

دانلود کتاب



اسب سیاه

نویسنده : تاد رز ، اگی اگاس

اسب سیاه



اسب سیاه

رسیدن به موفقیت و کامیابی از مسیری
کاملاً متفاوت از آنچه همه به ما می گویند
تادرز | اُگی اُگاس . پیام بهرام پور

تادرز | اُگی اُگاس . پیام بهرام پور

• | فهرست | •

۹	• سخن مترجم
۱۱	• حرف اول
۱۳	• پیشگفتار قالب شکنی
۳۱	• فصل اول عهدنامه استانداردسازی
۵۳	• فصل دوم خرده انگیزه های تان را بشناسید
۷۹	• فصل سوم انتخاب های تان را بشناس
۱۰۷	• فصل چهارم استراتژی های تان را بشناسید
۱۲۵	• فصل پنجم بی اعتنایی به مقصد
۱۴۹	• میان پرده نبرد برای توانمندی
۱۵۳	• فصل ششم گول زدن چشم، خیانت به روح
۱۷۹	• فصل هفتم عهدنامه اسب سیاه
۲۰۱	• نتیجه جست و جوی خوشبختی

سخن مترجم

تقریباً کتاب معروفی در حیطه موفقیت نبوده که نخوانده باشم، اما اسب سیاه فرق می‌کند. عموم کتاب‌های موفقیت، مدارس و سازمان‌ها یا حتی توصیه‌های افراد شما را به سوی مسیر پیش فرض موفقیت (که اساساً وجود ندارد) راهنمایی می‌کنند؛ چنانچه در دنیای امروز، روش موفقیت مثل خیلی مسائل دیگر بسیار متفاوت و منحصر به فرد است. کتاب اسب سیاه راهی است ویژه برخلاف اغلب کتاب‌ها و توصیه‌های رایج موفقیت که به ما می‌آموزد آن هنگام که در میان اسب‌های دیگر شانس موفقیت نداریم، بدرخشیم و به کامیابی برسیم؛ همان زمانی که از نظر دیگران بازنده هستیم.

البته انگار اسب سیاه بودن در فرهنگ و شرایط ما ریزه‌کاری‌های دیگری هم دارد. برای همین مترجم در یک دوره ویدئویی رایگان، منابع تکمیلی و سخنرانی‌های مرتبط به شما کمک می‌کند تا اسب سیاه زندگی خود باشید.

حرف اول

ما برابر آفریده شدن انسان‌ها و اعطای برخی حقوق انکارناپذیر از سوی پروردگار را
جزو حقایق بدیهی می‌پنداریم؛ از جمله این حقوق، حق زندگی، آزادی و جست‌وجوی
خوشبختی است.

از بیانیه استقلال آمریکا به قلم توماس جفرسون

پیشگفتار | قالب شکنی

صدالبته که پشت همه این ها یک اندیشه چنان ساده و زیبا و فریبنده هست که وقتی از پس یک دهه، سده یا هزاره عیان می شود و درکش می کنیم، با خودمان می گوییم مگر می شد جز این باشد؟

جان آرچیبالد ویلر – فیزیکدان

۱

همه غافلگیر شدند.

در سال ۲۰۰۵، جنی مک کورمیک با استفاده از تلسکوپ بیست و پنج سانتی متری رصدخانه فارم کاو^۱، در اوکلند نیوزیلند توانست سیاره ای ناشناخته را در منظومه ای کشف کند که پانزده هزار سال نوری با زمین فاصله داشت. جنی چند سال بعدتر بازهم مایه شگفتی همه شد، چون یک سیارک^۲ تازه کشف کرد و روی حساب وطن پرستی اسمش را هم گذاشت نیوزیلند. از آن به بعد چیزی حدود بیست مقاله علمی را با همکاری دیگران

1. Farm cove

۲. جسمی فضایی که از یک سیاره کوچک تر است.

نوشته که در مجلات دانشگاهی و از جمله نشریه معتبر ساینس^۱ منتشر شده و کار به جایی رسیده که گیتس مک فادن، بازیگر مجموعه تلویزیونی پیشتازان فضا^۲، وقتی او را در نمایشگاه قصه‌های علمی تخیلی دید، از او امضا گرفت. این‌ها به کنار، شاید مهم‌ترین دستاورد جنی همانی باشد که کمتر کسی می‌داند: او یکی از مهم‌ترین ستاره‌شناسان امروز دنیاست، بدون تحصیلات دانشگاهی.

راستش را بخواهید حتی دبیرستان را هم تمام نکرده.

سایه پدر بر سرش نبوده و در شهر کوچک وانگانویی^۳ بزرگ شده و خودش می‌گوید: «اصلاً مدرسه جای من نبود. کلی شرو شور بودم و هیچ از سرو وضعم خوشم نمی‌اومد. آدم لجبازی بودم و مادرم هم جلودارم نبود. فقط دلم می‌خواست از مدرسه بزنم بیرون.» سر پانزده سالگی مدرسه را رها کرد و توی یک اسطبل نظافتچی شد. این کم بود، تازه مادرش هم او را رها کرد و دیگر تنهای تنها شد. درمانده کوشید از دبیرستان مدرک معادل بگیرد و امتحانات را بگذراند که در این هم ناکام ماند. به بیست و یک سالگی که رسید خودش یک بچه داشت که او را هم باید دست خالی و تنها بزرگ می‌کرد. و توی یک فست فودی بزرگ مشغول کار شد و دست کم از بابت خورد و خوراک پسرکش خیالش راحت شد. در یک کلام، هیچ آینده‌ای نداشت.

تا زمانی که نقطه عطف زندگی‌اش فرا رسید.

بیست و چند ساله بود که یک شب به دیدار یکی از خویشاوندانش رفت که خانه‌شان دور از شهر و در کوهپایه یک آتشفشان خاموش قرار داشت. همان جا یکی از همان خویشاوندان یک دوربین شکاری دوچشمی داد دستش و گفت نگاهی به آسمان بیندازد. دور از شهر بودند و خبری هم از نورهای مزاحم نبود و راه شیری با همه جلوه‌اش در آسمان نورافشانی می‌کرد. جنی گفته: «هنوز هم خاطره‌ش برام زنده‌ست. خوابیده بودم روی چمن نم خورده و دوربین به چشم آسمون رو می‌پاییدم. وای خدا! اون همه ستاره! محشر بود. زبونم بند اومد. هیچی از ستاره‌ها نمی‌دونستم، ولی حالا دیگه دلم می‌خواست بدونم.» این لحظه معنادار او را واداشت دست به کار مطالعه در مورد ستارگان شود. البته که از علوم سر رشته‌ای نداشت، ولی با پشتکار فراوان و شکیبایی خودآموزی کرد و پا در راه مطالعه آسمان با تلسکوپ‌های بزرگ‌تر گذاشت. یازده سال بعد و در پی مطالعه و خودآموزی در این

1. Science

2. Star Trek: The Next Generation

3. Wanganui

عرصه، در ۱۹۹۹ توی گلخانه خودش با استفاده از خرت و پرت و وسایل دوراندختنی یک رصدخانه کوچک گنبدی برپا کرد. پنج سال بعد از اینکه رصدخانه خودش به اسم «فارم کاو» را توی حیاط پشتی راه انداخت، توانست سیاره‌ای را کشف کند که سه برابر مشتری بود. از زمان ویلیام هرشل که در سال ۱۷۸۱ اورانوس را پیدا کرده بود، دیگر هیچ ستاره‌شناس^۱ آماتوری نتوانسته بود کره‌ای را کشف کند و این نکته نام جنی را در کنار هرشل قرار داد.

فرد دیگری به نام آلن رولو هم داریم که همین جوری دهان همه را از شگفتی باز گذاشته و مجلهٔ تاون اند کانتی^۲ نام او را به عنوان یکی از مهم‌ترین خیاط‌های کشور ثبت کرده؛ خیاط چیره‌دستی که همهٔ برندهای مهم لباس برای همکاری با او سرودست می‌شکنند و لباس‌هایش زبیدهٔ تن مدیران رده بالا، آدم‌های مشهور و ورزشکاران حرفه‌ای است. بوتیک او با نام آلن رولو کوتور در یکی از مجلل‌ترین محله‌های بوستون است و پذیرای برندهای مهمی چون تاج، ریتز-کارلتون، فور سیزنز و ماندارین اورینتال. به او لقب «استاد پارچه» داده‌اند؛ پارچه‌های کشمیر پیاچنزا، دراگو سوپر ۱۸۰ و لورو پیانا ۲۰۰ زیر دستش بدل به خلاقانه‌ترین البسه شده‌اند. سبک کاری او ملغمه‌ای است از محاسبات ریاضی دقیق، دانش عمیق از جنس و کیفیت پارچه و از همه مهم‌تر درک درست از آدم‌ها و مشتریان.

خودش می‌گوید: «باید شخصیت آدم‌ها، سن و سالشون، رنگ پوست، شغل، شیوهٔ زندگی و خواسته‌هاشون رو در نظر بگیری. اینکه بفهمی کی هستن کافی نیست، باید حواست باشه که این‌ها دلشون می‌خواد کی باشن.» در برخورد آن قدر ساده و بی‌آلایش است که همه با او گرم می‌گیرند و خودشان را بروز می‌دهند. حتی آدم‌های مشکل‌پسند و مبادی آداب هم پیش او راحت‌اند.

لابد خیال کرده‌اید این آدم در رسیدن به چنین جایگاهی راه درازی را رفته و همهٔ زندگی‌اش را وقف همین کار کرده. البته که در آمریکا بیشتر خیاط‌ها و طراحان مد از خانواده‌هایی برخاسته‌اند که نسل‌اندرونسل کارشان همین بوده، یا از اروپا آمده‌اند که خیاط‌ها معمولاً از همان کودکی توی این کار بوده‌اند.

ولی این مورد دربارهٔ آلن درست از آب درنیامد.

او در خانواده‌ای با شش بچهٔ قدونیم‌قد در لئومینستر که یک شهر پرت در ایالت ماساچوست است بزرگ شده. وقتی دبیرستان را تمام کرد به دانشگاه جنوب شرقی ماساچوست

۱. ستاره‌شناسی که تحصیلات دانشگاهی ندارد.

رفت که اگرچه هزینه زیادی نداشت، نظر به اینکه خانواده‌اش پرجمعیت بود، والدینش بضاعت تأمین هزینه‌هایش را نداشتند. به همین خاطر آلن مجبور بود جاهای مختلفی کارهای نیمه‌وقت بگیرد و روزها را در دانشگاه باشد، عصرها در پمپ‌بنزین و شب‌ها روی کامیون کار کند. بازهم نمی‌شد و این همه کار او را از درس خواندن می‌انداخت. به امید اینکه روزی پول درس خواندن را داشته باشد، از دانشگاه بیرون آمد و توی یک میخانه مشغول کار شد و شروع کرد به فروختن نوشیدنی ارزان به دانشجویهای بی پول و کارگرهای خسته. هیچ چشم‌اندازی هم پیش رویش نبود.

ولی هرچه این آدم بی چیز و گمنام بود، شم اقتصادی فوق‌العاده و شناخت عمیقی از خلق و خوی آدم‌ها داشت. زد و صاحب میخانه تصمیم گرفت آنجا را بفروشد و آلن که تازه بیست سالش شده بود، به این بخت چنگ زد و بانکی پیدا کرد و مدیرانش را هم قانع کرد که می‌تواند میخانه را بهتر از صاحب قبلی بچرخاند. بانک به او اعتماد کرد و وام را داد و او هم میخانه را خرید و جواب اعتماد مدیران بانک را در کوتاه‌ترین زمان داد. مشتریانش یکباره زیاد شدند و در اندک زمانی بدهی‌اش را با بانک صاف کرد. ولی این پایان راه آلن نبود. در گام بعدی همه ساختمانی را که میخانه بخشی از آن بود خرید و جای آن یک شرکت املاک راه انداخت. بعد آپارتمانی چهارطبقه خرید و بعدترش ساختمانی دیگر و این یکی را تبدیل به رستوران کرد. بعد یک میخانه دیگر و بعد باشگاه تنیس. سر بیست و هشت سالگی از آن بچه‌ای که برای تأمین پول دانشگاه شب‌کاری می‌کرد بدل شده بود به مالک یک امپراتوری اقتصادی در شهر کوچک خودشان.

انگار همه چیز داشت، ولی هنوز حس می‌کرد یک چیزی کم دارد. چند سال بعد یک روز صبح که ایستاده بود جلوی آینه، به خودش گفت: «این من نیستم. من بیشتر از این‌هام.» و یک دفعه همه کسب و کارش را فروخت و رفت به بوستون و همه را شگفت زده کرد. دست به کاری هم زد که هیچ‌کس فکرش را نمی‌کرد: دوختن لباس مردانه.

