणून बघत असता

आणि आता त्याने तुमच्या टेलिफोनला प्रतिसाद देण्याची शक्यता दुरावलेली असते. कारण तुमच्यात सांघिक भावना नाही असे त्याचे मत झालेले असते. खेळाच्या मैदानावर, बरोबरीच्या खेळाडूंचा दबाव धोकादायक असतो. मोठेपणी अशाच प्रकारे कामे करून घेतली जातात आणि अशाच प्रकारे समाज, वांशिक गट स्वतःला एकसंध ठेवतात.

अशा प्रकारे फक्त सामाजिक दबावच एखादी चळवळ चालू करण्यास किंवा सुरू ठेवण्यास पुरेसा नसतो. परंतु जेव्हा मित्रत्वाची दृढ बंधने आणि समाज दबावाचे दुर्बळ बंध एकत्र येतात, तेव्हा ते आश्चर्यकारक अशी गतिमानता निर्माण करतात. तेव्हा मोठ्या प्रमाणावर सामाजिक बदलाला सुरुवात होऊ शकते.

दृढ बंधने आणि दुर्बळ बंध यांच्या एकत्र येण्याने चळवळीला गतिमानता कशी येते, हे बघण्यासाठी आपण रोझा पार्कस्ला अटक झाल्याच्या घटनेनंतर एकदम नऊ वर्षांनी पुढे जाऊया. जेव्हा शेकडो तरुणांनी नागरी हक्कांच्या युद्धात सहभागी होण्यासाठी स्वखुशीने खूप मोठे धोके पत्करले होते.

सन 1964मध्ये देशभरातील विद्यार्थ्यांनी - त्यातील अनेकजण हॉर्वर्ड, येल आणि उत्तरेकडील विद्यापीठांतील गोरे विद्यार्थी होते - 'मिसीसिप्पी समर प्रोजेक्ट' या अभियानासाठी नावे नोंदवली होती. दक्षिणेकडील कृष्णवर्णीय मतदारांचे नावनोंदणी करण्याचे ते दहा आठवड्यांचे अभियान होते, ते अभियान 'स्वातंत्र्य ग्रीष्म' म्हणून ओळखले जाऊ लागले. शिवाय ज्यांनी त्यासाठी नावे नोंदवली होती, त्यातील अनेकांना त्यातील धोक्यांची कल्पना होती. ते अभियान कार्यान्वित होण्याआधी, काही महिन्यांपासूनच वर्तमानपत्रांमधून, मासिकांमधून, त्या काळात दंगली, हिंसाचार होण्याची भाकिते वर्तवणारे लेख येण्यास सुरुवात झाली होती. (आणि ते दुर्दैवाने खरे ठरले. ते अभियान सुरू झाल्यानंतर आठवड्यातच गोऱ्या अतिरेकी विचारांच्या कार्यकर्त्यांनी लॉगडेल, मिसीसीपीच्या बाहेर तीन कार्यकर्त्यांना ठार मारले.) जीवाला धोका निर्माण होण्याच्या भीतीने अनेकजण नावे नोंदवून सुद्धा, या अभियानापासून दूर राहिले. या स्वातंत्र्य ग्रीष्म अभियानात सहभागी होण्यासाठी, हजारांपेक्षा जास्त जणांचे अर्ज स्वीकारण्यात आले होते. परंतु जेव्हा जूनमध्ये दक्षिणेकडे प्रत्यक्ष जाण्याची वेळ आली तेव्हा, बोलावून सुद्धा तीनशेपेक्षा जास्त लोक सहभागी झाले नाहीत.

सन 1980मध्ये अरिझोना विद्यापीठातील डग मॅग अँडम या समाजशास्त्रज्ञाने त्या वेळच्या (स्वातंत्र्य ग्रीष्म) अभियानात काही जण सहभागी झाले आणि काहीजण मागे राहिले, यासाठी काही स्पष्टीकरण असू शकेल का, यावर विचार करण्यास सुरुवात केली. त्याने काही दशके आधी आलेले 720 विद्यार्थ्यांचे अर्ज वाचण्यास सुरुवात केली. प्रत्येक अर्ज 5 पानी होता. त्यामध्ये त्यांना त्यांची पार्श्वभूमी विचारण्यात आलेली होती. त्याचप्रमाणे त्यांना मिसीसिपीला का जावेसे वाटते, मतदारनोंदणीच्या कामातील अनुभव इत्यादीबद्दल विचारण्यात आले होते. तसेच त्यांना जर अटक झाली तर या अभियानाच्या आयोजकांनी कोणाशी संपर्क साधावा, याची पण विचारणा करण्यात आली होती. त्यानंतर निबंध लिखाण होते. संदर्भ होते आणि काहीजणांसाठी मुलाखती होत्या. अशा प्रकारे अर्ज करणे हे साधे सोपे नव्हते.

मॅक अँडमचे अगदी प्राथमिक गृहीतक असे होते, की जे विद्यार्थी मिसीसिपीला गेले, त्यांच्या त्यामागच्या प्रेरणा, जे विद्यार्थी गेले नाहीत, त्यांच्यापेक्षा, कदाचित वेगळ्या असल्या पाहिजेत. तेच सहभागातील तफावतीचे स्पष्टीकरण असू शकते. त्याने त्याच्या गृहीतकाची सत्यासत्यता शोधण्यासाठी आलेले अर्ज दोन गटांमध्ये विभागले. पहिल्या गटातील अर्ज अशा विद्यार्थ्यांचे होते, जे ‘स्वकेंद्रित’ होते. ‘त्यांना स्वतःला आजमावायचे होते,’ किंवा ‘जेथे काहीतरी वेगळे घडत आहे तिथे जायचे होते,’ किंवा ‘दक्षिणेकडील जीवनशैलीचा अनुभव घ्यायचा होता.’ दुसऱ्या गटातील अर्ज अशा विद्यार्थ्यांचे होते, ज्यांचे उद्देश ‘इतर केंद्री’ होते. म्हणजे ‘कृष्णवर्णीयांची सामाजिक स्थिती सुधारणे,’ ‘लोकशाहीचे खरे उद्दिष्ट साध्य करणे,’ किंवा ‘सामाजिक बदलासाठी अहिंसेच्या बळाचा प्रत्यय देणे,’ वगैरे वगैरे.

मॅक अँडमने प्रथमदर्शी असा निष्कर्ष काढला, की स्वकेंद्रित व्यक्ती, त्यांना स्वातंत्र्य ग्रीष्म अभियानातील धोके कळल्यानंतर घरीच राहण्याची शक्यता अधिक होती. तर इतर केंद्र व्यक्ती चळवळीमध्ये सहभागी होण्याची शक्यता अधिक होती.

परंतु हे गृहीतक साफ चुकीचे होते. उपलब्ध आकडेवारीप्रमाणे स्वार्थी आणि निःस्वार्थी दोघेही सारख्याच संख्येने दक्षिणेकडे गेले होते, “त्यांच्या ध्येयातील, विचारातील, उद्देशातील फरकांमुळे त्यांच्या सहभागी होण्यात किंवा न होण्यात फारसा फरक पडला नव्हता.” मॅक अँडमने लिहिले होते.

त्यानंतर मॅक अँडमने अर्जदारांच्या संधिमूल्यांची तुलना केली. कदाचित जे घरीच थांबले, त्यांच्या नवऱ्यांनी, मैत्रिणींनी वगैरे त्यांना मिसीसिपीला जाण्यापासून परावृत्त

केले असावे! कदाचित त्यांना नोकरी मिळाली असावी किंवा दोन महिन्यांची बिनपगारी रजा मिळू शकली नसावी!

पुन्हा एकदा चूक.

पूर्णवेळ नोकरी असण्याने किंवा विवाहबद्ध असण्याने प्रत्यक्षात अर्जदारांच्या दक्षिणेकडे जाण्याच्या संधीमध्ये वाढच झाली होती. मॅक अँडमने निष्कर्ष काढला.

त्याच्याकडे आता एकच गृहीतक उरले होते. प्रत्येक अर्जदाराला त्याच्या विद्यार्थिदशेतील, तसेच राजकीय संघटना, संस्थांमधील सदस्यत्वाविषयी माहिती विचारण्यात आली होती. त्याचबरोबर कमीतकमी अशा दहा लोकांची माहिती विचारली होती, ज्यांना त्यांच्या उन्हाळी सुट्टीतील कामांविषयी माहिती दिली जावी. आता मॅक अँडमने ते अर्ज निवडले आणि त्यांच्या आधारे प्रत्येक अर्जदाराच्या सामाजिक संबंधांचा, गुंतवणुकींचा मागोवा घेतला. त्यांच्या निरनिराळ्या संघटना, संस्था, क्लब इत्यादीमधील असलेल्या सदस्यत्वांचा तुलनात्मक अभ्यास करून त्याने कोणत्या अर्जदाराच्या मित्रांनीसुद्धा या स्वातंत्र्य ग्रीष्म अभियानासाठी अर्ज केला होता, हे शोधून काढले.

या सगळ्याचे विश्लेषण केल्यानंतर काही विद्यार्थी मिसीसीपीला का गेले होते आणि काहीजण घरीच का राहिले, याचे उत्तर त्याला मिळाले होते. सामाजिक सवयींमुळे - किंवा अधिक स्पष्ट करायचे तर दृढ आणि दुर्बल बंधाच्या एकत्रित ताकदीमुळे ज्या विद्यार्थ्यांनी स्वातंत्र्य ग्रीष्म अभियानामध्ये भाग घेतला होता, ते अशा प्रकारे सामाजिक संबंधामध्ये गुरफटलेले होते, की त्यांच्या जवळच्या मित्रांना तसेच तोंडओळख असलेल्या परिचितांना सुद्धा त्यांनी या अभियानामध्ये सहभागी व्हावे असे वाटत होते. जे घरीच राहिले ते पण समाजात गुंतलेले होते. परंतु वेगळ्याप्रकारे! ज्यात सामाजिक दबाव आणि सवयी त्यांना मिसीसीपीला जाण्यास प्रवृत्त करण्याइतक्या प्रबळ नव्हत्या.

“कल्पना करा, तुम्ही अर्जदार विद्यार्थ्यांपैकी एक आहात,” मॅक अँडमने मला सांगितले. “ज्यावेळी तुम्ही तो स्वातंत्र्य ग्रीष्म अभियानाचा अर्ज भरलात, तेव्हा तो तुमच्या इतर पाच मित्रांसमवेत भरलात, त्यादिवशी तुमची मनःस्थिती अगदी उत्साही होती.

“आता त्या गोष्टीला सहा महिने उलटून गेल्यानंतर आणि जाण्याचा दिवस जवळ आल्यानंतर, सर्वच मासिकांमधून मिसीसीपीतील संभाव्य हिंसाचाराबद्दल अंदाज व्यक्त करणारे लिखाण येत असताना, तुम्ही तुमच्या आईवडिलांचा सल्ला घेता आणि ते तुम्हाला जाण्यापासून परावृत्त करतात. अशा परिस्थितीत तुमच्या मनात वेगळा विचार आला नाही तरच नवल होते.

“नंतर तुम्ही महाविद्यालयाच्या, विद्यापीठाच्या आवारात फिरत असताना तुम्हाला तुमच्याबरोबर चर्चमध्ये नियमित येणारी काही माणसे भेटतात आणि म्हणतात - “आम्ही, तुम्हा सर्वांना एकत्रितपणे कसे जाता येईल याची व्यवस्था करत आहोत. आम्ही तुमच्याबरोबर कसा आणि कधी संपर्क साधू?” ते लोक तुमच्या अगदी जवळचे किंवा घनिष्ठ संबंधातील नसतात. परंतु तुम्ही त्यांना क्लबच्या सभांमध्ये, महाविद्यालयाच्या इमारतीमध्ये नेहमी बघत असता आणि त्या समाजातील महत्त्वाच्या व्यक्ती असतात. तुम्ही स्वातंत्र्य ग्रीष्म अभियानाला येण्याचे कबूल केल्याने तुम्हाला यायचे आहे हे त्यांना माहीत असते. अशा वेळी मागे फिरणे किंवा नकार देणे अवघडच असते. समाजामध्ये तुमचे नाव वाईट होण्याची भीती असते, समाजातील तुमच्या स्थानाला धक्का लागण्याची भीतीपण असते. तुमच्या मनामध्ये जरी वेगळा विचार आलेला असला तरी आता मागे हटण्याने तुम्हाला त्याच्या परिणामांना तोंड द्यावे लागणार असते. ज्यांच्या मतांना तुम्ही किंमत देता, अशांच्या नजरेत स्वतःच्या आदराला आता धक्का लागण्याची शक्यता असते.

मॅक अँडमने जेव्हा धार्मिक कल असलेल्या अर्जदारांचे अर्ज पाहिले - ज्या विद्यार्थ्यांनी, त्यांच्या अर्ज करण्यामागची प्रेरणा ‘गरजवंतांना मदत करण्याची ख्रिश्चन शिकवण’ असल्याचे म्हटले होते, अशांच्या सहभागामध्ये जरा सरमिसळ झाल्याचे त्याला आढळून आले. परंतु ज्या अर्जदारांनी धार्मिक कल असण्याबरोबरच एखाद्या धार्मिक संघटनेशी संबंधित असल्याचे म्हटले होते, त्यांच्या पैकी प्रत्येक जण मिसीसीपीला गेल्याचे आढळून आले. एकदा त्यांच्या मर्यादित वर्तुळात तो स्वातंत्र्य ग्रीष्म अभियानाला जाणार असल्याचे माहीत झाल्यानंतर त्याला मागे फिरणे अशक्य होते.

त्या उलट दुसऱ्या बाजूला, ज्यांना या अभियानामध्ये सहभागी करून घेतले होते, परंतु जे मिसीसीपीला गेले नाहीत, अशा अर्जदारांच्या सामाजिक संबंधांचा विचार करता, ते पण त्या संबंधीच्या सभा आयोजनांमध्ये गुंतलेले होते. ते कोणत्या ना

कोणत्या तरी क्लबचे सदस्य होते, त्यांना सुद्धा त्यांच्या समाजात असलेल्या नावाची, प्रतिष्ठेची काळजी होती, परंतु ते ज्या संघटनांशी संबंधित होते, वर्तमानपत्रे, विद्यार्थी संसद, शैक्षणिक गट किंवा तत्संबंधी संस्था- त्यांच्या अपेक्षा वेगळ्या होत्या. अशा प्रकारच्या वर्तुळामधील किंवा संबंधितांमधील एखाद्याला स्वातंत्र्य ग्रीष्म अभियानातून माघार घेणे अवघड नव्हते. शिवाय त्यांनी असे केल्याने त्यांच्या सामाजिक स्थानामध्ये पण फारसा बदल होण्याची शक्यता नव्हती.

ज्या वेळी मिसीसीपीमध्ये अटक होण्याची (किंवा त्याहीपेक्षा काहीतरी वाईट होण्याची) शक्यता असल्याची जाणीव झाली, तेव्हा बहुतेक विद्यार्थ्यांच्या मनामध्ये चलबिचल सुरू झाली. परंतु जे काही जण समाजकार्यात गुंतलेले होते, त्यांना सामाजिक सवयींनी त्यांच्या मित्रांच्या अपेक्षा, आणि त्यांच्या परिचितांचा दबाव या गोष्टींनी त्या अभियानामध्ये सहभागी होण्यास भाग पाडले. त्यामुळे मन कितीही द्विधा झालेले असले तरी त्यांनी जाण्यासाठी बसचे तिकीट काढले. इतर मात्र अशा सामाजिक वर्तुळांशी संबंधित होते, जरी त्यांना नागरी हक्कांविषयी आस्था वाटत होती, तरी जेथे सामाजिक सवयींचा रोख थोडासा दुसऱ्या दिशेला होता, म्हणून त्यांनी घरीच बसलेले चांगले; असा स्वतःशीच विचार केला.

रोझा पार्कस् जामिनावर सुटून, तुरुंगातून बाहेर आल्यानंतर, इ.डी. निक्सन यांनी डेक्सटर एव्हेन्यू बॅप्टिस्ट चर्च चे नवीन प्रमुख मार्टिन ल्युथर किंग (ज्यु.) यांना फोन केला. पहाटेचे पाच वाजून थोडाच वेळ झाला होता, परंतु तरीही निक्सन यांनी 'हॅलो' म्हणण्यात किंवा किंग यांच्या दोन आठवड्यांच्या मुलीला फोनच्या आवाजामुळे जाग तर आली नाहीना, वगैरे चौकशी करण्यात वेळ घालवला नाही. - त्यांनी थेट पार्कस्च्या अटकेची माहिती सांगायला सुरुवात केली, बसमध्ये जागेवरून उठण्यास नकार दिल्याबद्दल तिला अटक करून तुरुंगामध्ये कसे डांबले गेले होते वगैरे वगैरे. त्याचप्रमाणे कोर्टात त्यांचा खटला चालवण्याचा विचार असल्याचे आणि सोमवारपासून शहरातील सार्वजनिक बससेवेवर बहिष्कार घालण्याचे निश्चित केले असल्याचे त्यांनी सांगितले. त्यावेळी किंग हे 26 वर्षांचे होते. माँटगोमेरीमध्ये येऊन त्यांना एकच वर्ष झाले होते आणि समाजातील आपल्या स्थानाचा अजून निश्चित अंदाज ते घेत होते. किंग यांचा आंदोलनाला पाठिंबा मिळवण्यासाठी आणि त्या रात्री त्यांच्या चर्चमध्ये सभा आयोजित करण्याची परवानगी मागण्यासाठी निक्सन यांनी

फोन केला होता. या प्रश्नामध्ये स्वतःला फार गुंतवून घेण्यासंबंधी किंग जरा साशंकच होते. “मित्रा, निक्सन” ते म्हणाले, “मला यावर जरा विचार करू दे, तू मला थोड्या वेळाने फोन कर.”

परंतु निक्सन तेवढ्यावरच थांबले नाहीत. त्यांनी किंग यांच्या एका अत्यंत जवळच्या मित्राला फोन केला. किंग यांच्या जवळच्या मित्रांमध्येही अत्यंत जवळचा मित्र, त्यांचे नाव होते, राल्फ डी. अँबरनॅथी आणि त्याला किंग यांचे सहभागी होण्यासाठी, मन वळवण्याची विनंती केली. काही तासांनंतर निक्सन यांनी किंगना पुन्हा फोन केला.

“मी या बहिष्कारात सहभागी होण्यास तयार आहे,” किंग यांनी त्यांना सांगितले.

“तुमचे हे बोलणे ऐकून मला खूप आनंद झाला,” निक्सन म्हणाले, “कारण मी आणखी अठरा जणांशी याबद्दल बोललो आहे आणि त्यांना आज रात्री तुमच्या चर्चमध्ये येण्यास सांगितले आहे. तुमच्या अनुपस्थितीत त्यांना तेथे एकत्र जमवणे योग्य दिसले नसते.” लवकरच किंग या बहिष्काराचे आयोजन करणाऱ्या समितीचे अध्यक्ष म्हणून निवडले गेले.

पार्कच्या अटकेनंतर तीन दिवसांनी, रविवारी, शहरातील कृष्णवर्णीय समाजातील प्रतिष्ठितांनी किंग आणि नवीन स्थापन झालेल्या समितीतील सदस्यांशी बोलल्यानंतर त्यांच्या त्यांच्या गटांना, समूहांना, अनुयायांना सांगितले, की शहरातील कृष्णवर्णीयांच्या प्रत्येक चर्चने एका दिवसाच्या निषेधामध्ये सहभागी होण्याचे मान्य केले आहे. यातून दिला जाणारा संदेश अगदी स्पष्ट होता. चर्चमध्ये नियमितपणे जाणाऱ्यांना यापासून अलिप्त राहणे अवघड होणार होते. त्याच दिवशी, शहरातील ‘द अँडव्हरटायसर’ या वर्तमानपत्रामध्ये माँटगोमेरीतील निग्रोंनी शहरातील सार्वजनिक बस व्यवस्थेवर सोमवारी बहिष्कार घालण्याचे ठरवले असल्याचे वृत्त आले. तसेच त्यासंबंधी झालेल्या एका गुप्त बैठकीबाबत एक लेखही छापून आला. त्या वार्ताहराला, गोऱ्या स्त्रियांनी त्यांच्या घरी काम करणाऱ्या कृष्णवर्णीय कामवाल्या स्त्रियांकडून घेतलेल्या पत्रकांच्या प्रती मिळाल्या होत्या. शहरातील कृष्णवर्णीयांच्या वस्त्यांमध्ये हजारो पत्रके वाटली गेली होती, असे त्या लेखात म्हटले होते. पुढे, त्या बहिष्कारात प्रत्येक कृष्णवर्णीय नागरिक सहभागी होण्याची शक्यता पण वर्तवण्यात आली होती. ज्यावेळी तो लेख लिहिला गेला, तेव्हा फक्त पार्कस्चे मित्र, चर्चमधील वरिष्ठ आणि बहिष्कार आयोजित करणारे एवढ्यांनीच निषेधात सामील होण्याचे

उघडपणे मान्य केले होते. परंतु शहरातील रहिवाशांनी पेपर वाचल्यानंतर गोऱ्या वाचकांप्रमाणेच गृहीत धरले, की सर्वच जण त्यात सहभागी होतील.

चर्चमधील प्रार्थना बाकांवर बसणारे, पेपर वाचणारे अनेकजण रोझा पार्कस्ला वैयक्तिकपणे ओळखत होते आणि तिच्याशी असलेल्या मैत्रीसाठी ते बहिष्कारात सहभागी होण्यास तयार होते. इतर जण पार्कस्ला ओळखत नव्हते, परंतु समाज तिच्यावर झालेल्या अन्यायाच्या निषेधार्थ तिच्यामागे उभा राहिल्याचे त्यांना जाणवले. म्हणून सोमवारी त्यांना बसमध्ये बसून प्रवास करताना कोणी पाहिले तर ते वाईट दिसणार होते. “तुम्ही जर कामावर जाणारे असाल,” चर्चमध्ये देण्यात आलेल्या पत्रकात म्हटले होते, “टॅक्सी करा, इतर कोणाच्या बरोबर तरी प्रवास करा किंवा चालत जा;” त्यानंतर सर्वांना आणखीन एक बातमी समजली, की बहिष्कार समितीच्या नेत्यांनी कृष्णवर्णीय टॅक्सी चालकांचे मन वळवून - किंवा हात पिरगळून - त्या दिवसापुरते कृष्णवर्णीय प्रवाशांना दहा सेंट इतक्या बसच्या भाड्यामध्ये नेण्याचे कबूल करून घेतले होते. समाजातील दुर्बल बंध सर्वांना एकत्र आणत होते. त्यावेळी आपण एक तर बहिष्काराच्या बाजूने तरी होता किंवा विरुद्ध तरी होता, अशी परिस्थिती निर्माण झाली होती.

बहिष्काराच्या सोमवारी किंग भल्या पहाटेच उठले आणि कॉफी वगैरे घेऊन सज्ज झाले. त्यांची पत्नी कोरेट्टा घराच्या पुढील खिडकीत जाऊन बसली आणि पहिल्या बसची वाट बघायला लागली. तेव्हा तिला साउथ जॅक्सन लाईनच्या बसचे पुढचे दिवे दिसले, जी बस सकाळी कामावर जाणाऱ्या कामवाल्या बायकांनी भरलेली असायची, तीच बस तिच्या समोरून रिकामी जाताना बघून ती एकदम ओरडलीच! पुढची बस पण रिकामीच गेली, त्यानंतरची बस पण रिकामीच गेली. किंग त्यांच्या कारमध्ये बसले आणि त्यांनी बसच्या इतर मार्गांची पाहणी करायला सुरुवात केली. एका तासामध्ये त्यांना केवळ आठ कृष्णवर्णीय प्रवासी आढळून आले. मात्र एका आठवड्याआधी त्यांना शेकडो प्रवासी प्रवास करताना दिसले असते.

“मला खूप आनंद झाला होता,” त्यांनी नंतर लिहिले. “चमत्कारच घडून आलेला होता. काही माणसे घोड्यांच्या तट्टांवरून कामावर जाताना दिसली. त्या दिवशी माँटगोमेरी येथे रस्त्यांवर टांगेसुद्धा धावताना दिसले. बस थांब्यांवर घडणाऱ्या घटना बघण्यासाठी जागोजागी लोक जमले होते. सुरुवातीला ते शांतपणे उभे राहून बघत

होते. परंतु जरा वेळ गेल्यानंतर, दिवस वर आल्यानंतर, ते एखादी रिकामी बस आल्यावर मोठ्यांदा हसायला लागले, हुर्यो उडवायला लागले आणि विनोद करायला लागले. तर गडबड गोंधळ करणारी तरुण मंडळी ‘आज एकही प्रवासी नाही’ म्हणून ओरडायला लागली.”

त्या दिवशी दुपारी चर्चस्ट्रीट वरील कोर्टात, रोझा पार्कस्ला राज्याच्या विभाजन कायद्याचा भंग केल्याबद्दल दोषी ठरवण्यात आले. कोर्टाच्या इमारतीत आणि आवारात निकाल ऐकण्यासाठी पाचशेपेक्षा जास्त कृष्णवर्णीयांची गर्दी जमली होती. बहिष्काराची घटना आणि कोर्टाच्या आवारातील ही उत्स्फूर्त सभा या मॉंटगोमेरीच्या इतिहासामध्ये, कृष्णवर्णीयांच्या राजकीय सक्रियतेच्या संदर्भातील प्रथमच घडणाऱ्या महत्त्वाच्या घटना होत्या. या सगळ्या घडामोडी केवळ पाच दिवसांमध्ये घडून आल्या होत्या. प्रथम सुरुवात झाली होती पार्कस्च्या जवळच्या मित्रमंडळीपासून, परंतु त्याला बळ मिळत गेले. किंग आणि इतर सहयोग्यांच्या म्हणण्याप्रमाणे, ते समाजात निर्माण झालेल्या दायित्वाच्या, जबाबदारीच्या जाणिवेतून, दुर्बल बंधांच्या सामाजिक सवयींतून. संपूर्ण समाजावर एकत्र येण्यासाठी दबाव निर्माण झालेला होता आणि सहभागी न होणाऱ्यांना समाजापासून वेगळे, एकाकी पडण्याची भीती निर्माण झाली होती.

अशा प्रोत्साहनाशिवाय, दबावाशिवाय असे अनेक लोक या बहिष्कारात सहभागी झाले असते. किंग, टॅक्सी ड्रायव्हर आणि संस्थांनी पण दृढ आणि दुर्बल बंधांच्या प्रभावाशिवाय सुद्धा हेच पर्याय निवडले असते. परंतु सामाजिक सवयींच्या प्रभावाशिवाय, प्रोत्साहनाशिवाय शेकडो, हजारो माणसांनी बससेवेपासून दूर राहण्याचा निर्णय घेतला नसता. “एकेकाळचा अल्पसंतुष्ट आणि निद्रितावस्थेतील निग्रो समाज आता जागा झाला होता.” नंतर एके ठिकाणी किंग यांनी लिहिले.

मात्र त्याच सामाजिक सवयी, त्या एका दिवसाच्या बहिष्काराचे पूर्ण वर्षभराच्या चळवळीत रूपांतर करण्याइतक्या मजबूत नव्हत्या. कारण काही आठवड्यांतच जनतेच्या निश्चयात, संकल्पात शिथिलता येऊ लागली, अशी भीती किंग यांनी व्यक्त केली होती. “हा लढा असाच पुढे चालू ठेवण्याच्या निग्रो समाजाच्या क्षमतेबद्दल मला संशय आहे.” असं तो म्हणाला.

परंतु नंतर ती भीती निराधार ठरणार होती. त्या लढ्याची सूत्रं, जबाबदारी काही काळातच किंग आणि इतर नेत्यांच्या हातातून सुटून ती अनुयायांच्या खाद्यावर

पडणार होती. शिवाय ते घडताना मोठ्या प्रमाणात नवीन सवयी त्यांना लागणार होत्या. या चळवळीच्या तिसऱ्या अंकाला आता खऱ्या अर्थाने सुरुवात होणार होती आणि त्या बहिष्काराला आता स्वयंप्रेरणेची ताकद, बळ मिळणार होते.

3

रोझा पार्कस्ला जेव्हा अटक झाली, तेव्हा जेमतेम एक वर्षाचा असलेला एक गोरा मुलगा, आज सन 1979च्या उन्हाळ्यात, धार्मिक शिक्षण देणाऱ्या संस्थेत शिकत असलेला तरुण विद्यार्थी होता. त्याचे सर्व लक्ष त्याच्या वाढत्या कुटुंबाचे पालनपोषण कशा प्रकारे करावे याकडे लागले होते. त्याने टेक्सासमधील त्याच्या घराच्या भिंतीवर अमेरिकेचा नकाशा लावला आणि सियाटलपासून ते मियामीपर्यंतच्या सर्व मुख्य शहरांच्या नावांभोवती वर्तुळे काढायला सुरुवात केली.

रिक वॉरेन हा एक बॅप्टिस्ट धर्मप्रसारक होता. त्याची बायको गरोदर होती आणि त्याच्या बँकेतील खात्यात दोन हजार डॉलर्सपेक्षाही कमी रक्कम शिल्लक होती. त्याला चर्चमध्ये न येऊ शकणाऱ्या नवीन श्रद्धाळूंचा / भक्तांचा एक गट तयार करायचा होता, परंतु त्या कामाला कोठून सुरुवात करावी, याची त्याला नीट कल्पना येत नव्हती. “मी असा विचार केला, की माझे इतर धर्मप्रसारक सहकारी जेथे जाणार नाहीत अशा ठिकाणी मी जावे,” त्याने मला सांगितले. त्याने त्या वर्षीचा उन्हाळा लायब्ररीत लोकसंख्याविषयक अहवाल, आकडेवारी, फोन नंबरची पुस्तके, वर्तमानपत्रांमधील लेख आणि नकाशे चाळण्यात घालवला. त्याच्या पत्नीला नववा महिना लागला होता, म्हणून दर थोड्या तासांनी तो फोन करण्यासाठी फोनकडे धावायचा. बायकोला अजून कळा सुरू झालेल्या नाहीत याची खात्री करायचा आणि पुन्हा त्याच्या कामाकडे वळायचा.

एके दिवशी दुपारी, कॅलिफोर्नियातील ऑरेंज परगण्यातील सॅडलबॅक व्हॅली या भागाबद्दल वॉरेनच्या वाचनात आले. वॉरेन जे पुस्तक वाचत होता त्यात म्हटले होते, की ती सॅडलबॅक व्हॅली अमेरिकेतील सर्वात वेगाने वाढणाऱ्या राज्यातील, वेगाने वाढणाऱ्या परगण्यातील, सर्वात वेगाने वाढणारा एक भाग होता. त्या भागात अनेक चर्च होती. परंतु अत्यंत वेगाने वाढणाऱ्या लोकसंख्येला सामावून घेईल इतके मोठे एकही चर्च नव्हते. बुचकळ्यात पडलेल्या वॉरेनने दक्षिण कॅलिफोर्नियातील धार्मिक नेत्यांशी संपर्क साधला. त्यांनी सांगितले, की तेथे अनेक स्थानिक नागरिक स्वतःला ख्रिश्चन म्हणवून घेतात, परंतु चर्चमधील प्रार्थनांना फार थोडे लोक येतात. त्या धुळीने

भरलेल्या, अंधूक उजेड असलेल्या, विद्यापीठाच्या तळघरातील लायब्ररीत मी देवाला माझ्याशी बोलताना ऐकले; “त्याच नेमक्या जागी मला तू चर्च सुरू करायला हवे आहेस!” वॉरेनने नंतर एके ठिकाणी लिहिले. “त्याच क्षणी आम्ही कोठे जाणार होतो, हे निश्चित झाले होते.”

चर्चमध्ये न जाणाऱ्यांमध्ये श्रद्धा निर्माण करून, त्यांचा एक नवीन गट तयार करण्याचे वॉरेनच्या मनाने पाच वर्षांपूर्वीच ठरवले होते. ज्यावेळी धर्मप्रसारक म्हणून तो जपानला गेला होता, तेव्हा त्याला तेथे एक जुना ख्रिश्चन धार्मिक मासिकाचा, अंक सापडला होता. त्यातील एका लेखाच्या शीर्षकाने त्याचे लक्ष वेधून घेतले होते, ते शीर्षक होते “हा माणूस धोकादायक का आहे?” तो लेख डोनाल्ड मॅकगॅव्हर्न नावाच्या एका वादग्रस्त लेखकाबद्दल होता, ज्याने अशा देशांत चर्च बांधण्यावर लक्ष केंद्रित केले होते, जेथील बहुसंख्य जनतेने ख्रिस्ताला स्वीकारले नव्हते. मॅकगॅव्हर्नच्या तत्त्वप्रणालीची मध्यवर्ती कल्पना अशी होती, की धर्मप्रसारकांनी त्यांच्या कामासाठी यशस्वी चळवळींचे, - नागरी हक्क मोहीम धरून - लोकांच्या सामाजिक सवयींना आवाहन करून, अनुकरण केले पाहिजे. “त्या मागचे अंतिम ध्येय हे तेथील जनतेच्या संपूर्ण जीवनशैलीचे ख्रिश्चनीकरण करणे हेच असले पाहिजे किंवा व्यक्तीचे सामाजिक जीवन उद्ध्वस्त होणार नाही इतपत प्रमाणावर तरी ते करण्याचे असले पाहिजे,” मॅकगॅव्हर्नने त्याच्या एका पुस्तकात लिहिले होते. “फक्त तेच धर्मप्रसारक जे लोकांना त्यांच्या सर्वसामान्य सामाजिक परिस्थितीमध्ये ख्रिस्ताचे अनुयायी होण्यासाठी मदत करतात, त्यांच्याकडूनच बहुसंख्य समाजाला मुक्तीचा मार्ग दाखवला जाण्याची शक्यता असते.”