دگرگونی بزرگی بود، ولی همه جان و دل آلن همین را می‌خواست و خودش را وقف آموختن ترفندها و ریزه‌کاری‌های این کار کرد. سر سال دوم هم اولین جایزه ملی لباس خودش را گرفت. کار به همین جا ختم نشد و در اندک زمانی بوتیک او در برابر همه طراحان مد و لباس آمریکا قد علم کرد و برایشان بدل به رقیبی جدی شد.

راهی که جنی و آلن پیمودند قالب‌های ذهنی معمول ما را درمورد راه‌های رسیدن به موفقیت درهم می‌شکند. برای اینکه به یک ستاره‌شناس سرشناس بدل شوید راه معمول

این است که در رشته مرتبط دکترا بگیرید و توی یک دانشگاه حسابی فوق دکترا را هم تمام کنید و بعد تازه بیفتید به تدریس، نه اینکه در بیست و یک سالگی بچه بیاورید و توی حیاط خانه تلسکوپ علم کنید. راه طراح لباس شدن هم این است که از جوانی دنبال کار بیفتید و آهسته و پیوسته همه چم و خم کار را یاد بگیرید، نه اینکه از وسط یک کار دیگر یک دفعه میانبر بزنید و بپريد وسط. جنی و آلن انگار از ناکجا آمدند و جوری در کارهاشان درخشیدند که سابقه نداشت و امضای خودشان را پای کارها گذاشتند.

این جور برنده‌ها که ناگهان از ناکجا پیدا می‌شوند، یک تعریف مشخص و یک عبارت دقیق دارند.

به این جور آدم‌ها می‌گویند «اسب سیاه»^۱.

۲

عبارت «اسب سیاه» نخستین بار پس از انتشار کتاب دوک جوان^۲ در سال ۱۸۳۱ وارد فرهنگ عمومی شد و به سرعت جا افتاد. قهرمان داستان آن کتاب در صحنه‌ای روی اسبی شرط کلانی می‌بندد، ولی «یک اسب سیاه که هیچ‌کس گمانی به بردش نمی‌برد» از همه جلو می‌زند و باعث باخت قهرمان می‌شود. بعد از آن هر جا سخن از «اسب سیاه» می‌شود، منظور قهرمان و برنده‌ای است که هیچ‌کدام از شرایط برد را نداشته، ولی در روندی شگفت راه خودش را تا جایگاه اول بریده و رفته و همه را مبهوت گذاشته.

از همان زمان، جوامع مختلف علاقه فزاینده‌ای به این اسب‌های سیاه داشته‌اند که تا پیش از برنده شدن هیچ‌کس هیچ توجهی به این آدم‌ها نداشته، ولی بعد از پیروزی همه به سرگذشت این‌ها علاقه پیدا می‌کنند و می‌کوشند سر از کارشان در بیاورند. نکته این است که انگار چیز به درد بخوری هم در این سرگذشت‌ها نیست و جایی را نمی‌توان در کارشان یافت که سرمشق باشد و تنها حس می‌کنیم باخت یارشان بوده.

البته که پشتکار اسب‌های سیاهی چون جنی و آلن را می‌ستاییم، ولی این دگرگونی از فروشنده فست‌فود و میخانه‌چی تا ستاره‌شناس و طراح مد، آن قدر خارق‌عادت و استثنایی است که نمی‌شود تقلیدش کرد و سرمشق محض قرارش داد. به همین خاطر است که وقتی حرف از راه موفقیت می‌شود، ما ترجیح می‌دهیم رد کار تایگر وودزها^۳،

1. Dark Horse

2. The Young Duke

۳. Tiger Woods؛ گلف‌باز آمریکایی.

موتزارت‌ها و وارن بافت‌ها^۱ را بگیریم. آن‌ها که همه انتظار موفقیتشان را داشته‌اند. موتزارت از هشت سالگی سمفونی تصنیف می‌نوشت و وارن بافت از یازده سالگی توی کار بورس بود و تایگر وودز هم از شش سالگی اولین جایزه‌های گلفش را گرفت. این‌ها همگی از سنین پایین می‌دانستند در زندگی چه می‌خواهند و همه وقت خود را صرف همان می‌کردند. راهکاری که این آدم‌های بزرگ به ما می‌دهند تا حدی ساده است. می‌گویند مقصدتان را بدانید، خیلی خیلی سخت کار کنید و از سر موانع با پشتکار بگذرید تا به مقصد برسید. این «فرمول استاندارد» را همه بلدند و از زبان معلم‌ها، مادر و پدر، رؤسا و حتی دانشمندان شنیده‌اند و همه می‌دانند دستور موفقیت همین است. ولی دستورکار اسب سیاه این نیست. این‌ها از راهکارهای پیچیده‌ای به موفقیت رسیده‌اند که به این سادگی قابل بیان و تقلید نیست.

اگر ما چرا را سروته ببینیم چه؟

۳

انگار از همان آغاز زندگی انسان بر روی کره زمین دستورالعمل‌هایی برای موفقیت وجود داشته، چون آموزه‌های مرتبط با «زندگی بهتر» قدمتی اندازه فلسفه دارند و همین‌هاست که بعدتر صاحب‌نظران به آن «ادبیات موفقیت» نام داده‌اند. ارسطو، کنفوسیوس و آگوستین قدیس همگی نکاتی را در زمینه شکوفایی تن و جان نوشته‌اند. شاید فکر کنیم این آموزه‌های کهن گفتارهایی بی‌مانند و همیشگی‌اند، ولی چنین نیست و ادبیات موفقیت همیشه دوام مشخص و محدودی دارد.

سودمندترین آموزه‌ها آن‌هایی‌اند که کاربردی‌اند و دقیق و در نتیجه کاملاً به زمان و مکان خاستگاه خودشان پیوند خورده‌اند. دستورالعمل‌های موفقیت پولینزیایی‌های سده سوم در مورد ساخت و راندن قایق هیچ دخلی به دستورالعمل‌های موفقیت مغولان سده سیزدهم در مورد راندن و تیمار اسب ندارد. در امپراتوری آرتک سده پانزدهم به مردم سفارش می‌کردند مراقب قربانی شدن باشند و در امپراتوری روسیه سده هجدهم مراقب دهقان شدن.

روال کلی آموزه‌ها در یک دوران معمولاً ثابت است، ولی وقتی جامعه به دوران گذار وارد می‌شود و پوست می‌اندازد، آموزه‌ها هم رنگ عوض می‌کنند. شاید یکی از بهترین نمونه‌ها و گواه این موضوع را بتوان در کتاب راه ثروتمند و آبرومند شدن: توصیه به

۱. Warren Buffett؛ اقتصاددان و کارآفرین آمریکایی و دهمین فرد ثروتمند دنیا تا سال ۲۰۲۱.

تهیدستان^۱، چاپ سال ۱۷۷۵ و نوشته جان ترازلر دید. نویسنده در زمانه‌ای این کتاب را می‌نوشت که جامعه انگلستان در حال گذار از نظام فئودالی به نظام بازرگانی بود و به همین خاطر نویسنده بر این نکته تأکید داشت که ثروت و سرشناسی دیگر منحصر به دوک‌ها و بارون‌ها نیست: «آدم‌ها پیش از این به خود می‌بالیدند که زیردست فلان ارباب‌اند و به همان اندک مایه زندگی خود قناعت می‌کردند... ولی حالا با بالا گرفتن بازرگانی و دادوستد شمار ثروتمندان رو به افزایش است و مردم نیازهای تازه‌ای دارند... و در پی چیزهایی می‌روند که پیش‌تر به خواب خود نمی‌دیدند.» حالا آموزه موفقیت در این زمانه نو چه بود؟ ترازلر استراتژی‌ای را در میان می‌گذاشت که به نظر خیال‌پردازانه و غیرعملی می‌نمود، ولی سرانجام معلوم شد با این آموزه می‌شود دوران نوین را تعریف کرد: «استقلال». این یعنی دور انداختن راه آزموده مطمئن سرسپردگی به اربابان ثروتمند و روی آوردن به خودمختاری شخصی و کاری.

زمانه‌ای که شما خودتان در آن به دنیا آمده‌اید دورانی است که از نخستین سالیان سده بیستم آغاز شده و جوامع غربی را به راهی انداخته است که عنوان دوران اقتصاد تولیدی شرکت‌بنیان^۲ بر آن نهاده‌اند. در منابع مختلف این دوران را «عصر صنعتی» هم نامیده‌اند، ولی بهتر همان که به آن بگوییم «عصر استانداردسازی»، روزگاری که در آن خطوط گسترده تولید، تولید انبوه، سلسله‌مراتب سازمانی و آموزش اجباری رواج یافت و همین روند به استانداردسازی بیشتر جنبه‌های زندگی روزمره رسید و از دل آن تولیدات مصرفی، مشاغل و مدارک دانشگاهی بیرون آمدند.

روزگار استانداردسازی هم به مانند همه دوران‌های دیگر تعریف خاص خودش را برای موفقیت رواج داد که بالا رفتن از نردبان نهادینه شده برای کسب ثروت و موقعیت بود. از دل همین مفهوم‌سازی خاص سلسله‌ای از کتاب‌های خودیاری درآمد که از آن جمله می‌توان کتاب آیین دوست‌یابی^۳ دیل کارنگی در سال ۱۹۳۶، بیندیشید و ثروتمند شوید^۴ نوشته ناپلئون هیل در سال ۱۹۳۷ و قدرت تفکر مثبت^۵ نوشته نورمن وینسنت پیل را نام برد. این نسل نوین کتاب‌های موفقیت که همگی با نگاه به بالا نوشته شده بودند، عادت‌ها و ترفندهایی را به مردم پیشنهاد می‌کردند که در صعود از سلسله‌مراتب سازمانی یاری‌شان کند. مثلاً هیل نوشته بود: «راه بهتر این است که خود را در کار خود

1. *The Way to Be Rich and Respectable*

3. *How to Win Friends and Influence People*

5. *The Power of Positive Thinking*

2. factory-based manufacturing economy

4. *Think and Grow Rich*

چنان سودمند و کارآمد کنید که توجه مثبت افراد قدرتمندتر را برانگیزید و آن‌ها شما را برای کارهای بهتر پیشنهاد کنند و از این راه به شغل مورد علاقه خود دست پیدا کنید.» روزگار استانداردسازی زمینه‌ای فراهم کرد که برای نخستین بار مسئله خودیاری به علم پیوند بخورد و این دو عنصر با هم راهکاری برای موفقیت عرضه کنند. وقتی به سده بیست و یکم رسیدیم، پرفروش‌های نیویورک تایمز و دانشمندان رده بالایی علوم اجتماعی، دیگر داشتند گونه‌های مختلفی از فرمول استاندارد را تبلیغ می‌کردند. نسل‌ها از پی هم آمده و به توصیه «مقصد را بدان، سخت کار کن، در مسیر بمان» عمل کرده و همین را یگانه راه برای رسیدن به شکوفایی دیده‌اند. آموزه‌ای که انگار هیچ رد و شکی در آن راه نمی‌یافت و اگر تردیدی در آن می‌کردی تو را احق می‌پنداشتند. درواقع هم بسیاری از کتاب‌های تازه‌ای که در میان آمده بر این راه‌اند که فرمول استاندارد می‌گفتیم اینک دیگر بخشی از خرد همیشگی بشر شده.

ولی این کتاب از آن‌ها نیست. اسب سیاه بر این فرض پایدار است که در روزگار حاضر فرمول دیگری هم برای موفقیت وجود دارد.

۴

روزگار ما جایی است که در آن نتفلیکس^۱ با دقتی بی‌مانند فیلم‌هایی به ما پیشنهاد می‌کند که شاید دوست داشته باشیم ببینیم و آمازون کتاب‌هایی را توصیه می‌کند که شاید دوست داشته باشیم بخوانیم. الان روزگار یوتیوب است و تلویزیون کابلی و جست‌وجوی شخصی‌سازی شده گوگل و اخبار دلخواه و فیسبوک و توئیتر. همه این فناوری‌های نوین در بستر یک ویژگی مشترک تعریف می‌شوند: شخصی‌سازی. با این حال، فوران سرسام‌آور فناوری شخصی‌سازی صرفاً نوک قله کوهی از تغییرات است که جامعه را متحول می‌کند و از سپیده «روزگار شخصی‌سازی» خبر می‌دهد.

یکی از زمینه‌هایی که با این امر شخصی برخورد داریم بهداشت است. امروزه پزشکان بر اساس بدن، سلامت و دی‌ان‌ای شما به کار درمان بیماری‌هایی مثل سرطان می‌پردازند و به جای تجویز داروهای عمومی، دقیقاً دارویی را معرفی می‌کنند که برای شخص شما مفید خواهد بود. هر روز بیش از دیروز به پزشکان متخصص تغذیه‌ای برمی‌خوریم که به جای حواله دادن مراجعان به قرص و کپسول‌های موجود در بازار، رژیم غذایی خاص هر فرد را طراحی

۱. پلتفرمی برای نمایش فیلم‌ها و سریال‌ها. در فضای بین‌المللی نیز استقبال بسیاری از آن می‌شود.

می‌کنند. پدیدار شدن ابزارهایی مثل دستگاه‌های خانگی تست دی‌ان‌ای، ساعت‌های هوشمند کنترل ضربان قلب و نرم‌افزارهایی چون «مای فیتنس پل»^۱ و «سامسونگ هلت»^۲ از مصداق‌های این رخدادند.

این دگرگونی و مطرح شدن امر شخصی را در محیط‌های کاری هم می‌توان دید. تا پیش از این، اقتصاد صنعتی را سازمان‌های سلسله‌مراتبی بزرگ و ثابتی اداره می‌کردند که ریشه‌های عمیقی در جامعه داشتند، ولی اکنون خود جامعه در حال گذار به اقتصاد دانش بنیان خدماتی است که تنوعی به مراتب بیشتر دارد و پایش بر شانه‌های کارمزدبگیرها، کارپردازان مستقل و کارگزاران آزاد است. دیگر لازم نیست همه عمر کاری‌تان را پای یک شرکت بریزید. الان زمانه‌ای است که تا پیش از بازنشستگی امکان ده‌ها بار تغییر شغل دارید و شاید عمر کاری ما از برخی شرکت‌هایی که برایشان کار کرده‌ایم هم بیشتر باشد.

حتی سخت‌ترین نهاد استاندارد زمانه ما که همان بخش آموزش باشد هم در این زمانه پیش‌لرزه‌های بروز امر شخصی را در خود دیده است. نهادهای بشردوستانه این دوران میلیارد‌ها دلار خرج برنامه‌های شخصی‌سازی شده آموزشی می‌کنند که اختصاصاً برحسب نیازهای هر دانشجو و میزان توانمندی‌اش طراحی شده است. بنیادهای خیریه «بیل و ملیندا گیتس»^۳ و «چن زاکربرگ»^۴ در حال حاضر به شکلی پیگیر بر روی فناوری‌های شخصی‌سازی آموزش در مدارس کشور سرمایه‌گذاری می‌کنند. در سال ۲۰۱۳، دانشگاه نیوهمپشایر جنوبی نخستین دانشگاهی شد که همه روال واحدی و ساعت درسی را دور ریخت و از وزارت آموزش عالی هم برای برنامه صد درصد شخص محور^۵ و توانمندی محور^۶ مجوز گرفت. شاید در این دگرگونی‌های زمانه ما در زمینه آموزش، کار و زندگی چندان مربوط به هم به نظر نرسند، ولی همه این‌ها ریشه در یک اندیشه خاص دارند که محرک اصلی روزگار شخصی‌سازی است.

این روزها فردیت مهم است.

۵

باور به اینکه فردیت مهم است حتی دیدگاه ما را نسبت به مفهوم موفقیت هم دگرگون می‌کند. در سال ۲۰۱۸، اندیشکده غیرانتفاعی «پاپیولس»^۷ در همکاری با «لانتس گلوبال»^۸

1. Myfitnesspal

3. Bill and Melinda Gates

5. self-paced

7. Populace

2. Samsung Health

4. Chan Zuckerberg

6. competency-based

8. Luntz Global

یک نظرسنجی گسترده ملی ترتیب داد و از میان سه هزار زن و مرد، که از نظر جمعیتی نماینده همه اقشار بودند، به طرح این پرسش پرداخت که تعریفشان از موفقیت چیست. وقتی از شرکت‌کنندگان در این نظرسنجی پرسیدند تعریف جامعه از موفقیت چیست، دو جواب معمول آن‌ها ثروت و جایگاه اجتماعی بود. ولی وقتی از آن‌ها پرسیده شد که چقدر با این تعریف همدل و موافق‌اند، تنها ۱۸ درصد گفتند که کاملاً یا تا حدی با این تعریف سازگاری دارند و ۴۰ درصد گفتند که در طول زندگی خودشان از این تعاریف فاصله گرفته‌اند. جالب اینکه اکثریت قابل توجهی از این آدم‌ها بر این تأکید داشتند که تعریف شخصی خودشان از موفقیت، اولویت دادن به خوشبختی و کامیابی است.

این اختلاف فاحش میان دیدگاه عمومی و شخصی نسبت به موفقیت آنجایی بیشتر خودش را نشان داد که ازشان پرسیدند چه کسی را موفق‌تر از همه می‌دانند. اگرچه ۷۴ درصد گفته بودند که بر پایه تعریف جامعه کسی موفق‌تر است که از همه قدرتمندتر باشد، ۹۱ درصد هم گفتند که از نظر شخص خودشان کسی موفق‌تر است که در راستای هدف خودش گام برمی‌دارد. به بیان دیگر، بیشتر ما فکر می‌کنیم که همه باور دارند در صورتی موفق هستیم که ثروتمند و قدرتمند باشیم، ولی خود ما این باور را در سر داریم که موفقیت یعنی کامیابی شخصی و حس پیروزی‌ای که از دل خودمان برآمده.

اما همین که بدانیم به نوع دیگری از موفقیت نیاز داریم، مساوی با دانستن راه کسب آن نیست. این نیاز فزاینده و نوین برای زندگی آکنده از موفقیت شخصی از خود دانش پیش افتاده و هنوز مثلاً مطالعات دانشگاهی موفقیت در این زمانه دربند روزگار استانداردسازی مانده‌اند. دست‌کم صد سالی است که اغلب پژوهشگران یک دیدگاه جامع و کامل را برای موفقیت عرضه و تبلیغ کرده‌اند و همیشه با این پرسش سخن گشوده‌اند: «بهترین راه برای رسیدن به موفقیت چیست؟»

ما راهکار دیگری داریم.

ما دو نفر در مقام دو دانشمند، با این باور مشترک با یکدیگر همراه شده‌ایم که فردیت مهم است. ما باور داریم که برای رسیدن به یک جامعه عالی و پویا همه باید خود را به کمال برسانند و دیگر مهم نیست چه کسی هستند و از کجا آغاز کرده‌اند. همه پژوهش‌های ما بر این پایه استوار بوده که بهترین راه کمک به هر انسان برای داشتن یک زندگی بهتر و شکوفا کردن توانایی‌هایش این است که آن‌ها را درک و توانمند کنید. بر اساس همین باور، پرسشی که ما داریم کمی متفاوت است: «بهترین راه شما برای رسیدن به موفقیت چیست؟»

برای یافتن جواب همین پرسش بود که به اسب‌های سیاه رو کردیم.

۶

فکر نکنید اسب‌های سیاه را به پیروی از یک سنت و عرف دانشگاهی و پژوهشی در نظر گرفته‌ایم تا درمورد موفقیت مطالعه کنیم. چنین سنتی اصلاً وجود ندارد. راستش را بخواهید ما همه ادبیات موفقیت را کاویدیم و هیچ کجا به پژوهشی برنخوردیم که راه‌های نامعمول و غیرعادی رسیدن به موفقیت را بررسی کرده باشد. دلیل ما برای پژوهش روی اسب‌های سیاه کاملاً شخصی بود.

هر دو نفر ما در زندگی ناملايمات بسیار دیده و همیشه برخلاف جهت آب شنا کرده‌ایم. تاد در سن هفده سالگی مدرسه را رها و با دوست دختر نوجوان خودش ازدواج کرد و پیش از بیست سالگی دو بچه داشت و برای اینکه هزینه‌های خانواده‌اش را تأمین کند هم در نواحی روستایی ایالت یوتا حصار زنبوری می‌فروخت. اُگی (نویسنده دیگر کتاب) هم چون پنج بار تحصیل در چهار دانشگاه مختلف را رها کرده و در هیچ شغلی بند نشده و زمانی هم کتاب فروش سیار بوده است دست‌کمی از او ندارد. ما هر دو در دل روزگار استانداردسازی تقلای بسیار کرده‌ایم و رنج بسیار برده‌ایم تا خود را به عرف جامعه و کار و دانشگاه برسانیم و سازگار کنیم. هرگز هم موفق نشدیم.

شاید هم رسیدنمان به جایگاه فعلی کاملاً دست‌برقضا و از روی بخت و اقبال بوده، ولی مطمئنیم که این موفقیت یا هرچه اسمش را می‌گذارید، تنها به یاری شکستن قواعد بازی به دست آمده است. نه از روی گستاخی و لجاجت، بلکه از روی ضرورتی تلخ. همه کوشش ما برای دنبال کردن فرمول استاندارد موفقیت تنها به شکست انجامید.

همین درک بود که این اندیشه را در سر ما بیدار کرد که بررسی اسب‌های سیاه شاید فرصت خوبی برای ردگیری چگونگی رسیدن به موفقیت شخصی باشد. به نظرمان اگر بتوان قاعده‌ای را تعریف کرد که راهکار نخبه شدن را به هر فردی فارغ از زمان و مکان بیاموزد، لابد می‌توان این راهکار و قاعده را در زندگی نخبگانی جست‌وجو کرد که خارج از سیستم به موفقیت رسیده‌اند.

این شد که پروژه اسب سیاه را راه‌اندازی کردیم.

شروع کردیم به مصاحبه و گفت‌وگو با متخصصان. سراغ همه مشاغل هم رفتیم. از خوانندگان اپرا بگیرد تا مربیان سگ و آرایشگران، معماران، نابغه‌های شطرنج، ماماها و

البته که خیاطان و ستاره‌شناسان. در زمان گفت‌وگو با آن‌ها خیلی دقت می‌کردیم که هیچ پیش‌فرض و انگاره‌ای از پیش تعیین شده‌ای را در مورد موفقیت یا تعریف استعداد به آن‌ها تلقین نکنیم. به جای این کارها فقط نشستیم و به حرف‌هایشان گوش کردیم. گذاشتیم همه‌ی آدم‌های موفق با زبان و واژگان خودشان مسیر رسیدنشان به این جایگاه را تعریف کنند. تازه دستمان آمد که از راه گوش کردن، بیشتر هم می‌توان یاد گرفت. خیلی زود دستگیرمان شد که بسیاری از این نخبگان درس و مشقشان در مدرسه تعریفی نداشته یا مثل جنی مک‌کورمیک اصلاً مدرسه را رها کرده بودند. در گفت‌وگوها به یکی از مدیران اجرایی شرکت اپل برخوردیم که می‌گفت دوره‌ی آموزش عالی کامپیوتر دانشگاه را نیمه‌تمام رها کرده است و خلبانی که هرگز پایش به دانشگاه نرسیده، همچنین رئیس یک شرکت تربیت پستانداران دریایی (مثلاً تربیت دلفین برای حرکات نمایشی) که از قضا رکورددار طولانی‌ترین همکاری صداپیشگی با والت دیزنی هم است و در تمامی کودکی‌اش به مدرسه نرفته و یک غریبه در خانه به او درس می‌داد.

باقی اسب‌های سیاه در دانشگاه و کسب‌وکارشان کمابیش موفق بوده‌اند ولی همگی یکبار به مانند آلن رولو همه‌چیز را رها کرده و راه دیگری در پیش گرفته بودند. یکی از آن‌ها دکترای ادبیات داشت، ولی ناگهان راهی سرزمین‌های یخ‌زده‌ی شمالگان شد و در بازگشت دیگر همه او را به چشم متخصصی خبره در زمینه‌ی قارچ‌شناسی می‌دیدند. با مدیر اجرایی یک شرکت ساختمانی برخورد کردیم که بعدتر سنت نهصدساله‌ی آکسفورد را شکسته و بدل به نخستین مدیر این دانشگاه شد که از دل هیئت‌های علمی نیامده بود. خانمی را دیدیم که در دانشگاه زبان‌شناسی شناختی درس می‌داد، ولی او هم سر از جای دیگر درآورد و یک پوکرباز حرفه‌ای شناخته‌شده در سطح جهان شد.