तो एक लेख - आणि त्यानंतर मॅकगॅव्हर्नची पुस्तके - म्हणजे रिक वॉरेनसाठी एक साक्षात्कारच होता. अखेर हा एक असा माणूस होता, जो सर्वसाधारणपणे चमत्कारांच्या भाषेत गुंडाळल्या जाणाऱ्या विषयाची तार्किक, वैचारिक मांडणी करत होता. ज्याला समजून चुकले होते, की धर्माची सुद्धा, अधिक योग्य शब्दांच्या अभावी नाइलाजाने बाजारात जाहिरात करावी लागते.

मॅकगॅव्हर्नने अशा प्रकारची मांडणी केली होती, ज्यामुळे चर्चची उभारणी करणाऱ्यांना स्पष्ट दिशा मिळावी, मार्गदर्शन व्हावे. - लोकांशी त्यांच्या भाषेत संवाद साधा, अशा प्रकारे प्रार्थनास्थळे उभारा, की जेथे जमणाऱ्यांना त्यांचे मित्र भेटतील, दिसतील. त्यांना ज्या प्रकारचे संगीत ऐकण्याची सवय आहे; त्या प्रकारचे संगीत

त्यांना तेथे ऐकायला मिळेल आणि बायबलची शिकवण त्यांना समजेल अशा भाषेमध्ये सांगितली जाईल. सगळ्यात महत्वाचे म्हणजे, मॅकॉव्हरन म्हणाला होता, “धर्मप्रसारकांनी एकट्या दुकट्या माणसाऐवजी, माणसांच्या संपूर्ण गटांचे धर्मपरिवर्तन घडवून आणले पाहिजे. ज्यामुळे समाजात फूट पडण्याऐवजी समाजाच्या सामाजिक सवयीच त्यांच्या धार्मिक सहभागास प्रोत्साहित करतील, पूरक ठरतील.”

डिसेंबर महिन्यात धार्मिक शिक्षणसंस्थेतून पदवी मिळाल्यानंतर आणि अपत्याच्या जन्मानंतर, वॉरेनने त्याचे कुटुंब आणि सामानसुमान ट्रकमध्ये भरले आणि ऑरेंज परगण्याच्या दिशेने प्रस्थान केले. तेथे त्याने एक लहानसे घर भाड्याने घेतले. त्याने आयोजित केलेल्या पहिल्या प्रार्थनेच्या वेळी जेमतेम सात माणसे जमली होती आणि ती प्रार्थनासभा त्याच्या घरीच घेतली होती.

आज तीस वर्षांनंतर सॅडलबॅक चर्च हे जगातील सर्वात मोठ्या चर्चपैकी एक आहे. जेथे त्यांच्या 120 एकरांवर पसरलेल्या परिसराला - आणि आठ उपसंस्थांना - दर आठवड्याला वीस हजारांहून अधिक श्रद्धाळू, प्रार्थनार्थी भेट देतात. वॉरेनच्या पुस्तकांपैकी एक पुस्तकाच्या, ‘ध्येयाने भारलेले जीवन’ (The purpose Driven life) तीन कोटींहूनही अधिक प्रती विकल्या गेल्या आहेत आणि ते विक्रीचे उच्चांक गाठणाऱ्या पुस्तकांच्या पंक्तीमध्ये जाऊन बसले आहे. त्याने विकसित केलेल्या पद्धतीने काम करणारी आज हजारो चर्च आहेत. अमेरिकेचे अध्यक्ष ओबामा यांच्या पदग्रहण प्रसंगी प्रार्थना करण्यासाठी वॉरेन यांची निवड करण्यात आली होती आणि आज ते जगातील एक आघाडीचे धार्मिक नेते म्हणून ओळखले जातात.

त्यांच्या यशाचे आणि त्यांच्या चर्चच्या वृद्धीचे, प्रसिद्धीचे मूळ सामाजिक सवयींचे सामर्थ्य ओळखण्यात आहे.

“विश्वासाचे, श्रद्धेचे सवयीत रूपांतर करण्याबाबत आणि त्यांचे लहान लहान भागांत विभाजन करण्यावर आम्ही खूप सखोल विचार केला आहे.” वॉरेनने मला सांगितले. “ख्रिस्ताची शिकवण आत्मसात करण्यासाठी, तिचे अनुकरण करण्यासाठी तुम्ही जर लोकांना घाबरवत असाल, भीती दाखवत असाल तर ते फार काळ उपयोगी ठरू शकणार नाही. लोकांना त्यांच्या आध्यात्मिक परिपक्वतेसाठी श्रद्धेची, विश्वासाची सवय लावणे हाच त्यावर एक मार्ग आहे.”

“एकदा का ती गोष्ट घडून आली, की ते स्वयंप्रेरित होतात, माणसे ख्रिस्ताची शिकवण आपणहून आचरणात आणू लागतात, त्यांना तसे करण्यास सांगितले आहे म्हणून नाही. त्यांच्यातील परिवर्तनामुळे ते घडून येते.”

वॉरेन जेव्हा प्रथम सॅडलबॅक व्हॅलीमध्ये आला, तेव्हा त्याने पहिले चार महिने घरोघरी जाऊन स्वतःची ओळख करून देण्यात आणि अनोळखी लोकांना ते चर्चमध्ये का जात नाहीत, हे विचारण्यात घालवले. त्याला मिळालेली बहुतेक उत्तरे ही अगदी नेहमीचीच, व्यावहारिक अशीच होती. तो कंटाळवाणा प्रकार आहे, संगीत चांगले नव्हते, तेथील प्रवचने रोजच्या जीवनाशी संबंधित नव्हती, त्यांना घरी मुलांची काळजी घ्यायची असते, त्यांना झकपक कपडे घालण्याचा तिटकारा होता, प्रार्थनेसाठी बसण्याचे बाक आरामदायी नव्हते, वगैरे वगैरे. अनेक सबबी सांगितल्या.

वॉरेनने त्यांच्या प्रत्येक प्रश्नावर तोडगा काढला. त्याने लोकांना अर्ध्या चड्ड्या आणि हवाई शर्ट घालून येण्याची मुभा दिली. इलेक्ट्रिक गिटार खरेदी करण्यात आले. वॉरेनने अगदी सुरुवातीपासूनच वास्तववादी विषयांवर प्रवचने द्यायचे ठरवले. त्याच्या प्रवचनांचे विषय होते - ‘उत्साहभंग, निराशा यांना तोंड कसे द्यायचे’, ‘स्वतःचे मानसिक स्वास्थ्य कसे जपायचे’, ‘निरोगी कुटुंबव्यवस्था कशी जोपासायची’ आणि ‘दैनंदिन ताणतणावांना कसे तोंड द्यायचे.’ त्याचे प्रवचन समजण्यास अगदी सोपे असायचे. वास्तवावर आणि दैनंदिन प्रश्नांवर आधारित असायचे. शिवाय चर्चमधून बाहेर पडल्या पडल्या अनुकरणात आणण्यासारखे असायचे.

त्याचा परिणाम लवकरच दिसून आला. काही दिवसांनंतर वॉरेन त्याच्या प्रार्थना, प्रवचनांसाठी शाळांचे आणि कार्यालयांचे हॉल भाड्याने घेऊ लागला. त्यानंतर त्याच्या प्रवचनांना हळूहळू पन्नास, नंतर शंभर, त्यानंतर वर्षाच्या आतच दोनशेच्या आसपास लोक जमायला लागले. वॉरेन दिवसाचे अठरा तास, आठवड्याचे सात दिवस काम करत होता. त्याच्या सभांना येणाऱ्यांच्या फोनना उत्तरे देत होता, वर्ग घेत होता, त्यांच्या घरी जाऊन कौटुंबिक सल्ले देत होता आणि मोकळ्या वेळेत चर्चच्या वाढत्या विस्ताराला सामावून घेता येण्यासारख्या जागा शोधत होता.

डिसेंबरच्या एके रविवारी सकाळी अकरा वाजता वॉरेन चर्चमध्ये प्रवचन देण्यासाठी उभा राहिला. पण त्याला डोके गरगरल्यासारखे वाटले आणि भोवळ आल्यासारखे वाटले. त्याने त्याच्या पुढे असलेल्या उंच टेबलला धरले आणि बोलायला सुरुवात केली. परंतु त्याच्या समोर असलेल्या कागदावरची अक्षरेही त्याला अंधूक दिसायला लागली. त्याचा तोल जायला लागला. पण त्याने स्वतःला सावरले आणि त्याच्या साहाय्यकाला पुढील प्रवचन करण्याची खूण केली, त्याचा एकुलता एक सहकारी होता.

“उपस्थितांनो मला क्षमा करा, मला थांबावे लागणार आहे, खाली बसावे लागणार आहे.” वॉरेन जमलेल्यांना म्हणाला.

आज अनेक वर्षे तो चिंतोत्सुकतेने बेजार होता आणि अधूनमधून त्याला औदासीन्याचे, निराशेचे झटके यायचे. त्याला काही प्रमाणात नैराश्याने घेरले असावे असा त्याच्या मित्रांचा अंदाज होता. परंतु आत्तापर्यंत इतक्या मोठ्या प्रमाणात कधी जाणवले नव्हते. दुसऱ्याच दिवशी वॉरेन आणि त्याचे कुटुंब कारने अरिझोनाला - जेथे त्याच्या पत्नीचे माहेर होते - जाण्यासाठी निघाले. हळूहळू त्याला बरे वाटू लागले. पण काही दिवस तो दिवसाचे बाराबारा तास झोपूनच राहायचा. मग तेथील वाळवंटामधून प्रार्थना म्हणत आणि एवढ्या कष्टाने उभ्या केलेल्या त्याच्या जगाला सुरंग लागण्याची भीती निर्माण करणारे हे चिंतोत्सुकतेचे झटके अधूनमधून का येतात, याचा विचार करत फिरायचा. त्याला चर्चपासून दूर राहिल्याला जवळजवळ एक महिना झाला. त्याच्या औदासीन्याचे लवकरच पूर्ण नैराश्यात रूपांतर झाले. हा प्रकार आत्तापर्यंत अनुभवल्यापैकी सगळ्यात भयंकर असा होता. यातून पूर्णपणे बरे होऊन पुन्हा कामाला सुरुवात करण्याविषयी त्याला साशंकता वाटायला लागली.

वॉरेन हा एक अत्यंत श्रद्धाळू आणि समर्पित धर्मप्रसारक होता आणि अधूनमधून त्याला परमेश्वर त्याच्याशी बोलत असल्याचे भास व्हायचे, आवाज ऐकू यायचे. त्याने मॅक्गव्हरनचा, एका मासिकात आलेला लेख टेक्सास येथील लायब्ररीमध्ये वाचला होता. तेव्हा सुद्धा त्याला आवाज ऐकू आला होता. वाळवंटातून चालत असतानाही तसाच एक अनुभव त्याला आला होता.

“तू लोकांना घडवण्यावर लक्ष केंद्रित कर आणि मी चर्चची उभारणी करीन,” परमेश्वराने त्याला सांगितले.

परंतु आधी झालेल्या काही साक्षात्कारांमुळे जसा त्याला पुढचा मार्ग सापडला होता, तसे या साक्षात्कारामुळे काही झाले नाही. वॉरेनचा पुढील कित्येक महिने आणि त्यानंतर पुढील आयुष्यभर, अधूनमधून येणाऱ्या नैराश्याच्या झटक्यांशी संघर्ष चालूच राहिला. परंतु त्या दिवशी मात्र त्याने दोन निर्णय घेतले. त्याने सॅडलबॅकला परतायचे ठरवले आणि चर्चच्या कामाची जबाबदारी कशी कमी करता येईल, या दृष्टीने काही पावले उचलण्याचे ठरवले.

वॉरेन जेव्हा सॅडलबॅकला परतला तेव्हा त्याने, काही महिन्यांपूर्वी चर्चचा कारभार सोपा सहज करता येण्याच्या अपेक्षेने, ज्या एका प्रयोगाला सुरुवात केली होती त्याचा आवाका वाढवण्याचा निर्णय घेतला. बायबलचा अभ्यास करण्यासाठी, वाढत्या संख्येने येणाऱ्या श्रद्धाळूंची बसण्याची व्यवस्था करता येईल इतके वर्ग उपलब्ध करता येतील, की नाही याबद्दल तो नेहमीच साशंक होता. म्हणून त्याने चर्चच्या सदस्यांना त्यांच्या घरीच वर्ग घेण्याची विनंती केली होती. त्याला चिंता होती, की काहीजण चर्चमध्ये वर्गाची सोय होण्यापेक्षा, इतरत्र जावे लागल्याने तक्रार करतील. परंतु श्रद्धाळूंना उलट ते आवडले, ते म्हणाले. छोट्या छोट्या गटांमुळे उलट त्यांना त्यांच्या शेजाऱ्या पाजाऱ्याशी सहजपणे मिळणे, मिसळणे सोपे झाले होते. म्हणून सुट्टीवरून परतल्यावर त्याने दर आठवड्याला भेटणाऱ्या प्रत्येक गटासाठी गटप्रमुख म्हणून एका चर्च सदस्याची नेमणूक केली. त्याने घेतलेला हा निर्णय आत्तापर्यंतच्या त्याच्या निर्णयांपैकी सर्वात महत्त्वाचा होता. कारण यामुळे चर्चमधील सहभाग हा निर्णयाचा भाग न राहता तो सवयीचाच एक भाग झाला, ज्याचा आधीच अस्तित्वामध्ये असलेल्या सामाजिक मानसिकतेशी, रचनेशी थेट संबंध होता.

“आता जेव्हा लोक आठवड्याच्या शेवटी सॅडलबॅकला येतात आणि मोठी गर्दी बघतात, तेव्हा त्यांच्या मनात विचार येतो, हे आमचेच यश आहे.” वॉरेनने मला सांगितले. “परंतु हे फक्त हिमनगाचे टोक होते. कारण या चर्चचे 95 टक्के कार्य हे, या छोट्या छोट्या गटांमध्ये जे आठवड्याभराच्या काळात चालते, ते असते.”

“प्रार्थना सभा, छोटे छोटे गट हा एक फक्त त्याचा काही भाग आहे. जमणारी गर्दी, ही मुळात तुम्हाला हे का करत आहात, याची सतत जाणीव करून देत असते. तुमच्या जवळच्या मित्रांचा छोटा गट तुम्हाला श्रद्धाळू राहण्यास मदत करत असतो. एकत्रितपणे या सर्व गोष्टी एकमेकांना धरून ठेवतात. आमचे आता पाच

हजारांपेक्षाही जास्त छोटे गट आहेत आणि केवळ यामुळेच एवढ्या मोठ्या चर्चचा कारभार चालवणे शक्य झाले आहे. अन्यथा कामाच्या दबावाखालीच मी मेलो असतो आणि प्रार्थनेसाठी येथे येणाऱ्यांतील 95 टक्के जणांचा अपेक्षाभंग झाला असता.”

अगदी नकळत वॉरेनने त्याच्या कार्याची ज्या पद्धतीने मांडणी केली अगदी तशाच प्रकारच्या पद्धतीने मॉंटगोमेरी बस बहिष्काराला सुरुवात झाली होती. फक्त तेथे अगदी याउलटे घडले होते. बसवरील बहिष्काराची प्रतिक्रिया, रोझा पार्कस्ला ओळखणाऱ्या लोकांकडून प्रथम सुरू झाली होती. समाजातील दुर्बल बंधांनी जेव्हा इतर माणसांना त्यात सहभागी होण्यास भाग पाडले, तेव्हा त्या प्रतिक्रियेचे मोठ्या प्रमाणावरील निषेधात, बहिष्कारात परिवर्तन झाले. सॅडलबॅक चर्चमध्ये ही क्रिया अगदी उलट्या क्रमाने घडून आली. लोक सामाजिक भावनेने आणि प्रार्थनासभांच्या निमित्ताने, जुळून आलेल्या दुर्बल बंधांमुळे एकत्र आले. जेव्हा ते चर्चशी जोडले गेले, तेव्हा शेजारपाजारकेंद्रित असे त्यांचे गट तयार झाले - दृढ संबंध निर्माण होण्यासाठी. उपमाच द्यायची झाली, तर परीक्षण तबकडी (Petri dish) ची देता येईल, - त्यांची श्रद्धा, त्यांचा विश्वास या गोष्टीच त्यांच्या सामाजिक अस्तित्वाचा आणि दैनंदिन जीवनाचा एक भाग बनल्या.

छोटे छोटे गट तयार होणे एवढेच त्यासाठी पुरेसे नव्हते. वॉरेनने जेव्हा त्यांना विचारले, की जेव्हा ते एकमेकांच्या घरी भेटतात तेव्हा नेमकी कशावर चर्चा करतात, काय बोलतात? तेव्हा त्याच्या लक्षात आले, की काही वेळ बायबलवर बोलायचे, तर दहा एक मिनिटे एकत्र प्रार्थना करायचे. त्यानंतर ते एकमेकांच्या मुलाबाळांविषयी आणि इतर विषयांवर गप्पा मारण्यात वेळ घालवायचे. त्या लोकांनी नवीन मित्र जोडावेत एवढाच फक्त वॉरेनचा त्या मागचा उद्देश नव्हता, तर वॉरेनचा खरा उद्देश होता, चर्चमध्ये नियमित जाणारा समाजगट घडवणे. ख्रिस्ताची शिकवण आचरणात आणणाऱ्यांचा समाज तयार करणे आणि श्रद्धेला त्यांच्या जीवनाचा केंद्रबिंदू बनवणे. त्याच्या छोट्या छोट्या गटांनी एकमेकांबरोबर दृढसंबंध निर्माण केले होते परंतु ते नेतृत्वहीन असल्यामुळे त्यांना निव्वळ रिकामटेकड्या गप्पा मारणाऱ्यांच्या गटांचे स्वरूप आले होते. त्यातून त्यांच्या धार्मिक अपेक्षा पूर्ण होत नव्हत्या.

वॉरेनच्या डोक्यात त्या लेखकाचा, मॅकॉव्हरनचा विचार आला. मॅकॉव्हरनचे विचार हेच सांगत होते, की जर तुम्ही लोकांना ख्रिश्चन सवयींच्या आधारे जगण्यास शिकवले, तर त्यांच्या सर्व कृती ख्रिश्चनांप्रमाणेच असतील आणि त्यांना सतत

मार्गदर्शनाची गरज भासणार नाही. शिवाय त्यांच्यावर लक्ष ठेवण्याची पण गरज भासणार नाही. वॉरेनला स्वतःला व्यक्तिशः प्रत्येक छोट्या गटाचे नेतृत्व करणे शक्य नव्हते. गटागटांमधील संभाषणे, चर्चा, ख्रिस्ताच्या जीवनावर शिकवणुकीवर केंद्रित राहण्याऐवजी दूरदर्शन मालिकांवर तर घसरत नाहीत ना, हे बघणे व्यक्तिशः त्याला शक्य नव्हते. परंतु त्याने विचार केला, की त्याने जर लोकांना नवीन सवयी लावल्या तर त्याला असे करण्याची गरजच भासणार नाही. ज्यावेळी ते एकत्र येतील, तेव्हा त्यांना आपोआपच बायबलविषयी चर्चा करावीशी वाटेल, एकत्र प्रार्थना करावीशी वाटेल, आपल्या श्रद्धेला मूर्त रूप द्यावेसे वाटेल.

म्हणून मग वॉरेनने छोट्या गटांतील श्रद्धाळूंना चर्चा करण्यासाठी आणि चर्चमधील वर्गांत वापरासाठी अनेक अभ्यासक्रम तयार केले, जे श्रद्धाळूंना आणि चर्च निवासींना नवीन सवयी शिकवण्याच्या दृष्टीने मुद्दाम तयार केले होते.

“तुम्हाला जर ख्रिस्तासारखे व्यक्तिमत्त्व हवे असेल तर तुम्ही ख्रिस्तासारख्या सवयी स्वतःला लावून घ्या,” सॅडलबॅकच्या एका अभ्यासक्रमाच्या पुस्तकात म्हटले होते. आपण सर्वजण सवयींचे एक गाठोडे आहोत. तुमच्या वाईट सवयींच्या जागी चांगल्या सवयी लावण्यासाठी तुम्हाला मदत करणे आणि ख्रिस्तासारखे व्यक्तिमत्त्व विकसित करण्यास मदत करणे हे आमचे उद्दिष्ट आहे. प्रत्येक सॅडलबॅक सदस्याला ‘प्रगल्भता संधी करारावर’ (Maturity Covenant Card) सही करण्यास सांगण्यात येते, ज्यामुळे त्याला तीन सवयी बिंबवण्याचे वचन द्यावे लागते: रोज थोडा वेळ आत्मपरीक्षणासाठी आणि प्रार्थनेसाठी राखून ठेवणे, त्यांच्या उत्पन्नाचा दहावा हिस्सा देण्याची तयारी दर्शवणे आणि एका छोट्या गटाचे सदस्यत्व स्वीकारणे. अशा प्रकारे प्रत्येकाला नवीन सवयी लावणे हे चर्चचे लक्ष्य बनून गेले.

“आम्ही एकदा हे केले, की तुमच्या आध्यात्मिक वाढीची जबाबदारी आमच्यावर राहत नाही. ती सर्वस्वी तुमची होते. आम्ही तुम्हाला प्रक्रिया सांगितलेली असते. आम्हाला आता तुम्हाला मार्गदर्शन करण्याची गरज राहत नाही, कारण तुम्हीच तुमचे मार्गदर्शक होता. या सवयी तुमची नवी ओळख बनतात आणि त्याच टप्प्यावर तुमच्या मार्गातून दूर होऊन केवळ तुम्हाला मदत करणे एवढेच आमच्यासाठी उरते.” वॉरेनने मला सांगितले.

वॉरेनला आतून वाटत होते, की ज्याप्रमाणे मार्टिन ल्युथर किंग यांनी सबळ आणि दुर्बळ बंध यांच्या एकत्रीकरणावर विश्वास ठेवून बहिष्काराला व्यापक रूप दिले,

त्याच पद्धतीने चर्चचे पण कार्य वाढवणे शक्य आहे. परंतु चर्चला एका चळवळीचे स्वरूप देण्यासाठी - म्हणजे जवळजवळ वीस हजार श्रद्धाळूंना आणि हजारो इतर मार्गदर्शकांना त्यात सामावून घेण्याच्या दृष्टीने काहीतरी अधिक करण्याची गरज होती, जे स्वयंप्रेरित असेल. केवळ चर्चशी संबंध असल्यामुळे माणसांना श्रद्धेने, प्रामाणिकपणे जगावेसे वाटण्याऐवजी त्यांच्या स्वतःच्या अंतर्मनाला तसे जगावेसे वाटावे, म्हणून तशी सवय लावण्याचे वॉरेनला त्यांना शिकवावे लागणार होते.

सामाजिक सवयी चळवळींना कशा प्रकारे प्रोत्साहन देतात, त्याची ही तिसरी बाजू आहे. एखादी कल्पना, एखादा विचार समाजाच्या पलीकडे जाण्यासाठी तो स्वयंप्रेरित होणे अत्यंत गरजेचे असते. मात्र ते साध्य करण्याचा सर्वात खात्रीदायक मार्ग म्हणजे लोकांना अशा नवीन सवयी लावायच्या, ज्या त्यांना स्वतःचा मार्ग शोधायला मदत करतील.

बस बहिष्काराचा कालावधी जसा काही दिवसांवरून एक आठवडा, नंतर महिना, त्यानंतर दोन महिने असा वाढत गेला, तसे माँटगोमेरीतील कृष्णवर्णीय नागरिकांमध्ये चलबिचल वाढायला लागली, त्यांचा निर्धार डळमळीत होऊ लागला.

टॅक्सी चालकांनी त्यांचा व्यवसाय करताना नियमांप्रमाणे किमान भाडे आकारलेच पाहिजे, या विशेष आदेशाची आठवण करून देत पोलीस कमिशनरांनी जे टॅक्सी चालक सवलतींच्या दरात प्रवाशांची वाहतूक करत होते, त्यांच्यावर कारवाई करण्याची धमकी देण्यास सुरुवात केली. बहिष्कार समितीच्या नेत्यांनी, ज्यांच्याकडे त्यांची स्वतःची वाहने होती, अशा दोनशे जणांच्या सहा घेऊन, त्यांच्या वाहनांतून प्रवाशांची वाहतूक सुरू करून उत्तर दिले. जेथे अशा प्रकारे प्रवाशांना घेऊन जाणाऱ्या कार्स उभ्या राहायच्या, तेथे पोलिसांनी दंड करून त्यांना त्रास देण्यास सुरुवात केली. त्यामुळे त्यातून एक एक खाजगी वाहनधारक गळायला लागले. त्यामुळे रोजच्या प्रवासासाठी वाहन मिळणे अधिकाधिक अवघड होऊ लागले. एके ठिकाणी किंग यांनी नमूद करून ठेवले आहे, की तक्रारी वाढायला लागताच, पहाटेपासून रात्री उशिरापर्यंत माझा फोन सतत वाजत असायचा, दारावरील बेल सतत वाजत राहायची. हा लढा चालू ठेवण्याच्या दिशेने निग्रो समाजाच्या क्षमतेबद्दल आता मला शंका वाटायला लागली.

एके रात्री चर्चमध्ये किंग प्रवचन देत असताना, एकजण तातडीचा संदेश घेऊन धावत आला. किंग यांच्या घराजवळ बॉम्बचा स्फोट झाला होता. त्यावेळी त्यांची पत्नी आणि तान्ही मुलगी दोघी घरामध्येच होत्या. किंग धावतच घरी आले, त्यांच्या घरासमोर शेकडो कृष्णवर्णीयांचा जमाव जमला होता. त्याचप्रमाणे शहराचे महापौर आणि पोलीस प्रमुख पण आलेले होते. मात्र त्यांचे कुटुंबीय सुखरूप असले, तरी दर्शनी भागातील खिडक्यांची तावदाने तुटली होती आणि घरासमोर एक भलामोठा खड्डा पडला होता. बॉम्बस्फोटाचे वेळी जर कोणीही पुढील खोलीत असते तर त्याचा मृत्यू अटळ होता.

किंग जसे त्यांच्या घराच्या नुकसानीचा अंदाज घेत होते, तसा तेथे कृष्णवर्णीय समाज मोठ्या संख्येने जमायला लागला. पोलिसांनी तेथून गर्दी पांगवायला सुरुवात केली. कोणीतरी एकाने पोलिसाला धक्का मारला, हवेतून एक बाटली भिरभिरत आली, पोलिसांपैकी एकाने लाठी उभारली. पोलीस प्रमुखांनी, ज्यांनी काही दिवसांपूर्वीच वंशवादी गोऱ्या नागरिकांच्या समितीला पाठिंबा दर्शविला होता, किंग यांना एका बाजूला घेऊन काहीतरी कृती करण्यास सांगितले - अगदी काहीही - कारण दंगल उसळण्याचा धोका निर्माण झाला होता.

किंग त्यांच्या घरासमोरील मोकळ्या जागेत चालत गेले. “गडबड गोंधळ होईल असे काही कृत्य करू नका.” त्यांनी ओरडून जमावाला सांगितले. “तुमची हत्यारे बाहेर काढू नका. हिंसेला हिंसेनेच प्रत्युत्तर मिळते हे लक्षात ठेवा.”

पण जमाव क्षणोक्षणी वाढतच होता...

“आपण आपल्या गोऱ्या बांधवांवर प्रेमच केले पाहिजे, ते आपल्याशी कसेही वागले तरी, आपले त्यांच्यावर प्रेमच आहे याची आपण त्यांना जाणीव करून दिली पाहिजे. जीससच्या शिकवणुकीचे पडसाद, आज शतकान्शतके, जगभरात उमटत आहेत. शेजाऱ्यांवर प्रेम करा, जे तुम्हाला शिव्या शाप देतात, त्यांनाही तुम्ही आशीर्वादच द्या, जे तुम्हाला दूर लोटतात त्यांच्यासाठी तुम्ही प्रार्थना करा.” किंग म्हणाले.

गेले कित्येक आठवडे किंग सर्वांना अहिंसेचाच संदेश देत आले होते. त्यांचा अहिंसेचा संदेश गांधींच्या आणि जीससच्या शिकवणुकीवरच आधारित होता. आत्तापर्यंत अशा प्रकारचा उपदेश अशा संदर्भात, कोणी ऐकला नव्हता. एकतर्फी

अहिंसेमुळे, हिंसा करणाऱ्यांना माफ केल्याने, त्यांच्यावर प्रेम केल्याने, संघर्षामध्ये विजय मिळेल असे तत्त्वज्ञान आत्तापर्यंत कोणी ऐकले नव्हते. आत्तापर्यंत कित्येक वर्षे नागरी हक्कांसाठीची चळवळ ही युद्धखोर भाषेमुळे आणि हिंसेमुळेच जिवंत ठेवली गेली होती. त्यामध्ये ईर्ष्या होती, स्पर्धा होती, विजय होते, पराजय होते आणि त्यासाठी प्रत्येकालाच संघर्षाला तयार राहावे लागत होते.

किंग यांनी जनतेला नवीन दृष्टी दिली. “हे युद्ध नाही,” ते म्हणाले, “हे आलिंगन आहे.”

तेवढीच महत्त्वाची गोष्ट म्हणजे किंग यांनी बहिष्काराला एका नव्या आणि वेगळ्याच साच्यात घातले. हा केवळ बसमधील बसण्याच्या जागेतील भेदभावाचा प्रश्न नव्हता, तर हा परमेश्वराच्याच एका मोठ्या विधिलिखिताचा एक भाग आहे. याच नियतीमुळे ब्रिटिशांचा भारतातील वसाहतवाद संपुष्टात आला होता. अमेरिकेतील गुलाम प्रथा संपुष्टात आली होती आणि आपल्या पापांचे क्षालन करण्यासाठी, येशू सुळावर चढला होता. हा चळवळीचा नवीनच टप्पा होता, ज्याला खरेतर काही शतकांपूर्वीच सुरुवात झाली होती. याला वेगळ्या रणनीतीची आणि निर्धारची गरज होती. यासाठी सहभागी होणाऱ्यांना गरज पडली तर दुसरा गाल पुढे करण्याची तयारी दाखवावी लागणार होती. जनतेला किंग यांच्या शिकवणुकीनुसार नवीन सवयी स्वीकारून त्यांच्यावर विश्वास दाखवावा लागणार होता.

बॉम्बस्फोट झाल्याच्या रात्री किंग यांनी जमावाला सांगितले, की “द्वेष तिरस्कार यांचा सामना आपल्याला प्रेमाने करायचा आहे. उद्या मला जरी अटक झाली, थांबवले, तरी आपला संघर्ष थांबणार नाही, कारण आपली सत्याची बाजू आहे, न्याय्य बाजू आहे आणि परमेश्वर आपल्या बाजूने आहे.”

किंग यांच्या भाषणानंतर जमाव शांतपणे घरी निघून गेला. “तो निग्रो प्रवचनकार जर येथे नसता तर, आपल्या सर्वांचे मरण जवळजवळ ओढवलेच होते.” एक गोरा पोलीस नंतर म्हणाला.

पुढील आठवड्यात, दोन डझन नवीन कार मालकांनी त्यांची वाहने वाहतुकीसाठी देण्याचे कबूल केले. किंग यांच्या घरी येणारे फोन्स कमी झाले. लोकांनी स्वतःच एकत्र येऊन बहिष्काराचे नेतृत्व करण्यास सुरुवात केली आणि चळवळ पुढे जात राहिली. ज्यावेळी बहिष्कार आयोजित करणाऱ्या इतर नेत्यांच्या घरासमोर

बॉम्बस्फोट झाले, त्यावेळी पण अशाच प्रकारची पुनरावृत्ती झाली. माँटगोमेरीतील कृष्णवर्णीयांनी ऐक्य दाखवले, अहिंसेने प्रतिकार केला आणि नंतर घरी गेले.

ही केवळ हिंसेला दिलेली प्रतिक्रिया नव्हती, तर त्यातून हे स्वयंप्रेरित ऐक्य दिसून आले. आता चर्चनी सुद्धा त्यांच्या अनुयायांच्या दर आठवड्याला - कधी कधी दररोज रात्री - सभा घेण्यास सुरुवात केली. त्या संभामधील भाषणांचा आशय सुद्धा बॉम्बस्फोटानंतर किंग यांनी दिलेल्या भाषणाप्रमाणेच असायचा - त्यांनी ख्रिश्चन शिकवणुकीलाच राजकीय स्वरूप दिले; असे टेलर ब्रँच याने मला सांगितले. “एखादी चळवळ म्हणजे शौर्यगाथाच असते आणि ती यशस्वी होण्यासाठी प्रत्येकाला स्वतःची ओळख बदलावी लागते. माँटगोमेरीतील जनतेला कृती करण्याचा नवीन मार्ग शोधावा लागणार होता.”

जवळ जवळ ए.ए. (Alcoholics Anonymous) प्रमाणेच जेथे उपचार पद्धतीला गटसभांकडून बळ मिळते, व्यसनी नवीन सवयी शिकतात आणि इतरांच्या श्रद्धांच्या अनुकरणातून स्वतः विश्वास ठेवण्यास शिकतात. अगदी त्याचप्रमाणे माँटगोमेरीतील नागरिकांनी, चर्चमधील सभामधून, शिकवणुकीतून नवीन आचरणांचा स्वीकार केला, ज्यामुळे ती चळवळ आणखीनच विस्तारली. “इतर माणसे कशा प्रकारे प्रतिसाद देत आहेत हे बघण्यासाठी आणखीन माणसे जमा होऊ लागली, तुम्ही स्वतःला जेव्हा एका मोठ्या सामाजिक प्रयोगाचा, कार्याचा हिस्सा समजायला लागता, तेव्हा काही काळानंतर तुम्हीही त्यातीलच आहात हा तुमचा विश्वास दृढ होतो.” ब्रँच म्हणाला.