همه‌ی اسب‌های سیاهی که با آن‌ها گفت‌وگو کردیم دقیقاً راهی غیرعادی را برای رسیدن به موفقیت طی کرده بودند. ولی باز ما می‌خواستیم به جواب این پرسشمان برسیم که آیا جنی و آلن و دیگر قالب‌شکن‌های نخبه در چیز دیگری هم اشتراک دارند یا نه؟ آیا ویژگی خاصی در آن‌ها هست که نشان بدهد چگونه به این اوج رسیده‌اند؟

۷

ما هم به مانند خیلی از شما در آغاز کار حدس زدیم که این آدم‌ها احتمالاً همگی یک ویژگی مشابه شخصیتی دارند. چیزی مثل یک جور لجبازی یا دشمنی با سیستم. فکر

کردیم شاید بیشتر این اسب‌های سیاه یک مشت آدم تک‌رو بوده‌اند و شخصیت‌های بزرگی از جنس ریچارد برانسون داشته‌اند و با شورش در برابر دنیا می‌خواستند ثابت کنند حق با آن‌هاست و همه در اشتباه‌اند.

خیر، در اشتباهید. ما این نکته را در این آدم‌ها نیافتیم.

درواقع ما این نکته را دریافتیم که تنوع و گونه‌گونی این شخصیت‌ها مثل همه آدم‌های دنیا است و هرکدام شکلی و چهره‌ای دارند و به همان اندازه غیرقابل پیش‌بینی‌اند. برخی خشن بودند و حمله‌ور، برخی کمرو و محترم. برخی ستیزه‌جو بودند و برخی مهربان و آشتی‌جو. اصلاً اسب‌های سیاه را از روی شخصیتشان نمی‌شود تعریف کرد. از روی انگیزه‌ها، زمینه اجتماعی، رویکرد، کارورزی و تحصیلاتشان هم قابل تعریف و دسته‌بندی نیستند. ولی یک چیز بود که همه این آدم‌ها را به هم پیوند می‌داد و زیر یک چتر گرد می‌آورد. اسب‌های سیاه کامیاب‌اند^۱.

۸

وقتی شروع به گردآوری این کتاب کردیم، اصلاً به فکر عنصر کامیابی نبودیم. در سرمان این بود که پرده از روش‌های دقیق و حتی ویژه کار، ترفندهای یادگیری و روال زندگی اسب‌های سیاه برداریم و بفهمیم چگونه به موفقیت رسیده‌اند. این طور آموزش دیده بودیم که بی‌اختیار از داده‌های غیرقابل اندازه‌گیری و مبهم چشم‌پوشیم و به همین خاطر، عنصری چون کامیابی شخصی در همین رده قرار می‌گرفت. از سویی همان آموزش‌هایی که در گذشته دیده بودیم به ما یادآوری می‌کرد که شواهد را نادیده نگیریم و کاری به این نداشته باشیم که چقدر در این راه شگفت‌زده خواهیم شد.

بسیاری از این اسب‌های سیاه خیلی بی‌پرده و آشکار از همین واژه «کامیابی» استفاده می‌کردند. دیگرانی از «هدف» می‌گفتند و برخی از «شوق» به کارشان و «حس غرور» از دستاوردهایشان. شماری از «حقانیت زندگی» خودشان می‌گفتند و بعضی دیگر از اینکه «یک چیزی صدام می‌زد» و حتی یکی شان درگوشی به ما گفت که «الان دارم توی رؤیا زندگی می‌کنم». مهم نبود چطوری وصفش می‌کنند، چون همه اسب‌های سیاهی که با آن‌ها گفت‌وگو کردیم به کارشان ایمان داشتند و عمیقاً در آن فرو رفته بودند و یک کلام اینکه زندگی‌شان معنا دار و ارزشمند بود.

1. fulfilled

آن‌ها هم مانند باقی ما درگیر مسائلی مثل قسط ماشین و خواباندن بچه‌ها بودند و امید و آرزوهایی برای کار خودشان، ولی هر صبح با شوقی در درون برمی‌خاستند و سر کار می‌رفتند و شب با حس رضایتمندی از زندگی‌شان سر به بالین می‌گذاشتند. همین کشف ما را به نکته‌ای رساند که از همه مهم‌تر بود.

در این کار ژرف‌تر شدیم و دیدیم این کامیابی تصادفی به دست نیامده. انتخاب آن‌ها بوده. و دقیقاً همین انتخاب و تصمیم به کامیابی هدف چیزی است که یک اسب سیاه را تعریف می‌کند.

۹

این حقیقت که اسب‌های سیاه انتخابشان^۱ این بود که کامیابی را در اولویت قرار دهند، تفاوت آشکاری با روال معمول ما در برابر این موضوع دارد. ما معمولاً بر این باوریم که خوشبختی نتیجهٔ سرآمدی در کارمان است و بعد از کسب موفقیت، کامیاب هم خواهیم بود. ولی خود شما چند نفر را می‌شناسید که با وجود سرآمد شدن در کارشان، هنوز خوشبخت نیستند؟

یکی از رفقای ما وکیل زبردست و بسیار پولداری است که برای هر کاری دستمزد کلانی می‌گیرد، ولی تا بهش می‌رسی زبان به گله و شکایت باز می‌کند که چقدر از کارش و آدم‌های آنجا و همهٔ دنیا متنفر است و چقدر می‌گوید ای کاش به راه دیگری می‌رفت و هرگز وکیل نمی‌شد. یکی دیگر از رفقای ما که فیزیکدان است و اسم و رسمی در این زمینه به هم زده، کارش را با نهایت دل‌زدگی انجام می‌دهد و همیشه تنهایی به سفر و تفریح می‌رود و کمتر می‌شود او را در محل کارش پیدا کرد.

این راست است که موفقیت لزوماً به کامیابی نمی‌انجامد، و نباید از دریافتنش شگفت‌زده شویم. از هرچه بگذریم عنصر کامیابی را در آن فرمول استاندارد موفقیت نیاورده‌اند. البته نهادها و صاحب‌نظرانی که با نهایت صداقت آن فرمول را تبلیغ کرده‌اند این نکته را گفته‌اند که اگر مقصودتان را بدانید و سخت کار کنید و پشتکار داشته باشید، پس از رسیدن به مقصد کامیاب خواهید شد. یعنی که مدرکت را بگیر، برو سر یک کاری، خوشبختی خودش می‌آید... لا بد!

در روزگار استانداردسازی این نکته را تثبیت کرده بودند که اگر در جست‌وجوی موفقیت باشید بی‌گمان به کامیابی هم خواهید رسید. اگرچه این شعار در گذر نسل‌ها در ذهن ما

1. choosing

فرو شده، اما وقتی به روزگار شخصی‌سازی رسیدیم دیگر انگار همه فهمیدند که وعده این شعار اعتباری ندارد و تو خالی است و باید کنارش بگذاریم. اسب‌های سیاه در این دوران گذار راهگشاهای خوبی بوده‌اند، چون با زندگی‌شان تناقض موجود در این گفته را ثابت کرده‌اند. نکته زندگی همه اسب‌های تیره این کتاب همین است که آن‌ها از راه موفقیت به کامیابی نرسیده‌اند.

بلکه برعکس، آن‌ها از راه کامیابی به موفقیت دست پیدا کرده‌اند.

۱۰

اول کار گیج شده بودیم و از خودمان می‌پرسیدیم چگونه این اسب‌های سیاه با اولویت دادن به کامیابی موفقیت را به چنگ آورده‌اند. ولی در روند گذار از گفت‌وگویی به گفت‌وگوی دیگر فهمیدیم که پاسخ دقیقاً در دلیل برگزیدن این آدم‌ها نهفته. در فردیت آن‌ها.

دلایل کامیابی هر شخص بسیار متنوع و متفاوت بود، چون علایق و نیازها و امیال هرکدام با دیگری فرق می‌کرد. کامیابی برای هرکدام از آن‌ها نه از راه موفقیت که از راه وقف همه وجود در مسیر یک چیز به دست آمده بود. جنی مک‌کورمیک از راه خیره شدن به آسمان با تلسکوپ خودش کامیاب می‌شد و آلن رولو با دوخت و دوز. کافی بود کار این دو را با هم عوض کنید و دو آدم بی‌مصرف تحویل بگیرید.

حتی در دل یک کار ثابت و مشخص هم اسب‌های سیاه اهداف و سربلندی خود را در جنبه‌های مختلفی از آن کار می‌یافتند. برخی معماران عاشق ساخت بناهای عظیم و سربه‌فلک‌کشیده بودند و معماران دیگری همه توان خود را صرف جمع‌وجور کردن خانه‌ها و استفاده مفید از کمترین فضا می‌کردند. برخی ورزشکاران به قهرمانی در رشته‌های انفرادی علاقه داشتند و بهتر می‌دیدند بار سنگین برد و باخت تنها بر شانه خودشان باشد، ولی در میان ورزشکاران کسانی هم بودند که روحیه تیمی و اشتراک بار مسئولیت در میان رفقا را دوست می‌داشتند. هیچ فرمول مشخص و همه‌گیری برای تعریف جامع کامیابی وجود ندارد. معمولاً وقتی حرف از زندگی و گذران آن می‌شود، مردم می‌گویند که شما باید میان کاری که دوست دارید و کاری که مجبور به انجامش هستید یکی را انتخاب کنید. ولی اسب‌های سیاه با پروبال دادن به فردیت خود راهی را رفته‌اند که هم توانمندی‌شان را به میانه آورده و هم لذت از کار را. این‌ها موقعیتی را انتخاب کرده‌اند که انگار بیشترین

سازگاری را با خودِ خودشان دارد و بعد شرایطی را چیده‌اند که موفقیت به قد و بالای آن‌ها بریده و دوخته شود، چون درگیر شدن با کاری که شما را کامیاب کند، همه توانتان را برای یادگیری، رشد و عمل افزایش می‌دهد. این‌گونه است که اسب‌های سیاه معنای تازه‌ای از موفقیت برافکنده‌اند و این چیزی است که با روزگار شخصی‌سازی نیز هم‌خوان است. تعریفی که بیشتر از همه گویای این نکته است که فردیت اهمیت دارد: موفقیت شخصی یعنی زیستن در زندگی سرشار از کامیابی و سرآمدی.

۱۱

روزگار شخصی‌سازی اگرچه فریبنده و دلرباست، چهره‌های مبهم و گاه هراس‌انگیزی هم دارد. وقتی با دورنمای چنان انقلاب پرشوری برخورد می‌کنیم، غریزه بقا ما را به سوی امنیت خاطر روش‌های قدیم پس می‌اندازد و وامی‌دارد که به نان خشک روزگار استانداردسازی قناعت کنیم و بگوییم اگرچه روش‌های قدیم چندان هم با ما سازگار نیستند، باز دست‌کم آشنایند و قابل پیش‌بینی. ولی کاربرد فرمول‌های قدیمی دیگر نه یک راهکار مطمئن، که روشی است که قطعاً ما را از همه عقب می‌اندازد.

دنایای اطراف چنان تند و پرشتاب در حال دگرگونی است که گاهی تشخیص و برآوردش برای ما دشوار می‌شود. نهادها، روش‌ها و هنجارها در حال جوشش‌اند و همین مردم را دل‌نگران و آشفته کرده است. ولی در دل همین آشوب می‌توان فرصتی گران‌مایه یافت. امروزه امکان‌هایی در دل زمانه ظهور و بروز یافته‌اند که انسان قدیم حتی آن‌ها را به خواب هم نمی‌دید و اسب‌های سیاه هم این نکته را اثبات کرده‌اند که رؤیاهای دیروز امکان تحقق دارند. به همین زودی هم خواهیم دید که فرصت‌های امروز را باید به چنگ آوریم و این کار به زودی در حد ضروریات زندگی درخواهد آمد.

خوشبختانه شما لازم نیست صبر کنید که روزگار شخصی‌سازی فرا برسد و نجاتتان بدهد. می‌توانید همین الان به سوی کامیابی و موفقیت حرکت کنید و آن‌ها را به دست بیاورید. موفقیت‌های اسب‌های سیاه نشان داده که چگونه می‌توان هم در دل این دنیای شلوغ نوین پیروز شد و هم قالب‌هایی را شکست که دست‌وبال شما را بسته و تنگ کرده. ستاره‌های از بین بردن کلیشه مانند جنی و آلن نشان داده‌اند که دیگر مهم نیست با کدام آدم‌ها آشنا کنید، چقدر پول دارید و ضریب هوشی‌تان چقدر است. این امکان تنها برای کسانی نیست که بالای قله رسیده‌اند. این امکان برای همه فراهم است.

کلید رسیدن به کامیابی و موفقیت نیز در همین است که ذهن خود را آماده کنید و به یاری همین شرایط ذهنی، شرایط بیرونی را برحسب علایق و توانایی خود بچینید. این طرز فکر را به سادگی می‌توان این‌گونه تعریف کرد:

هدایت فردیت در جهت جست‌وجوی کامیابی برای رسیدن به موفقیت.