बहिष्काराला सुरुवात होऊन तीन महिन्यांचा कालावधी उलटून गेल्यावर जेव्हा तो मोडून काढण्यासाठी, माँटगोमेरी पोलिसांनी अटकसत्र सुरू केले. तेव्हा समाजाने सुद्धा त्यांची दडपशाही शांतपणे सहन केली. ज्यावेळी ज्युरींनी नव्वद लोकांना दोषी ठरवले, तेव्हा जवळ जवळ सर्वजण अटक करून घेण्यासाठी कोर्टात हजर झाले. काहीजण शिक्षा झालेल्यांमध्ये त्यांची नावे आहेत का, हे बघण्यासाठी पोलीस स्टेशनमध्ये हजर झाले. पण “त्यांची नावे नसल्याचे कळल्यावर निराश झाले,” किंग यांनी नंतर लिहिले. “भीतीने पछाडलेल्या माणसांमध्ये आमूलाग्र परिवर्तन झाले होते.”

या चळवळीची व्याप्ती जशी वाढत गेली, खून, मारामार्या, अटकसत्रे आणि मारहाणीचे प्रकार सुरू झाले, तसे आंदोलनकर्त्यांनी - माँटगोमेरी हा बहिष्काराचा केंद्रबिंदू होण्याआधी पूर्वीच्या काळात जे हल्ल्यांना हल्ल्यांनीच प्रत्युत्तर देणे, तात्पुरती माघार घेणे वगैरे डावपेच वापरले जायचे तसे सुरू केले. त्याऐवजी अहिंसेच्या निश्चयापासून न ढळणे, शांततापूर्ण मार्गाने लढा चालूच ठेवणे, अत्याचार करणाऱ्या गोऱ्या पोलिसांना माफ करण्याची तयारी दाखवणे इत्यादी प्रकार सुरू केले.

“आमची चळवळ थंडावण्या-थांबवण्याऐवजी विरोधकांच्या कृत्यांमुळे तिला अधिकच बळ मिळत गेले, चालना मिळत गेली आणि आम्हाला एकत्र राखण्यास उपयुक्तच ठरली.” किंग यांनी लिहून ठेवले. “ते अजूनही अशाच समजुतीत होते, की निग्रो समाज गोरा माणूस सांगेल त्याचप्रमाणे वागेल, त्याला जे करायला सांगितले जाईल तेच करेल. कारण त्यांच्या अजून लक्षात आले नव्हते, की त्यांचा सामना आता भयमुक्त निग्रो समाजाशी होता.”

माँटगोमेरीतील बहिष्कार यशस्वी होण्यामागे आणि या चळवळीची ठिणगी अमेरिकेच्या संपूर्ण दक्षिण भागात पसरण्यामागे अर्थातच अनेक कारणे आहेत आणि काही तितकीच गुंतागुंतीची पण आहेत. परंतु एक महत्त्वाचा मुद्दा म्हणजे सामाजिक सवयींची असलेली तिसरी बाजू किंग यांच्या विचारांमध्येच आंदोलकांचे नेतृत्व स्वयंप्रेरित करण्याच्या योजनेचा अंतर्भाव होता. परंतु आपण सवयींबाबत जे सर्वसाधारणपणे समजतो किंवा जसा विचार करतो, तसा हा प्रकार नाही. किंग यांनी आंदोलनकर्त्यांना स्वत्वाची जाणीव करून दिली. त्यांना या ऐतिहासिक घटनेची जबाबदारी घेण्याचे आवाहन केले आणि त्यातूनच या आंदोलनाचे स्वयंप्रेरित चळवळीत रूपांतर झाले. हा सामाजिक आकृतिबंध कालांतराने स्वयंप्रेरित होऊन इतरत्र, ज्यांना किंग कधी भेटले पण नव्हते, अशा कार्यकर्त्यांना प्रेरणा देऊन इतर विविध प्रकारच्या आंदोलक गटांमध्ये पसरला.

5 जून 1956 रोजी न्यायाधीशांच्या खंडपीठाने निर्णय दिला, की माँटगोमेरीतील बसमधील जागांमध्ये भेदभाव करणारा हा कायदा घटनाविरोधी आहे, अवैध आहे. शहर व्यवस्थापनाने या निर्णयाविरुद्ध अमेरिकेच्या सर्वोच्च न्यायालयात पुनर्विचार याचिका दाखल केली आणि 17 डिसेंबर रोजी, पार्कस्ला अटक करून, एका वर्षाहूनही अधिक काळ उलटून गेल्यावर, सर्वोच्च न्यायालयाने शहर

व्यवस्थापनाची, ती याचिका फेटाळून लावली. तीन दिवसानंतर शहर अधिकाऱ्यांना त्या निर्णयाची प्रत मिळाली. म्हणून बसमधील बसण्याची व्यवस्था बदलावीच लागली, संमिश्र करावीच लागली.

मग दुसऱ्या दिवशी सकाळी 5.55 वाजता किंग, इ.डी. निकसन, राल्फ अँबरनॅथी आणि इतर काहीजण, एका वर्षाहूनही अधिक काळानंतर प्रथमच बसमध्ये अगदी पुढे जाऊन बसले.

“मला वाटते तुम्ही रेव्हरंड किंग, हो ना?” गोऱ्या बस चालकाने विचारले.

“हो, मीच तो.”

“या सकाळी तुम्हाला बसमध्ये बसवून आम्हाला आनंद झाला.” चालक म्हणाला. काही काळानंतर NAACP चे वकील आणि सर्वोच्च न्यायालयाचे भावी न्यायाधीश थरगुड मार्शल यांनी विधान केले, की माँटगोमेरीतील बसमधील बसण्याच्या जागेत भेदभाव करणारा हा कायदा संपुष्टात येण्याशी या बहिष्काराचा तसा फारसा संबंध नव्हता. या कायद्यात बदल घडून आला तो केवळ सर्वोच्च न्यायालयामुळे, दोन्ही बाजूंनी शरणागती पत्करल्याने नाही.

“त्या सगळ्या मोर्चांना अर्थ नव्हता, हा बसमधील जागा संदर्भातील खटला, निरनिराळ्या कोर्टांमधून वर जात असताना, एवढा आटापिटा न करता आणि बहिष्काराचे पाऊल न उचलता, ते काही काळ वाट बघू शकत होते.” मार्शल म्हणाले.

परंतु एका अत्यंत महत्त्वाच्या बाबतीत मात्र त्यांचे म्हणणे चुकीचे होते. माँटगोमेरीतील बस बहिष्कार हा अनेक नवीन सामाजिक सवयींना जन्म देण्यास कारणीभूत ठरला. ज्या सवयी काही काळातच ग्रिन्स बरो, नॉर्थ कॅरोलीना, सेल्मा, अलाबामा आणि लिट्ल रॉक अरकन्सास इत्यादी भागांमध्ये पसरल्या. सामाजिक हक्कांसाठीची चळवळ म्हणजे त्यामध्ये सहभागी झालेल्यांवर अत्याचार होऊन सुद्धा प्रत्युत्तरादाखल शांततापूर्ण निदर्शने आणि धरणे धरणे असे समीकरण बनले. सन 1960च्या सुरुवातीपर्यंत हा प्रकार फ्लोरिडा, कॅलिफोर्निया, वॉशिंग्टन डी.सी. आणि काँग्रेसची सभागृहे येथपर्यंत जाऊन पोहोचला होता. अमेरिकेचे अध्यक्ष लिनडन जॉन्सन यांनी जेव्हा नागरी हक्क कायदा 1964ची अधिकृत घोषणा केली, ज्या अन्वये

सर्व प्रकारच्या पृथकतेला, विभाजनाला, अल्पसंख्याक आणि महिला यांच्या संदर्भातील भेदभावास मूठमाती देण्यात आली, बेकायदेशीर ठरवण्यात आले, तेव्हा त्यांनी नागरी हक्क चळवळीतील कृतिशील कार्यकर्त्यांची तुलना राष्ट्रनिर्मात्यांबरोबर केली. शिवाय या प्रकारची तुलना, जी एका दशकाआधी राजकीय आत्महत्या ठरली असती. “१८८ वर्षांपूर्वी याच आठवड्यात शूर, साहसी माणसांच्या एका गटाने स्वातंत्र्याच्या दीर्घ लढ्याला सुरुवात केली होती.” त्यांनी दूरदर्शनवरून जनतेला आठवण करून दिली होती. “आता आपल्या पिढीतील अमेरिकन नागरिकांसमोर, आपल्याच देशात, न्यायाच्या कधीही न संपणाऱ्या शोधाचे आव्हान उभे ठाकले आहे.”

त्यानंतर सर्वांनी अचानक एकाच दिशेने विचार करायला सुरुवात केली म्हणून चळवळींना किंवा आंदोलनांना सुरुवात होत नाही. त्या गोष्टी मित्रत्वाच्या, बंधुभावाच्या भावनेने आकारास येणाऱ्या सवयींच्या सामाजिक परिणामांवर आणि पुढे समाजाच्या सवयी म्हणून वाढीस लागणार असतात, अवलंबून असतात. याच सवयी पुढे सामाजिक कार्यकर्त्यांची ओळख ठरतात आणि त्या टिकवून ठेवल्या जातात.

सवयींचा प्रभाव किती असू शकतो याची जाणीव किंग यांना मॉंटगोमेरीइतकीच आधी झाली होती. “अखेर तुम्हाला एक सावधानतेचा इशारा दिल्याशिवाय मी खाली बसणार नाही,” बहिष्कार मागे घेण्याची घोषणा करण्यासाठी चर्चमध्ये बोलावलेल्या भरगच्च सभेमध्ये जमलेल्यांना उददेशून किंग म्हणाले. हा लढा, आंदोलन, चळवळ आणखी एक दशक चालणार होती, पण शेवट त्यांच्या दृष्टिक्षेपात होता. “आपण जसे पुन्हा बसकडे वळू, तसे आपली वागणूक ही आपल्या शत्रूंचे मित्रांत परिवर्तन करेल अशा प्रकारची असली पाहिजे. आता आपण संघर्षातून सामंजस्याकडे वळले पाहिजे. याच निष्ठेने, श्रद्धेने आपल्याला मनुष्याने मनुष्याला दिलेल्या त्या दुःखद, उदास, काळ्याकुट्ट आणि अत्याचारी वागणुकीच्या काळरात्रीतून बाहेर पडून स्वातंत्र्याच्या, न्यायाच्या, आनंदी आणि प्रकाशित दिवसांकडे जाता येईल.”

अनिर्बंध, मुक्त वागणुकीचे मज्जातंतूचे शास्त्रीय (न्यूरॉलॉजी) विज्ञान

आपल्या सवयींसाठी आपणच जबाबदार असतो का?

1

ज्या दिवशी सकाळी त्रासाला सुरुवात झाली, त्या दिवशी अॅन्जी बेकमन आपल्या घरात दूरदर्शन बघत बसली होती. मुळात आपल्याला काही त्रास आहे याची तिला जाणीव होण्याआधी कित्येक वर्षे तिला इतका कंटाळा आला होता, की अखेर घरातील कपाट आवरण्याचा गांभीर्याने विचार करावा असे तिच्या मनात आले.

तिची सगळ्यात लहान मुलगी काही आठवड्यांपूर्वीच बालवर्गात जायला लागली होती. तिच्यापेक्षा मोठ्या असलेल्या दोघी मुली माध्यमिक शाळेत होत्या. आता त्या त्यांच्या विश्वात, मैत्रिणी, खेळ, अभ्यास आणि त्यांच्या आईला कळणार नाहीत अशा त्यांच्या गप्पा इत्यादीत रमल्या होत्या. तिचा भूमिसर्वेक्षणाचे काम करणारा नवरा सकाळी आठ वाजताच कामावर जायचा, तो संध्याकाळी सहा वाजेपर्यंत परतायचा नाही. संपूर्ण दिवस ती घरात एकटीच असायची. वीस वर्षांच्या वैवाहिक जीवनानंतर प्रथमच तिला अगदी खरोखरच एकटेपणाची जाणीव झाली होती. तिचे एकोणिसाव्या वर्षीच लग्न झाले होते, विसाव्या वर्षी दिवस गेले आणि नंतरचा संपूर्ण काळ मुलींचे शाळेचे डबे भरणे, त्यांच्याबरोबर खेळणे, त्यांना शाळेत नेणे/आणणे यातच व्यस्त होऊन गेला होता. ती उच्च माध्यमिक शाळेत असताना तिच्या मैत्रिणींनी तिला मॉडेल होण्याचा सल्ला दिला होता. - ती तेवढी सुंदर नक्कीच होती, परंतु नंतर तिने शाळा सोडली. एका गिटारवादकाशी लग्न केले आणि त्याला चांगली नोकरी मिळाल्यावर तिने गृहिणी होण्यावरच समाधान मानले. आता सकाळचे साडेदहा वाजले होते. तिन्ही मुली शाळेमध्ये गेल्या होत्या. बेकमनने - पुन्हा - स्वयंपाकघरातील घड्याळाकडे दर तीन मिनिटांनी लक्ष जाऊ नये म्हणून त्यावर कागद चिकटवायला सुरुवात केली होती.

आता काय करावे हे तिला काही सुचत नव्हते.

त्या दिवशी तिने स्वतःशीच एक निर्णय घेतला, आपण जर दुपारपर्यंतचा वेळ स्वतःला वेड लागू न देता आणि फ्रिझ मधील केक न खाता घालवू शकलो तर आपण घराबाहेर पडायचे आणि मनाला येईल ते करायचे. परंतु म्हणजे नक्की काय करायचे यावर विचार करत तिने पुढची नव्वद मिनिटे घालवली. भिंतीवरील घड्याळाने जेव्हा बारा वाजलेले दाखवले, तेव्हा तिने छानसा मेकअप केला, साजेसा ड्रेस घातला आणि घरापासून वीस मिनीटांच्या अंतरावर असलेल्या कॅसिनोत (Casino), कारने जायला निघाली. गुरुवारची दुपार असून सुद्धा कॅसिनो, दुपारच्या दूरदर्शनवरील मालिका न बघणाऱ्या, घरात कपड्यांच्या घड्या घालत न बसणाऱ्या, माणसांनी भरला होता. कॅसिनोच्या प्रवेशद्वाराशीच एक बँड गाणी वाजवत होता. एक स्त्री येणाऱ्यांचे स्वागत करत, पेय देत फिरत होती. बेकमनने तेथे मांडून ठेवलेल्या खाण्याच्या पदार्थांमधून कोळंबी माशांची निवड केली. एकूणच तो सगळा प्रकार, अनुभव तिला मनापासून सुखावून गेला. त्यानंतर जमलेल्या लोकांमधून वाट काढत ती ब्लॅक जॅक टेबलाकडे (एक प्रकारचा जुगार) गेली. तेथे बोली घेणारा (बेटिंग) माणूस शांतपणे नियम समजावून सांगत होता. ती जुगार खेळण्यात एकदम गुंगून गेली. चाळीस डॉलर्स घालवल्यानंतर तिचे लक्ष घड्याळाकडे गेले. दोन तास कसे निघून गेले होते, ते तिलाच कळले नव्हते. सर्वात लहान मुलीला शाळेतून घरी आणण्यासाठी घरी परतणे आता आवश्यकच होते. त्या रात्री जेवताना प्रथमच तिच्याकडे दूरदर्शनवरील तोलमोलकेबोल मधील स्पर्धकांऐवजी इतर खूप काही बोलण्यासारखे होते.

अॅन्जी बेकमनचे वडील ट्रक ड्रायव्हर होते, ज्यांनी आपल्या आयुष्याची दिशा मध्येच बदलून एक काव्य- गाणी लिहिणारा लेखक म्हणून थोडीफार प्रसिद्धी मिळवली होती. तिच्या भावानेही काव्यलेखनाचाच व्यवसाय स्वीकारलेला होता आणि त्याने काही परितोषिकेही मिळवली होती. त्या उलट अॅन्जीची ओळख मात्र, तिचे आईवडील फक्त गृहिणी एवढीच करून द्यायचे.

“आपण अगदीच सामान्य आहोत असे मला सारखे वाटायचे,” तिने मला सांगितले. “मला वाटते मी पण हुशार आहे आणि मला खात्री आहे, की मी एक चांगली आई आहे. परंतु त्या व्यतिरिक्त माझ्यात काही वेगळे आहे, असे सांगण्यासारखे माझ्याकडे काही नव्हते.”

एकदा कॅसिनोमध्ये जाऊन आल्यानंतर, बेकमनने दर शुक्रवारी दुपारी कॅसिनोत नियमितपणे जाण्यास सुरुवात केली. घर स्वच्छ ठेवण्याबद्दल, वेळ खायला उठलेला असताना सुद्धा डोके ठिकाणावर ठेवण्याबद्दलचे हे स्वतःलाच तिने दिलेले बक्षीस होते. जुगार खेळणे हे धोकादायक आहे, याची तिला चांगलीच कल्पना होती म्हणून तिने स्वतःवरच काही कठोर नियम लादून घेतले होते. कॅसिनोच्या दर भेटीत, जुगाराच्या टेबलाशी एका तासापेक्षा जास्त वेळ रेंगाळायचे नाही, पर्समध्ये जेवढे पैसे असतील तेवढेच जुगारामध्ये लावायचे. “माझ्यावर ती एक जबाबदारी असल्याचीच माझी भावना होती,” तिने मला सांगितले. “दुपार होण्याआधी कधीही मी घरातून बाहेर पडले नाही आणि मुलीला शाळेतून आणण्याच्या वेळेआधीच मी घरी परतलेली असायची, मी अगदी शिस्तबद्ध रीतीने वागत होते.”

अशा प्रकारे हळूहळू ती हुशार होत गेली. सुरुवातीला तिच्या जवळचे पैसे एक तासभर सुद्धा पुरायचे नाहीत. परंतु सहा महिन्यांतच तिने त्यातील खाचाखोचा अशा प्रकारे हेरल्या, आत्मसात केल्या, की तिने स्वतःवर लादून घेतलेल्या एका तासाच्या शिस्तीला दोन-तीन तासांपर्यंत सैल केले. आता त्यानंतर सुद्धा घरी जाताना तिच्या पर्समध्ये पैसे शिल्लक असायचे. एके दुपारी ती 80 डॉलर्स घेऊन जुगार खेळायला बसली आणि 530 डॉलर्स घेऊन - किराणा माल, फोनचे बिल भरून, थोडे शिल्लकच राहतील इतके पैसे घेऊन - घरी परतली. तोपर्यंत तिला ज्या कंपनीच्या - हॅराज एंटरटेनमेंट - मालकीचा तो कॅसीनो होता, त्या कंपनीकडून मोफत जेवणाची कुपन्स मिळण्यास सुरुवात झाली होती. ती शनिवारी रात्री तिच्या कुटुंबास घेऊन तेथे जेवणासाठी नियमित जाऊ लागली.

बेकमन ज्या राज्यात, आयोवा मध्ये जुगार खेळत होती, त्या राज्यामध्ये जुगाराला काही वर्षे आधीच कायदेशीर परवानगी देण्यात आलेली होती. सन 1989च्या आधी त्या राज्यातील कायदे करणाऱ्यांना, पत्ते आणि सोंगट्या यांचा मोह त्यांच्या राज्यातील सर्वसामान्य नागरिकांना आवरणे कठीण जाईल असे वाटत होते. त्यांची ही काळजी, चिंता देशाइतकीच जुनी होती. जॉर्ज वॉशिंग्टन यांनी सन 1783 मध्ये लिहिले होते, की ‘जुगार म्हणजे लोभाचे अपत्य, अन्यायाचा सखा आणि अनैतिकतेचा पिता आहे.’ हा एक असा दुर्गुण आहे, की ज्यातून शक्य त्या सर्व दुष्कृत्यांना जन्म मिळतो - थोडक्यात फारच कमी जणांना या निंदनीय सवयीमुळे फायदा होतो. परंतु इतर हजारोंची हानी होते. जनतेचे वॉईट सवयींपासून रक्षण करणे, खरे तर प्रथम कोणत्या सवयी वॉईट आहेत हे ठरवणे, हा कायदे करणाऱ्यांचा असलेला अधिकार त्यांनी

उपयोगात आणला पाहिजे. आत्तापर्यंत अनेक कायदेमंडळांनी वेश्या व्यवसाय, जुगार, दारू विक्री, अश्लील चित्रपट प्रदर्शन, अवास्तव व्याजाने कर्जे, अनैतिक संबंध (किंवा स्वतःच्या पत्नीशी पण अनैसर्गिक संबंध) इत्यादी सर्व वाईट सवयींना बेकायदेशीर ठरवण्याचे, नियंत्रित करण्याचे प्रयत्न, त्यासंबंधीचे कडक कायदे करून करण्यात आले आहेत.

आयोवातील कायदेमंडळाने जेव्हा राज्यात जुगाराला कायदेशीर मान्यता दिली, तेव्हा तेथील कायदे करणाऱ्यांना या प्रकारावर कडक नियंत्रण ठेवण्याची गरज असल्याची जाणीव होती. म्हणून त्यांनी प्रत्येक बोलीवर (बेट) 5 डॉलर्सचे नियंत्रण आणि बोलींच्या प्रत्येक फेरीमध्ये दर व्यक्तीमागे, 200 डॉलर्सपर्यंतच्या नुकसानीचे बंधन घातले. त्यानंतर काही वर्षांनी राज्यातील काही कॅसिनो, जसे मिसीसीपी राज्यात जुगार खेळण्यावर कसलेच बंधन नव्हते, मात्र स्थलांतरित झाले तसे आयोवा राज्यातील कायदेमंडळाने पण कायद्यात बदल करून जुगार खेळावरील सर्व बंधने उठवली. सन 2010मध्ये राज्याच्या तिजोरीत जुगारावरील कराच्या स्वरूपात सव्वीस कोटी नव्वद लाख डॉलर्स एवढ्या रकमेची भर पडली होती.

सन 2000मध्ये, अँजी बेकमनच्या आईवडिलांमध्ये, ज्यांना गेली कित्येक वर्षे अती धूम्रपानाचे व्यसन जडले होते, फुफ्फुसाच्या रोगाची लक्षणे दिसू लागली. दर एक दोन आठवड्यांनी त्यांना बघण्यासाठी, घरात किराणा भरून देण्यासाठी, स्वयंपाकात मदत करण्यासाठी, अँजीने विमानाने टेनेसीच्या फेन्या सुरू झाल्या. नंतर ती जेव्हा नवऱ्याकडे आणि मुलींकडे परतायची, तेव्हा तिला दोन फेन्यांमधील कालावधीमध्ये अधिकच एकाकी वाटायला लागले. कधी कधी संपूर्ण दिवसभर घर अगदी मोकळे मोकळे असायचे, काहीच घडायचे नाही. जणू काही तिच्या अनुपस्थितीमध्ये तिच्या मित्रमैत्रिणी काही समारंभांना, कार्यक्रमांना तिला बोलावण्याचे विसरूनच गेलेल्या असाव्यात आणि तिच्या कुटुंबाला पण तिच्याशिवाय राहण्याची सवय झाली असावी.

बेकमनला आता तिच्या आईवडिलांची चिंता वाटायला लागली होती, शिवाय तिचा नवरा तिच्या काळज्यांपेक्षा त्याच्या कामाच्या व्यापातच बुडालेला असायचा, याचा पण तिला राग येऊ लागला होता. त्याचप्रमाणे आपल्या मुलींना पण, त्यांच्या वाढत्या वयात, आपण त्यांच्यासाठी केलेल्या कष्टाची आणि तिला पण जरा वेळ द्यावा, याची

जाणीव नसल्याच्या कल्पनेने तिला निराश वाटायला लागले होते. परंतु जेव्हा ती कॅसिनोमध्ये जायची, तेव्हा तिच्या त्या साऱ्या चिंता, काळज्या मिटून जायच्या. ज्या आठवड्यात ती आईवडिलांना भेटण्यासाठी गेलेली नसायची त्या आठवड्यांमध्ये मग तिने आठवड्यातून अनेक वेळा कॅसिनोमध्ये जाण्यास सुरुवात केली. मग दर सोमवारी, बुधवारी आणि शुक्रवारी तिने जाणे सुरू केले. तरीही ती अजून काही बंधने, नियम पाळतच होती. परंतु तिला आता जुगार खेळायला लागून काही वर्षे उलटून गेली होती. गांभीर्याने जुगार खेळणारे कोणत्या तत्त्वांनी तो खेळतात हेही तिला चांगले माहीत झाले होते. ती एका डावामध्ये कधीही 25 डॉलर्स पेक्षा कमी बोली लावायची नाही, म्हणून तिने आता दोन डाव एकाच वेळी खेळणे सुरू केले होते. “जास्त रकमेची मर्यादा असणाऱ्या टेबलांशी जिंकण्याची शक्यता, कमी मर्यादा असलेल्या टेबलांपेक्षा, नेहमीच अधिक असते.” तिने मला सांगितले.

“खेळताना मधले काही डाव जरी वाईट गेले तरी तुमचे नशीब तुम्हाला पुन्हा साथ देऊ लागेपर्यंत तुम्ही खेळण्याची तयारी दाखवली पाहिजे. मी 150 डॉलर्स एवढी रक्कम घेऊन खेळायला सुरुवात करणारी आणि जाताना 10,000 डॉलर्स एवढी रक्कम घेऊन जाणारी माणसे पाहिली आहेत. मी जर माझ्या नियमांप्रमाणे खेळले तर मी सुद्धा त्यांच्या प्रमाणे करू शकेन याची मला खात्री होती. माझे स्वतःवर पूर्ण नियंत्रण होते.”¹ आता तिला डावावर लावलेली रक्कम दुप्पट करण्याचा निर्णय घेण्याआधी किंवा आणखीन एखादा डाव खेळायचा का, याचा विचार करण्याची गरज भासेनाशी झाली. तिच्या या क्रिया, त्या विस्मृती झालेल्या युजीन पॉलीप्रमाणे आपोआप घडायला लागल्या, जो अखेर योग्य त्या चौकोनी बोर्डाची निवड करण्यास शिकला.

सन 2000मध्ये एके दिवशी बेकमन कॅसिनोमधून 6000 डॉलर्स घेऊन घरी परतली - दोन महिन्यांचे घर भाडे भरण्याइतकी आणि क्रेडिट कार्डावरची वाढलेली उधारी पूर्णपणे चुकवण्याइतकी ती रक्कम होती. आणखीन एके वेळी ती 2000 डॉलर्स एवढी रक्कम जिंकून घरी परतली. कधी कधी ती रक्कम घालवून पण बसायची परंतु तो खेळाचाच एक भाग होता. चाणाक्ष जुगाऱ्यांना कल्पना असते, की कधी कधी वर जाण्यासाठी तुम्हाला खाली पण जावे लागते. अखेर हॅराज कंपनीने तिला ठरावीक मर्यादेपर्यंत आगाऊ रकमेची उचल करण्याची, कॅसिनोमधून कर्ज घेण्याची मुभाही दिली. ज्यामुळे तिला मोठ्या प्रमाणावर रोख रक्कम जवळ बाळगण्याची गरज भासणार नव्हती. आता इतर खेळाडूंपण तिच्याबरोबर

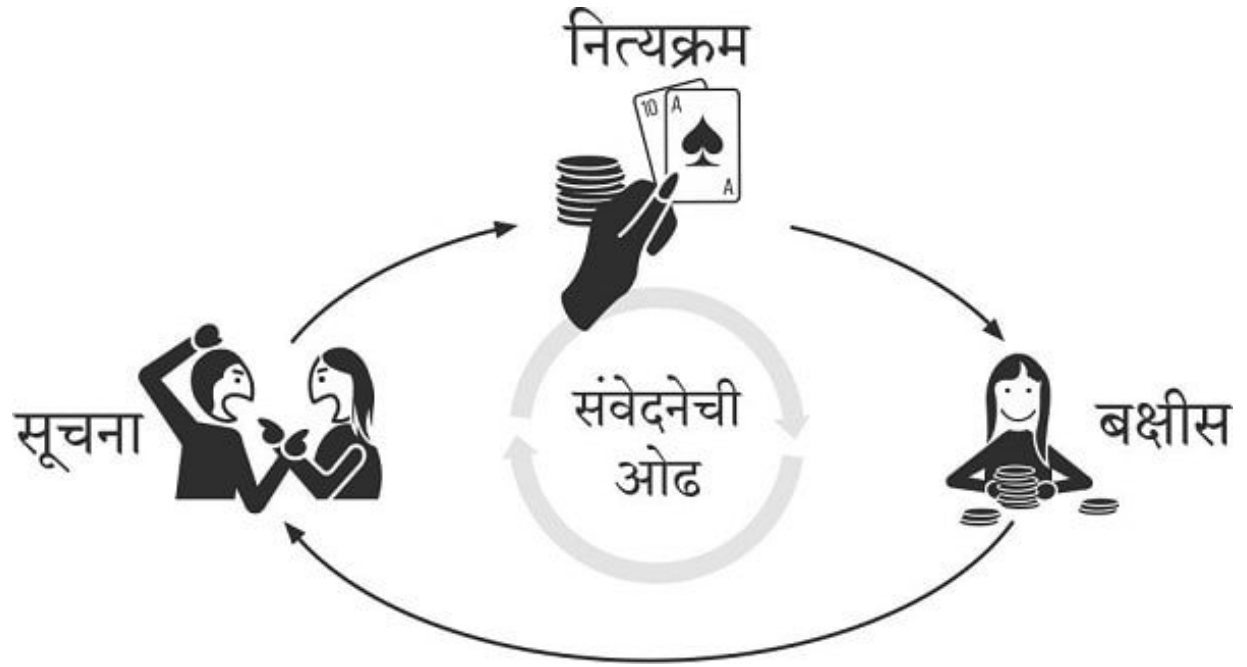
खेळण्याची संधी मिळावी या उद्देशाने तिच्या टेबलाजवळ येऊ लागले. कारण ती समजून उमजून जुगार खेळणारी खेळाडू होती. जेवणाच्या रांगेमध्ये सुद्धा यजमान कॅसिनोमध्ये तिला अग्रक्रम देण्यात येऊ लागला. “मला कसे खेळायचे हे माहीत आहे,” तिने मला सांगितले. “मला कल्पना आहे, की असे बोलणे म्हणजे एखाद्याला जणू काही समस्याच (व्यसन) आहे. परंतु त्याला त्याच्या या समस्येची जाणीवच नसल्यासारखे आहे. केवळ एकच चूक मी केली, ती म्हणजे वेळेत खेळातून बाहेर न पडण्याची. माझ्या खेळण्यामध्ये, तेवढी गोष्ट सोडली तर, काहीच चूक नव्हती.”

बेकमनच्या हारण्या/जिंकण्याच्या रकमा जसजशा वाढत गेल्या, तसतसे तिने स्वतःवर लादून घेतलेले नियम, शिस्त अधिकधिक शिथील होत गेली. एके दिवशी तिने एका तासात 800 डॉलर्स गमावले आणि त्यानंतर चाळीस मिनिटांत 1200 डॉलर्स कमावले. त्यानंतर पुन्हा तिचे नशीब बदलले आणि अखेर ती 4000 डॉलर्स गमावून घरी परतली. आणखी एके दिवशी सकाळीच तिने 3500 डॉलर्स गमावले पण दुपारी 1 वाजेपर्यंत 5000 डॉलर्स पुन्हा कमावले आणि पुन्हा दुपारपर्यंत 3000 डॉलर्स गमावले. ती कॅसिनोची किती रक्कम देणे लागत होती आणि तिने किती रक्कम कमावली होती यांची कॅसिनोमध्ये काटेकोर नोंद ठेवली जात होती. परंतु तिने मात्र याचा हिशोब ठेवणे बंद केले होते. त्यानंतर एक महिना असा उजाडला, की विजेच्या बिलाचे पैसे भरण्या इतकी पण रक्कम तिच्या खात्यामध्ये जमा नव्हती. तिने वडिलांकडून प्रथमच छोटी रक्कम उधार मागितली, नंतर काही काळाने पुन्हा थोडी रक्कम त्यांच्याकडून उधार घेतली. एका महिन्यात तिने 2000 डॉलर्स उधार मागितले, तर दुसऱ्या महिन्यात 2500 डॉलर्स उधार घेतले. परंतु त्यांच्यासाठी ही विशेष अशी गोष्ट नव्हती; ते पैसेवाले होते.

बेकमनला दारू पिण्याचे, अमली पदार्थांचे सेवन करण्याचे किंवा अती खाण्याचे कधीही व्यसन नव्हते. ती इतर सर्व बाबतीत एक अगदी सर्वसामान्य आई होती आणि तिच्याही आयुष्यात इतरांच्या आयुष्यात येतात तसेच चढउतार आले होते. म्हणून जुगार खेळण्याबद्दल तिला वाटणाऱ्या ओढीत म्हणजे त्या वेळेला इतरत्र कोठेही लक्ष न लागणे किंवा कॅसिनोमध्ये काही कारणाने जाण्याचे न जमल्याने चिडचिड होणे, कॅसिनोचाच विचार सतत मनात घोळणे, एखादा दिवस चांगला गेल्यावर उत्साही वाटणे अशी ती बेसावधपणे गुरफटत गेली. नव्याने निर्माण झालेली ही ओढ, भावना, संवेदना इतकी अचानक घटना होती, की तिने तिच्या संपूर्ण आयुष्याचा ताबा घेईपर्यंत, तो एक गंभीर प्रश्न असल्याचे तिला कळलेच

नाही. मागे वळून बघताना असे वाटते, की त्याला विभागणारी रेषाच पुसली गेली होती. एके काळी ती फक्त एक गंमत होती, मजा होती तर आता ती अनियंत्रित इच्छा झाली होती.

सन 2001 उजाडता, ती दररोज कॅसिनोमध्ये जायला लागली होती. नवऱ्याशी भांडण झाले, किंवा मुलींनी जरा तिच्याकडे दुर्लक्ष केले, की कॅसिनोमध्ये जाण्यासाठी तेवढे कारण तिला पुरायचे. जुगाराच्या टेबलवर ती एकाच वेळी उत्साही आणि शांत दोन्हीही असायची. त्यावेळी तिच्या चिंता इतक्या बधिर व्हायच्या, की तिला त्या आठवायच्याही नाही. जिंकण्याच्या आनंदाचा उत्स्फूर्त आविष्कार व्हायचा तर हरल्याचे दुःख तितक्याच वेगाने विसरले जायचे.



“तुला एकदम श्रीमंत व्हायचे आहे,” जेव्हा बेकमन तिच्या आईकडे पुन्हा पैसे मागण्यासाठी गेली तेव्हा तिला आई म्हणाली. “तू निव्वळ लक्ष वेधून घेण्यासाठी जुगार खेळते आहेस.”

परंतु ते तसे नसावे. “मला फक्त माझ्याकडे काहीतरी उत्तम यावेसे वाटत होते.” तिने मला सांगितले. “हा एवढा एकच प्रकार होता, ज्यात माझ्याकडे विशेष प्रावीण्य आहे असे मला वाटत होते.”

सन 2001च्या उन्हाळ्यापर्यंत बेकमनची हॅरासमधील उधारी 20,000 डॉलर्सपर्यंत पोहोचली होती. आतापर्यंत तिने हा सगळा प्रकार तिच्या नवऱ्याला कळू दिला नव्हता. परंतु ज्यावेळी तिच्या आईने तिला पैसे देणे बंद केले, तेव्हा तिचा धीर सुटला आणि तिने नवऱ्याला सर्व सांगितले. त्याने दिवाळखोरीबाबतचे खटले चालवणारा एक वकील नेमला, तिच्या सर्व क्रेडिट कार्डांचे तुकडे केले आणि स्वयंपाक घरातील टेबलवर बसून खर्चात काटकसर करण्याचा आणि जबाबदार जीवनक्रमाचा एक आराखडा तयार केला. तिचे नेहमीच्या वापरामधील काही कपडे घेऊन ती जुने कपडे विकत घेणाऱ्या दुकानामध्ये गेली. परंतु तेथील एकोणीस वर्षीय युवतीने तिचे जवळजवळ सर्व कपडे जुन्या फॅशनचे म्हणून नाकारले. हा झालेला अपमान तिला मुकाट्याने गिळावा लागला.

हळूहळू तो वाईट काळ मागे पडल्याचे तिला जाणवायला लागले. अखेर त्या ठरावीक वेळेला तिला वाटणारी ओढ कमी झाल्यासारखे तिला वाटले.

परंतु अर्थातच त्यामध्ये तथ्य नव्हते, ती तशा परिस्थितीच्या जवळपास सुद्धा नव्हती. नंतर खूप वर्षांनी लाखो डॉलर्स हरल्यानंतर, सर्वस्व गमावून बसल्यानंतर स्वतःचे आणि नवऱ्याचे आयुष्य उद्ध्वस्त केल्यानंतर, तिच्या वकिलांनी राज्याच्या सर्वोच्च न्यायालयामध्ये अॅन्जी बेकमन ही तिच्या निवडीने नाही तर केवळ सवयीमुळे जुगार खेळत होती म्हणून तिच्या नुकसानीला ती जबाबदार नसल्याचा युक्तिवाद केला. त्यानंतर, इंटरनेटवर सर्वांच्या टीकेची, तिरस्काराची धनी झाल्यानंतर, लोकांनी तिची तुलना जेफ्री डायमर आणि मुलांचा छळ करणाऱ्या आईबरोबर केली. तिच्या मनामध्ये स्वाभाविकच एक प्रश्न उद्भवला, या सगळ्याला खरोखरच मी किती जबाबदार आहे?

“मला अगदी प्रामाणिकपणे वाटते, की माझ्या जागी कोणीही असते तरी त्याने असेच केले असते,” बेकमन मला म्हणाली.

सन 2008 च्या जुलै महिन्यातील एके सकाळी वेल्शच्या पश्चिमी किनाऱ्यावर सुट्टी व्यतीत करण्यासाठी आलेल्या एका माणसाने मनाच्या घाबरलेल्या सैरभैर अवस्थेत फोन उचलला आणि तातडीची वैद्यकीय सेवा देणाऱ्या केंद्राला फोन केला.

“मला वाटते मी माझ्या बायकोचा खून केला आहे,” तो फोनवरून म्हणाला. “अरे देवा, मला वाटले, कोणीतरी माझ्या घरात दरोड्याच्या उद्देशाने घुसले आहे, मी त्या मुलांचा प्रतिकार करत होतो, परंतु ती ख्रिस्तीन होती. बहुतेक मला स्वप्न पडले असावे किंवा तसाच काहीतरी प्रकार असावा. हे मी काय करून बसलो आहे? हे काय घडले माझ्या हातून?”

दहा मिनिटांनी पोलीस आले तेव्हा त्यांना ब्रायन थॉमस त्याच्या कॅम्प व्हॅनच्या जवळ रडताना आढळला. आदल्या रात्री, तो आणि त्याची पत्नी व्हॅनमध्ये झोपलेले असताना, काही तरुण मुलांच्या पार्किंगच्या जागेत चाललेल्या शर्यतींमुळे, आरडाओरड्यामुळे, त्यांची झोपमोड झाली होती. त्यांनी त्यांची व्हॅन कॅम्प पार्किंगच्या अगदी एका कडेला नेऊन उभी केली आणि ते पुन्हा झोपी गेले. त्यानंतर काही तासांनी थॉमसला जाग आली तेव्हा एक जिन्स आणि काळे जॅकेट घातलेला मनुष्य (आरडाओरडा करणाऱ्यापैकीच एक असावा असा त्याचा अंदाज होता) त्याच्या पत्नीच्या अंगावर पडलेला आढळला. त्या माणसाच्या अंगावर जोराने ओरडत त्याने त्याचा गळा धरला आणि त्याला तिच्या अंगावरून ओढायला लागला. ही सगळी जणू काही त्याची प्रतिक्रिया होती, असे त्याने पोलिसांना सांगितले. त्या माणसाने जेवढा जास्त प्रतिकार केला तेवढे थॉमसने सर्व शक्तीनिशी त्याला दाबले. त्या माणसाने थॉमसच्या हातांवर ओरबाडले, त्याने खूप प्रतिकार करायचा प्रयत्न केला परंतु थॉमस त्याच्या गळ्यावरील पकड अधिकाधिक घट्ट करत गेला आणि अखेर त्या माणसाचा प्रतिकार थांबला. मग त्यानंतर थॉमसच्या लक्षात आले, की त्याच्या घट्ट पकडीत असलेला माणूस हा दुसरा कोणी नव्हता तर त्याची पत्नीच होती. त्याने एकदम तिला हातातून सोडले. हळूवारपणे तिचे खांदे हलवून तिला उठवण्याचा प्रयत्न करायला लागला, ती व्यवस्थित आहे ना हे तिला वारंवार विचारायला लागला. परंतु खूप उशीर झाला होता.

“मला वाटते कोणीतरी आमच्या व्हॅनमध्ये शिरले असावे आणि मी तिचा गळा दाबला,” हुंदके देत थॉमसने पोलिसांना सांगितले. “तीच माझे जग होती, तीच माझे सर्वस्व होती.”

पुढील दहा महिन्यांमध्ये, थॉमस त्याच्यावरील खटला सुरू होण्याची वाट बघत तुरुंगामध्ये असताना, हळूहळू एका खुन्याचे चित्र स्पष्ट होत गेले. लहानपणी थॉमसला झोपेत चालण्याची सवय होती, कधीकधी एखाद्या रात्री तो अनेक वेळा

झोपेत चालायला लागायचा. तो अंथरुणातून उठायचा, घराच्या भोवती चालायचा, खेळणी घेऊन खेळायचा, स्वतःसाठी काहीतरी खाण्याचा पदार्थ बनवायचा आणि दुसऱ्या दिवशी, आपण रात्री काय केले हे त्याला काही आठवायचे नाही. घरच्यांसाठी तो एक विनोदाचा विषय झाला होता. आठवड्यातून एखादे रात्री तो घराच्या मागील मोकळ्या जागेत जायचा किंवा कोणाच्या तरी खोलीत शिरायचा. हे सगळे झोपेतच चाललेले असायचे. जेव्हा त्यांचे शेजारी पाजारी त्याच्या आईला तो रात्री अंगणात केवळ पायजमा घालून अनवाणी का हिंडतो, असे विचारायचे तेव्हा तिचे उत्तर असायचे, ‘ही त्याची सवय आहे.’ जसजसा तो मोठा झाला तसे सकाळी उठल्यावर त्याच्या पायांवर ओरखडे, जखमा दिसायच्या. परंतु त्या कशामुळे झाल्या, हे काही केल्या त्याला आठवायचे नाही. एकदा तर तो चालण्याऐवजी घराजवळील नाल्यात पोहून आला. त्याचे लग्न झाल्यावर त्याच्या पत्नीला त्याची इतकी काळजी वाटायची, की तो रात्री घराबाहेर पडून कदाचित रहदारी असलेल्या रस्त्यावर जाईल या भीतीने ती दाराला आतून कुलूप लावायची आणि चाव्या उशीखाली ठेवायची. रोज रात्री आम्ही अंथरुणावर पडलो, की चुंबन घ्यायचो आणि एकमेकांना मिठीत घ्यायचो, काही दिवसांनी थॉमसने सांगितले, आणि नंतर तो त्याच्या खोलीत जायचा आणि त्याच्या गादीवर झोपायचा. नाहीतर त्याच्या सारख्या चुळबुळीमुळे, कुशी बदलण्यामुळे, ओरडण्यामुळे, कण्हण्यामुळे आणि कधी कधी चालत असल्याने ख्रिस्तीनला रात्र रात्र जागावे लागत असे.

“झोपेत चालणे ही गोष्टच दर्शवते, जागृतावस्था आणि निद्रितावस्था या दोन्ही अवस्था एकमेकांपासून पूर्णपणे वेगळ्या नाहीत.” मिनीसोटा विद्यापीठातील मेंदूविज्ञानाचे (न्युरॉलॉजी) प्राध्यापक आणि झोपेतील वागणुकींसंबंधीचे संशोधक मार्क मॅहोवॉल्ड यांनी मला सांगितले. “तुमच्या वागणुकीवर, हालचालींवर नियंत्रण ठेवणारा मेंदूतील भाग निद्रिस्त असतो. परंतु अत्यंत गुंतागुंतीच्या क्रिया करणारे मेंदूचे भाग जागृतावस्थेत असतात. त्यामुळे या अवस्थेत तुमच्या अगदी प्राथमिक सवयी आणि प्राथमिक पॅटर्न या व्यतिरिक्त तुमच्या मेंदूला मार्गदर्शन करणारे कोणीही नसते. त्यामुळे तुमच्या डोक्यात जे चाललेले असते, त्यामागे तुम्ही जाता. कारण योग्य / अयोग्य निवड करण्यास तुम्ही त्यावेळी असमर्थ असता.”

कायद्याप्रमाणे पोलिसांना थॉमसवर खुनाचा आरोप ठेवावाच लागणार होता. परंतु सर्व उपलब्ध पुराव्यांवरून असे दिसून येत होते, की त्या भयंकर रात्रीच्या घटनेआधी, त्यांचे वैवाहिक जीवन अत्यंत आनंदी, सुखाचे होते. त्याने पत्नीचा छळ केल्याचा

काहीच पुरावा नव्हता. त्यांना दोन मोठ्या मुली होत्या आणि अलीकडेच त्यांनी त्यांच्या लग्नाचा चाळिसावा वाढदिवस साजरा करण्यासाठी मेडेटरेनियम क्रुझचे आरक्षण केले होते. फिर्यादी वकिलांनी निद्राविषयक तज्ज्ञ - एडिन्बर्ग निद्रा केंद्राचे डॉ. ख्रिस इडझीकोव्हस्की - यांना थॉमस याची पूर्ण मानसिक तपासणी करून काही सैद्धांतिक आडाखे तयार करण्यास सांगितले. जेव्हा त्याने पत्नीचा खून केला, तेव्हा तो शुद्धीवर नव्हता. त्याचे परीक्षण दोन वेगवेगळ्या सत्रांमध्ये करण्याचे ठरले. एक इडझीकोव्हस्की यांच्या प्रयोगशाळेत तर दुसरे तुरुंगात. संशोधकांनी थॉमसच्या संपूर्ण शरीरावर सेन्सर्स चिकटवले आणि तो झोपेत असताना त्याच्या मेंदू स्पंदनांची, तरंगांची, डोळ्यांतील बुबुळांच्या हालचालींची, हनुवटी आणि पायाच्या स्नायूंची, श्वासोच्छ्वासाची आणि रक्तातील ऑक्सिजनच्या पातळीची निरीक्षणे नोंदवली.

थॉमस म्हणजे झोपेत ज्याच्या हातून हे कृत्य घडले असल्याने त्याला जबाबदार धरण्यात येऊ नये असा युक्तिवाद करणारी पहिली व्यक्ती नव्हती. अशा प्रकारच्या झोपेमध्ये किंवा पूर्णपणे शुद्धीत नसताना हातून घडलेल्या कृत्यांना - ज्याला वैज्ञानिक भाषेत ऑटोमॅटिझम (Automatism) असा शब्द आहे - ते जबाबदार नसल्याचा दावा करण्याच्या घटनांना मोठा इतिहास आहे. गेल्या दशकात जसे आपले सवयींची मानसिकता आणि अनिर्बंधत्व याविषयीचे ज्ञान अधिक प्रगत झाले आहे, तसे अशा प्रकारच्या बचावात्मक युक्तिवादाला अधिकच बळ मिळाले आहे. आपल्या समाजाचाच भाग असलेल्या न्यायालयांनी आणि ज्युरींनी मान्य केले आहे, की काही सवयींचा पगडा इतका मोठा असतो, ज्यायोगे अशा सवयी आपल्या निर्णयक्षमतेवर मात करतात. म्हणूनच आपण आपल्या कृत्यांसाठी जबाबदार ठरत नाही.

झोपेत चालणे हा प्रकार म्हणजे, आपण निद्रावस्थेत असताना आपल्या मेंदूचे सर्वसाधारण कार्य कशाप्रकारे चालू राहते, हे दर्शवणारे एक अपवादात्मक उदाहरण आहे. बहुतेक वेळेला आपले शरीर विश्रांतीच्या/ निद्रेच्या विविध अवस्थांमधून संक्रमित होते तेव्हा आपल्या मेंदूतील सर्वात पुरातन (Primitive) भाग - ब्रेन स्टेम (Brain stem) आपल्या अवयवांना आणि मज्जासंस्थेला शिथील करतो, निष्क्रिय करतो. ज्यामुळे आपला मेंदू शारीरिक हालचाल न करता स्वप्नांचा अनुभव घेऊ शकतो. सर्वसाधारणपणे लोक, प्रत्येक रात्री अनेक वेळा, अशा निष्क्रिय अवस्थेतून

काहीही विशेष न घडता सहजपणे आत बाहेर करतात. मेंदूविज्ञानात याला स्विच switch असे नाव आहे.

मात्र काही माणसांचा मेंदू या अवस्था संक्रमणाचे (स्विच) दरम्यान चुका करतो. तो शरीराच्या अवयवांना, त्यांच्या झोपेत, अर्धवट निष्क्रिय करतो. परिणामी त्यांचे शरीर ते स्वप्न बघत असताना किंवा झोपेच्या विविध अवस्थांमधून जात असताना, क्रियाशील राहते. झोपेत चालण्यामागचे हे मूळ कारण आहे आणि हा त्रास सहन करणाऱ्यांपैकी अनेकांसाठी अत्यंत क्लेशदायक परंतु समजून घेण्यासारखा प्रश्न आहे. उदा. एखाद्याने रात्री केक खात असल्याचे स्वप्न पाहिले असेल आणि दुसऱ्या दिवशी सकाळी त्याच्या स्वयंपाकघरात अर्धवट खाल्लेला केक आढळून येईल. एखाद्याला रात्री बाथरूममध्ये गेल्याचे स्वप्न पडेल आणि सकाळी त्याला बाहेरची खोली ओली आढळून येईल. झोपेमध्ये चालणाऱ्यांची वागणूक अत्यंत गोंधळात पाडणारी पण असू शकते. - उदा. ते त्यांचे डोळे उघडे ठेवू शकतात, बघू शकतात, फिरू शकतात, कार चालवू शकतात किंवा खाण्याचे पदार्थ बनवू शकतात. शिवाय हे देखील सर्व अर्धजागृतावस्थेमध्ये असताना. कारण बघण्याशी, चालण्याशी, कार चालवण्याशी, पदार्थ बनवण्याशी संबंधित असलेली त्यांच्या मेंदूमधील केंद्रे किंवा भाग, ते झोपेत असतानाही कार्यरत असतात. परंतु त्यांच्या मेंदूतील प्रीफ्रंटल कॉर्टेक्स सारख्या अधिक विकसित भागाकडून त्यांना कोणत्याही सूचना मिळत नसतात. झोपेत चालणाऱ्यांनी पाणी उकळून चहा केल्याची उदाहरणे आहेत. एकाने तर मोटर बोट चालवली होती. आणखीन एकाने विद्युत करवत सुरू करून पुन्हा झोपण्यापूर्वी लाकडाचे तुकडे केले होते. परंतु सर्वसाधारणपणे झोपेमध्ये चालणारे त्यांना आणि इतरांना धोका निर्माण होईल अशा गोष्टी करत नाहीत. अगदी झोपेत सुद्धा संकट, धोका टाळण्याची त्यांची सहजप्रवृत्ती जागृत असते.

संशोधकांनी झोपेमध्ये चालणाऱ्यांच्या मेंदूवर जसजसे अधिक संशोधन केले, तसे त्यांना केवळ झोपेत चालणे - ज्यामध्ये माणसे अंधरुणावरून उठून चालू लागतील, स्वप्नातल्याप्रमाणे किंवा इतर काही साधी कृती करतील - आणि ज्याला 'निद्रा थरार', दहशत (Sleep terrors) म्हणता येईल, असा काहीसा फरक आढळून आला. जेव्हा झोपेतील थरारांतर्गत एखादी कृती होते, तेव्हा माणसांच्या मेंदूमध्ये घडणाऱ्या घडामोडी तो जागृत अथवा अर्धजागृतावस्थेत असतो किंवा अगदी झोपेत चालण्याच्या अवस्थेत असतो, त्यापेक्षा अगदी भिन्न असतात. म्हणजे मनुष्य जेव्हा झोपेतील थरारांतर्गत अवस्थेत असतो, तेव्हा तो भयंकर चिंतोत्सुक अवस्थेत असतो

आणि ज्याला सर्वसाधारण स्वप्रावस्था म्हणता येईल अशा परिस्थितीत तो नसतो. त्यांच्या मेंदूचे कार्य, मेंदूतील अती पुरातन भाग - ज्यांना मध्यवर्ती आकृतिबंध निर्मितीकेंद्रे (Central Pattern generators) म्हणता येईल, - सोडला तर पूर्णपणे बंद पडलेले असते. मेंदूतील हेच ते भाग आहेत ज्यांचा अभ्यास डॉ. लॅरी स्कॉयर आणि एम.आय.टी. मधील शास्त्रज्ञांनी केला होता. तसेच मेंदूतील सवयींच्या साखळीची यंत्रणा त्यांनी शोधून काढली होती. मेंदूविज्ञान संशोधकांच्या दृष्टीने निद्राथरार अनुभवातील मेंदू आणि सवयीप्रमाणे वागणारा मेंदू यांच्यात खूपच साम्य आढळते.

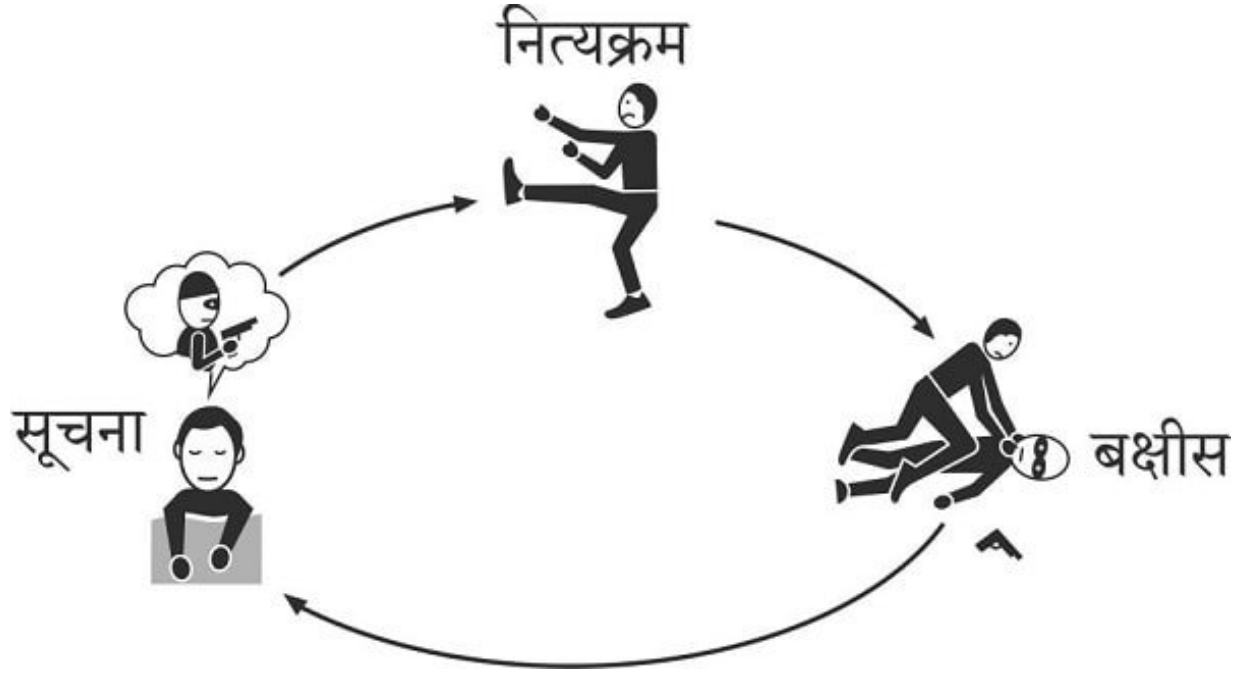
निद्राथराराच्या कचाट्यामध्ये सापडलेल्या व्यक्तींच्या वागणुकींच्या पद्धती या त्यांच्या अत्यंत मुख्य स्वरूपाच्या सवयी असतात. निद्राथराराचे दरम्यान कार्यान्वित होणाऱ्या मध्यवर्ती आकृतिबंध निर्मिती केंद्रात चालणे, श्वासोच्छ्वास करणे, मोठा आवाज ऐकल्यावर दचकणे, हल्लेखोरांशी सामना करणे वगैरेसारख्या वागणुकींचे आकृतिबंध उपस्थित असतात. आपण सर्वसाधारणपणे अशा वागणुकींना सवयी समजत नाही, परंतु खरेतर त्या सवयीच आहेत. हा आपोआप घडून येणारा वागणुकीचा प्रकार आपल्या मेंदूमध्ये खूप भिनलेला असतो. त्या अभ्यासांवरून दिसून आले आहे की तशा प्रकारच्या कृती, मेंदूच्या विकसित भागाकडून कोणत्याही प्रकारे माहिती न मिळता घडून येणे शक्य आहे.

या सवयी जेव्हा निद्राथराराच्या काळात डोके वर काढतात, तेव्हा त्यांच्यात एक महत्त्वाचा फरक असतो. निद्रेमुळे प्रीफ्रंटल कॉर्टेक्स आणि इतर उच्च आकलन/ज्ञान करून देणारे भाग हे निष्क्रिय झालेले असतात. त्यामुळे जेव्हा निद्राथरार सवयींना चेतना मिळते, तेव्हा जाणीवपूर्वक सचेतपूर्ण हस्तक्षेपाची शक्यताच नसते. निद्राथराराच्या काळात जर प्रतिकार किंवा पलायनाची सूचना मिळाली तर अशा परिस्थितीत कोणी विचारपूर्वक किंवा तर्कशुद्ध कृती करण्याची शक्यताच नसते.

“निद्राथराराने पीडित असलेले लोक सर्वसामान्यपणे जसे समजले जाते, तसे त्याप्रमाणे स्वप्ने बघत नसतात,” मेंदूविज्ञान तज्ज्ञ मोहवाल्ड म्हणतात. “आपल्याला भीतीच्या स्वप्नांमधील गुंतागुंतीचा घटनाक्रम जसा लक्षात राहतो, तसा त्या लोकांच्या लक्षात राहत नाहीत. त्या अनुभवानंतर ज्या लक्षात राहतात, त्या फक्त भावना आणि प्रतिमा, भयंकर भीती, संभाव्य संकट आणि त्यापासून स्वतःचा किंवा इतर कोणाचा तरी बचाव करण्याची वाटणारी गरज.”

“त्या भावनांची ताकद प्रचंड असते. आपण आपल्या आयुष्यात जेवढे काही वागणुकींचे प्रकार आत्मसात केलेले असतात, त्यासाठी प्राथमिक सूचनांचे काम बऱ्यापैकी त्या भावना करतात. एखाद्या कठीण प्रसंगी पळून जाणे किंवा प्रतिकार करणे या गोष्टी प्रत्येकानेच लहानपणापासून अनुभवलेल्या असतात. त्यामुळे जेव्हा त्या भावना जागृत होतात आणि मेंदूतील विकसित भागांकडून त्यांची सुसंगत, तर्कशुद्ध मांडणी होण्याची शक्यता नसते, तेव्हा आपण पळून जातो, प्रतिकार तरी करतो किंवा आपल्या मेंदूला त्या क्षणी वागणुकीतील जो सोयीचा प्रकार वाटेल त्याची निवड करतो.”

निद्राथराराचे दरम्यान जेव्हा एखाद्याला भीती वाटू लागते किंवा त्याचे लैंगिक उद्दीपन होते - निद्राथराराचे दरम्यान येणारे दोन अगदी स्वाभाविक आणि मोठ्या प्रमाणावर येणारे अनुभव - तेव्हा त्याची प्रतिक्रिया त्या चेतनेला जोडल्या गेलेल्या सवयींप्रमाणे होते. निद्राथरार अनुभवणाऱ्यांनी उंच छतावरून, ते हल्लेखोरापासून स्वतःचा बचाव करण्यासाठी पळत आहेत अशा समजुतीने, खाली उड्या मारल्या आहेत. त्यांनी त्यांच्या तान्ह्या मुलांना, ते जंगली पशूंचा प्रतिकार करत आहेत अशा समजुतीने, ठार मारले आहे. त्यांनी त्याच्या पत्नीवर, ती थांबण्याची विनवणी करत असताना सुद्धा, अत्याचार केले आहेत. कारण एकदा झोपेत असलेल्या माणसाची वासना उद्दीपित झाली, की ती शमवण्यासाठी त्याच्यातील रुजलेल्या सवयींप्रमाणे त्याची ती प्रतिक्रिया झालेली असते. परंतु झोपेत चालणाऱ्यांमध्ये निवडीचे काही स्वातंत्र्य असल्याचे दिसून येते. आपल्या मेंदूच्या विकसित भागाचा त्यात काही सहभाग असतो, जो आपल्याला छताच्या टोकापासून लांब राहण्यास सांगतो. परंतु निद्राथराराचे दरम्यान काहीजण मात्र, परिणामांचा विचार न करता, सवयीच्या साखळीचे अनुकरण करतात.



काही शास्त्रज्ञांना असा संशय आहे, की निद्राथरार हा प्रकार जनुकियांशी संबंधित (Genetic) असावा; तर काहींना असे वाटते, की पार्किन्सन सारख्या आजारामध्ये असे होण्याची शक्यता अधिक असते. त्याची कारणे अजून पुरेशी स्पष्ट झालेली नाहीत, परंतु बहुतेक जणांच्या दृष्टीने निद्राथरारामध्ये हिंसक भावनावेगाचा भाग असतो. “असे दिसून येते, की निद्राथराराशी संबंधित हिंसक कृती ही एका निश्चित भीतीदायक प्रतिमेवर, जिचे ती व्यक्ती नंतर वर्णन करू शकते, केलेली प्रतिक्रियाच असते.” स्विस संशोधकांच्या एका गटाने सन 2009 मध्ये असा निष्कर्ष काढला. एका प्रकारच्या निद्राविकाराने पीडित असणाऱ्या व्यक्तींनी, “शेजारी झोपलेल्या स्वतःच्या सहचरावर हल्ले केल्याच्या घटनांचे प्रमाण 64% इतके होते तर त्यात झालेल्या गंभीर दुखापतींचे प्रमाण 3% इतके होते.”

अमेरिका आणि इंग्लंड या दोन देशांत, निद्राथराराचे दरम्यान हातून गुन्हा घडल्याचा, जो एरवी जागेपणी शुद्धीत असताना, त्यांच्या हातून घडण्याची अजिबात शक्यता नव्हती, असा युक्तिवाद करणाऱ्या खुनाच्या खटल्यांचा मोठा इतिहास आहे. थॉमसला अटक होण्याआधी चार वर्षे, उदा. ज्युल्स लो नावाच्या माणसाची, त्याच्या 83 वर्षांच्या वडिलांच्या खुनाच्या आरोपातून, निर्दोष मुक्तता करण्यात आली होती. त्याने तो हल्ला निद्राथराराच्या अवस्थेत केला गेल्याचे प्रतिपादन केले होते. फिर्यादी पक्षाच्या वकिलांनी मात्र, त्याने त्याच्या वडिलांना सतत वीस मिनिटे लाथाबुक्क्यांनी

मारहाण केल्यानंतर आणि त्यांच्या अंगावर नव्वद जखमा आढळून आल्यानंतर, लो ने झोपेत असल्याचे विधान करणे म्हणजे हा ओढून ताणून अतिरंजित आणि अविश्वसनीय बचावाचा प्रयत्न असल्याचे म्हटले होते. परंतु ज्युरींनी त्यावर असहमती दर्शवली आणि त्याला निर्दोष ठरवले. सप्टेंबर 2008 मध्ये तेहतीस वर्षीय डोना शेफर्ड-सॅंडर्स हिने तिच्या आईच्या तोंडावर जवळ जवळ तीस सेकंद उशी दाबून धरून तिला गुदमरून टाकले होते. नंतर तिने कोर्टात हे कृत्य झोपेत केले असल्याचा युक्तिवाद केल्यानंतर तिला निर्दोष ठरवण्यात आले होते. सन 2009 मध्ये एका ब्रिटिश सैनिकाने, एका पौगंडावस्थेतील मुलीवर अत्याचार केल्याचे मान्य केले. परंतु तो म्हणाला, की जेव्हा त्याने स्वतःचे आणि तिचे कपडे काढले आणि ते कृत्य केले तेव्हा तो झोपेत, अर्धजागृतावस्थेत होता. ते कृत्य करत असताना जेव्हा त्याला मध्येच जाग आली तेव्हा त्याने तिची माफी मागितली आणि पोलिसांना बोलावले. माझ्या हातून काहीतरी गुन्हासदृश घडले आहे. त्याने फोन वरून सांगितले. प्रामाणिकपणे नक्की काय झाले हे मला सांगता येणार नाही, मी तिच्यावर असताना मला जाग आली. त्याच्या निद्राथराराच्या आधीच्या पण काही घटना होत्या आणि अखेर त्याला निर्दोष ठरवण्यात आले. गेल्या एका शतकामध्ये 150 पेक्षाही अधिक जणांनी ऑटोमॅटिझम बचावाचा उपयोग करून शिक्षा चकवली आहे. न्यायाधीशांनी आणि ज्युरींनी समाजाच्या वतीने असे प्रतिपादन केले आहे, की गुन्हेगारांनी, ठरवून गुन्हा केलेला नसल्यामुळे - अशा प्रकारच्या हिंसक कृत्यांमध्ये त्यांचा जाणीवपूर्वक सहभाग नसल्यामुळे - त्यांना त्याबद्दल दोषी ठरवून चालणार नाही.

ब्रायन थॉमसच्या बाबतीत पण एकूण परिस्थितीवरून असे दिसत होते, की त्याच्या या कृत्यामागे खुनी प्रेरणा कारणीभूत नसून निद्राविकार कारणीभूत असावा. “मी स्वतःला कधीच माफ करणार नाही.” त्याने एका वकिलाजवळ आपले मन मोकळे केले. “माझ्या हातून असे कसे घडले?”

डॉ. ईडझीकेवस्की यांनी त्यांच्या प्रयोगशाळेत थॉमसच्या चाचण्या केल्यानंतर, काढलेल्या निष्कर्षांचा अहवाल सादर केला, थॉमसने जेव्हा त्याच्या बायकोचा खून केला तेव्हा तो झोपेत होता. याचाच अर्थ त्याने हा गुन्हा जाणीवपूर्वक केलेला नव्हता.

कोर्टामध्ये खटला जसा उभा राहिला, तसे फिर्यादी पक्षाने ज्युरींसमोर आपले पुरावे सादर केले. थॉमसने स्वतःच्या बायकोचा खून केल्याचे मान्य केले होते. त्यांनी ज्युरींना सांगितले, मला झोपेत चालण्याची सवय आहे हे चांगले माहीत होते. पण असे असतानाही सुट्टीच्या काळात फिरायला गेलेले असताना त्याने योग्य ती काळजी घेतली नाही म्हणून तो या गुन्ह्याबद्दल दोषी ठरतो.

परंतु खटल्यातील दोन्ही पक्ष आपापली बाजू जशी निकराने मांडायला लागले, तसे फिर्यादी पक्षाला कळून चुकले, की ते हरणारी लढाईच लढत होते. थॉमसच्या वकिलांनी युक्तिवाद केला, त्यांच्या अशिलाचा बायकोला ठार मारण्याच्या अजिबात उद्देश नव्हता. उलट खरेतर त्या रात्री त्याचा स्वतःवर ताबा नव्हता. त्याऐवजी पत्नीच्या जीवाला धोका निर्माण झाल्याच्या आभासाविरुद्ध झालेली ही त्याची उत्स्फूर्त आणि सहज प्रतिक्रिया होती. तो अतिपुरातन काळापासून चालत आलेल्या सहज प्रवृत्तीप्रमाणेच वागला होता. आपल्या प्रिय व्यक्तीच्या रक्षणासाठी, हल्लेखोरांचा प्रतिकार करण्याची सहज प्रवृत्ती! त्याच्या मेंदूतील प्राथमिक अवस्थेतील भागांना एकदा सूचना मिळाल्यानंतर - कोणीतरी त्याच्या बायकोचा गळा दाबत आहे आणि त्याच्या सवयींनी त्याचा ताबा घेतला, त्याने प्रतिकार केला. जिथे मेंदूच्या विकसित भागाकडून काही हस्तक्षेप होण्याची शक्यताच नव्हती. थॉमस हा माणूस असण्यापलीकडे त्याचा काही दोष नव्हता, त्याच्या मेंदूने त्याला जशी वागण्याची सर्वात पुरातन सवयीला अनुसरून सूचना दिली, तशीच त्याने कृती केली. त्याचप्रमाणे तो वागला, असा त्याच्या वकिलांनी युक्तिवाद केला.