البته که اولویت دادن به کامیابی اندیشه تازه‌ای نیست و بسیاری از فلاسفه و رهبران روحانی در طول تاریخ ما را به دنبال کردن میل قلبی و اولویت دادن به خوشبختی سفارش کرده‌اند، ولی چیزی که معمولاً نگفته‌اند گام‌های عملی برای رسیدن به این هدف بوده. اینکه یکی گفته باشد «راه دلت را برو» شوق‌انگیز است، ولی نقشه راه نیست. اینکه جایی بخوانید «کردار نیک»، شاید دستوری برای نیکوکاری باشد، ولی گرهی از کارهای زندگی روزمره‌تان باز نمی‌کند. ما به مجموعه‌ای از راهنمایی‌های عملی نیاز داریم که به ما کمک کند تا بدانیم واقعاً چه می‌خواهیم و چگونه باید در شرایط خاص خودمان به آن برسیم. این کتاب را برای همین نوشته‌ایم.

کتاب اسب‌های سیاه در نخستین گام و مهم‌ترین مرحله یک دستورالعمل برای شناخت طرز فکر اسب‌های سیاه است. در فصول بعدی کتاب به شما درس‌هایی را خواهیم آموخت که بدانید چگونه فردیت خودتان را پروبال بدهید تا به کامیابی و موفقیتی برسید که در دل شرایط خودتان معنا می‌شود و دنباله آن است. هدف ما این نبوده که به شما کمک کنیم نفر اول همه دنیا بشوید، چون اتفاقاً چنین پیشنهادی به هیچ‌روی سازنده نیست. می‌خواهیم به شما یاری برسانیم که بهترین خودتان باشید. برایتان تعریف می‌کنیم که چگونه چهار عنصر بنیادی طرز فکر اسب‌های سیاه در مسیر زنان و مردان بسیاری از این دست راهگشا بوده‌اند. راهی که با رهیافت‌های گاه متناقض به موفقیتی رسیده که از آغاز هیچ‌کس نمی‌توانست آن را پیش‌بینی کند. لابد تا الان هم حدس زده‌اید که این اسب‌های سیاه از آن دست سوپرستارهای صفحات زرد و سرخط اول خبرهای جهان نیستند و در کتاب‌های موفقیت هم نامی از آنان نیست. در فصول پیش رو نامی از استیون اسپیلبرگ و سرنا ویلیامز و استیو جابز نخواهید دید و در عوض، با دستیار اول همان اسپیلبرگ که بعدها قهرمان پرتاب وزنه شده، یکی از نخستین کارمندان استیو جابز، یکی از مدیران اجرایی کاخ سفید که بعدها بدل به چیدمان‌کاری^۱ حرفه‌ای شده، یک مشاور

۱. چیدمان‌کار فردی است که به منزل مشتریان، عموماً خاص، می‌رود و طراحی و چیدمان بخش‌هایی از جمله قفسه لباس را انجام می‌دهد.

مدیریتی که کارش را رها کرده و رستوران راه انداخته و یک تفنگدار دریایی آشنا خواهید شد که بعدتر افتاده به کار تربیت سگ و یکی از موفق‌ترین شرکت‌های تربیت سگ را در کشور دارد.

این کتاب نشان می‌دهد که ما از داستان زندگی این افراد بیشتر از همتایان مشهورشان خواهیم آموخت. پیروزی این آدم‌ها نشان می‌دهد که چگونه این موفقیت شخصی می‌تواند در دسترس همه باشد و امتیازی منحصر به یک گروه نخبه نیست. سختی و رنج و حتی فقر مانع از جَست به سوی این کامیابی نخواهد بود.

این رنج‌ها بخت شما را برای زندگی بهتر بیشتر هم خواهند کرد. مهم نیست که توی یک کاری گیر افتاده‌اید یا در گام‌های آغازین این راهید، یا پیش‌تر این ندا را از درون خود شنیده‌اید و یا اصلاً نمی‌دانید به کدام سو بروید. طرز فکر اسب سیاه شما را به سوی یک زندگی سراسر شوق، هدف و موفقیت رهنمون خواهد ساخت.

فصل اول | عهدنامه استانداردسازی

رؤسای نهادهای بزرگ معمولاً چشم اندازهای بسیار سفت و سختی دارند و یادشان می رود که آدم ها چگونه اند، و می کوشند به جای سازگار کردن سیستم با آدم ها، برعکسش را پیاده کنند و آدم ها را با سیستم سازگار سازند.

برتراند راسل

۱

اینگرید کاروژی توی کار گل آراییی است و در سراسر شهر نیویورک شهرتی دارد. هیچ کدام از کارهایش شبیه به هم نیستند و برای عروسی های آن چنانی و فروشگاه پربری^۱ و دربار سوئد هم گل آراییی کرده. شاید برخی درمورد او بگویند که دیر به اوج رسیده. البته که در بیشتر سالیان عمرش هم کسی انتظار نداشت او به هیچ موفقیتی برسد و خودش هم از همه کمتر. در سی و چند سالگی شغلی رده پایین در یک دفتر روابط عمومی داشت و کارهایی را انجام می داد که هیچ کدام به درد خودش نمی خوردند. پیش از آن هم مدتی خدمه پرواز

هواپیما بود و بعدتر انگلیسی درس می داد و مدتی هم ورق پخش کن و پیشخدمت کارینو و رستوران بود. از این ها گذشته، چند بار کوشیده بود تا در رشته انسان شناسی اجتماعی تحصیلات عالی خود را دنبال کند که پنج بار دانشگاه عوض کرد و هر بار ناکام ماند. هر چند بار هم که شغل عوض می کرد، گاهی از کارش گشوده نمی شد و همچنان موفقیت از او می گریخت.

هر جا هم می نشست در گوشش می خواندند که مشکلت فقط نداشتن نظم و ترتیب در کارهاست و توصیه می کردند که اگر دلش می خواهد به موفقیت برسد، باید یک کار را انتخاب کند و در آن کار سختکوشی به خرج دهد. ولی بینوا اینگرید همیشه سخت کار می کرد. وقتی سرانجام به کار روابط عمومی رسید، خوب دستگیرش شده بود که مشکل اصلی چیزی ورای سختکوشی است. تازه فهمید مسئله یک چیز ساده است: او هنوز نتوانسته بود جای خودش را در این دنیا پیدا کند. خودش می گوید: «همیشه زور می زدم راست دماغم رو بگیرم و مستقیم حرکت کنم، چون فکر می کردم این جوریه که آخرش دستم می آد. واسه چه کاری ساخته شده ام. ولی هر بار که راه راست رو می گرفتم، انگار همه چی کج و کوله می شد.»

بیشتر اسب های سیاه حال و روزی شبیه به اینگرید داشته اند. اعتراف به چنین چیزی اصلاً آسان نیست. هیچ کس دلش نمی خواهد راحت بگوید که از دانشگاه یا از سر کار اخراج شده یا مجبور بوده به کاری بپردازد و در شغلی جان بکند که ازش متنفر بوده. هیچ کس دوست ندارد به حس فرومایگی و ناچیز بودن اعتراف کند. وقتی کار به جاهای باریک می کشد، هیچ کس دوست ندارد اعتراف کند که در این زندگی سر جای خودش نیست. با این حال، بیشتر اسب های سیاه دست کم یک بار این دوران را در زندگی شان از سر گذرانده اند.

جان کاوچ آدمی بود که سختی بسیار کشید و در دوره فوق دکترای علوم کامپیوتری دانشگاه برکلی پذیرفته شد و با همه رنجی که در این راه برده بود، در همان روزهای نخست این دوره متوجه شد نگاه خشک و ریاضی محض مدرسان، نقطه مقابل دیدگاه خلاق و انسانی ذهن اوست. چنان حس جدا افتادگی و بی ربطی ای به این فضا داشت که تصمیم گرفت از ادامه دوره منصرف شود و قید فوق دکترای را زد.

داگ هور هم ده سال تمام توی شرکت معماری منظره خویشاوندانش گیر افتاده بود و به هر جان کندی بود روزگار می گذراند. آن ها در این شرکت که در ایلینوی آمریکا بود

برای مردم باغ و فضای سبز و گلخانه می‌ساختند. اگرچه بخش نقشه‌کشی و طراحی کار را دوست داشت، در و دیوار این شغل برایش تنگ بود و همیشه دوست داشت به دست خودش چیزی بسازد. در میانه کار حس خلاقیتش گل می‌کرد و با بی‌اعتنایی به نقشه از پیش تعیین شده، گیاهی را این طرف و آن طرف می‌کاشت و می‌کوشید باغبانی را به یک کار زنده و پویا بدل کند. حس می‌کرد باید یک چیزی را در این میانه دگرگون کند و به همین خاطر هرچه از مالش فروختنی بود فروخت و پا به راه سفر خارج شد.

در راه زندگی اسب‌های سیاه بارها به این مورد برمی‌خوریم که در زندگی‌شان دورانی را گذرانده‌اند که حس می‌کردند روزگار با آن‌ها از در ناسازگاری درآمده، انگار مثل اسب عصاره دور خودشان چرخیده‌اند. برخی از آن‌ها در مشاغلی گیر افتاده بودند که نیاز اندکی به هوش داشتند و دیگران در کارهایی به اوج رسیده بودند که مایه رشک دیگران بوده، ولی خودشان حس می‌کردند باید در این کار سرآمد باشند، چون دیگران این انتظار را از آن‌ها دارند، منتها خودشان کمترین رضایتی از این کار نداشته‌اند. بیشتر اسب‌های سیاه با وجود دل‌زدگی یا بی‌زاری، نابسندگی یا بینوایی، سال‌ها در این دوران دست‌وپا زده‌اند تا اینکه سرانجام به جایی رسیده‌اند که دریافته‌اند این زندگی آن‌ها را کامیاب نمی‌کند.

حالا می‌رسیم به نقطه عطف.

این‌گرید می‌گوید: «هیچ وقت به ذره هم احساس غرور نمی‌کردم. تا اینکه زدم به بیراهه.»

۲

برای جنی مک‌کورمیک این نقطه عطف همان جایی بود که روی چمن خیس دراز کشید و به آسمان چشم دوخت و گذاشت طوفان نور ستاره‌ها او را با خود ببرد. برای آلن رولو همان زمانی بود که کسب‌وکار خودش را در شهر کوچکشان فروخت و راهی شهری بزرگ شد.

این آدم‌ها پیش از رسیدن به چهارراه سرنوشت می‌کوشیدند به همان راهی بچسبند که جامعه پیش پایشان گشوده بود و بیشتر وقت‌ها بدون فکر این کار را می‌کردند. بعد از آن بود که پای یک خواسته نو وسط می‌آمد و روی تصمیمشان اثر می‌گذاشت. این آدم‌ها از اینجا به بعد تصمیم خود را بر پایه چیزی می‌گرفتند که انگار بیشتر و بهتر آن‌ها را به سوی کامیابی پیش می‌راند.

نتیجه اینکه عنصر کامیابی خودش را به دو شکل طی گفت‌وگوهای ما با اسب‌های سیاه مطرح کرد. اول اینکه آن‌ها خودشان از وضعیت ذهنی‌شان گزارش می‌دادند که

عاشق زندگی شان هستند و دومی که از مورد اول هم واضح تر بود اینکه همواره شاهد یک عنصر مشخص در آن ها بودیم و آن هم کامیابی بود.

در کاوش ما برای یافتن نقاط مشترک میان روندهای رسیدن اسب های سیاه به موفقیت، آن ها به جای تمرکز روی یادگیری ترفندها و یادگیری مهارت های جدید، از انتخاب امکان ها و فرصت های تازه ای می گفتند که با خود آن ها سازگاری بیشتری داشت. در این میانه، هیچ مشکلی هم از راه به درشان نکرده بود و گرفتاری با بچه ها، مشکلات خانوادگی، در دسرهای مالی و چیزهایی از این دست آن ها را از ادامه راه باز نداشته بود. همه به این فکر بوده اند که ویژگی های فردی آن ها اهمیت دارد.

اسب های سیاه معمولاً در راه خودشان به مشکلاتی برمی خوردند که از راه اصلی به درشان می کرد و به بیراهه پریچ و خمی می انداخت. اینجای کار بوده که این سؤال را از خود می پرسیدند: الان دقیقاً چه چیزی عامل به وجود آمدن این نقطه عطف شده؟

۳

شاید با خودتان گفته باشید که جرقه آغازین این نقطه عطف برای هر کدام از این اسب های سیاه با دیگری متفاوت بوده. کاملاً حق با شماست، چون کامیابی یک مسئله شخصی به شمار می آید. ولی اگر هم کامیابی شخصی از این اسب سیاه به دیگری تفاوت کند، باز این سرنخ را دستان می دهد که بفهمیم جرقه یاد شده از چه جنسی است که باعث شده اسب سیاه به این باور برسد که باید راه زندگی اش را تغییر بدهد. لابد پای یک نیروی اجتماعی قدرتمند در میان بوده که فردیت آن ها را سرکوب می کرد. مثلاً اینگرید دقیقاً می داند که چه چیزی باعث وبانی همه مشکلاتش بوده و از آن با نام «قانون یانته» یاد می کند.