फिर्यादी पक्षाच्या साक्षीदारांनी सुद्धा उलट बचाव पक्षाच्या युक्तिवादाला बळकटीच दिली. थॉमसला जरी स्वतःला झोपेत चालण्याची सवय असल्याचे माहीत होते, तरी त्यामुळे त्याच्या हातून खुनासारखा गुन्हा घडेल असे आधी सूचित करणारा कोणताही पुरावा नव्हता. फिर्यादी पक्षाच्या मनोविकारतज्ज्ञाने आपले मत दिले. त्या आधी त्याने झोपेत कोणावरही हल्ला केला नव्हता आणि कधीही स्वतःच्या पत्नीच्या जीवाला धोका निर्माण केला नव्हता.

फिर्यादी पक्षाचे प्रमुख मनोविकारतज्ज्ञ उलटतपासणीसाठी पिंजऱ्यात उभे राहिल्यानंतर थॉमसच्या वकिलांनी त्यांची उलटतपासणी सुरू केली.

जे कृत्य आपल्या हातून घडणार आहे याची जाणीव असण्याची अजिबात शक्यता नसलेल्या थॉमसला त्याच्या कृत्याबद्दल दोषी ठरवणे हे योग्य आहे का?

तिच्या मते, थॉमसला सर्वसाधारणपणे त्याच्या गुन्ह्याचा अंदाज येण्याची शक्यताच नव्हती. आणि त्याला जर दोषी ठरवले गेले आणि ब्रॉडमूर हॉस्पिटलमध्ये, जेथे ब्रिटनमधील सर्वात धोकादायक, मानसिक रूग्ण गुन्हेगारांना ठेवले जाते, पाठवले गेले तर..... “परंतु त्याच्यासाठी ती जागा अजिबात योग्य नाही,” डॉ. कॅरोलीन जेकब म्हणाली.

दुसऱ्या दिवशी सकाळी फिर्यादी पक्षाच्या प्रमुख वकिलांनी ज्युरींना उद्देशून भाषण केले.

“पत्नीचा खून करण्याचे वेळी आरोपी झोपेत होता आणि त्याच्या मनाचा शरीर करत असलेल्या कृत्यावर ताबा नव्हता,” ते म्हणाले, “आम्ही अशा निष्कर्षाप्रत आलो आहोत, की आरोपीसाठी काही वेगळ्या निर्णयाची अपेक्षा करत हा खटला आणखी लांबवत राहणे हे जनहिताच्या दृष्टीने योग्य ठरणार नाही. म्हणून आम्हाला आणखीन काही पुरावा सादर करावयाचा नाही. आम्ही तुम्हाला आरोपी निर्दोष असा निकाल देण्याची विनंती करतो.” ज्युरींनी त्याचप्रमाणे केले.

थॉमसला निर्दोष सोडण्याआधी न्यायाधीशांनी त्याला सांगितले, “तू एक चांगला माणूस आणि एकनिष्ठ नवरा आहेस. मला असा दाट संशय आहे, की मनातून तुला नक्की अपराधी वाटत असेल. कायद्याच्या दृष्टीने तू याला जबाबदार नाहीस. म्हणून तुला आरोपांतून मुक्त करण्यात येत आहे.”

या सर्व प्रकरणाची अगदी सयुक्तिक अशी सांगता झाली होती. कारण काहीही असले तरी थॉमसचे त्याच्या गुन्ह्यामुळे आयुष्य उद्ध्वस्त झाले होते. ते कृत्य करत असताना आपण काय करत आहोत याची त्याला जाणीव नव्हती, तो केवळ सवयीनुसार वागत होता. त्याची निर्णयक्षमता त्यावेळी अधू झालेली होती. थॉमस हा अगदी कल्पनाही करता येणार नाही, इतका दयनीय खुनी होता, जो स्वतःच त्याच्या कृत्याचा बळी ठरण्याच्या बेतात होता. खटल्याच्या शेवटी न्यायाधीशांनी त्याचे सांत्वन करण्याचा प्रयत्न केला.

अगदी अशाच प्रकारची बरीच कारणे किंवा सबबी जुगारी अॅन्जी बेकमनच्या बाबतीत देता येण्यासारखी आहेत. ती पण तिच्या कृत्यांमुळे उद्ध्वस्त झाली होती. नंतर तिने अपराधीपणाची भावनाही व्यक्त केली होती. ती सुद्धा तिच्यातील खोलवर

भिनलेल्या सवयींना अनुसरूनच वागली होती. त्यामुळे जाणीवपूर्वक आणि तार्किक निर्णय करणे तिच्या दृष्टीने कठीण झाले होते, असे नंतर आढळून आले.

परंतु कायद्याच्या दृष्टीने बेकमनच्या बाबतीत ती तिच्या सवयींना जबाबदार आहे परंतु थॉमस मात्र त्याच्या सवयींना जबाबदार नाही. बेकमन, एक जुगारी आणि थॉमस, एका खुन्यापेक्षा जास्त दोषी आहे, हे बरोबर आहे का? यावरून आपल्याला, सवयींच्या आणि निवडींच्या, नीतितत्त्वांबद्दल काय समजते?

3

अॅन्जी बेकमनने दिवाळखोरी घोषित केल्यानंतर तीन वर्षांनी तिच्या वडिलांचे निधन झाले. तिने त्या आधीचा पाच वर्षांचा काळ, जरी तिच्या आई-वडिलांचे आजार बळावत गेले तसे, त्यांची देखभाल करण्याच्या उद्देशाने, दर काही दिवसांनी त्यांच्या घरी विमानाने जाण्या-येण्यात घालवला होता. त्यांचा मृत्यू हा तिला एक धक्का होता. त्यानंतर दोनच महिन्यांनी तिच्या आईचे पण निधन झाले.

“माझे पूर्ण जगच कोसळून पडले होते,” ती म्हणाली. “दररोज सकाळी जाग आल्यानंतर, ते आता नाहीत हे क्षणभर आठवायचेच नाही. पण दुसऱ्याच क्षणी आता ते दोघेही नसल्याची आठवण मनामध्ये दाटून यायची आणि माझ्या मनावर प्रचंड दडपण यायचे. माझ्या मनात दुसरा विचारच येत नव्हता. जाग आल्यानंतर काय करावे हेच मला कळायचे नाही.”

त्यांची मृत्युपत्रे जेव्हा वाचली गेली तेव्हा तिला समजले, की वारसा हक्काने जवळ जवळ दहा लाख डॉलर्स तिला मिळाले होते.

तिने त्यापैकी 2,75000 डॉलर्स खर्च करून टेनेसीमध्ये, जेथे तिचे आई-वडील रहायचे तेथे जवळच, तिच्या कुटुंबासाठी एक नवीन घर विकत घेतले. नंतर थोडी अधिक रक्कम खर्च करून मोठ्या मुलींना पण तिच्या जवळपास येण्यास मदत केली. त्यामुळे सर्वजण जवळ जवळ राहण्यास आले. “टेनेसीमध्ये कॅसिनोतील जुगारावर बंदी होती आणि मला पुन्हा त्या दुष्टचक्रामध्ये अडकायचे नव्हते,” तिने मला सांगितले. माझ्यामध्ये स्वतःवर अनियंत्रणाची भावना निर्माण होईल अशा कोणत्याही गोष्टीपासून मला दूर राहयचे होते. तिने तिचे फोन नंबर बदलले,

कॅसिनोंना तिचा नवीन पत्ता कळवला नाही. सुरक्षित वाटण्याचे दृष्टीने ते फार गरजेचे होते.

एके दिवशी, तिच्या जुन्या घरातील उरलेसुरलेले फर्निचर घेऊन तिच्या नवऱ्यासोबत परतत असताना तिच्या मनामध्ये आईवडिलांच्या आठवणी जाग्या झाल्या. त्यांच्याशिवाय आता हे सगळे कसे निभावून जाईल? ती एक चांगली मुलगी का होऊ शकली नाही? अचानक तिचा श्वासोच्छ्वास जोरात होऊ लागला, छाती धडधडायला लागली. बहुतेक ती भयग्रस्ततेच्या धक्क्याची (Panic attack) सुरुवात असावी. तिने जुगार खेळल्याला आता काही वर्षे उलटून गेली होती. परंतु त्या क्षणी तिला असे वाटले, की आई-वडिलांच्या मृत्युच्या दुःखातून बाहेर पडण्यासाठी आणि मन दुसरीकडे वळवण्यासाठी इतर कशाची तरी गरज आहे. तिने तिच्या नवऱ्याकडे पाहिले. ती अगदी सैरभैर झाली होती. हा केवळ एका वेळचाच प्रश्न होता. “चला आपण कॅसिनोमध्ये जाऊ या,” ती म्हणाली.

ते आतमध्ये शिरले, तेव्हा ती ज्यावेळी कॅसिनोमध्ये नियमित जात होती, त्यावेळच्या तेथील एक मॅनेजरने तिला ओळखले, आणि त्यांना जुगार खेळण्याच्या कक्षामध्ये येण्यासाठी आमंत्रित केले. त्या मॅनेजरने तिची जराशी विचारपूस करताच तिने मन मोकळे करायला सुरुवात केली. तिच्या आई-वडिलांचे निधन, तिला बसलेला मानसिक धक्का, तिचा गेलेला वाईट काळ, अगदी नैराश्याच्या गर्तेत जाण्यापर्यंतची झालेली मनःस्थिती वगैरे वगैरे. तो मॅनेजरही एक चांगला श्रोता होता. मनातील दाटलेल्या भावनांना वाट करून दिल्याने तिला खूप समाधान वाटले. त्याहीपेक्षा ‘तिचे असे वाटणे अगदी स्वाभाविक होते’ हे ऐकून तर तिला आणखीनच बरे वाटले.

त्यानंतर ती ब्लॅक जॅक टेबलपाशी बसली आणि तीन तास खेळली. कित्येक महिन्यांमध्ये प्रथमच आजुबाजूच्या कोलाहलामध्ये तिच्या चिंता, काळज्या विरून गेल्या. तिला कसे खेळायचे, हे चांगले माहीत होते, परंतु कित्येक महिन्यांनंतर खेळत असल्यामुळे ती थिजल्यासारखी झाली आणि काही हजार डॉलर्स गमावून बसली.

ज्या कंपनीच्या मालकीचा तो कॅसिनो होता, त्या हॅराज एंटरटेनमेंट कंपनीची, त्यांच्या व्यवसायात, ग्राहकांवर अत्याधुनिक तंत्रज्ञानाच्या मदतीने नजर ठेवण्याबद्दल ख्याती होती. त्यांच्या कामाच्या पद्धतीच्या मुळाशीसुद्धा, अॅण्ड्र्यू पॉलने टार्गेटसाठी

जसे संगणकीय कार्यक्रम तयार केले होते, तशीच काहीशी यंत्रणा कार्यरत होती. त्यामुळे जुगाऱ्यांच्या सवयींचा अभ्यास करून त्यांना अधिक बोली लावण्यास, अधिक खर्च करण्यास, कशा प्रकारे प्रवृत्त करता येईल याचा अंदाज घेतला जायचा. त्या कंपनीने त्यांच्या संगणक प्रणालीमध्ये प्रत्येक खेळणाऱ्यांसाठी त्याची दीर्घकालीन मूल्य/उपयुक्तता दर्शवणारी आणि कॅसिनोमध्ये तो/ती किती वेळा येण्याची आणि किती खर्च करण्याची शक्यता आहे, याचा अंदाज वर्तवणारी दिनदर्शिका अंतर्भूत असणारा एक कार्यक्रम विकसित केला होता. कंपनी त्यांच्या ग्राहकांवर सूट देणाऱ्या कुपन्सच्या, मोफत जेवणाच्या आणि रोख रकमांच्या कुपन्सच्या साहाय्याने पाळत ठेवायची. टेली विक्री, जाहिरात करणाऱ्या सरळ लोकांशी संपर्क साधून ते कोठे होते, याची चौकशी करायचे. कॅसिनोतील कर्मचाऱ्यांना, ग्राहकांना विश्वासात घेऊन त्यांच्या राहणीमानासंबंधीची माहिती, सर्वसामान्य वाटेल अशा संभाषणातून काढून घेण्याच्या दृष्टीने खास प्रशिक्षित करण्यात आले होते. त्या मागे ग्राहकांच्या बोली लावण्याच्या, जुगार खेळण्याच्या क्षमतेचा अंदाज घेण्याचाच उद्देश असे. हॅराज एका अधिकाऱ्याच्या म्हणण्याप्रमाणे ही त्यांची ‘पॅवलोव्हिअन मार्केटिंग’ (Pavlovian marketing) ची पद्धत होती. आणि कंपनी त्यांचे हे तंत्र अधिकाधिक निर्दोष करण्याच्या उद्देशाने दरवर्षी हजारो परीक्षणे करायची. ग्राहकांवर लक्ष ठेवण्याच्या त्यांच्या पद्धतीमुळे कंपनीच्या नफ्यात दरवर्षी कोट्यवधी डॉलर्सची भर पडत होती. शिवाय त्यांची ही पद्धत इतकी परिपूर्ण झाली होती, की त्यामध्ये जुगाऱ्याने खर्च केलेल्या दर मिनिटाचा आणि प्रत्येक पैशाचा हिशोब ठेवला जात होता.²

हॅराज कंपनीला अर्थातच, बेकमनचे काही वर्षांपूर्वी दिवाळे निघाल्याचे आणि जुगारात तिच्यावर 20,000 डॉलर्स झालेले कर्ज बुडवल्याचे चांगलेच माहीत होते. परंतु कॅसिनो मॅनेजरशी झालेल्या भेटीनंतर लगेचच तिला त्यांच्याकडून फोन येणे सुरू झाले, ज्यामध्ये तिला, मिसीसिपीमधील कॅसिनोमध्ये कारने मोफत नेण्या/आणण्याचे आमिष दाखवले जात होते. तिला आणि तिच्या नवऱ्याला लेक ताहोए येथे विमानाने नेण्याचे, हॉटेलमध्ये त्यांची राहण्याची व्यवस्था करण्याचे आणि इगल्स कॉन्सर्टची तिकिटे देण्याचे पण आमिष दाखवण्यात आले. मी म्हणाले, “माझ्या मुलीला पण मला बरोबर घ्यायचे आहे आणि तिला तिच्या मित्राला बरोबर घ्यायचे आहे,” बेकमन म्हणाली. “काही हरकत नाही,” कंपनीने सांगितले. सर्वांचा विमान प्रवासाचा खर्च आणि राहण्याचा खर्च करावयास कंपनी तयार होती. गाण्याच्या कार्यक्रमांमध्ये सुद्धा तिचे तिकीट पुढच्या रांगेतील होते. हॅराज कंपनीने तिला खेळण्यासाठी म्हणून 10,000 डॉलर्स भेट दिले.”

एकामागून एक आमिषे दाखवण्यात येत होती. दर आठवड्याला कोणत्या ना कोणत्या तरी कॅसिनोकडून तिला कार हवी का, करमणुकींच्या कार्यक्रमांची, विमानांची तिकिटे हवी का, म्हणून विचारणा केली जात होती. सुरुवातीला बेकमनने काहीसा विरोध दर्शवला परंतु अखेर तिने प्रत्येक आमंत्रण स्वीकारायला सुरुवात केली. तिच्या अगदी जवळच्या एका मैत्रिणीने जेव्हा लास वेगास येथे लग्न करण्याची इच्छा व्यक्त केली, बेकमनने एक फोन केला आणि दुसऱ्या आठवड्याच्या अखेरीस ते पालाझो येथे होते. “अनेकांना त्याची माहितीपण नाही,” तिने मला सांगितले. “मी फोन करून त्याबद्दलची माहिती विचारली, तेव्हा तेथील साहाय्यकाने सांगितले, की ती अत्यंत वेगळी आणि खास अशी गोष्ट असल्यामुळे फोनवरून सांगता येणार नाही. सजवलेली ती खोली एखाद्या सिनेमात असावी अशी होती. त्यात एकूण सहा शयनकक्ष आणि प्रत्येकी एक बाल्कनी होती, प्रत्येक खोलीत स्वतंत्र गरम पाण्याचा टब होता, माझ्या दिमतीला एक स्वतंत्र नोकर होता.”

जशी ती कॅसिनोमध्ये परतली तसे तिच्या जुगाराच्या सवयींनी, तिने प्रवेश करताक्षणीच तिचा ताबा घेतला. ती अनेकदा तासन्तास न थांबता खेळत राहायची. तिने प्रथम फक्त छोट्या रकमांच्या बोलींनी आणि फक्त कॅसिनोच्या पैशाने सुरुवात केली. नंतर हळूहळू आकडे वाढायला लागले आणि नंतर तिने एटीएम मधून पैसे काढून जुगाराचे चलन घेण्यास सुरुवात केली. यामध्ये काहीतरी गंभीर घडत असल्याची तिला जाणीव नव्हती. अखेर तिने एकेका डावाला 200 ते 300 डॉलर्सची बोली लावण्यास सुरुवात केली आणि एकाच वेळी ती दोन दोन डाव बारा बारा तास सलग खेळायला लागली. एके रात्री तिने 60,000 डॉलर्स जिंकले. दोन वेळा ती 40,000 डॉलर्स घेऊन घरी परतली. एकदा ती एक लाख डॉलर्स घेऊन वेगासला गेली आणि तेथून रिकाम्या हाताने परतली. तिच्या राहणीमानामध्ये काहीही फरक पडला नाही. तिच्या बँकेतील खात्यामध्ये अजूनही इतके पैसे होते. तिला पैशाचा विचार करण्याची गरज नव्हती. तिला आयुष्य उपभोगता यावे म्हणून तर तिच्या आईवडिलांनी तिच्यासाठी मागे पैसा ठेवला होता.

ती कधी कधी कॅसिनोमध्ये जाण्याचे प्रमाण कमी करण्याचा प्रयत्न करायची, “परंतु कॅसिनोतील एक कर्मचारी तर मला म्हणाला, मी जर त्या आठवड्यात त्याच्या कॅसिनोमध्ये गेले नाही तर त्याला नोकरी गमवावी लागेल,” ती म्हणाली. “ते म्हणायचे आम्ही तुला इतक्या कार्यक्रमांची तिकिटे दिली, आम्ही तुझी हॉटेल्समध्ये

राहण्याची व्यवस्था केली, पण अलीकडे तू मोठ्या प्रमाणात जुगार खेळत नाहीयेस. एक गोष्ट खरी होती, की त्यांनी त्या सर्व गोष्टी माझ्यासाठीच केल्या होत्या.”

सन 2005मध्ये तिच्या नवऱ्याची आजी मरण पावली आणि तिच्या अंत्यसंस्कारासाठी ते सर्वजण त्यांच्या जुन्या गावी गेले. अंत्यसंस्कारासंबंधित चर्चमधील कार्यक्रमाच्या आदल्या रात्री ती कॅसिनोमध्ये जरा डोके ताळ्यावर आणण्यासाठी आणि दुसऱ्या दिवशीच्या कार्यक्रमासाठी स्वतःला मानसिक दृष्ट्या तयार करण्यास गेली. पुढील बारा तासांमध्ये ती अडीच लाख डॉलर्स गमावून बसली. त्यावेळी जणू काही झालेल्या नुकसानीचा तिला अंदाजच आला नव्हता, नव्हे, तिच्या जाणिवेतच ती गोष्ट उतरली नव्हती. नंतर जेव्हा तिने त्यावर विचार केला - पाव दशलक्ष डॉलर्स इतकी रक्कम गमावली - तेव्हा तिला ते खरेच वाटत नव्हते. ती त्या आधीच स्वतःशी खूप खोटेपणाने वागली होती. ते नवरा बायको कित्येक दिवस एकमेकांशी एक शब्दही बोलत नव्हते आणि त्यांचे वैवाहिक जीवन सुखी, आनंदी होते. केवळ लास व्हेगासच्या ट्रीपसाठी मैत्रिणी एकत्र आल्या आणि नंतर त्या गायब झाल्या होत्या, तरी त्या अगदी जवळच्या मैत्रिणी होत्या. तिने केलेल्या चुका तिच्या मुलीही करत असताना सुद्धा! अती लवकर आई होण्याची घाई - ती एक आदर्श आई होती; आईवडिलांचा पैसा अशा प्रकारे उधळताना बघून त्यांना आनंदच झाला असता वगैरे वगैरे.. असे दिसत होते, की जणू काही फक्त दोनच पर्याय तिच्या समोर उपलब्ध आहेत. स्वतःशीच खोटे बोलणे, स्वतःचीच फसवणूक चालू ठेवणे किंवा तिच्या आईवडिलांनी जे म्हणून काही कष्टाने मिळवले होते त्या सर्वांचा अपमान, अनादर केल्याचे मान्य करणे.

“पाव दशलक्ष डॉलर्स, मी नवऱ्याला सांगितले नाही. त्या रात्रीचा विचार जेव्हा माझ्या मनामध्ये उसळी मारून वर यायचा तेव्हा ताबडतोब मी माझे मन दुसऱ्या कशावर तरी केंद्रित करायचे.” ती म्हणाली.

लवकरच तिने हरलेली रक्कम दुर्लक्ष करण्यापलीकडे गेली. काही रात्री ती नवरा गाढ झोपी गेल्यानंतर हळूच अंथरुणातून उठायची आणि स्वयंपाकघरातील टेबलावर बसून, काही आकडेमोड करायची. आपण आत्तापर्यंत किती रक्कम गमावून बसलो आहोत, याचा अंदाज घेण्याचा प्रयत्न करायची. आईवडिलांच्या मृत्यूनंतर नैराश्य येण्यास जी सुरुवात झाली होती, ते आता अधिकाधिक गडद होऊ लागले होते. तिला सर्व काळ दमल्यासारखे, थकल्यासारखे वाटायला लागले.

आणि हॅराजमधून फोन येतच राहिले.

“तुम्ही किती रक्कम हारला आहात याची जेव्हा तुम्हाला जाणीव होते तेव्हा तुम्ही इरेला पेटता आणि मनाशी निर्णय करता, की ती रक्कम पुन्हा परत मिळवल्याशिवाय स्वस्थ बसायचे नाही,” ती म्हणाली. “कधी कधी माझ्या डोक्यात विचारांचे काहूर माजायचे, मन सैरभैर व्हायचे. तेव्हा मला कळायचे, की पुन्हा एकदा कॅसिनोमध्ये जाण्यानेच माझे डोके शांत होणार आहे. त्यांचा पण फोन यायचा आणि मी होकार द्यायचे. कारण ते सगळ्यात सोपे होते. मला खात्री वाटायची, की ती रक्कम मी पुन्हा मिळवणार आहे. त्या आधीपण मी जिंकले होते. तुम्हाला जिंकण्याची संधीच नसती तर जुगार हा प्रकार कायदेशीर केलाच नसता, हो ना?”

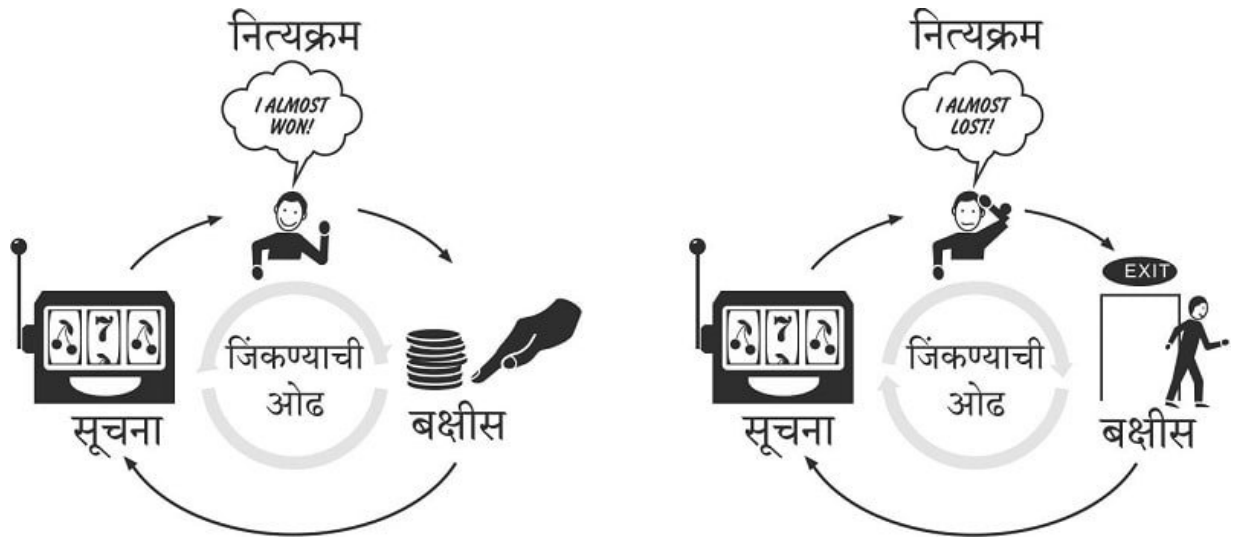
सन 2010मध्ये रेझा हबीब या मेंदूच्या आकलनशक्तीसंबंधित संशोधन करणाऱ्या शास्त्रज्ञाने 22 जणांना एम.आर.आय. मशीनमध्ये बाजूबाजूला झोपायला सांगितले आणि त्यांच्या भोवती फिरणाऱ्या स्लॉट यंत्राचे निरीक्षण करायला सांगितले. या प्रयोगात सहभागी झालेल्यांपैकी निम्मेजण अट्टल जुगारी (Pathological Gamblers) होते, ज्यांनी त्यांच्या कुटुंबांना त्यांच्या या सवयीविषयी अंधारात ठेवले होते, खोटे सांगितले होते. जुगार खेळण्यासाठी त्यांनी कामावर खाडे केले होते किंवा कॅसिनोंना, न वटवणारे चेक दिले होते. तर इतर अर्धेजण, अधुनमधून, काही कारणाने जुगार खेळणारे होते. पण काही काळजी करण्यासारखे त्यांच्या वागणुकीतून दिसून येत नव्हते. त्या सर्व जणांना त्या अरुंद नळीमध्ये पाठीवर झोपवले होते आणि व्हिडीओ पडद्यावर गोल गोल फिरणाऱ्या आकड्यांच्या, सफरचंदांच्या आणि सोन्याच्या विटांच्या चित्रांकडे बघण्यास सांगितले होते. त्या स्लॉट यंत्रात अशी योजना केली होती, की त्यातून तीन प्रकारचे निर्णय संभवतील - जिंकणे, हारणे आणि थोडक्यात हुकणे. ज्यामध्ये स्लॉट जवळजवळ येतील परंतु अगदी शेवटच्या क्षणी थांबतील. या प्रयोगात सहभागी झालेल्यांपैकी कोणीही पैसे जिंकले किंवा हरले नाहीत. त्यांना फक्त समोरच्या पडद्याकडे बघायचे होते. त्या वेळी त्यांच्या मेंदूमध्ये चाललेल्या क्रियांची, घडामोडींची, एम.आर.आय. वर नोंद केली जात होती.

“आम्हाला विशेष करून, केवळ सवय असलेल्यांच्या आणि व्यसन लागलेल्या व्यक्तींच्या मेंदूच्या नेमक्या कोणत्या भागांचा त्यामध्ये सहभाग असतो ते जाणून घेण्याची उत्सुकता होती.” हबीब यांनी मला सांगितले. “आम्हाला असे आढळून

आले, की मेंदूविज्ञानाच्या दृष्टिकोनातून बोलायचे तर अट्टल जुगारी जिंकण्याच्या बाबतीत अती उत्सुक असायचे. जेव्हा पडद्यावरील चिन्हे एकमेकांसमोर यायची, प्रत्यक्षात जरी ते काहीही पैसे जिंकायचे नाहीत, तरी त्यांच्या मेंदूतील भावनांशी आणि बक्षिसांशी संबंधित असलेले भाग अधिक सक्रिय व्हायचे. साध्या जुगाऱ्यांच्या मेंदूतील तेच भाग तेवढे सक्रिय व्हायचे नाहीत.

“परंतु खरी गंमत होती, ती थोडक्यात हुकणे या प्रकारात. अट्टल जुगाऱ्यांच्या दृष्टीने थोडक्यात हुकणे हे जवळजवळ जिंकण्याप्रमाणेच होते. त्यांच्या मेंदूची प्रतिक्रिया जवळजवळ तशीच असायची. परंतु साध्या जुगाऱ्यांच्या दृष्टीने थोडक्यात हुकणे हे डाव हारण्यासारखेच होते, ज्यांच्यासाठी जुगार हे व्यसन झाले नव्हते. ते अद्याप, थोडक्यात हुकणे म्हणजे पण हारणेच एवढे समजू शकत होते.”

दोन्ही गटांनी अगदी सारखी दृश्ये पाहिली होती, परंतु मेंदूविज्ञानाच्या दृष्टिकोनातून त्यांना ती वेगळी दिसली होती. थोडक्यात हुकण्यानेसुद्धा अट्टल जुगाऱ्यांच्या मनोवृत्ती उद्दीपित झाल्या होत्या- ज्यामुळे कदाचित, हबीबने सिद्धांत मांडला असावा, ते इतरांपेक्षा अधिक काळ जुगाराच्या टेबलावर टिकून राहू शकत होते. कारण थोडक्यात हुकण्याने सुद्धा त्यांच्या त्या सवयींना चालना मिळत होती आणि त्याच त्यांना नवीन बोली लावण्यास प्रवृत्त करत होत्या. उलट सर्वसाधारण जुगाऱ्यांच्या मनामध्ये थोडक्यात हुकल्यावर साशंकता निर्माण होत होती, ज्यामुळे त्यांच्या वेगळ्या सवयींना चालना मिळत होती. पण त्या त्यांना आणखी पुढे जाण्यापासून परावृत्त करत होत्या.



अट्टल जुगाऱ्यांचे मेंदू हे जन्मतःच वेगळे असतात, की सतत कॅसिनोच्या वातावरणात राहण्याने, जुगार खेळण्याने, त्यांच्या मेंदूतील क्रियांमध्ये बदल घडतो, हे अजून स्पष्ट झालेले नाही. एक गोष्ट मात्र स्पष्ट आहे, मेंदूतील विचारप्रक्रियेतील फरकामुळे अट्टल जुगारी मिळालेल्या माहितीचा वेगवेगळ्या प्रकारे अर्थ लावतो. त्यावरून आपल्याला अँन्जी बेकमनच्या, कॅसिनोमध्ये प्रवेश केल्यानंतरच्या अनिर्बंध वागणुकीचे उत्तर मिळते. कॅसिनो चालवणाऱ्या कंपन्यांना अर्थातच माणसाच्या स्वभावातील या प्रवृत्तीची चांगलीच जाण असते. म्हणूनच गेल्या काही दशकांमध्ये स्लॉट यंत्रांच्या संगणकीय प्रणालीमध्ये सातत्याने सुधारणा करत त्या अधिकतर जुगार खेळणाऱ्यांना थोडक्यात हुकण्याचा परिणाम देत राहतील अशी व्यवस्था करण्यात आली आहे.³ थोडक्यात, हुकण्यानंतर खेळत रहाणारे जुगारीच कॅसिनो, घोड्यांच्या शर्यती आणि सरकारी लॉटरी यांचे खरे आश्रयदाते असतात. तेच या प्रकारांना इतके फायदेशीर करतात, मालामाल करतात. “कोणत्याही जुगारात दर थोड्या कालावधीनंतर थोडक्यात हुकण्याच्या या प्रकारामुळे आगीमध्ये तेल पडत राहते,” सरकारी लॉटरीला सल्लागार म्हणून काम करणाऱ्या एकाने नाव उघड न करण्याच्या अटीवर मला सांगितले, “तिकिटांची विक्री आभाळाला भिडण्याचे कारण तुम्हाला जाणून घ्यायचे आहे का? वर असलेला पातळ रंगाचा थर खरडून खालचा नंबर उघड करणाऱ्या तिकिटांमध्ये, दर दुसरे तिकीट अशा प्रकारे योजलेले असते, की तुम्हाला वाटावे तुम्ही जवळजवळ जिंकलाच होता.”

हबीबने त्याच्या प्रयोगात मेंदूच्या ज्या भागांचा अभ्यास केला - बेसल गॅंग्लिया आणि ब्रेन स्टेम - हे तेच होते जे सवयींशी संबंधित होते. त्याचप्रमाणे निद्राथराराच्या संबंधित वागणुकीचे उगमस्थान होते. गेल्या एका दशकामध्ये त्या विशिष्ट भागांना लक्ष्य करणारे औषधांचे नवीन प्रकार, नवीन श्रेणी जशा पुढे आल्या आहेत. - उदा. पार्किन्सन आजारावरील औषधे - तसे काही सवयी या बाह्य उत्तेजनांना अती प्रतिसादात्मक कशा असू शकतात हे लक्षात आले आहे. अमेरिका, ऑस्ट्रेलिया आणि कॅनडामध्ये काही विशिष्ट प्रकारच्या औषधांच्या निर्मात्यांवर, ज्यांच्या औषधांच्या सेवनाने मेंदूतील सवयींच्या भारित प्रवाही साखळीला उत्तेजना मिळून, सवयीबाधित जुगार खेळण्यास, खरेदी करण्यास, अति खाण्यास, हस्तमैथुनाची ओढ निर्माण करण्यास प्रवृत्त केले जाते. अशा आरोपांखाली विशेष खटले दाखल केले गेले आहेत. सन 2008 मध्ये मिनीसोटातील न्यायालयाने एका व्यक्तीला, त्याने जेव्हा कोर्टात असा दावा केला, की तो घेत असलेल्या औषधांमुळेच तो जुगार खेळण्यास प्रवृत्त झाला आणि अडीच लाख पेक्षा जास्त रक्कम जुगारात हरला, तेव्हा

न्यायालयाने त्या औषध निर्मात्या कंपनीला, त्या माणसाला, 82 लाख डॉलर्स इतकी नुकसानभरपाई देण्याचा आदेश दिला. अशा प्रकारचे शेकडो खटले कोर्टांमधून पडून आहेत.

“त्यांच्या बाबतीत आपण नक्की म्हणू शकतो, की अशा सवयीबाधितांचा (व्यसनींचा) त्यांच्या एककल्ली, अतिरेकी वागणुकीवर, विचारांवर ताबा राहत नाही. कारण त्यांच्या मेंदूच्या विचारप्रक्रियेवर परिणाम करणारी रासायनिक मूलद्रव्ये असलेली औषधे ओळखता येण्यासारखी असतात.” हबीब म्हणाले, “परंतु जेव्हा आपण अट्टल जुगारी माणसांचे मेंदू बघतो, तेव्हा ते सगळे अगदी सारखेच दिसतात. फक्त ते त्यासाठी औषधांना जबाबदार धरू शकत नाहीत. ते संशोधकांना नेहमीच सांगतात, की यापुढे त्यांचे जुगार खेळणे बंद. परंतु त्यांना तो मोह, ती ओढ आवरता येत नाही. तर मग अशा परिस्थितीत आपण अट्टल जुगार्यांचे त्यांच्या वागणुकीवर नियंत्रण असू शकते आणि पार्किन्सन झालेल्यांचे मात्र असू शकत नाही असे कसे म्हणू शकतो?”

18 मार्च 2006 रोजी, हॅराजच्या आमंत्रणावरून अँजी बेकमन विमानाने कॅसिनोमध्ये येऊन दाखल झाली. तोपर्यंत तिच्या बँकेच्या खात्यातील शिल्लक जवळजवळ संपत आली होती. आत्तापर्यंतच्या तिच्या आयुष्यात तिने एकूण किती रक्कम जुगारात घालवली याचा अंदाज घेण्याचा प्रयत्न केला, तेव्हा अंदाजे नऊ लाख डॉलर्स हा आकडा समोर आला. तिने हॅराजच्या माणसाला फोनवरून कल्पना दिली, की ती आता जवळजवळ कंगाल झालेली आहे, परंतु तरीही त्या माणसाने तिला येण्यास सांगितले. थोड्याफार रकमेची उचल करण्याची ते व्यवस्था करतील असे त्याने सांगितले.

“मला नकार देणेच शक्य नसल्याचे जाणवले, त्यांनी दाखवलेल्या अगदी छोट्या आमिषाने पण माझी विचारप्रक्रिया गोठायची. मला मान्य आहे, की मी काहीतरी लंगड्या सबबी सांगते आहे असे वाटेल, परंतु ते नेहमीच मला सांगायचे, की या खेपेला नक्कीच काहीतरी वेगळे घडणार आहे. मलाही कल्पना होती, की कितीही प्रतिकार करण्याचा प्रयत्न केला तरी मी शेवटी बळी पडणारच होते.”

ती येताना उरलेसुरले सर्व पैसे बरोबर घेऊन आली. तिने प्रत्येक डावाला 400 डॉलर्स लावून, एकाच वेळी दोन दोन डाव खेळायला सुरुवात केली. ती सुरुवातीला थोडेफार पैसे जिंकू शकली, तिने स्वतःला बजावले, की फक्त एक लाख डॉलर्स पर्यंतच, नंतर खेळातून बाहेर पडायचे म्हणजे त्या पैशातून मुलांसाठी काही घेता येईल. तिचा नवरा थोडा वेळ तिच्या बरोबर राहिला. परंतु मध्यरात्रीच्या सुमाराला तो झोपी गेला. रात्री दोन वाजेपर्यंत तिने बरोबर आणलेले सर्व पैसे संपले होते. हॅराजच्या कर्मचाऱ्यांनी तिच्याकडून काही रकमेची एक हुंडी सही करून घेतली. त्या रात्री तिने विविध रकमांच्या मिळून एकूण सव्वा लाख डॉलर्सच्या, सहा हुंड्या, सह्या करून दिल्या.

सकाळी सहा वाजता तिच्या नशिबाने कलाटणी घेतली आणि तिच्या जवळची कॅसिनो चलनाची चवड वाढायला लागली. तिच्या टेबलाभोवतीची गर्दीपण वाढायला लागली. तिने परिस्थितीचा पटकन एकदा आढावा घेतला, परंतु तिने जिंकलेल्या रकमेतून, हुंड्या सह्या करून उधार घेतलेली रक्कम, पूर्णपणे चुकती होण्यासारखी नव्हती. परंतु ती जर हुशारीने खेळली तर तेवढी रक्कम मिळवणे तिला शक्य होते आणि त्यानंतर ती टेबलवरून उठणार होती. ओळीने पाच डाव ती जिंकली. रक्कम पूर्ण करण्यासाठी आता फक्त वीस हजार डॉलर्सचीच गरज होती. नंतर डिलरने एक डाव जिंकला, दुसराही जिंकला आणि काही डावांनंतर तिसरा जिंकला. सकाळी दहा वाजेपर्यंत तिच्या जवळचे कॅसिनो चलन संपलेले होते. तिने आणखी उधारी देण्याची मागणी केली. परंतु कॅसिनोने नकार दिला.

बेकमनने भ्रमिष्टावस्थेतच टेबल सोडले आणि ती तिच्या खोलीमध्ये परतली. पायाखालची जमीन सरकल्यासारखे तिला वाटत होते. तोल गेला तर कोणत्या बाजूला झुकायचे, हे कळावे म्हणून बाजूच्या भिंतीवरून, आधारासाठी, हात फिरवत ती चालत होती. ती जेव्हा तिच्या खोलीमध्ये परतली तेव्हा तिचा नवरा तिची वाटच बघत होता.

“सगळे संपले आहे,” तिने त्याला सांगितले.

“छानपैकी स्नान करून तू झोपत का नाहीस?”

“ठीक आहे, या आधी पण तू हरली आहेस.” तो म्हणाला.

“सगळे संपले आहे,” पुन्हा ती म्हणाली.

“तुला नक्की काय म्हणायचे आहे?”

“मी सर्व पैसे हारले आहे, अगदी सर्व पैसे.” ती म्हणाली.

“कमीत कमी आपल्याकडे आपले घर तरी आहे,” तो म्हणाला.

काही महिने आधी, घर गहाण ठेवून त्यावर कर्ज काढून, तेही पैसे ती जुगारामध्ये हारली होती, हे तिने त्याला सांगितले नव्हते.

4

ब्रायन थॉमसने त्याच्या पत्नीचा खून केला होता. अँजी बेकमनने वारसा हक्काने मिळालेला सर्व पैसा जुगारात उधळला होता. समाजाने या दोन्ही घटनांमागे असलेल्या त्या व्यक्तींची जबाबदारी कशा प्रकारे ठरवावी? यात काही फरक आहे का?

थॉमसच्या वकिलांनी न्यायालयात असा युक्तिवाद केला, की त्याच्या पत्नीच्या मृत्यूसाठी त्याला जबाबदार धरता येणार नाही. त्याचे हे कृत्य त्याच्या नकळत, अर्धजागृतावस्थेत आणि आपोआप झाले होते. कोणी हल्लेखोर त्याच्या पत्नीवर हल्ला करत असल्याच्या समजातून त्याच्या या कृत्याला चालना मिळाली होती, सूचना मिळाली होती. त्याने हे कृत्य समजून, ठरवून केलेले नव्हते, असे त्याचे वकील म्हणाले. म्हणून तिच्या मृत्यूबद्दल त्याला जबाबदार धरता येणार नाही. तोच तर्क वापरायचा झाला तर, बेकमन - जसे आपल्याला, अट्टल जुगाऱ्यांच्या मेंदूवर संशोधन करणाऱ्या रेझा हबीब यांच्या शोधनातून कळून आले आहे - ही सुद्धा जुगाराबद्दलच्या अतिरेकी ओढीने पुनःपुन्हा खेळण्यास प्रवृत्त झाली होती. अगदी पहिल्या दिवशी जेव्हा व्यवस्थित कपडे वगैरे करून, कॅसिनोमध्ये एखादी दुपार घालवण्याचा किंवा कदाचित पुढचे काही आठवडे / महिने घालवण्याचे तिने ठरवले, तेव्हा कदाचित तो तिचा निर्णय असू शकेल. परंतु त्यानंतर खूप वर्षांनी ती जेव्हा एका रात्रीत अडीच लाख डॉलर्स हारत होती, तेव्हा तिने केलेले निर्णय हे समजून उमजून केलेले नक्कीच नव्हते. शिवाय तिने तिची ओढ, तिची तीव्र इच्छा, दाबून टाकण्यासाठी इतके निकराचे प्रयत्न केले होते, की ज्या राज्यामध्ये जुगार हा बेकायदेशीर होता तेथे तिने

तिचे घर हलवले होते. “साधारणपणे मेंदूविज्ञानात आपण म्हणतो, की ज्यांच्या मेंदूला इजा झाली आहे, हानी पोहोचली आहे असे लोक त्यांची निर्णयक्षमता काही प्रमाणात गमावून बसतात,” हबीब म्हणाले. “परंतु कट्टर जुगान्याला जेव्हा एखादा कॅसिनो दिसतो तेव्हा त्याची परिस्थिती बरीचशी तशीच असते. त्याच्या पुढे इतर पर्याय नसल्याप्रमाणेच त्याची कृती होते.”

थॉमसच्या वकिलांनी युक्तिवाद केला, की त्याच्या अशिलाने भयंकर चूक केली होती आणि ही अपराधी भावना आयुष्यभर त्याला सोबत करेल. यावर सर्वांचेच एकमत होते. परंतु बेकमनच्या मनातील भावना पण जवळपास तशीच नव्हती का? “मला माझ्या कृत्याबद्दल इतके अपराधी आणि मानहानीकारक वाटते आहे,” तिने मला सांगितले, “मला वाटते, मी सर्वांचाच अपेक्षाभंग केला आहे, मला कल्पना आहे, की मी याची कधीच भरपाई करू शकणार नाही, त्यासाठी अगदी मी काहीही आणि कितीही प्रयत्न केले तरी.”

परंतु या पार्श्वभूमीवर, थॉमसच्या आणि बेकमनच्या उदाहरणांमध्ये एक महत्त्वाचा फरक आहे. थॉमसने एका निष्पाप व्यक्तीचा खून केला होता. जो सर्वांत गंभीर असा गुन्हा समजला जातो. अॅन्जी बेकमन जुगारात पैसे हरली होती. ती स्वतः, तिचे कुटुंब आणि 27,000 कोटी डॉलर्स इतके भागभांडवल असलेली कंपनी, जिने तिला 1,25,000 डॉलर्स उधार दिले होते, हे सर्व तिच्या कृत्याचे बळी ठरले होते.

समाजाने थॉमसला मुक्त केले. मात्र बेकमनला तिच्या कृत्यांबद्दल जबाबदार धरले गेले.

बेकमन सर्वस्व हारून बसल्यानंतर दहा महिन्यांनी हॅराजने तिच्या बँकेकडून पैसे वसूल करण्याचे प्रयत्न केले. तिने सहा करून दिलेल्या हुंड्या वटल्या नाहीत. म्हणून मग हॅराजने बेकमनवर त्यांच्या पैशाच्या वसुलीसाठी, त्याशिवाय 3,75,000 डॉलर्स दंडाच्या रकमेसाठी आणि तिने केलेल्या गुन्ह्यांबद्दल दिवाणी दावा दाखल केला. तिने हॅराज कंपनीवर, तिला पैसे उधार देण्याबद्दल, मोफत राहण्याची सोय आणि दारू पुरवण्याबद्दल आणि तिचे तिच्या सवयींवर नियंत्रण नसल्याचे माहीत असताना सुद्धा हॅराजने तिला आमिषे दाखवण्याबद्दल प्रतिदावा केला. तिचा खटला अगदी सर्वोच्च न्यायालयापर्यंत गेला. बेकमनच्या वकिलाने, थॉमसच्या वकिलाने त्याच्या खुनी अशिलासाठी जो युक्तिवाद केला होता त्याचाच पुनरुच्चार केला. तिला तिच्या कृत्याबद्दल जबाबदार धरता येणार नाही. कारण ती हॅराज कंपनीने

दाखवलेल्या प्रलोभनांना बळी पडली होती. म्हणून तिची कृत्ये अगदी स्वाभाविक होती, तिच्या नकळत झालेली होती. एकदा त्यांच्याकडून सतत प्रलोभने दाखवण्यात येऊ लागल्यानंतर आणि एकदा ती कॅसिनोमध्ये शिरल्यानंतर, तिच्या सवयींनी तिचा ताबा घेतला आणि तिला स्वतःवर नियंत्रण ठेवणे अशक्यप्राय होऊन बसले. त्याने युक्तिवाद केला.

न्यायाधीश समाजाच्या वतीने कर्तव्य बजावताना म्हणाले, “बेकमनकडून चूक झालेली होती. कॅसिनो चालकांना एखाद्या जुगार खेळणाऱ्यांची माहिती झाली, किंवा अट्टल जुगान्याची माहिती झाली की त्यानंतर त्यांना प्रलोभने दाखवून किंवा त्यांच्याशी संपर्क करण्यापासून रोखणारा, परावृत्त करणारा किंवा अशा प्रकारची जबाबदारी असलेला, असा कोणताही सामान्य कायदा नाही,” कोर्टाने लिहिले. “राज्यात ‘स्वेच्छेने वगळण्याचा उपक्रम’ अस्तित्वात होता. ज्यामध्ये कोणीही व्यक्ती कॅसिनो व्यवस्थापनाने, त्यांना खेळण्यापासून रोखण्याच्या, बंदी करण्याच्या यादीमध्ये स्वतःचे नाव घालू शकत होती. अशा प्रकारचा स्वेच्छेने वगळण्याचा उपक्रम राज्यात असण्यामागे, कायदेमंडळातील सदस्यांची अट्टल जुगान्यांनी स्वतःला तेथे जाण्यापासून रोखण्याची आणि जुगार खेळण्यापासून स्वतःला वाचवण्याची जबाबदारी स्वतःच घ्यावी, अशी इच्छा असल्याचे स्पष्ट होते.” न्यायाधीश रॉबर्ट रकर यांनी म्हटले.

थॉमस आणि बेकमन यांच्यावरील खटल्यांच्या निर्णयातील हा फरक योग्य असाच आहे. कारण शेवटी उद्ध्वस्त झालेल्या विधुराप्रति, अविचाराने सर्वस्व उधळून टाकणाऱ्या गृहिणीपेक्षा, सहानुभूती दाखवणे समाजासाठी सोपे आहे.

परंतु हे का सोपे असावे? पत्नी गेलेला नवरा हा बळी ठरला परंतु दिवाळखोर जुगारी गृहिणीला मात्र योग्य ती शिक्षा मिळाली, असे का? काही सवयींवर नियंत्रण ठेवणे सोपे आहे, परंतु काही मात्र नियंत्रणाबाहेरच्या वाटतात असे का?

सगळ्यात महत्त्वाचे म्हणजे मुळात अशा प्रकारे फरक, भेदभाव करणे योग्य आहे का?

‘काही विचारवंत, प्रज्ञावंत,’ अरिस्टॉटलने त्याच्या ‘निकोमाखियन एथिक्स’ या पुस्तकात म्हटले आहे, “काही लोक ही मुळातच चांगली असतात, काहीजण सवयीने होतात तर आणखी काही जण शिकवून चांगली होतात.” अरिस्टॉटल

सवयींना फार महत्त्व देत होता. त्याच्या दृष्टीने सवयी या फार महत्त्वाच्या होत्या. “आपल्या नकळत, अगदी स्वाभाविकपणे, आपण वागतो तोच आपल्या खऱ्या स्वभावाचा पुरावा असतो. म्हणून ज्याप्रमाणे पेरणी करण्याआधी जमीन किंवा शेत तयार करावे लागते, त्याचप्रमाणे चांगल्या गोष्टी करण्यासाठी आणि त्यांचा आनंद घेता येण्याआधी विद्यार्थ्यांच्या मनाची चांगल्या सवयी लावून मशागत करावी लागते.” तो म्हणतो.

सवयी या दिसतात तेवढ्या साध्या, सोप्या नसतात. जसे मी या पुस्तकात दाखवून देण्याचा प्रयत्न केला आहे. सवयींनी एकदा का आपल्या मनामध्ये घर केले, की त्या विधिलिखित, नियती वगैरे नाहीत. सवयींची निवड कशी करायची, हे एकदा आपल्याला समजले तर आपण आपल्या सवयी निवडू शकतो. मेंदूवैज्ञानिक, विस्मृती होणाऱ्यांच्या आणि कंपन्या पुन्हा उभ्या करणाऱ्या कंपनी व्यवस्थापन तज्ज्ञांच्या अभ्यासावरून आपल्याला सवयींच्या संदर्भात समजलं आहे, की तुम्हाला जर सवयी कशा प्रकारे काम करतात, हे समजलं तर कोणत्याही सवयी बदलता येणे सहज शक्य आहे.

दिवसभरात शेकडो सवयी आपल्यावर प्रभाव टाकत असतात. जसे सकाळी कोणते कपडे घालायचे, आपल्या मुलांशी कसे बोलायचे इत्यादीबद्दल त्या मार्गदर्शन करत असतात. दुपारच्या जेवणात आपण काय खातो, व्यवसाय/नोकरी कशी करतो, संध्याकाळी कामावरून आल्यावर व्यायाम करतो की बियर घेतो इत्यादी गोष्टींवर सुद्धा त्यांचाच प्रभाव असतो. प्रत्येक सवयीसाठी वेगळी सूचना असते आणि स्वतःचे असे खास बक्षीस असते. काही सवयी साध्या असतात तर काही गुंतागुंतीच्या असतात, त्या आपल्या भावनिक चेतनेला प्रतिसाद देतात आणि अगदी सूक्ष्म असे मानसिक समाधान पण देतात. परंतु प्रत्येक सवय, मग ती कितीही गुंतागुंतीची असली तरी जुळते घेणारी, बदलता येणारी असते. अगदी अट्टल दारुड्याही दारू सोडू शकतो. अजिबात व्यवस्थापकीय शिस्त नसलेल्या कंपन्याही स्वतःला बदलू शकतात. अर्धवट शिक्षण सोडून शाळेतून बाहेर पडलेलाही यशस्वी व्यवस्थापक होऊ शकतो.

परंतु त्यासाठी प्रथम सवयींमध्ये सुधारणा, बदल घडवून आणण्यासाठी तुम्ही मनाने निर्धार केला पाहिजे. सवयींच्या साखळीला उत्तेजना देणाऱ्या सूचना आणि बक्षिसे ओळखण्यासाठी करावे लागणारे प्रयत्न करण्याची तुमची तयारी हवी,

त्यानंतरच त्याला पर्याय शोधला पाहिजे. परिस्थितीवर तुमचे पूर्ण नियंत्रण असल्याची तुमची खात्री पटली पाहिजे आणि त्याचा उपयोग करण्याची तुम्हाला स्वतःला पुरेशी जाणीव असली पाहिजे. या पुस्तकातील प्रत्येक प्रकरणामधून त्या नियंत्रणांचे निरनिराळे पैलू दाखवून, ते कसे व्यवहार्य आहेत, हेच मी दाखवून दिले आहे.

म्हणून जरी अँन्जी बेकमन आणि ब्रायन थॉमस या दोघांचे युक्तिवाद समान होते, त्यांच्या कृती, त्यांच्या सवयींनी प्रेरित झालेल्या होत्या, तरी त्यांचे त्यांच्या वागणुकीवर नियंत्रण नव्हते, कारण त्या आपोआप घडत गेल्या, उलगाडत गेल्या. मात्र त्यांच्यात मोठा फरक दिसला. परिणामस्वरूप अँन्जी बेकमनला जबाबदार धरले गेले आणि ब्रायन थॉमसला निर्दोष ठरवले गेले. याचे कारण म्हणजे, ज्या सवयीने त्याला खून करण्यास प्रवृत्त केले, तशा प्रकारची सवय मुळात असू शकते, याचीच त्याला कल्पना नव्हती. मग त्यावर नियंत्रण मिळवणे दूरच राहिले. तर दुसऱ्या बाजूला बेकमनला तिच्या सवयींची पूर्ण कल्पना होती. शिवाय एकदा तुम्हाला एखादी सवय असल्याचे माहीत असले, तर ती सवय बदलण्याची जबाबदारी तुमचीच असते. तिने थोडे अधिक प्रयत्न केले असते तर कदाचित तिला तिच्या सवयींवर नियंत्रण मिळवता आले असते. काही लोकांनी त्याहीपेक्षा अधिक प्रलोभनांना बळी न पडता ते करून दाखवले आहे.

हेच एकप्रकारे या पुस्तकाचे मर्म आहे. कदाचित झोपेत चालणारा खुनी, त्याच्या सवयींची कल्पना नसल्यामुळे, तो त्याच्या कृत्याला जबाबदार नाही असा वाजवी दावा/युक्तिवाद करू शकतो. परंतु माणसांच्या आयुष्यातील इतर जवळजवळ सर्वच गोष्टी - उदा. आपली खाण्याची, झोपण्याची, मुलांशी संवाद साधण्याची पद्धत, नकळत वेळ घालवण्याची, एखादी गोष्ट करण्याची, पैसे हाताळण्याची पद्धत वगैरे या सर्व गोष्टी सवयींचाच एक भाग आहेत. पण एकदा तुम्हाला कळले, की सवयी बदलू शकतात, तर त्यामध्ये बदल घडवून आणण्यास तुम्ही स्वतंत्र असता आणि जबाबदार सुद्धा! एकदा तुम्हाला समजले, की सवयी घडवता येतात, बदलता येतात तर मग त्यांची ताकद जोखणे, ओळखणे सोपे होते. मग तुमच्या पुढे एकच पर्याय असतो, त्या कामाला लागण्याचा, ते साध्य करण्याचा!

या पुस्तकाच्या प्रस्तावनेमध्ये विल्यम जेम्सने म्हटल्याप्रमाणे आपले संपूर्ण आयुष्य, जे आपण चाकोरीबद्ध रीतीने व्यतीत करतो, ते म्हणजे सवयींचे गाठोडे

असते. व्यवहार्य, भावनिक आणि बौद्धिक. ज्यात आपली सुख-दुःख, आनंद-व्यथा, नियोजनबद्ध पद्धतीने सामावलेली असतात. मग त्या सवयी आपल्याला आपल्या दैवाकडे, नियतीकडे, मग ते दैव, ती नियती काहीही असली तरी अनिवार्यपणे नेत असतात.

सन 1910मध्ये मृत्यू पावलेल्या जेम्सला कर्तबगार कौटुंबिक पार्श्वभूमी होती. त्याचे वडील एक श्रीमंत आणि प्रसिद्ध अध्यात्मवादी होते. त्याचा भाऊ हेन्री हा हुशार आणि यशस्वी लेखक होता, ज्याच्या कादंबऱ्या आजही अभ्यासल्या, नावाजल्या जातात. तिशीच्या घरात असलेला विल्यमच एक असा होता, की ज्याच्याकडे सांगण्यासारखे काही नव्हते. लहानपणी तो सतत आजारी असायचा. सुरुवातीला त्याला चित्रकार व्हायचे होते. नंतर त्याने वैद्यकीय महाविद्यालयात नाव घातले. ते शिक्षण अर्धवट सोडून तो ॲमेझॉन नदीचा शोध घेणाऱ्या एका साहसी मोहिमेत दाखल झाला. नंतर तो त्यातूनही बाहेर पडला. एकही गोष्ट योग्यरीत्या करू न शकण्याबद्दल त्याने त्याच्या रोजनिशीमध्ये स्वतःलाच खूप दोष दिला आहे. आणि त्याहीपेक्षा स्वतःमध्ये काही चांगला बदल होईल असे त्याला स्वतःलाही वाटत नव्हते. एकदा वैद्यकीय महाविद्यालयात शिकत असताना त्याने एका वेड्यांच्या हॉस्पिटलला भेट दिली होती. तेथे त्याने भिंतीवर धडका मारणारा एक वेडा पाहिला होता. तेथील डॉक्टरांचे म्हणणे होते, की त्याला निरनिराळे भास होतात. तो भ्रमिष्ट झाला होता. जेम्सने त्यांना सांगितले नाही, की त्याला सुद्धा त्याच्याबरोबर असणाऱ्या डॉक्टरांप्रमाणे वाटण्याऐवजी, अनेक वेळा त्या मानसिक आजारी माणसांसारखेच वाटते. “आज मी अगदी तळ गाठला आहे आणि आता मला अगदी उघड्या डोळ्यांनी माझ्या पुढील पर्यायांचा विचार करण्याची गरज आहे.” जेम्सने त्याच्या रोजनिशीत सन 1870 साली, तो अठ्ठावीस वर्षांचा असताना लिहिले होते. “हा सगळा नैतिकतेचा प्रकार माझ्या जन्मजात अंगभूत प्रवृत्तीशी विसंगत असल्यामुळे मी तो उघडपणे झुगारून द्यावा का?”

किंवा थोडक्यात, आत्महत्या हा त्यापेक्षा योग्य पर्याय आहे का?

दोन महिन्यांनंतर जेम्सने निर्णय घेतला, अविचाराने काहीही करण्याआधी वर्षभर त्याने एक प्रयोग करण्याचे ठरवले. पुढील बारा महिने तो स्वतःवर आणि स्वतःच्या दैवावर, नियतीवर, पूर्ण नियंत्रण असण्याचा विश्वास बाळगेल, शिवाय त्याच्यात सुधारणा होऊ शकण्यावर आणि त्याच्यात बदलासाठी लागणारी मुक्त इच्छाशक्ती

असण्यावर पण तो विश्वास बाळगेल. ती गोष्ट खरीच असेल याला काही पुरावा नव्हता. परंतु हा बदल शक्य आहे. जरी प्रत्यक्षामध्ये स्थिती वेगळी होती, तरी यावर तो पूर्ण विश्वास ठेवेल. “मला वाटते, कालचा दिवस माझ्या आयुष्यातील कठीण होता,” त्याच्या बदलण्याच्या क्षमतेबद्दल, त्याने त्याच्या रोजनिशीमध्ये लिहिले. “मी आता असे गृहीत धरेन - पुढील वर्षापर्यंत, की तो एक निव्वळ भ्रम किंवा भ्रामक कल्पना नाही. मुक्त इच्छेसंबंधीची माझी पहिली कृती ही त्या मुक्त इच्छेवर विश्वास दाखवणे हीच असेल.”

मग पुढील संपूर्ण वर्ष त्याने दररोज सराव केला. त्याने त्याच्या रोजनिशीमध्ये, त्याच्या स्वतःवरच्या आणि त्याच्या निवडींवरच्या असलेल्या नियंत्रणाबाबत, शंकेला कशी जागाच नव्हती, अशा प्रकारच्या नोंदी केल्या. त्याने विवाह केला, नंतर त्याने हार्वर्ड विद्यापीठात अध्यापनास सुरुवात केली. त्याने ऑलिव्हर वेंडेल होम (ज्यु) - जे नंतर सर्वोच्च न्यायालयाचे न्यायमूर्ती झाले - आणि चार्ल्स सॅन्डर्स पिअर्स, - चिन्ह, प्रतिमा, प्रतीक, विशेष संकेत योजना इत्यादी शास्त्राचा उद्गाता- अग्रणी, - अशा माणसांच्या सहवासामध्ये वेळ घालवण्यास सुरुवात केली. त्याचप्रमाणे त्यांनी स्थापन केलेल्या एका आध्यात्मिक गटामध्ये विविध विषयांवर चर्चा करण्यास सुरुवात केली. दोन वर्षे नियमितपणे रोजनिशी लिहिल्यानंतर जेम्सने तत्त्वज्ञ चार्ल्स रेनेवियर यांना एक पत्र पाठवले, ज्यांनी मुक्त इच्छेवर विस्तृत संशोधन आणि लिखाण केले होते. “तुमचे निबंध वाचून माझ्या मनामध्ये तुमच्याविषयी निर्माण झालेला आदर आणि कृतज्ञतेची भावना व्यक्त करण्याची संधी मला गमवायची नाही.” जेम्सने लिहिले. “मुक्त इच्छेविषयी इतके सुस्पष्ट आणि विद्वत्तापूर्ण विवेचन प्रथमच माझ्या वाचनात आले, याबद्दल तुमचे मनापासून आभार! या ज्ञानशाखेच्या साहाय्याने नैतिक जीवन पुनर्जीवित झाल्याचा अनुभव मला येऊ लागला आहे. हे मी तुम्हाला सांगू इच्छितो; आणि सरही अजिबात सामान्य गोष्ट नाही हे देखील मी तुम्हाला खात्रीपूर्वक सांगतो.”

कोणत्याही प्रकारच्या बदलामध्ये विश्वास निर्माण करण्यात, सगळ्यात महत्त्वाचा वाटा जर कशाचा असेल, तर तो प्रथम त्यावर श्रद्धा, विश्वास असणे हाच आहे. आणि तो विश्वास निर्माण करण्याची सर्वात महत्त्वाची पद्धत म्हणजे आपल्या सवयी. सवयी या आपल्याला प्रथम काहीही करण्यासाठी अवघड वाटतात. परंतु लवकरच एखादी गोष्ट करणे हे सहज सोपे होऊ लागते. पुरेशा सरावानंतर आपण ती गोष्ट अर्ध-यांत्रिकपणे किंवा जवळ जवळ नकळतपणे सवयीने करावयास लागतो, असे

निरीक्षण त्याने एके ठिकाणी नोंदवले आहे. एकदा आपले ध्येय ठरवल्यानंतर, आपण ठरवून दिलेल्या मार्गाने मोठे होतो. घडी घातलेला कागद किंवा इस्त्री केलेला कोट, ज्याप्रमाणे ठरवून तशाच प्रकारे घडी घातला जातो तसेच काहीसे हे आहे.

तुम्ही बदलू शकता यावर जर तुमचा विश्वास असेल आणि तुम्ही त्याची सवय केलीत - तर तो बदल प्रत्यक्षात येतो. ही सवयीची खरी शक्ती आहे, ताकद आहे: तुम्ही काही बनण्यासाठी ज्याची निवड कराल, त्याच तुमच्या सवयी होतात, हे त्यातील मर्म आहे. एकदा निवड पक्की झाली, की ती आपोआप होते. स्वयंप्रेरित होते. मग ती केवळ वास्तवच राहत नाही, तर ती अनिवार्य वाटायला लागते. जेम्सने लिहिल्याप्रमाणे, मग ती आपल्याला अगदी निर्धोकपणे, सहजपणे आपल्या दैवाकडे, नियतीकडे जे काही असेल त्याकडे घेऊन जाते.

आपण आपल्या सवयीने, आपल्या सभोवतालाबद्दल, स्वतःबद्दल जो विचार करतो, त्यातूनच आपले जग निर्माण होते, ज्यामध्ये आपण सर्वजण राहत असतो. “दोन तरुण मासे एकमेकांसोबत पाण्यात पोहत होते. तेव्हा त्यांना, त्यांच्यापेक्षा वयाने मोठा असलेला मासा, उलट दिशेने पोहत येताना दिसतो. जवळ आल्यानंतर तो मान हलवतो आणि म्हणतो, ‘शुभ प्रभात, मुलांनो पाणी कसे आहे?’” डेव्हिड फॉर्स्टर वॉलेस या लेखकाने महाविद्यालयीन विद्यार्थ्यांना सन 2005 मध्ये वर्गात ही गोष्ट सांगितली होती. ते दोन तरुण मासे तसेच पोहत जरा थोडे पुढे गेले आणि अखेर एक जण दुसऱ्याकडे वळून म्हणाला, “पाणी हा काय प्रकार आहे?”

पाणी या सवयी आहेत. नकळत केलेल्या निवडींनी आणि अदृश्य निर्णयांनी आपण दररोज त्यात गुरफटले जातो आणि त्यांच्याकडे केवळ निरखून बघितल्याने त्या पुन्हा दिसायला लागतात. विल्यम जेम्सने संपूर्ण आयुष्यभर सवयींबद्दल, जीवनातील आनंद आणि यशातील असलेल्या त्यांच्या मध्यवर्ती भूमिकेबद्दल लिहिले. त्याने त्याच्या मानसशास्त्राची तत्त्वे (The principles of Psychology) या सर्वोत्कृष्ट पुस्तकात या विषयावर संपूर्ण एक प्रकरणच लिहिले आहे. तो म्हणतो, “पाणी हे सवयींच्या कार्यपद्धतीशी साम्य दाखवणारे एक उत्तम उदाहरण आहे. पाणी स्वतःसाठी मार्ग तयार करते, तो मार्ग रुंद आणि खोल होत जातो. नंतर ते वाहण्याचे थांबते. पण पुन्हा जेव्हा वाहायला लागते, तेव्हा ते त्याने आधीच तयार केलेल्या मार्गावरूनच वाहते.”

मात्र तो मार्ग कसा वळवायचा, हे आता तुम्हाला समजले आहे. कारण तुम्ही आता पोहण्यास शिकला आहात!