اینگرید در منطقه اسکاندیناوی بزرگ شده و آنجا باور فرهنگی عمیقی به قانون یانته در مورد موفقیت وجود دارد. به گفته خودش: «قانون یانته می گه با همه باید یکسان رفتار بشه، همه باید رفتار یکسانی داشته باشن و نباید خیال برت داره که ویژگی خاصی داری و همه باید یک کار رو بکنن تا به موفقیت برسن.»

چیز غریبی هم نیست. ما هم این مجموعه قوانین را داریم و به آن می گوئیم استاندارد سازی.

شرکت ای.آر. اسکویب^۱ در بروکلین تا دهه ۱۸۹۰ دیگر بدل به مهم‌ترین تولیدکننده اتر، داروهای ملین حاصل از نمک معدنی و خمیردندان‌های ضدباکتری در آمریکا شده بود و سهم عمده‌ای از بازار تریاک، گنه‌گنه^۲ و کلروفورم را داشت. این همه رشد و پیشرفت ثمره همت و سرسپردگی شخص مدیر این شرکت به روند استانداردسازی بود.

دکتر ادوارد رابینسون اسکویب در آغاز کار پزشک نیروی دریایی ارتش بود و کارش تأیید داروهایی بود که در این رشته مصرف می‌شد. او خیلی زود فهمیده بود که کیفیت داروها و میزان خلوصشان در میان تولیدکننده‌ها متفاوت است و حتی گاهی در میان داروهای یک تولیدکننده هم محصول بسته‌ای با بسته دیگر تفاوت دارد و کار به تفاوت داروی قوطی‌های مشابه هم کشیده می‌شود. دل مشغول همین نکته بود که تصمیم گرفت یک کارخانه داروسازی راه بیندازد که داروهای یکسان را با کیفیتی یکسان در همه بسته‌ها و قوطی‌ها عرضه کند. شعار بلند و پرطمطراقی هم ساخت به این شرح: «اطمینان، یک‌دستی، خلوص، اثربخشی».

وفاداری و پایستاری این مجموعه داروسازی به همین اصول باعث شد که نام اسکویب تا به امروز هم پابرجا بماند و همین نام است که بر کارخانه‌های بریستول-مایرز اسکویب خودنمایی می‌کند. در همان آغاز روزگار استانداردسازی، بسیاری از شرکت‌ها و مجموعه‌های صنعتی آمریکایی توانستند با همین استانداردسازی محصولاتشان بدل به غول‌های دنیای مدرن شوند. از دل همین روند بود که اکسان^۳، کلاگ^۴ و فورد بیرون آمدند. هدف همه استانداردسازی‌ها این است که میزان بهره‌وری یک نظام تولیدی را به حداکثر برسانند. نخستین سازوکاری هم که این روال در کار می‌آورد این است که متغیرهای فردی را به کمترین میزان برساند. شرکت فورد این شعار را داشت: «هرکسی هر رنگ ماشینی می‌تواند داشته باشد، به شرطی که آن رنگ سیاه باشد.» استانداردسازی روندهای ثابتی را در کار می‌گیرد تا داده‌های ثابت را در روندی بدون انحراف و نوسان به خروجی‌های یکسان بدل سازد.

به بیان دیگر، طرز فکر استانداردسازی این اصل است: فردیت مشکل‌ساز است.

1. E.R.Squibb

۲. یک نوع داروی تب‌بر

۳. Exxon؛ اولین کارخانه عرضه‌کننده نفت سفید استاندارد که پیش‌تر Standard Oil نام داشت.

۴. Kellogg؛ اولین کارخانه تولید برشته‌ک صبحانه استاندارد که پیش‌تر Battle Creek Toasted Flakes نام داشت.

البته که کارکرد طرز فکر استانداردسازی برای تولید محصول کاملاً منطقی است. اگر سردرد دارید باید یک آسپرین بخورید و این قرص را از قوطی ای درآورید که مثل هزاران قوطی قرص دیگر است. اگر در حال سفر با ماشین خودتان هستید باید انتظار داشته باشید که بنزین همه جایگاه‌های سوخت عین هم باشند و ماشینتان را راه ببرند. و اگر چه که ما دوست داریم ماشینمان مطابق سلیقه مان باشد، شعار هنری فورد یک پیامد مهم داشت و آن کاهش چشمگیر قیمت بود. در آن زمانه‌ای که فورد آن شعار را سر زبان‌ها انداخت انتخاب مردم میان ماشین‌های مطابق میل یا استاندارد نبود. آن‌ها در دوراهی خرید یک مدل استاندارد یا ناتوانی از خرید ماشین بودند.

حالا اندکی منصفانه به ماجرا نگاه کنیم. وقتی یک سیستم تولیدی را استانداردسازی می‌کنید، آنگاه تفاوت‌های فردی واقعاً یک مشکل است. شعار اطمینان، یک دستی، خلوص، اثربخشی را خراب می‌کند و این یعنی خراب شدن سازندگی. به همین خاطر بود که در همان آغاز دوران استانداردسازی، به شکل قاعده‌مند و دقیقی با مسئله فردیت برخورد می‌شد و آن را از بین می‌بردند.

حالا اگر همه ما این روند استانداردسازی را پذیرفته بودیم، دیگر چه نیاز به نوشتن این کتاب بود؟ ولی دریافت جمعی ما از موفقیت و توانایی فردی مان برای رسیدن به آن دقیقاً از همان زمانی دگرگون شد که خواستیم آدم‌ها را هم مثل آسپرین یکسان‌سازی کنیم و این پیشرفت اصلاً انحراف از مسیر درست نیست و صرفاً یک دنباله بر روال شگفت فلسفه موفقیت به شمار می‌آید. در نظام سنتی صنعتگری سده نوزدهمی که نیای استانداردسازی بود، محیط کارخانه هرازگاهی بنا به خواسته و میل کارگران دگرگون می‌شد ولی همان‌گونه که پدر استانداردسازی، فردریک تیلور، خیلی زود در این روزگار نوین فهمید در نظام تولیدی که ماشین‌ها سنگین و گران‌اند و کارگران سبک و ارزان، بهتر است که کارگران را دور ماشین‌ها بچینیم نه برعکس.

همین شد که متأسفانه نخستین چیزی که استانداردسازی شد، روح و جان کارگران بود. به آن‌ها نقش‌های تازه‌ای دادند که ثابت بود و یکسان و نیاز به تفکر مستقلی نداشت. اینکه فلان پیچ را یک بند بپیچانند یا فلان اهرم را حرکت بدهند. فیلم عصر جدید چارلی چاپلین را یادتان است؟ چاپلین آن فیلم را در سال ۱۹۳۶ ساخت، ولی پیش‌تر، هم

کارخانه‌های آمریکا به همان راه رفته و کارگران جزئی از بدنه ماشین‌های غول‌آسا شده بودند. ری کراک، بنیان‌گذار امپراتوری مک‌دونالد در سراسر جهان و یکی از بزرگ‌ترین نمادهای استانداردسازی در جهان که سالانه میلیاردها همبرگر به مردم می‌فروخت، بدل شدن آدم‌ها به ابزار را به بهترین شکل با این جملات، که نمودگار تفکر استانداردسازی‌اند، بیان می‌کند: «ما هم مثل شما فهمیده‌ایم که نمی‌توان به آدم‌هایی که تابع جمع نیستند اعتمادی داشت. باید هرچه زودتر این آدم‌ها را تابع جمع کنیم... اصلاً نباید بهشان مهلت داد. یک سازمان نمی‌تواند به آدم‌ها اعتماد داشته باشد. این آدم‌ها هستند که باید به سازمان اعتماد کنند.»

۶

برگرفته از همین شکل تفکر بود که نخستین استانداردسازها قالبی نوین و سفت‌وسخت از سلسله‌مراتب کاری ساختند که کارمندان را به دو طبقه تقسیم می‌کرد. در طبقه زیرین کارگران بودند که به گفته فردریک تیلور باید از دستورات اطاعت و آن‌ها را اجرا می‌کردند و این کار را دقیق و تند انجام می‌دادند. بالادست طبقه مدیران بودند که باید به کارگران کارهایشان را دیکته می‌کردند. وظیفه همه تصمیم‌گیری‌های داخل سازمان با همین‌ها بود. انگار برای آن مدیران روزگار چندان بد هم نبود، چون حالا بخشی از قدرت و خودمختاری کارگران به آن‌ها اعطا می‌شد، ولی مشکل اینجا بود که حالا این طبقه هم خود را در بست وابسته به اجزای مستحکم نظامی می‌دید که به همان سختی و مشقت ازشان کار می‌خواست و نگاهی هم به استعدادهایشان نداشت. در نظام استاندارد هر مدیری نقشی ازپیش تعیین شده و ثابت دارد. مثلاً وظایف مدیر فروش ثابت است و دیگر مهم نیست که چه کسی این سمت را بر عهده می‌گیرد. در نظام استاندارد همه چیز بر پایه این انگاره می‌گردد که تفاوت فردی یک مشکل است و دردسرساز.

در رده بعدی، ما این استانداردسازی را به بچه‌هایمان هم منتقل می‌کنیم. موفقیت‌های بزرگ و چشمگیر استانداردسازی دنیای کسب و کار را می‌ستاییم و از سوی دیگر نوآوران عرصه آموزش دست به بازآرایی و نو کردن نظام آموزشی و مدارس و دانشگاه‌ها می‌زنند و همه را با معیار سفت‌وسخت بهره‌وری بیشتر تنظیم می‌کنند. در همان آغاز سده بیستم تمامی نظام آموزشی آمریکا تحول گسترده‌ای به خود دید و بر اساس نظام استاندارد، کتاب‌های آموزشی استاندارد، رده‌های استاندارد، آزمون‌های استاندارد، ترم‌های تحصیلی استاندارد و

مدارک تحصیلی استاندارد تنظیم شد. اینجا نیز همان روال سخت و محکم صنعتی میان کارگران و مدیران را پیاده کردند و سلسله مراتبی تعریف شد که در آن یک طبقه شامل مربیان می شد و طبقه دیگر مدیران آموزشی. کلاس ها هم انگار شبیه به کارخانه ها طراحی شدند و برای مدارس و حتی دانشگاه ها هم زنگ گذاشتند که پایان هر ساعت درسی را اعلام کند و ابایی هم از گفتنش نداشتند. چنان که الوود کابری در کتاب معروفش با نام مدیریت مدارس عمومی^۱ به سال ۱۹۱۶ نوشت: «مدارس ما به یک معنا کارخانه اند، چون در آن ها ماده خام یعنی بچه ها قرار است ورز داده شوند و به صورت محصولاتی دربیایند که به درد اجتماع بخورد.»

ابتدا کار را استانداردسازی کردیم و بعد آموزش را، بعد محیط کاری استاندارد را با محیط آموزشی استاندارد همساز کردیم و حالا وقتش بود که شغل های استاندارد بسازیم. کارمان که تمام شد، روال استاندارد را از صبح اولین روز در کودکان تا صبح نخستین روز بزرگسالی باب کردیم. این یعنی استانداردسازی کل زندگی بشری.

۷

شاید بتوان گفت از دهه ۱۹۵۰ به بعد این روال کار استاندارد را می توان در زندگی کاری حقوقدانان، پزشکان و مهندسان دید. در همه این حرفه ها نخست باید همه مراحل از پیش تعیین شده کار را طی کرد و آموزش استاندارد را طبق برنامه های از پیش نوشته شده دید. دبیرستان، دانشگاه، دانشکده پزشکی، آزمون های پزشکی، دوران دستیاری، کارورزی و سرانجام پزشک! این هم موفقیت. طی سده بیستم این روند استانداردسازی از همه گوشه و کنارها سر درآورده و در هر حرفه ای جای خود را باز کرده و دیگر روال مشخصی است و همه می دانند شما باید چه بکنید تا خلبان، آشپز، دانشمند فیزیک هسته ای، حسابدار، فیلم بردار، مدیر دبیرستان، داروساز یا مدیر فروشگاه بشوید. همین جاگیر شدن روال های استاندارد شغلی در مسیر حرفه ای شدن باعث جافتادن

مفهوم استاندارد موفقیت شد که یعنی به دست آوردن ثروت و جایگاه از راه بالا رفتن از پله های سازمانی و نهادی. به محض اینکه راه پیشرفت و شکوفایی به دقت مشخص، تثبیت و پیش بینی پذیر شد، همه آدم های جامعه دیدند که برای موفقیت حرفه ای چه نیازهایی دارند. باید هدف را مشخص بکنی، بعد آموزش های لازمه را به سرعت ببینی و

راست دماغت را بگیری و تا ته راه را بدوی. دیگر عجیب نیست اگر ببینیم مسئله کامیابی هیچ جایگاهی در این نظام استاندارد ندارد. کامیابی یک مسئله شخصی است و به فردیت برمی گردد و فردیت و تفاوت های فردی چیزی است که در همان ابتدای استانداردسازی از مسیر راه راست دورش انداخته اند.