1 कॅसिनोमध्ये जुगार खेळताना सतत जिंकणे शक्य आहे यावर विश्वास ठेवणारा एखादा मूर्ख किंवा अविवेकी वाटण्याची शक्यता आहे. परंतु नियमित जुगार खेळणाऱ्यांना कल्पना आहे, की जुगारात सतत जिंकणे हे देखील शक्य आहे. विशेषतः ब्लॅक जॅक सारख्या जुगारामध्ये. उदा. बेन सालेम, पेनसिल्वानियातील डॉन जॉन्सन याने, सन 2010 मध्ये, सहा महिन्यांच्या कालावधीत ब्लॅक जॅक मध्ये एक कोटी एक्कावन्न लाख डॉलर्स इतकी रक्कम जिंकली होती. परंतु एकूण विचार केला तर कॅसिनोंना जुगारात कमाईच होते. कारण अनेक जुगार खेळणारे त्यांना परिस्थिती अनुकूल होण्याची वाटच बघत नाहीत, तोपर्यंत ते टिकूनच राहत नाहीत, शिवाय बहुतेक जणांकडे हरलेली रक्कम पुन्हा जिंकण्यापर्यंत खेळत राहण्याइतके पैसेही नसतात. पण जुगार खेळणारा तरीही सतत जिंकू शकतो, जर त्याने काही गुंतागुंतीची गणितीय सूत्रे लक्षात ठेवली, प्रत्येक खेळीतील वैशिष्ट्य लक्षात घेऊन, त्याप्रमाणे खेळ केला तर. परंतु बहुतेक खेळणाऱ्यांकडे तेवढी शिस्त नसते किंवा त्यांच्याकडे गणिती कौशल्यही नसते.

2 हॅराजचे आताचे नाव सिजर्स एंटरटेनमेंट- बेकमनच्या काही आरोपांबद्दल आक्षेप नोंदवला आहे.

3 सन 1990च्या दशकाच्या अखेरीस एका मोठ्या स्लॉट यंत्रांच्या उत्पादकाने व्हिडीओ खेळांच्या व्यवसायातील एका अनुभवी तंत्रज्ञाला नवीन प्रकारची स्लॉट यंत्रे तयार करण्यासाठी पाचारण केले. त्या तंत्रज्ञाला अशा प्रकारची यंत्रे तयार करण्याची कामगिरी देण्यात आली, जी यंत्रे अधिकतर जवळजवळ जिंकल्याचेच परिणाम देतील. आता जवळजवळ प्रत्येक स्लॉटमध्ये अनेक चकवे - उदा. मोकळेपणे फिरणारे, प्रतिमा एकत्र जुळण्याच्या जवळ येतेवेळी वेगळा आवाज निघणारे असतात. त्याचप्रमाणे अधूनमधून खेळाडूला छोटीमोठी रक्कम मुद्दाम जिंकून पण दिली जाते, जेणेकरून तो अधिक मोठ्या रकमेची बोली लावण्यास प्रवृत्त होईल आणि जिंकलेल्या रकमेपेक्षा तो अधिक रक्कम गमावून जाईल. “इतर कोणत्याही जुगाराच्या प्रकारात, माणसाच्या मनाला इतक्या बेमालूमपणे चकवले जात नसेल.” सन 2004मध्ये युनिव्हर्सिटी ऑफ कनेक्टिकट स्कूल ऑफ मेडिसीनमध्ये व्यसन विकारावर संशोधन करणाऱ्या संशोधकाने, न्यूयॉर्क टाइम्सच्या पत्रकाराला सांगितले.

वाचकांसाठी व्यवहार्य मार्गदर्शक

परिशिष्ट

सवयींचे शास्त्र अभ्यासण्यातील सर्वात अवघड गोष्ट कोणती असेल तर ती म्हणजे जेव्हा कोणाला या क्षेत्रातील संशोधनाबद्दल माहिती कळते, तेव्हा सर्वप्रथम त्यांना जाणून घ्यायचे असते ते म्हणजे कोणतीही सवय ताबडतोब बदलता येण्याचे सूत्र. शास्त्रज्ञांना जर या पद्धतीची कार्यप्रणाली समजली आहे तर हे उघडच आहे की त्यांना ताबडतोब बदल घडवून आणण्याची किल्ली पण सापडलेली असणार, हो ना!

खरेच हे तितके सोपे असते तर!

सूत्रे अस्तित्वात नाहीत असे नाही, परंतु प्रश्न हा आहे की सवयींमध्ये बदल घडवून आणण्यासाठी एक असे सूत्र नाही तर हजारोंच्या संख्येने आहेत.

आपण व्यक्ती तितक्या प्रकृती म्हणतो तेच सवयींच्या बाबतीत पण खरे आहे. म्हणूनच सवयींमधील बदलासाठी, सर्वांसाठी एकच निदान, एकच उपाय करणे अशक्य आहे, कारण आपले आयुष्य हे व्यक्तीगणिक, जीवनपद्धतीप्रमाणे वेगवेगळे आहे. धूम्रपान सोडणे, कमी करणे हे अती खाणे कमी करण्याहून वेगळे आहे, जे तुम्ही तुमच्या जोडीदाराबरोबर कशा प्रकारे संवाद साधता, त्यामध्ये बदल करण्याहून वेगळे आहे. जे पुन्हा तुम्ही तुमच्या कामाच्या ठिकाणी काम करण्याची क्रमवारी कशी ठरवता याहून वेगळे आहे. तेवढेच नाही तर प्रत्येक व्यक्तीच्या सवयींना चालना देणाऱ्या ओढी (तल्फ) या निरनिराळ्या आहेत.

परिणामी, या पुस्तकामध्ये सवयींवर एकच उपाय किंवा तोडगा सांगितलेला आढळणार नाही, तर उलट मला काही वेगळेच सांगायचे होते: सवयींची कार्यपद्धती समजण्यासाठी एक चौकट, एक विशिष्ट पद्धत आहे, आणि त्या बदलण्यासंबंधातील प्रयोगांविषयी केलेले मार्गदर्शन आहे. काही सवयी त्यांचे पृथक्करण केल्याने आणि योग्य प्रभावामुळे सहज नियंत्रणामध्ये येतात. तर काही अधिक गुंतागुंतीच्या आणि हट्टी असतात आणि त्यांचा दीर्घकाल अभ्यास करावा लागतो तर काहींच्या बाबतीत प्रक्रिया कधीच पूर्ण होत नाही.

परंतु त्याचा अर्थ असा नाही, की बदल घडूनच येणार नाही. या पुस्तकातील निरनिराळ्या प्रकरणांमध्ये सवयी या का व कशा तयार होतात आणि त्यांची कार्यपद्धती कशी असते, याचे निरनिराळे पैलू उलगडून दाखवण्यात आलेले आहेत. या परिशिष्टामध्ये सवयींची कार्यपद्धती पुन्हा एकदा विशद करण्यामागचा उद्देश, ते सर्व पुन्हा एकदा अगदी साध्या, सोप्या पद्धतीने मांडणे हा आहे आणि त्याचबरोबर संशोधकांनी आपल्या आयुष्यातील आपल्या सवयींचे निदान करण्याच्या आणि त्यांना आकार देण्याच्या ज्या क्लृप्त्या शोधून काढल्या आहेत, त्या जाणून घेणे हाही आहे. याचे स्वरूप सर्वसमावेशक असे नाही. हा एक केवळ व्यवहार्य मार्गदर्शन करण्याचा, सुरुवात कशी व कोठून करावी हे सांगण्याचा प्रयत्न आहे आणि त्याला पुस्तकांमधील प्रकरणांतील उदाहरणांची जोड असल्यामुळे, त्याचे या टप्प्यावरून पुढे जाण्यासाठी निर्देशनात्मक असे स्वरूप आहे.

बदल कदाचित वेगाने घडून येणार नाहीत आणि ते नेहमी एवढे सोपेही नसतील. परंतु काही काळानंतर, सततच्या प्रयत्नांनी, जवळ जवळ कोणत्याही सवयीला नवीन आकार दिला जाऊ शकतो हे नक्की.

एक चौकट -

नित्यक्रम ओळखणे

बक्षिसांसंबंधीचे पर्याय शोधणे

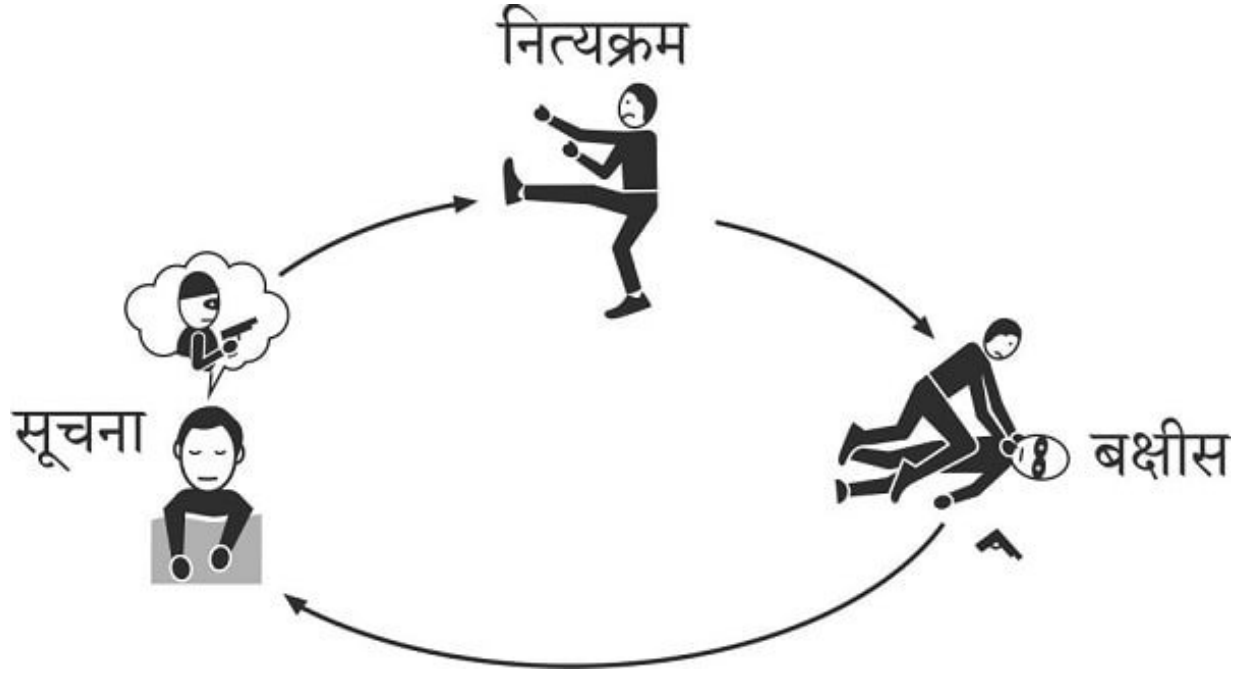
सूचनेला वेगळे काढणे

योजना आखणे

पहिली पायरी - नित्यक्रम ओळखणे

पहिल्या प्रकरणामध्ये एम.आय.टी.मधील संशोधकांनी, प्रत्येक सवयीच्या मुळाशी एक मज्जासंस्थेशी निगडित (Neurological) साखळी असल्याचे आणि ती साखळी सूचना नित्यक्रम आणि बक्षीस या तीन भागांची बनली असल्याचे शोधून काढल्याचे वाचले.

तुमच्या स्वतःच्या सवयी जाणून घेण्यासाठी सर्वप्रथम तुम्हाला तुमच्या सवयीच्या साखळीतील हे भाग ओळखता येणे गरजेचे आहे. एकदा तुम्ही तुमच्या एखाद्या विशिष्ट वागणुकीतील सवयीच्या साखळीचे योग्य निदान केले की, मग तुम्ही तुमच्या वाईट सवयीच्या बदलासाठी नवीन नित्यक्रमाचा शोध घेण्यास सुरुवात करू शकता.

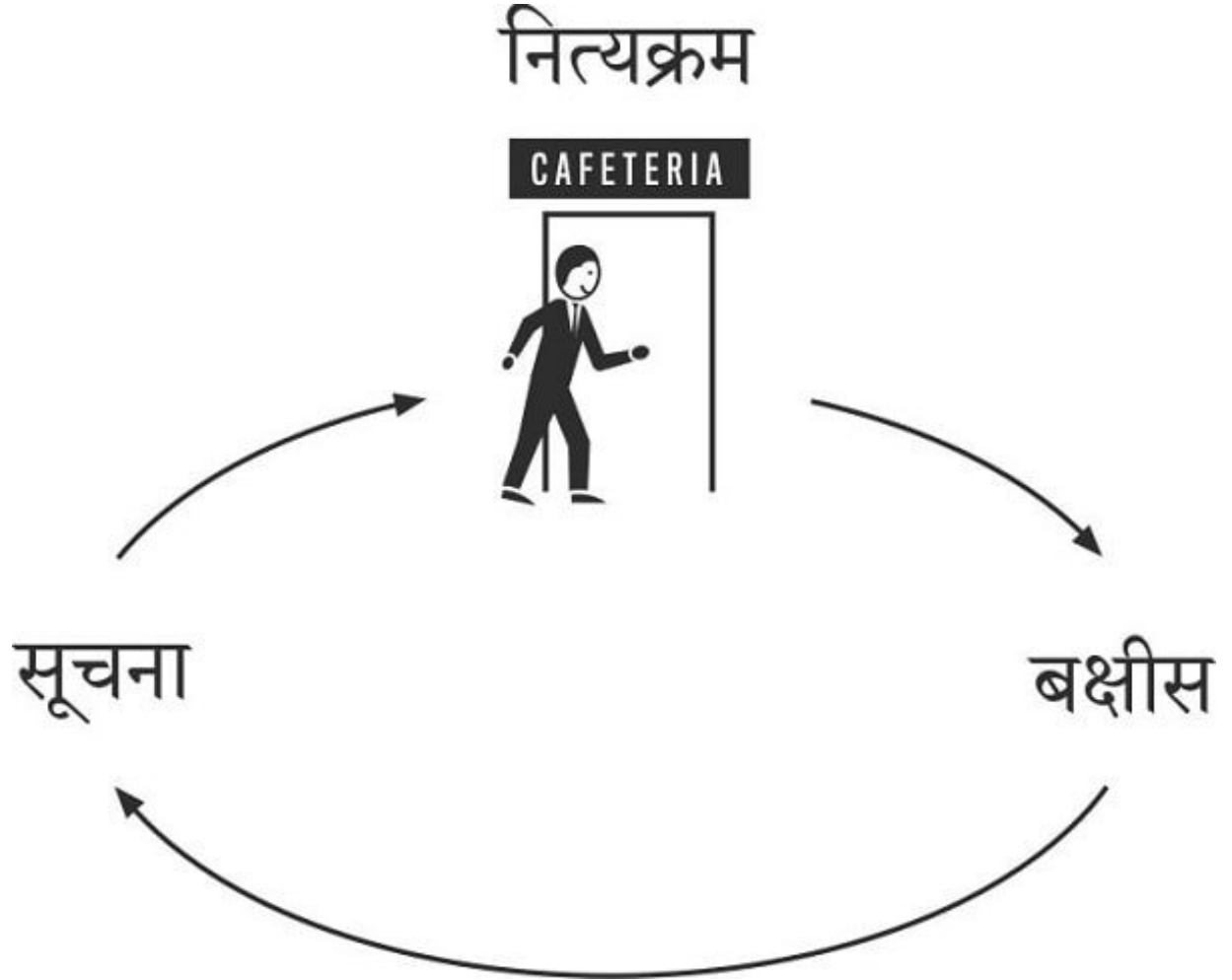


समजा, तुम्हाला एखादी वाईट सवय आहे, जशी मला मी या पुस्तकासाठी संशोधनाला सुरुवात केली तेव्हा, दररोज दुपारी कॅफेमध्ये जाऊन चॉकलेटचे तुकडे असलेली बिस्कीटे घेऊन खाण्याची होती. आपण असे गृहीत धरूया की, या सवयीमुळे तुमचे वजन काही पौडांनी वाढले आहे. आपण अगदी असे धरून चालूया की, तुमचे वजन बरोबर आठ पौडांनी वाढले आहे आणि त्यावर तुमची पत्नीने काही तिरकस मतप्रदर्शन पण केले आहे. तुम्ही हे थांबविण्यासाठी खूप प्रयत्न पण केले आहेत. तुम्ही तुमच्या संगणकाच्या पडद्यावर 'आता बिस्कीटे बंद' असा संदेश पण लिहून ठेवलेला आहे.

परंतु दररोज दुपारी त्याकडे दुर्लक्ष करून तुम्ही तुमच्या कामाच्या टेबलवरून उठता, कॅफेमध्ये जाता, बिस्कीटे घेता आणि बिल देण्याच्या जागी मित्रांशी गप्पा मारत बिस्कीटे खाता. त्यावेळी खूप छान वाटते, परंतु नंतर मात्र पश्चात्ताप होतो.

नंतर तुम्ही तुमच्या मनाला बजावता, उद्या याची पुनरावृत्ती टाळायची असा निर्धार करता. उद्याचा दिवस नक्कीच वेगळा असेल असे तुम्ही मनाशी ठरवतात.

परंतु दुसऱ्या दिवशी पुन्हा एकदा सवय तुमच्या मनाचा ताबा घेते. तुम्ही या तुमच्या वागणुकीचे निदान करायला कशी सुरुवात कराल आणि नंतर तुमची वागणूक कशी बदलाल? अर्थातच सवयीची साखळी लक्षात घेऊन. त्याची पहिली पायरी म्हणजे नित्यक्रम ओळखणे. या बिस्कीटे खाण्याच्या सवयीच्या बाबतीत बहुतेक सर्वच सवयींप्रमाणे नित्यक्रम हा सर्वात महत्त्वाचा भाग आहे. ही वागणूक तुम्हाला बदलायची आहे. तुमचा नित्यक्रम म्हणजे, तुम्ही जागेवरून उठता, कॅफेमध्ये जाता, चॉकलेटचे तुकडे असलेली बिस्कीटे खरेदी करता आणि मित्रांबरोबर गप्पा मारत ती तुम्ही खाता. तुम्ही तयार केलेली साखळी ही अशा प्रकारची आहे.



आता थोडे उघड नसलेले प्रश्न असे आहेत: या नित्यक्रमासाठी सूचना काय आहे? भूक आहे? कंटाळा आहे? रक्तामधील कमी साखरेचे प्रमाण? पुढील कामामध्ये झोकून देण्याआधी हवीशी वाटणारी विश्रांती? आणि बक्षीस काय आहे? बिस्कीटे हेच आहे? सभोवतालमधील बदल? कामापासून तात्पुरती सुटका? मित्रांच्या भेटीगाठी? की साखर खाण्याने मिळणारी ऊर्जा? याचा शोध घेण्यासाठी तुम्हाला काही लहान लहान प्रयोग करावे लागतील.

पायरी दुसरी - बक्षिसांसंबंधीचे पर्याय शोधणे.

बक्षिसांची ताकद मोठी आहे. कारण त्याच्यामुळे आपल्या तलफीचे समाधान केले जाते. परंतु अनेकदा आपल्याला आपल्या वागणुकीला चालना देणाऱ्या तलफीची जाणीव नसते, माहिती नसते. फेब्रिझ कंपनीच्या विक्री करणाऱ्या गटाला जेव्हा, ग्राहकांना घरातील स्वच्छतेचे काम केल्यानंतर त्याला सुवासाची जोड असाविशी वाटते, हा शोध लागला तेव्हा त्यांना अशी काही तल्लफ, ओढ अस्तित्वात असू शकते, हे माहीतच नव्हते. ती गोष्ट समोर असूनसुद्धा लक्षात आली नव्हती. बहुतेक ओढी या अशाच असतात: कळून आल्यानंतर अगदी साध्या वाटणाऱ्या, परंतु त्यांच्या प्रभावाखाली असताना मात्र समजायला शोधायला अवघड जातात.

कोणत्या ओढीमुळे एका विशिष्ट वागणुकीला चालना मिळते आहे हे जाणून घेण्यासाठी वेगवेगळ्या बक्षिसांबरोबर प्रयोग करून बघणे उपयुक्त ठरेल. यासाठी काही दिवसांचा, आठवड्यांचा किंवा त्याहीपेक्षा अधिक कालावधी लागू शकतो. आणि या काळामध्ये बदल घडवून आणण्याचा दबाव तुम्हाला जाणवणार नाही, याची खबरदारी तुम्ही घेतली पाहिजे. प्रयोगाआधी पूर्ण माहिती जाणून घेणाऱ्या संशोधकांची तुमची भूमिका असली पाहिजे.

प्रयोगाच्या पहिल्या दिवशी, जेव्हा तुम्हाला कॅफेकडे जाण्याची आणि बिस्कीटे खाण्याची इच्छा होईल, तेव्हा तुम्ही तुमच्या नित्यक्रमामध्ये अशा प्रकारे बदल करायचा की ज्यामुळे तुमचे बक्षीस वेगळे असेल. उदा. कॅफेकडे जाण्याऐवजी बाहेर पडा, आसपास थोडे चालून या आणि मग काहीही न खाता तुमच्या कामाच्या टेबलाकडे वळा. दुसऱ्या दिवशी कॅफेमध्ये जा आणि गोड पाव किंवा चॉकलेटचा बार खरेदी करून तुमच्या टेबलावर येऊन मग खा. त्यानंतरच्या दिवशी, कॅफेमध्ये जा, एखादे फळ खरेदी करा, मित्रांबरोबर गप्पा मारत ते खा. त्यानंतर कॉफी घेऊन बघा.

त्यानंतर कॅफेमध्ये जाण्याऐवजी मित्राच्या ऑफीसमध्ये जा, थोडा वेळ त्याच्याबरोबर गप्पा मारा आणि नंतर तुमच्या कामाकडे वळा.

आता तुम्हाला कल्पना आली असेल. तुम्ही बिस्कीटांच्या ऐवजी काय खरेदी केले ते महत्त्वाचे नाही. त्यामागचा उद्देश कोणत्या प्रकारची तल्लफ तुमच्या नित्यक्रमाला चालना देते, हे जाणून घेण्यासाठी वेगवेगळ्या गृहीतकांची परीक्षणे करणे हा आहे. तुम्हाला बिस्कीटांची भूक आहे की कामापासून थोडा मोकळा वेळ हवा आहे? याचे उत्तर जर बिस्कीट हे असेल तर मग त्या मागे भुकेचे कारण आहे का? तसे असेल तर बिस्कीटाऐवजी सफरचंदाचा, एखाद्या फळाचा बदल चालू शकेल की बिस्कीटांमधून मिळणाऱ्या ऊर्जेची तुम्हाला गरज आहे? (तर मग कॉफी चालू शकेल) की तुम्ही कॅफेमध्ये जरा मित्रांमध्ये मिसळण्यासाठी जाता आणि बिस्कीटे हे एक फक्त सोयिस्कर कारण आहे? (तसे असेल तर इतर कोणाच्या तरी टेबलाजवळ जाऊन सुद्धा थोडा वेळ गप्पा मारण्याने त्या तल्लफेचे समाधान होऊ शकेल.)

तुम्ही चार-पाच वेगवेगळ्या बक्षिसांबाबत प्रयोग करून पाहिल्यानंतर जुन्या क्लृप्तीच्या साहाय्याने तुम्ही त्यामध्ये आकृतिबंध शोधण्याचा प्रयत्न करू शकता. प्रत्येक कृतीनंतर, तुमच्या कामाच्या टेबलाकडे परतल्यावर एका कागदावर, तुम्ही तुमच्या मनामध्ये प्रथम येणाऱ्या तीन गोष्टींची नोंद करा. त्या भावनिक असतील, स्वैर विचार असतील, इतर जाणवलेले काही असेल किंवा केवळ तीन शब्दपण असू शकतील.

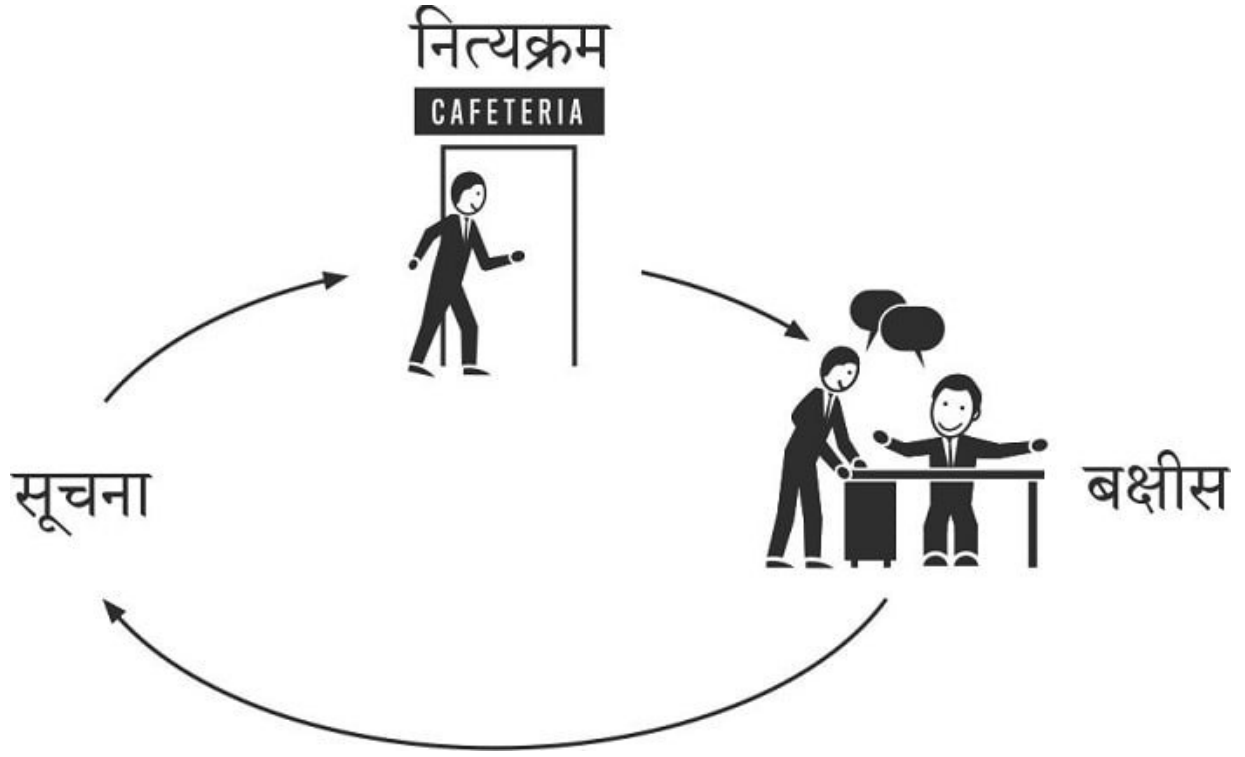
आराम केला	फुले बघितली	भूक नाही

नंतर तुमच्या घड्याळामध्ये किंवा संगणकावर 15 मिनिटांनंतरचा गजर लावा. तो गजर झाल्यानंतर मनाला एक प्रश्न विचारा, तुम्हाला अजूनही त्या बिस्कीटाची ओढ किंवा तल्लफ वाटते आहे का?

मनामध्ये येणाऱ्या त्या तीन गोष्टी लिहिण्यामागचे महत्त्वाचे कारण - जरी ते शब्द निरर्थक असले तरी - दुहेरी आहे. पहिले म्हणजे त्यामुळे, क्षणभर तुम्हाला काय वाटते किंवा तुमच्या मनामध्ये काय चालले आहे यावर तुमचे लक्ष केंद्रित होते, तुम्ही त्याबाबत जागृत होता. तिसऱ्या प्रकरणामधील नखे खाणाऱ्या मॅडी (Mandy) प्रमाणे, जिला तिच्या नखे खाण्याच्या इच्छेची, ओढीची जाणीव होताक्षणीच, एका कार्डावर खुणा करण्यास सांगण्यात आले होते- तोच उद्देश हे तीन शब्द लिहिण्यामागे पण आहे. त्याहीपेक्षा अनेक अभ्यासांमधून असे दिसून आले आहे की, केवळ काही शब्द लिहिण्यामुळे, कालांतराने तुम्ही त्यावेळी कसला विचार करत होता, याचेही स्मरण होण्यास मदत होते. प्रयोगांती जेव्हा तुम्ही तुमच्या केलेल्या नोंदींचा आढावा घ्याल, तेव्हा तुम्ही त्यावेळी कसला विचार करत होतात किंवा त्या विशिष्ट क्षणी तुमच्या भावना काय होत्या, हे आठवणे पण खूप सोपे जाते, कारण तुम्ही लिहिलेले शब्दच तुमच्या आठवणींना उजाळा देतील.

आणि पंधरा मिनिटांनंतरच्या गजराचे प्रयोजन? कारण या प्रयोगामागील उद्देश, तुम्हाला कोणत्या बक्षिसाची तल्लफ आहे, ओढ आहे हे जाणून घेणे हा आहे. गोड पाव खाल्ल्यानंतर पंधरा मिनिटांनी जर तुम्हाला तरी पण कॅफेमध्ये जावेसे वाटले तर तुमची सवय ही साखरेच्या ओढीने, भुकेने प्रेरित झालेली नाही. मित्राच्या टेबलजवळ जाऊन गप्पाटप्पा मारल्यानंतर पण जर तुम्हाला बिस्कीटे हवी असतील, तर तुमच्या वागणुकीमागची प्रेरणा मित्रांच्या सहवासाची तल्लफ ही नाही.

त्या उलट जर मित्रांशी गप्पा मारल्यानंतर पंधरा मिनिटांनी तुम्हाला तुमच्या कामाकडे वळणे सोपे जात असेल, तर तुम्ही तुमचे बक्षीस ओळखले आहे. तात्पुरता बदल, विरंगुळा जे तुमच्या सवयीचे समाधान करण्यास पुरेसे आहे. निरनिराळ्या बक्षिसांसंबंधी असे प्रयोग करून तुम्हाला ज्याची खरी ओढ आहे, तल्लफ आहे, ते तुम्ही शोधून काढू शकता, हे तुमच्या सवय बदलाच्या दृष्टीने महत्त्वाचे आहे. एकदा तुम्ही नित्यक्रम आणि बक्षीस ओळखल्यानंतर मग बाकी राहते ती सूचना.



पायरी तिसरी - सूचनेला वेगळे काढणे.

एका दशकापूर्वी वेस्टर्न ऑन्टॅरिओ विद्यापीठातील एका मानसशास्त्रज्ञाने एका प्रश्नाचे उत्तर, जो प्रश्न समाजशास्त्रज्ञांना कित्येक वर्षे भेडसावत होता, शोधण्याचा प्रयत्न केला. एखाद्या गुन्ह्यातील काही प्रत्यक्षदर्शी साक्षीदारांना त्यांनी प्रत्यक्ष बघितलेली एखादी घटना नीटपणे आठवत नाही, तर काही जणांना अशा घटना अगदी बरोबर आठवतात. असे का?

प्रत्यक्षदर्शी साक्षीदाराने एखादी घटना आठवून ती सांगणे हे अर्थातच अत्यंत महत्त्वाचे असते. तरीही अनेक अभ्यासांवरून असे आढळून आले आहे की प्रत्यक्षदर्शी साक्षीदारांना, अनेक वेळा त्यांनी बघितलेली घटना नीटपणे आठवत नाही, सांगता येत नाही. उदा. ते अगदी ठामपणे सांगतात की चोर पुरुषच होता, जरी त्या व्यक्तीने गुन्हा करताना स्कर्ट घातलेला असतो, किंवा गुन्हा सूर्यास्ताच्या वेळी घडला असे ते सांगतात, परंतु पोलीस अहवालाप्रमाणे तो दुपारी दोन वाजता घडलेला असतो. त्याउलट काही प्रत्यक्षदर्शी साक्षीदारांना तो गुन्हा जसा घडला तसा अगदी आठवत असतो.

अशा प्रकारच्या वागणुकींच्या संदर्भात काही माणसे, इतरांपेक्षा प्रत्यक्षदर्शी साक्षीदार म्हणून का जास्त योग्य ठरतात, यावर आत्तापर्यंत डझनावारी अभ्यास केले गेले आहेत. संशोधकांनी त्यासंबंधी काही सिद्धांत मांडले आहेत. उदा. काही माणसांची स्मरणशक्ती चांगली असते किंवा एखाद्या ओळखीच्या जागी घडलेला गुन्हा आठवण्याच्या दृष्टीने सोपा असतो. परंतु हे सिद्धांत केलेल्या चाचण्यांच्या निकषांवर टिकू शकले नाहीत. कारण चांगली किंवा वाईट स्मरणशक्ती असणारी माणसे किंवा ओळखीच्या किंवा अनोळखी ठिकाणी घडलेले गुन्हे या दोन्हीच्या संदर्भात सारख्याच प्रमाणात चुका होण्याची शक्यता असल्याचे आढळून आले.

वेस्टर्न ओन्टॅरिओ विद्यापीठातील एका मानसशास्त्रज्ञाने या प्रश्नाकडे वेगळ्या प्रकारे पाहायचे ठरवले. तिने असा विचार केला की संशोधकांकडून चूक तर होत नाहीये? त्यांनी प्रश्नकर्ते आणि साक्षीदार हे काय प्रश्न विचारत आहेत आणि उत्तरे देत आहेत, यावर लक्ष देण्याऐवजी ते कशा प्रकारे प्रश्न विचारत आहेत आणि उत्तरे देत आहेत, यावर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे का? तिचा संशय असा होता की, या प्रश्न विचारण्याच्या प्रक्रियेवर, काही चलाख, धूर्त सूचनांमार्फत प्रभाव टाकला जात असावा. परंतु ज्यावेळी तिने त्यातील सूचना शोधण्याच्या दृष्टीने साक्षीदारांच्या तपासणीच्या व्हिडीओ टेप्स एकामागून एक बघितल्या, तेव्हा तिला तसा काही प्रकार आढळून आला नाही.

त्या प्रत्येक प्रश्नोत्तराच्या सत्रामध्ये इतके काही घडत होते- चेहऱ्यांवरील हावभाव, प्रश्न विचारण्याचे वेगवेगळे प्रकार, भावनिक आंदोलने की तिला त्यामध्ये काही आकृतिबंध आढळून आला नाही.

नंतर तिच्या डोक्यामध्ये एक नवीन कल्पना आली. तिने लक्ष केंद्रित करण्यासाठी काही मुद्दे निवडले. प्रश्नकर्त्याच्या आवाजाची पट्टी, साक्षीदाराच्या चेहऱ्यावरील हावभाव, प्रश्नकर्ता आणि साक्षीदार या दोघांमधील अंतर वगैरे. त्यानंतर तिने वरील मुद्द्यांपासून लक्ष विचलित करणारी सर्व माहिती काढून टाकली. तिने दूरदर्शनचा आवाज इतका कमी केला की प्रश्नकर्त्याच्या शब्दांपेक्षा तिला त्याच्या आवाजाच्या पट्टीवर लक्ष केंद्रित करता येईल. तिने प्रश्नकर्त्याच्या चेहऱ्यावर एक कागद चिकटवला, त्यामुळे तिला फक्त साक्षीदाराच्या चेहऱ्यावरील हावभावच दिसू शकत होते. तिने त्या दोघांमधील अंतराची नोंद घेतली.

आणि जेव्हा तिने या निवडक मुद्द्यांवर लक्ष केंद्रित करून अभ्यासाला सुरुवात केली, तसे तिला आकृतिबंध आकार घेताना दिसू लागले. तिच्या लक्षात आले की, पोलिसांनी जेव्हा साक्षीदारांना अगदी हळूवार आवाजामध्ये आणि मैत्रीपूर्ण पद्धतीने प्रश्न विचारले, तेव्हा गुन्ह्याच्या वेळेच्या घटना आठवताना त्यांच्या चुका झाल्या, त्यांना त्यावेळेच्या घटना नीटपणे आठवल्या नाहीत, सांगता आल्या नाहीत. जेव्हा साक्षीदारांच्या चेहऱ्यावर अधिक हास्य होते किंवा ते प्रश्नकर्त्यांच्या अगदी जवळ बसले होते, त्यावेळीसुद्धा त्यांना गुन्ह्याच्या वेळेच्या घटना नीटपणे न आठवण्याची शक्यता जास्त होती.

थोडक्यात, दुसऱ्या शब्दात सांगायचे तर जेव्हा सभोवतालचे वातावरण आम्ही मित्रच आहोत असे सूचित करणारे होते - हळूवार आवाज, हसरा चेहरा - तेव्हा साक्षीदारांना गुन्ह्याच्या वेळेच्या घटना नीटपणे न आठवण्याची शक्यता जास्त होती. त्यामागे कदाचित, त्या मित्रत्वाच्या सूचकतेमुळे, प्रश्नकर्त्यांच्या पसंतीची उत्तरे देण्याकडे, नकळत, साक्षीदाराचा कल जात असावा. त्याच्या नकळत त्या सवयीला चालना मिळत असावी.

परंतु या प्रयोगाचे महत्त्व म्हणजे, यातील काही टेप्स डझनावारी संशोधकांनी आधी पाहिलेल्या होत्या. अनेक वेळा व्यक्तींना यामध्ये काही आकृतिबंध आढळले होते, परंतु त्याआधी ते कोणाच्याही लक्षात आलेले नव्हते. कारण त्या प्रत्येक टेपमध्ये खूपच माहिती असल्यामुळे त्यातील अस्पष्ट सूचनांकडे कोणाचे लक्ष गेले नव्हते. परंतु एकदा त्या मानसशास्त्र संशोधिकेने, इतर गोष्टींकडे दुर्लक्ष करून, वागणुकीसंबंधातील तीन प्रकारांवर लक्ष केंद्रित करण्याचे ठरवल्यानंतर त्यातील आकृतिबंध स्पष्ट झाले.

आपल्या आयुष्यामध्ये पण असेच घडते. आपल्या सवयींना चालना देणाऱ्या सूचना सहजपणे आपल्या लक्षात येत नाहीत कारण आपल्या दैनंदिन जीवनामध्ये आपल्यावर इतक्या प्रकारच्या माहितीचा भडिमार होत असतो की, त्या आपल्या सहजपणे लक्षात येत नाहीत. तुम्ही स्वतःलाच प्रश्न विचारा की, दररोज तुम्ही एका ठरावीक वेळेलाच नाश्ता करता, कारण तुम्ही खरोखरच भुकेले असता? की घड्याळामध्ये 7.30 वाजलेले असतात म्हणून? की तुमच्या मुलांनी खाण्यास सुरुवात केलेली असते म्हणून? की तुम्ही कपडे करून तयार असता आणि अशाच वेळी नाश्याची सवय डोके वर काढते म्हणून?

तुम्ही कामावर जाताना जेव्हा कार डावीकडे वळवता, तेव्हा त्या कृतीमागे कोणती प्रेरणा असते? रस्त्यावरील खूण? एखादे विशिष्ट झाड? ऑफीसकडे जाणारा हाच रस्ता असल्याचे ज्ञान? की या सर्वच गोष्टी एकत्रितपणे? तुम्ही जेव्हा तुमच्या मुलांना शाळेमध्ये सोडण्यासाठी जात असता आणि तुमच्या लक्षात येते की, तुम्ही शाळेच्या दिशेने जाण्याच्या ऐवजी चुकून तुमच्या ऑफीसच्या दिशेने जात आहात; तेव्हा अशी चूक कशामुळे घडली? शाळेकडे जाण्याच्या कृतीऐवजी ऑफीसकडे जाण्याच्या सवयीला चालना मिळण्यामागे कोणती सूचना होती?

या सगळ्या गोंधळामध्ये, नेमकी सूचना ओळखण्यासाठी, आपण त्या संशोधिकेने वापरलेल्या पद्धतीचा उपयोग करू शकतो. त्या मागील आकृतिबंध लक्षात घेण्यासाठी, प्रथम आपल्याला वागणुकींमधील वेगवेगळ्या पद्धतींचा शोध घेऊन त्यांना ओळखावे लागेल. सुदैवाने या बाबतीत विज्ञान आपल्याला मदत करू शकते. अभ्यासावरून, प्रयोगांवरून असे निदर्शनास आले आहे की, जवळजवळ सर्व प्रकारच्या सवयींच्या संबंधातील सूचनांची पाच प्रकारांमध्ये वर्गवारी करता येणे शक्य आहे.

ठिकाण

वेळ

भावनिक स्थिती

इतर माणसे

ताबडतोब आधीची कृती

तर, तुम्ही जर कॅफेमध्ये जाऊन चॉकलेटचे तुकडे असलेले बिस्कीट घेण्यामागच्या सवयीची सूचना जाणून घेण्याचा प्रयत्न करत असाल तर तुम्हाला तशी इच्छा होताक्षणीच प्रथम तुम्ही खालील पाच गोष्टी एका कागदावर लिहून काढा. मी जेव्हा माझ्या सवयींचे निदान करण्याचा प्रयत्न करत होतो तेव्हा मी स्वतः केलेल्या या नोंदी आहेत.

- तुम्ही कोठे आहात? (मी माझ्या कामाच्या टेबलापाशी आहे.)

- आत्ता किती वाजले आहेत? (दुपारचे 3.36 वाजले आहेत.)
- तुमची भावनिक स्थिती कशी आहे? (कंटाळा आला आहे.)
- तुमच्या आजुबाजूला कोण आहे? (कोणीही नाही.)
- ही इच्छा होण्याअगोदरची कृती कोणती होती? (ईमेलला उत्तर देत होतो)

दुसरा दिवस:

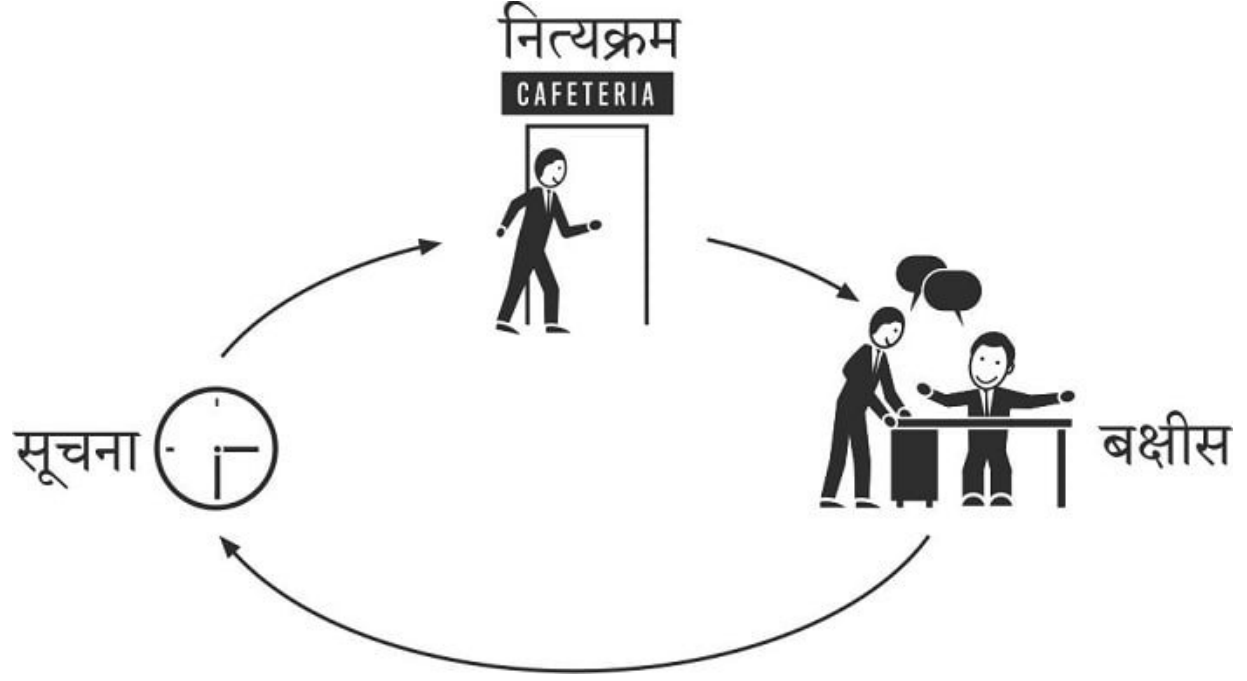
- तुम्ही कोठे आहात? (झेरॉक्स मशिनपासून परत येत होतो)
- आत्ता किती वाजले आहेत? (दुपारचे 3.18 वाजले आहेत)
- तुमची भावनिक स्थिती कशी आहे? (आनंदी)
- तुमची आजुबाजूला कोण आहे? (खेळातील जीम हा सहकारी)
- ही इच्छा होण्याअगोदरची कृती कोणती होती? (झेरॉक्स प्रत काढली)

तिसरा दिवस:

- तुम्ही कोठे आहात? (चर्चेसाठी एकत्र जमण्याच्या खोलीत)
- आत्ता किती वाजले आहेत? (दुपारचे 3.41 वाजले आहेत)
- तुमची भावनिक स्थिती कशी आहे? (थकलेली मनःस्थिती, परंतु काम करत असलेल्या प्रकल्पाबद्दल उत्सुकतेची)
- तुमच्या आजुबाजूला कोण आहे? (चर्चेसाठी येणारे संपादक)
- ही इच्छा होण्याअगोदरची कृती कोणती होती? (चर्चा सुरू होण्याच्या बेतात असल्यामुळे जागेवर येऊन बसलो.)

तीन दिवस अशा प्रकारे नोंदी केल्यानंतर कोणत्या सूचनेमुळे, चॉकलेटचे तुकडे असलेली बिस्कीटे खाण्याच्या, माझ्या सवयीला चालना मिळत होती हे स्पष्ट झाले.

दिवसाच्या एका ठरावीक वेळी मला बिस्कीटे खाण्याची इच्छा होत होती. दुसऱ्या पायरीवर असताना माझ्या हे चांगले लक्षामध्ये आले होते की माझ्या त्या कृतीमागे भूक हे कारण नव्हते. मी करत असलेल्या कामावरून तात्पुरते मन इतरत्र वळवणे हे बक्षीस मी शोधत होतो. जे मित्रांबरोबरच्या गप्पांमधून मला मिळत होते. याचबरोबर आता मला कळले होते, की या सवयीला बरोबर दुपारी 3 ते 4 यावेळेत चालना मिळत होती.



पायरी चौथी - योजना आखणे.

तुम्हाला एकदा तुमच्या सवयीची साखळी समजली, तुम्हाला तुमच्या वागणुकीला चालना देणारे बक्षीस समजले, त्याला चेतवणारी सूचना आणि नित्यक्रम समजला की, मग तुम्ही तुमच्या वागणुकीतील बदलाला सुरुवात करू शकता. सूचनेबाबत तयारी करून तुमच्या तल्लफेचे, ओढीचे समाधान करू शकेल असे बक्षीस देणाऱ्या वागणुकीची निवड करून तुम्ही अधिक चांगला नित्यक्रम ठरवू शकता. परंतु या सगळ्यासाठी गरज कशाची असेल तर ती योजना आखण्याची निर्धार करण्याची.

प्रस्तावनेमध्ये आपण शिकलो आहे की सवय ही आपणच, कोणत्या ना कोणत्या क्षणी मुद्दाम केलेली निवड असते, जिच्याबद्दल आपण नंतर विचारच करत नाही

आणि त्यानंतर जवळजवळ रोजच त्याप्रमाणे वागायला लागतो.

हेच दुसऱ्या प्रकारे सांगायचे तर सवय हे एक सूत्र आहे. ज्याच्या प्रमाणे आपला मेंदू आपोआप काम करत राहतो, मला जेव्हा 'सूचना' मिळते तेव्हा मी 'बक्षिसाच्या' अपेक्षेने ठरलेल्या 'नित्यक्रमाप्रमाणे' कृती करतो.

त्या सूत्राची वेगळ्या प्रकारे मांडणी करण्यासाठी आपल्याला पुन्हा योग्य निवडीपासून सुरुवात करावी लागेल आणि ती करण्यासाठी, अनेक अभ्यासांनी कळून आलेला मार्ग म्हणजे, निर्धारपूर्वक एखाद्या योजनेची आखणी करणे. मानसशास्त्रामध्ये याला अंमलबजावणी करण्याची इच्छा (Implementation Intentions) असे म्हटले आहे.

उदाहरणच द्यायचे झाले तर माझी दररोज दुपारी बिस्कीटे खाण्याची सवय. या चौकटीच्या सूत्राची मांडणी केल्यानंतर मला कळून आले की दर दुपारी साधारणतः 3.30 वाजण्याचे सुमारास मला सूचना मिळायची. मला माहीत होते की त्यानंतरचा माझा नित्यक्रम म्हणजे कॅफेमध्ये जाणे, बिस्कीटे घेणे आणि मित्रांशी गप्पा मारणे. आणि नंतर केलेल्या प्रयोगांवरून मला कळून आले की मला खरे तर बिस्कीटांची भूक किंवा ओढ नव्हती तर उलट मला थोड्या इतर विरंगुळ्याची आणि मित्रांशी गप्पा मारण्याची ओढ होती.

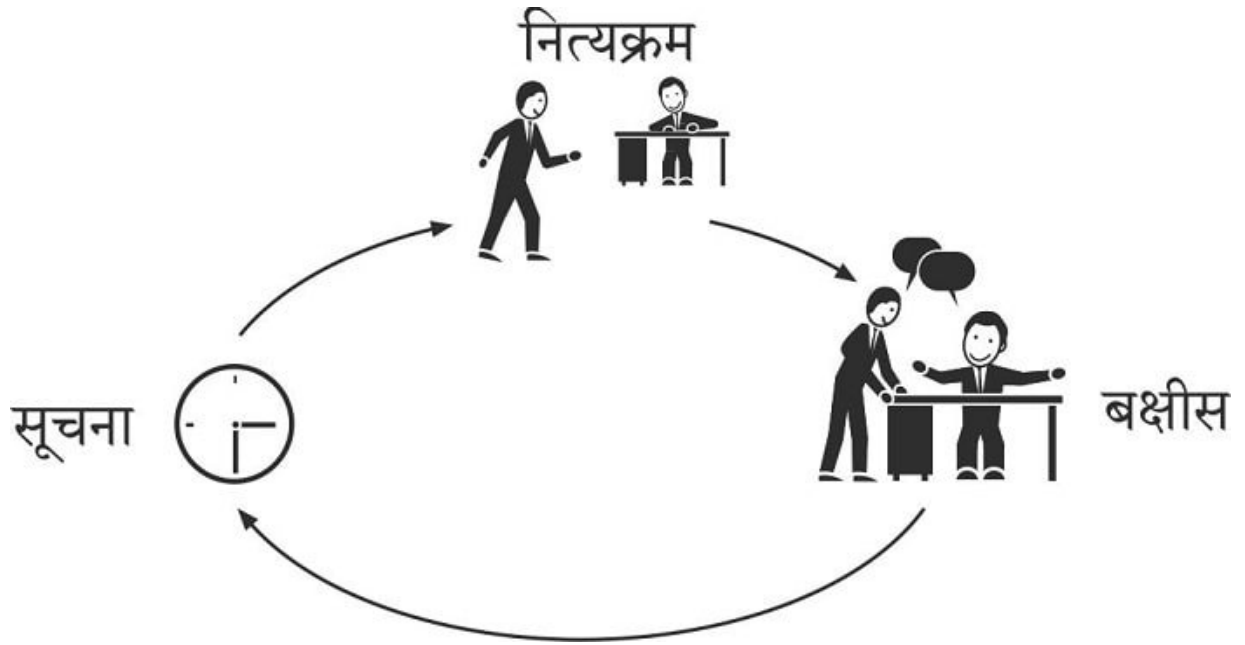
म्हणून मग मी एक योजना तयार केली. दररोज दुपारी 3.30 वाजता, मी माझ्या मित्रांच्या टेबलापाशी जाईन आणि 10 मिनिटे गप्पा मारीन. आणि न चुकता हे करण्यासाठी मी माझ्या घड्याळामध्ये 3.30 वाजताचा गजर लावायला लागलो.

अगदी लगेचच ठरल्याप्रमाणे हे होऊ शकले नाही. कधी कधी मी कामामध्ये खूपच व्यस्त असायचो आणि गजराकडे दुर्लक्ष करायचो आणि मग सगळेच चुकायचे. कधी कधी गप्पा मारण्याचा मूड असलेला मित्र शोधणे हेच एक काम होऊन बसायचे. त्यापेक्षा बिस्कीटे घेणे सोपे असल्यामुळे मग मी त्याला बळी पडायचो. परंतु ज्या दिवशी सर्व जुळून यायचे, तेव्हा आखलेल्या योजनेप्रमाणे मी वागायचो. गजर वाजला की मी मुद्दाम मित्रांच्या टेबलापाशी जायचो, त्याच्याशी दहा मिनिटे गप्पा मारायचो. माझ्या लक्षात आले की, माझा तो दिवस चांगला जायचा. माझे कॅफेमध्ये जाणे झालेले नसायचे, बिस्कीटे खाणे राहून जायचे आणि तरीही मला खूप छान वाटायचे. हळूहळू या गोष्टी आपोआप घडून यायला लागल्या. गजर

वाजला की मी मित्राला गाठायचो आणि दिवसाअखेर काहीतरी खरेच, लहानसे का होईना, पण साध्य केल्याचे समाधान वाटायचे.

काही आठवड्यांनंतर त्या नवीन नित्यक्रमाबाबतचा विचार सुद्धा माझ्या मनामध्ये येईनासा झाला. जेव्हा मला गप्पा मारायला मित्र मिळायचा नाही, तेव्हा मी कॅफेमध्ये जायचो आणि तेथे मित्रांबरोबर गप्पा मारत चहा घ्यायचो.

हे सगळे सहा महिन्यांपूर्वी घडले. आता माझ्या जवळ घड्याळ नाही. मध्यंतरी कधीतरी ते हरवले. परंतु दुपारी 3.30 वाजता मी नकळत उभा राहतो, आजुबाजूला कोणी, बातमीदारांच्या खोलीत, गप्पा मारायला आहे का ते बघतो, दहा मिनिटे इकडच्या तिकडच्या गप्पा मारतो आणि पुन्हा माझ्या टेबलाकडे वळतो. हे सगळे आता अजिबात विचार न करता आपोआप घडते. ती एक सवय होऊन गेली आहे.



अर्थातच काही सवयी बदलणे हे अधिक अवघड असते. परंतु त्यासाठी त्याच चार पायऱ्यांपासून सुरुवात करावी लागते. कधी कधी बदल घडून येण्यासाठी खूप काळ लागतो, कधी कधी वारंवार प्रयोग करावे लागतात आणि अपयश पण येते. परंतु एकदा तुम्हाला सवयी कशा काम करतात हे समजले, एकदा तुम्हाला सूचना, नित्यक्रम आणि बक्षिसे यांचे योग्य निदान झाले की तुम्हाला तिच्यावर नियंत्रण मिळवणे शक्य होते.

ऋणनिर्देश

मला माझ्या आत्तापर्यंतच्या संपूर्ण आयुष्यामध्ये माझ्यापेक्षा हुशार व्यक्तींबरोबर काम करण्याची आणि त्यांचे ज्ञान आणि चांगुलपणा माझा स्वतःचा असल्याप्रमाणे मिरवण्यासाठी संधी मिळाली. या बदल मी स्वतःला खूपच नशीबवान समजतो.

तुम्हाला हे पुस्तक वाचायला मिळण्यामागचे हेच कारण आहे आणि त्याचसाठी मला खूप व्यक्तींचे आभार मानायचे आहेत.

अँन्डी वॉर्डला, रँडम हाऊस मध्ये संपादक म्हणून काम करण्यास सुरुवात करण्याआधीच, सवयीची ताकद समजलेली होती. त्या वेळी मला कल्पना नव्हती की, तो इतका सहृदय, दिलदार आणि अत्यंत हुशार असा संपादक आहे. काही लेखक मित्रांकडून मला समजले होते की, त्याने त्यांचा हात धरून इतक्या सहजपणे त्यांच्या लिखाणाची उंची वाढवली होती - त्यांना हात धरल्याचे जाणवलेच नव्हते. परंतु मला माहीत होते की, ते अतिशयोक्ती करत होते कारण त्यांच्यापैकी कित्येक जण त्यावेळी मद्यपानही करायचे. प्रिय वाचकहो, हे सर्व खरे आहे. अँन्डीचे सौजन्य, त्याची सहनशीलता, चिकाटी आणि - सगळ्यात महत्त्वाचे - चांगला मित्र होण्यासाठी कष्ट घेण्याची त्याची तयारी यामुळे त्याच्या संपर्कात येणाऱ्या सर्वांनाच त्याचे अनुकरण करावेसे वाटते. हे पुस्तक जितके माझे आहे तितकेच त्याचेही आहे आणि मला त्याच्याबरोबर काम करण्याची, त्याची ओळख होण्याची आणि त्याच्याकडून शिकण्याची संधी मिळाली याबद्दल मी त्याचा आभारी आहे. आणि तितकेच आभार मी, मला रँडम हाऊसच्या संपर्कात आणल्याबद्दल, कोणा अज्ञात शक्तीचे मानीन. जेथे मला सुसान कामिलचे मार्गदर्शन, गिना सेंट्रेलोचा पुढाकार आणि अविदेह बाशिराड, टॉम पेरी, सान्यु डिलॉन, सॅली मार्क्विन, बार्बारा फिलॉन, मारिया ब्रॅकेल, एरिका ग्रेबेल आणि अत्यंत सहनशील केला मायर्स, या सर्वांचे मार्गदर्शन आणि सल्ला लाभला.

माझ्या नशिबाने घेतलेल्या आणखीन एका वळणाने मला वायली एजन्सीच्या स्कॉट मॉयर्स, अँड्र्यू वायली आणि जेम्स पुलेन यांच्याबरोबर काम करण्याची संधी मिळाली. स्कॉटचा सल्ला आणि मैत्री ज्याचा अनेक लेखकांना परिचय आहे, जितका अमूल्य आहे तितकाच सढळ आहे. स्कॉट पुन्हा संपादकीय जगताकडे वळला आहे

आणि त्याबद्दल वाचकांनी स्वतःला नशीबवान समजले पाहिजे. अँड्र्यू वायली हा नेहमीच त्याच्या लेखकांची बाजू सांभाळण्यासाठी आणि अधिक सुसह्य करण्यासाठी दक्ष आणि धोरणी राहिला आहे आणि त्याबद्दल मी त्याचा ऋणी आहे. जेम्स पुलेनने मला जी भाषा अस्तित्वात असल्याचे माहीत नव्हते, त्या भाषेत कसे लिहावे ते शिकवले.

त्याशिवाय 'न्युयॉर्क टाइम्स'चे माझ्यावरील ऋण खूप मोठे आहे. 'द टाइम्स'चे व्यवसायविषयक संपादक, लॅरी इन्ग्रासिया यांच्या मैत्रीमुळे, त्यांनी दिलेल्या सहृदय सल्ल्यामुळे आणि दाखवलेल्या समजुतदारपणामुळे मला हे पुस्तक लिहिणे शक्य झाले, आणि अनेक हुशार वार्ताहरांबरोबर पत्रकारिता करणे सोपे झाले, जेथे आमचे काम आणि 'द टाइम्स'चे ध्येय त्यांच्या उदाहरणामुळे सतत उंचावले जाते. विकी इन्ग्रासिया याची पण मला खूप मदत झाली. कोणत्याही लेखकाला जो अँडम ब्रँट यांच्या संपर्कात आला आहे, त्याला माहीत आहे की तो एक उत्तम वकील आणि मित्र आहे आणि त्याच्या हातांमध्ये जादू आहे. बिल केलर, जिल अँब्रामसन, डिन बेकेट आणि ग्लेन क्रॅमॉन यांच्यासाठी काम करण्याची आणि पत्रकारितेच्या जगात कसे वागावे, हे त्यांच्या उदाहरणांवरून शिकण्याची संधी मिळणे ही पण एक विशेष बाब आहे.

शिवाय मला आणखीही काहींचे आभार मानायचे आहेत. माझे टाइम्समधील सहकारी डिन मर्फी, विनी ओंकेली, जेनी अँडरसन, रिक बर्क, अँड्र्यू रॉस सॉरकिन, डेव्हिड लिऑन हार्ट, वॉल्ट बोगडानीच, डेव्हिड गिलेन, एज्यार्डो पोर्टर जोडी कँडोर व्हेरा टिट्युनिक, अँमी ओलरी, पिटर लॅटमन डेव्हिड सेगल ख्रिस्तीन हॉनी, जेनी शुसलर, जो नोसेरा आणि जीम शॅक्टर (या दोघांनी माझ्यासाठी पुस्तकातील प्रकरणे वाचून पाहिली), जेफकेन, मायकेल बारबारो आणि इतर, ज्यांनी मला मैत्रीचा हात दिला, त्यांची मते व्यक्त केली. या सर्वांचा मी ऋणी आहे.

त्याचप्रमाणे, अँलेक्स ब्लमबर्ग, अँडम डेव्हिडसन, पॉला शुझमन, निवी नॉर्ड, अँलेक्स बेरेनसन, नाझनिन रफसंजानी, ब्रेंडा कोर्नर, निकोलस थॉम्पसन, केट केली, साराह एलिसन, केव्हिन ब्लेयर, अमांडा शॉफर, डेनिस पोटामी, जेम्स वायन, नोहा कॉच, ग्रेग नेल्सन, कॅटलिन पाइक, जोनाथन क्लेन, अमांडा क्लेन, डो नान स्टिल, स्टॅसी स्टिल, वेस्ली मॉरिस, अडिर वॉल्डमन, रिक फ्रँकेल, जेनिफर कझीन, अँरॉन बेंडिकरून, रिचर्ड रॅपेल, माईक बोर, डेव्हिड लेविक, बेथ वॉल्टमथ, ऐलिन

मार्टिन, रस अमान, एरिका ब्राऊन, जेफ नॉर्टन, राज डे दत्ता, रूबिन सिगाला, डॅन कॉस्टेलिनो, पिटर ब्लेक, पिटर गुडमन, अॅलेक्स स्पिगेल, सुसान डॉमिनस, जेनी रोझेनस्टाच, जेसन वुडार्ड, टेलर नोगुएरा आणि मार्टिन बर्ड, या सर्वांनी मला वेळोवेळी मदत केली, मार्गदर्शन केले. या सर्वांचा पण आभारी आहे. या पुस्तकाचे मुखपृष्ठ आणि आतील सुंदर आकृत्यांचे श्रेय जाते, अत्यंत हुशार असलेल्या अँटन लोकनोव्हेट यांच्या प्रतिभेला.

या पुस्तकासाठी ज्यांनी सढळपणे आपला वेळ दिला त्या अनेकांचा पण मी ऋणी आहे. त्यापैकी अनेकांचा उल्लेख शेवटी असलेल्या स्पष्टीकरण टिपांमध्ये केलेला आहे. परंतु तरीही मला, टॉम अँड्र्यू, टोनी डंजी आणि डिजे स्नेल, पॉल ओनिल, वॉरन बेनिस, रिक वॉरेन, अँनक्रुम पॅको अंडरहिल, लॅरी स्कायर, वुल्फ्राम शुल्टझ, अँन ग्रेबेल, टॉड हिथरटन, जे स्कॉट टोनिगन, टेलर ब्रॅच, बॉब बोमन, ट्रॅव्हिस लिच, हॉवर्ड शुल्टझ, मार्क मुरावेन, अँजेला डकवर्थ, जेन ब्रुनो, रेझा हबिब, पॅट्रीक मल्की आणि टेरी नॉफसिंगर यांचे विशेष आभार मानायचे आहेत. मला संशोधकांची आणि सत्यासत्यता पडताळून पाहणाऱ्यांची डॅक्स प्रोक्टर, जोश फ्रिडमन, कोल लुईसन, अलेक्झांडर प्रोव्हन आणि नीला साल्डाना यांना धरून, प्रचंड मदत झाली. त्यांचेही विशेष आभार.

मी बॉब सिपचेन याचा, ज्याने खऱ्या अर्थाने मला पत्रकारितेच्या क्षेत्रामध्ये पहिली संधी दिली, त्याचा सदैव ऋणी राहीन. तसेच माझे दोन सहकारी ब्रायन चिंग आणि एल.के. केस, हे अकाली सोडून गेल्यामुळे आज पुस्तक बघायला नाहीत याचे मला मनापासून दुःख आहे.

शेवटी माझ्या कुटुंबाचे अगदी मनापासून आभार. केटी डुहिग, जॅरी जेनकुस्की, डेव्हिड डुहिग, टोनी मार्टेरिली, डॅनियल डुहिग, अलेक्झांड्रा अलटर आणि जेक गोल्डस्टिन यांची नेहमीच मला साथ लाभली आहे. माझी मुले ऑलिव्हर आणि जॉन हॅरी, हे माझे स्फूर्तिस्थान आणि जागण्याचे कारण राहिले आहेत. माझे आईवडील, जॉन आणि डॉरिस यांनी मला लहानपणापासून लिखाणासाठी प्रोत्साहन दिले आहे, प्रवृत्त केले आहे. अगदी जेव्हा माझी वागणूक अतिरेकी होती आणि त्यांना माझे भविष्यातील लिखाण कदाचित तुरुंगातील स्टेशनरीवरच होईल अशी भीती वाटत होती, त्यावेळीसुद्धा.

आणि अर्थातच माझी पत्नी, लिझ, तिच्या प्रेमांमुळे, पाठिंब्यांमुळे, मार्गदर्शनांमुळे, हुशारींमुळे आणि मैत्रींमुळेच हे पुस्तक शक्य झाले.

सप्टेंबर 2011

लेखकाचा परिचय



चार्ल्स डुहीग हे न्यूयॉर्क टाइम्सचे शोधपत्रकार आहेत आणि ते त्या वर्तमानपत्रासाठी आणि मासिकासाठी नियमितपणे लिखाण करतात. त्यांनी आत्तापर्यंत लिहिलेली किंवा साहाय्य केलेली पुस्तके: Golden Oppourtunities या लेखमालिकेमधून, अमेरिकेतील कंपन्या अमेरिकेतील वरिष्ठ नागरिकांचा कसा फायदा उठवण्याचा प्रयत्न करत आहेत यावर प्रकाश टाकण्यात आला होता. The Reckoning ज्यामध्ये आर्थिक संकटाची कारणे आणि परिणाम याविषयीचे अभ्यासपूर्ण विवेचन करण्यात आले होते, Toxic water (2009) यामध्ये अमेरिकेतील पाण्याच्या प्रदूषणाची वाढती समस्या आणि नियंत्रकांचा मिळालेला प्रतिसाद, यावर प्रकाश टाकण्यात आला होता.

त्यांनी केलेल्या कामगिरीबद्दल चार्ल्स डुहीग यांना आतापर्यंत The National Academies of Sciences, National Journalism आणि इतर अनेक पुरस्कार मिळाले आहेत. सन 2009 च्या पुलित्जर अंतिम यादीमध्ये त्यांचे नाव होते. ते आत्तापर्यंत This Americal Life, The Dr Oz show, NPR, The NewsHour with Jim Lehrs आणि Frontline इत्यादी कार्यक्रमांतून प्रेक्षकांपुढे आलेले आहेत. चार्ल्स डुहीग हे हार्वर्ड बिझनेस स्कूल आणि येल विद्यापीठाचे पदवीधर आहेत. पत्रकारितेमध्ये येण्याआधी डुहीग यांनी एका खाजगी समभाग फंडामध्ये काम केले होते - आणि एका भयंकर दिवसासाठी सनफ्रान्सिस्को येथे त्यांनी कुरीयर कंपनीमध्ये पण काम केले होते.

चार्ल्स डुहीग हे वार्ड सवयी - मुख्य म्हणजे तळलेल्या पदार्थाच्या - क्षणात लावून घेऊ शकतात. सध्या त्यांचे वास्तव्य, मरीन बायोलॉजीस्ट असलेल्या त्यांच्या पत्नी आणि दोन मुलांबरोबर ब्रुकलीन येथे आहे. सकाळी पाच वाजता उठणे, रात्रीचे जेवण टाळणे आणि गोड स्मित करणे या गोष्टीपण त्यांच्या सवयींमध्ये मोडतात.