نتیجه اینکه یکسان سازی ارزش های استاندارد در کل دنیای صنعتی فراگیر شد و در کارخانه ها و مدارس ریشه دواند. دلیل اینکه همه ما این نظام را پذیرفتیم و با جان و دل از این روند انسانیت زدایی استقبال کردیم این بود که جامعه در روزگار استانداردسازی یک وعده روشن به همه شهروندان خود می داد: اگر امر راست را بگوید و به مقصد برسد، هم شغل دارد و هم جایگاه اجتماعی و هم امنیت اقتصادی. این وعده چنان در جامعه آمریکا رواج یافت (چیزی که وقتی به اروپا رسید، خیلی جدی تر هم گرفته شد و در آسیا از آن هم زمخت تر شد) که خود را در مقام یک قرارداد اجتماعی جا انداخت.

بر پایه این عهدنامه استاندارد، جامعه آغوش خود را به سوی تو خواهد گشود، مشروط بر اینکه مسئله کامیابی فردی را به یک سو بیفکنی و موفقیت را در دامن روال استانداردش دنبال کنی. آن وقت است که از همه مواهب اجتماعی بهره خواهی برد.

۸

چه شد که تن به چنین عهدنامه ای دادیم؟ اولاً این عهدنامه قانونمند بود و به نظر منصفانه می رسید و به ویژه بسیار بهتر از آنچه بود که پیش تر داشتیم. در سده نوزدهم همه فرصت های نیک بختی از آن هایی بود که خانواده های اشرافی داشتند و نژاد برتر و دین برتر و جنسیت برتر و حساب بانکی پرتر. در مقابل، نظام استاندارد آمده بود که انگار شایسته سالاری پیشه می کرد و عدالت اجتماعی را جاری می ساخت.

در این عهدنامه استاندارد نه تنها همه امکان موفقیت داشتند (اگر سخت کار می کردند و استعداد نشان می دادند)، بلکه برای نخستین بار در تاریخ، نردبان ترقی به روی همه گشوده بود. ظاهراً هم وعده می دادند که هرکسی شایستگی خود را به نهادهای استاندارد ما نشان بدهد بهترین فرصت ها را در جامعه از آن خود خواهد کرد. این عهدنامه قول صریح می داد که هرکسی در راه مستقیم گام بردارد بخت این را خواهد داشت که متخصص رادیولوژی، وکیل، مدیر اجرایی یا استاد دانشگاه بشود. تنها کاری که باید بکنید این است که از دیگر همتایان خود بهتر باشید.

همان دوره ها را می گذرانید، ولی بهتر از بقیه. همان آزمون ها را بدهید، ولی نمره بهتر بگیرید. همان مدارک دانشگاهی را خواهید داشت، ولی از دانشگاه بهتر. چکیده شمار موفقیت نظام استاندارد همین پنج واژه ساده است: مثل بقیه باشید، ولی بهتر.

۹

روی دیگر سکه این شعار مهم ترین ایراد این عهدنامه را نشان می دهد: نهادهای استاندارد فرصت های شغلی ما هرگز برای کامیابی شخصی شما طراحی نشده اند. عهدنامه استاندارد به آشکارترین و جدی ترین شکل خواستار این است که ما تمنای دل و نیازهای خود و شادکامی مان^۱ را پس برانیم و جای آن مسیر بلند و طولانی بهره وری حرفه ای را در پیش بگیریم. طبق این عهدنامه، شادکامی و خوشبختی همان پاداش کار سخت و ماندن در مسیر راست است. اگر کسی از این راه بیرون بزند و بخواهد کار دلش را بکند و کامیابی را اصل قرار دهد، مهر کله شقی، سبک سری و زیاده خواهی می خورد. اگر پیش از ادای دینتان طالب به دست آوردن خوشبختی باشید، به شما برچسب بلاهت و تن آسایی می زنند و بدتر از همه می گویند هزاره ای^۲ و جوجه امسالی.

این نمود آشکار همان قانون یانته است و البته پیامد غیرمستقیم جا افتادن همان عهدنامه استانداردسازی که در گذر روزگار استانداردسازی در همه دنیا پیچید. بیشتر مادرها و پدرها به این نتیجه رسیدند که چشم پوشی از برخی خوشی های نامعلوم و کوتاه مدت بهای مناسبی برای تضمین امنیت آینده است و همه پیرو این عهدنامه شدند. البته که هر پدر و مادری سعادت و بهروزی فرزندش را می خواهد، ولی آن ها به این گمان بودند که وعده های راه راستی که آن عهدنامه در میان گذاشته بعدتر محقق خواهد شد و زمینه ای خواهد ساخت تا کودکان در بزرگسالی این آزادی را داشته باشد که به میل خود شکوفا شود و به راه دلخواه خود برود و به همین خاطر سازشی در کار آوردند و از سر خوشی هایی گذشتند که گفته می شد زودگذر و بی پایه اند و باید نادیده شان گرفت.

البته که این حساب و کتاب کاملاً منطقی بود. اگر موفقیت را مساوی با بالا رفتن از پله های نهادینه فرصت هایی بگیریم که از مدرسه تا دنیای کار و حرفه کشیده شده اند، آنگاه شما هر کاری می کنید که کودک دلبندتان به راه خطا نیفتد و از همان آغاز کار کزراهه

1. happiness

۲. millennial: منظور افرادی است که متولد هزاره سوم هستند و نسبت به نسل های قبلی طیفیانگردد. در ایران به آن ها می گوئیم دهه هشتادی ها.

نرود. کافی است از هر مدیر پذیرش دانشگاه سؤال کنید تا به شما بگوید بیشتر مادر و پدرها اصلاً وقت خود را به شنیدن نکات فلسفی درمورد کامیابی واقعی تلف نمی‌کنند و فقط می‌خواهند بدانند چه راهی برای رساندن بچه‌ها به دانشگاه مطمئن‌تر از بقیه است و تازه شاید بعدش اندکی به این موضوع علاقه نشان بدهند.

آن عهدنامه یادشده ما را وادار می‌کند که موفقیت را در بستر یک مسیر خطی مستقیم درک کنیم، و از خود بپرسیم تا کجا می‌توانیم بالا برویم و بالاتر. این دریافت یک معنی دیگر هم در خود دارد که اگر آدم‌ها خود را به این نردبان بیاویزند و از آن بالا بروند و بر بلندترین جایش بنشینند، ما انتظار داریم که حتماً این بینواها خوشبخت هم باشند. اگر این نردبان با خودش کامیابی نیاورد، پس دیگر به چه دردی می‌خورد؟ به همین خاطر است که درد دل‌های یک هنرپیشه هالیوود یا بازیکن لیگ حرفه‌ای را گبی اصلاً به دلمان نمی‌نشیند و برای درد ورنجشان تره هم خرد نمی‌کنیم. با خودمان می‌گوییم تو که هم میلیونی و هم مشهور، دیگر دردت چیست؟ عین این رفتار را وقتی داریم که به بدبختی و سیه‌روزی آدم‌های دارای مشاغل پست برمی‌خوریم. خوشبختی انگار فقط مال برنده‌هاست دیگر! طبق عهدنامه استاندارد اگر تو از راه منحرف شدی و نتوانستی در مسیر موفقیت بمانی، نباید انتظار داشته باشی مثل آن‌ها که سلسله مراتب را پیموده‌اند، نصیبی از خوشبختی استاندارد ببری.

با اینکه بیشتر مادر و پدرها ته دلشان می‌دانند نمره قبولی کنکور و مدرک دانشگاهی از جاهای معتبر قرار نیست لزوماً به خوشبختی فرزندشان بینجامد، باز هم دست از بزرگ‌نمایی این چیزها برای بچه‌ها بر نمی‌دارند، چون می‌دانند راه خوشبختی که آن عهدنامه وعده داده از دل همین‌ها می‌گذرد. از سویی، می‌ترسند که اگر بچه از این راه بیرون بیفتد گرفتار روزگار تیره‌ای شود که عهدنامه استاندارد آن را هم وعده داده. به همین خاطر است که تا سروکله بچه‌ها در زندگی مردم پیدا می‌شود، می‌کوشند محل زندگی‌شان را تغییر دهند و به محله‌های اعیان‌نشین بروند و بچه‌ها را همان‌جا به مدرسه بفرستند و می‌گردند ببینند قبولی‌های کنکور کجاها درس خوانده‌اند و پول‌های گزافی می‌دهند تا بچه‌هاشان همان مدرسه و کلاس تقویتی را بروند.

ولی این سرسپردگی بی‌چون و چرا به نظام پرورش استعداد که هیچ توجهی به کامیابی فردی ندارد، نتیجه ناگواری برای همه ما خواهد داشت. همیشه در دل این نظام شما به یک تردید ژرف می‌افتید و این جایی است که حس می‌کنید زندگی مطابق میلان نیست. این جواری وادار می‌شوید یک نقطه عطف را تجربه کنید.

با در نظر گرفتن این حقیقت که کامیابی شخصی در دل عهدنامه استانداردسازی هیچ جایی ندارد، دیگر معلوم است که چرا افرادی که در مسیر مستقیم قدرت را به دست دارند و تصمیم گیرنده هستند، حس نابجایی، درماندگی و تردید اسب های سیاه را جدی نمی گیرند و حتی او را خوار می دارند. وقتی یک کارمند یا دانشجو از تجربه نامطبوع زندگی و کار خود می گوید، معمولاً خیلی ساده به او برچسب خودبزرگ بینی می زنند با دستش می اندازند که چرا به خیالش رسیده همه دنیا باید مطابق میل او بگردد.

حتی کسانی که بیشتر از همه دوستان دارند هم وقتی به این حس ها گرفتار می شوید همین حرف ها را تحویلشان می دهند و وقتی بیراهه را انتخاب کرده اید، هیچ گریزی از این ندارید. دلیلش این نیست که دلشان می خواهد شما هم رنگ جماعت شوید، بلکه مسئله این است که انتخاب شما با دریافت بنیادین آن ها از روال گردش دوران نمی خواند. آن ها هم دلشان می خواهد شما موفق باشید، ولی تنها راهی که برای رسیدن به این هدف درک می کنند پیروی از فرمول استاندارد است: مقصدت را بشناس، سخت کار کن، توی مسیر بمان.

این گونه است که وقتی کسی به سر بزنگاه نقطه عطف می رسد، باید یک تصمیم بزرگ بگیرد. شاید به این فکر بیفتید که با سخت تر کار کردن می توانید قفل از دروازه موفقیت بشکنید...

... یا شاید که عهدنامه را پاره کنید.

اینگرید کاروزی در بیشتر سالیان عمرش می کوشید مثل همه باشد و شاید اندکی بهتر. ولی همیشه به جایی می رسید که می دید با بقیه فرق دارد و حتی بدتر از همه است. مدتی را به تحصیل هنر در دانشگاه طراحی سوئد پرداخت، ولی خانواده اش او را قانع کرده بودند که هنر آخر عاقبت ندارد و دیگرانی هم بودند که یک بند در گوشش می خواندند که توی نقاشی هیچ مهارتی ندارد. خوب یادش است که روزی پدر یکی از هم کلاسی ها خیلی راحت و صاف توی رویش گفت: «چرا خیال کردی توی کار طراحی واسه خودت کسی می شی؟ اون هم وقتی که اصلاً طراحی بلد نیستی؟»

واکنش همیشگی اینگرید به این سرکوفت ها سرزنش خودش بود. او هم مانند همه شهروندان نیک جهان صنعتی، همه بندهای آن عهدنامه استاندارد را درون خودش نهاده

کرده بود، که البته تفاوت چندانی با قوانین یانته نداشت. یادش هست که: «وقتی جوون تر بودم همیشه به خودم شک داشتم. اون وقت ها فکر می کردم برای موفق شدن باید کاری رو دست بگیرم که توش خوب عمل می کنم و همیشه دنبال همین می دویدم، ولی مشکل اینجا بود که انگار توی هیچ کاری خوب نبودم، واسه خاطر همین هیچ وقت احساس خوشبختی و شادی واقعی نمی کردم.»

سی سال و اندی داشت که به نیویورک رفت و امیدوار که در آمریکا فرصت های بیشتری به او رو کند و بخت خودش را بیابد. از همان دم نخست، هیاهو و شلوغی منهتن او را جذب کرد، چون با ایستایی و خمودی دنیای اسکاندیناوی زمین تا آسمان فرق داشت. در آغاز مشکل ویزای کاری داشت و باید شغلی پیدا می کرد تا از آمریکا بیرونش نکنند. توی یکی از شرکت ها در قسمت روابط عمومی مشغول به کار شد و مسئولیت رابطه برندهای لوکس با روزنامه نگاران را بر عهده داشت. بخور و نمیری درمی آورد که برای زندگی در منهتن کافی بود، ولی هنوز در دلش سودای کاری داشت که همان کار خودش باشد.

ده سال از این ماجرا گذشت. حالا همه چیز داشت و دیگر رضا داده بود که زندگی اش همین است و افق و عاقبتش در همین روابط عمومی بسته شده که یک دفعه و کاملاً ناگهانی یکی از مشتریان قدیمی به او کاری غیرعادی سپرد. اتاق بازرگانی سوئد و آمریکا جشنی در پیش داشت و این مشتری سابق مسئول برگزاری بود و به اینگرید پیشنهاد کرد مسئولیت گل آرایی این جشن را که در یکی از هتل های مجلل برگزار می شد به عهده بگیرد. خودش می گوید: «من تا اون وقت هیچ سروکاری با گل و گیاه نداشتم و اصلاً به خاطر سوئدی بودنم همچنین پیشنهادی بهم دادن. مشتری ما هم فقط از روی دقت من توی انتخاب رنگ های بروشورها و کارهای قبلی به این نتیجه رسیده بود که شاید من بهترین گزینه باشم.»

عهدنامه استاندارد از ما می خواهد که از فرمول استاندارد پیروی کنیم تا به موفقیت برسیم، که لابد کامیابی را هم به دست بیاوریم. از آن سو، اسب های سیاه راست دل و فردیشان را می گیرند تا به کامیابی برسند و در آن میانه شرایط چنان چیده می شود که به بهترین شکل به موفقیت هم می رسند. برای رسیدن به این هدف باید خودتان را تا جا دارد خوب بشناسید، تنها از رهگذر شناخت جزئیات خواسته ها و علایق است که می توانید موقعیت و فرصت های متناسب با خودتان را تشخیص دهید و آن ها را بقاپید. اینگرید هم از پس دست کم دوده کاری ربط به خودش و سرخوردگی از دنیای آموزش، دیگر سرانجام خودش را شناخته بود.

او می‌دانست عاشق این است که دست به خلق چیزهایی بزند که آدم‌ها را خوشحال می‌کند. به گفته خودش: «چیزهایی که لحظات آدم‌ها رو رنگ شادی بزنه.» دستش آمده بود که از تعهدات کاری بلندمدت متنفر است و به جای آن دوست دارد برنامه‌های کوتاه‌مدتی دست بگیرد که آغاز و پایان مشخص داشته باشند. نکته دیگر هم اینکه دریافت بود با بودجه مشخص و محدود بهتر می‌تواند کار کند و اتفاقاً همین محدودیت‌ها خلاقیتش را بیشتر شکوفا می‌کند. می‌دانست ذوق بصری دارد و رنگ‌شناس است. کار بدنی و دست‌ورزی را دوست داشت و از میخ‌کوبی و بریدن و بردار و بگذار روگردان نبود. دوست داشت در لحظه، نظر و واکنش مشتریان خود را دریافت کند و خودش به این کار می‌گفت: «کیف فوری!» آشپزی را هم دوست داشت و معلوم شد که گل‌آرایی بسیاری از این امیال درونی او را برآورده می‌کند و دست‌برقضا به پخت‌وپز هم ربط دارد، چون کلی مواد خام رو می‌آرین و درست و به قاعده قاتی‌شون می‌کنین و مثل غذا سر سفره چشم مشتری می‌ذارین.» خیلی زود هم فهمید چطور چشم‌انداز کار را بچیند که همه چیز مجلل و گران به نظر برسد، ولی در عمل با ارزان‌ترین مصالح ساخته شود. چیزی که هم نیاز مشتریان بزرگ او را برآورده می‌کرد و هم جیب خودش را پر.

وقتی جوان‌تر بود هیچ‌کدام از این چیزها را درمورد خودش نمی‌دانست و به دلیل وجود قوانین محکم یانته، هرگز به فکرش نرسیده بود این جزئیات روزی به کارش بیایند ولی حالا می‌دید گل‌آرایی برای برنامه‌های عمومی شاید بهترین و سازگارترین گزینه برای خواسته‌ها، امیال و توانایی‌های او باشد. این بود که خودش را تمام‌وکمال وقف این برنامه اول کرد. رفت و کلی چوب فرسوده و از آب گرفته خرید و خودش دست‌تنها نشست به تخته‌بند کردنشان به یکدیگر و همه پایه‌ها را با همین‌ها ساخت و رویشان را با گل و همچنین با گیاهانی پر کرد که سوئدی‌ها خوب می‌شناختند. چشم آشنا به رنگ او اینجا کار به یاری‌اش آمد تا توازن درستی میان رنگ‌بندی چوب، گیاه و گل برقرار کند و دکور این مراسم را خوب بچیند. پایان کار هم دکوری را پیش رو گذاشته بود که هرکس می‌دید یاد نقاشی‌های روبنس^۱ می‌افتاد.

وقتی درها باز شد و همه آمدند، یکی از مهمانان چنان از دیدن این دکور به هیجان آمد که حتی به گریه افتاد و به این‌گرید گفت کارش او را به روزگار کودکی برگردانده. خانمی که این کار را به این‌گرید سپرده بود رئیس اتاق بازرگانی سوئد و آمریکا بود و او هم با چشم خیره به

این دکور نگاه می‌کرد. از آن به بعد هم هرگاه کار مشابهی داشت بی‌درنگ با اینگرید تماس می‌گرفت و تازه توی خود این مهمانی به همه پز می‌داد که خودش اینگرید را کشف کرده. آشپزی که برای مراسم آورده بودند هم اینگرید را کناری کشید و بعد از کلی تعریف و تمجید گفت گیاهانی که اینگرید استفاده کرده جووری بوده که غذاهای او هم زیباتر و دل‌فریب‌تر به نظر رسیده‌اند و از این بابت کلی تشکر کرد. در تمام آن شب مهمانان یکی پس از دیگری می‌آمدند و از خانم گمنامی که چیدمان مراسم را انجام داده بود قدردانی می‌کردند.

اینگرید آن شب را برایمان این طور تعریف می‌کند: «لحظه وحی بود انگار. آخرش به جایی رسیدم که یه چیز باارزش توی خودم کشف کردم.»

این شد که با نهاده و پس‌انداز صفر، شرکت گل‌آرایی خودش را با نام «استودیوی تین کن»^۱ در بروکلین راه انداخت. در آن آغاز کار، همه کسب‌وکارش یک وبسایت بود با عکس‌هایی از گل‌آرایی‌های خودش. ولی حرفش دیگر دهان‌به‌دهان چرخیده بود و به زمان درازی نکشید که همه کار و زندگی‌اش را پای همین کار گل‌آرایی گذاشت. او به ما گفت: «روزهای اول کسی کنار دست من نبود و فقط خودم بودم. هرچقدر هم که بهم پول می‌دادن برای گل و لوازم دیگه می‌دادم و طرف صحبت مستقیم با مشتری هم خودم بودم.»

این همان نقطه گردش بزرگ در زندگی است که باید درمورد تغییر طرز فکر اینگرید به آن توجه کنیم. جایی که کار روابط عمومی را رها می‌کند و به درون کسب‌وکاری جست می‌زند که آینده‌اش هنوز تضمینی ندارد. اینجای کار خودش هم گفته که اصلاً نمی‌دانسته مقصدش کجاست. اصلاً نمی‌دانسته چشم‌انداز درآمدی این کار چقدر است و معلوم هم نبوده که آینده‌اش چه می‌شود. نکته دیگر هم اینکه مجبور نبوده کمر همت ببندد و سخت کار کند، چون همیشه پیش از آن هم سخت کار می‌کرد. تازه اینجای کار، ماندن در راه مستقیم را هم به یک سو افکنده بوده، چون تا پیش از آن هرگز کار گل‌آرایی نکرده بود. با این کار حتی در برابر سیستم هم قد علم نکرده و از آن سر نییچیده، چون مشتریانش هم آدم‌های مقرراتی و محافظه‌کاری بوده‌اند که اعتماد را بیشتر از سرکشی می‌پسندیدند. تنها کاری که اینگرید در این موضع انجام داد، تصمیم برای کنار گذاشتن فرمول استاندارد و قوانین یانته بود و پا گذاشتن در راه پرپیچ و خم بیراهه.

جای اینکه برود و در کلاس‌های گل‌آرایی شرکت کند و مسیر مشخص این مقصد را برود، از راه آزمون و خطا ویژگی همه گل‌ها را شناخت و هرجا گیر می‌کرد از فروشندگان

می پرسید. جای اینکه برود و مجلات را نگاه کند و طرح های آزموده آماده را رعایت کند، تنها اصل خوش نما بودن را رعایت می کرد و به راهی می رفت که در دایره درک خودش بود. به بیان دیگر، او اینجای کار به خودش شخصیت داد و فردیتش را اصل قرار داد. خودش می گوید: «اصلاً واسه م مهم نبود گل آراها معمولاً چه اصولی به کار می برن و چه گل هایی رو چطوری کنار هم می چینن. گاهی اصلاً دلم می خواست عکس همه رفتار کنم. برای من گل هام به یه کلاس پر از بچه مدرسه ای می مونن و هرکدوم برای من به آدمه که باید به تناسب خودش باهاش برخورد بشه. یکی شون قوی تره، یکی دوست داره ته کلاس بنشینه، یکی از اون هاست که همیشه لبخند می زنه.» نتیجه هم یک رویکرد تازه به کار گل آرایی است که پایه های دست ساز، اشیای دورریختنی، بافت های زمخت، تضادهای قدرتمند، ترکیب های خارق عادت و رنگ آمیزی دقیق را پیش رو می گذارد. او یک گل آرا مثل دیگران نشد. او اینگرید کاروزی گل آرا شد.

۱۲

راه اینگرید برای رسیدن به موفقیت شخصی را نمی توان رفت و تقلید کرد، چون اصلاً امکان ندارد که کسی همین راه را برود و با همه این فرصت ها برخورد کند و تازه بخت یک دفعه گل کند. ولی اگر از بالا نگاه کنیم و از خیر این ویژگی های خاص داستان خود اینگرید بگذریم، می توانیم الگویی ژرف تر را در دل آن تشخیص بدهیم که در همه داستان های موفقیت اسب های سیاه وجود دارد.

جان کاوچ را یادتان است که از دوره فوق دکترای برکلی انصراف داد؟ او شرایط خودش را با واژگان تخصصی الکترونیک این گونه بیان می کند: «خورده بودم به وضعیت عدم تطابق مقاومت های ظاهری مدار. یکی از اساتید که بی علاقی من رو می دید بهم گفت مگه دوست نداری مشهور بشی؟ نگاهش کردم و توی سرم اومد منظور این آدم از شهرت اینه که چندتا مقاله ده دوازده صفحه ای توی یه مشت مجله دربیارم که دست بالا ده دوازده نفر اون ها رو می خونن. ولی مگه راه شهرت همین یکیه؟ آدم با آفرینش و تدریس هم می تونه مشهور بشه.» آن عدم تطابق میان او و خواسته های خشک و بسته دانشگاه به جایی رسید که سر سال دوم زد زیر میز و از دانشگاه بیرون آمد.

او دیگر به این باور رسیده بود که روزگار کارش با کامپیوترها به پایان رسیده: «حس شکست همه وجودم رو گرفته بود. تا چند سال بعدترش هم هر بار از اطراف دانشگاه

رد می‌شدم، حس می‌کردم الانه که بالا بیارم.» اندک زمانی پیش از انصراف از دانشگاه، مدیرعامل یکی از شرکت‌های نوپا با او مصاحبه‌ای کاری انجام داد و در این گفت‌وگو جان از اندیشه‌های غیرمعمولش برای طراحی نسل نوینی از کامپیوترهای شخصی گفت. از این حرف زد که به گمانش دگرگونی در نرم‌افزارهای سازگار با کاربران و نه فقط سخت‌افزار، به زودی آینده‌دنیای رایانه را دگرگون خواهد کرد. طرف صحبت او، استیو جابز بود که کاملاً با او هم‌عقیده بود و درجا او را به سمت قائم مقام اپل گمارد.

خیلی زود کامیابی به جان رو کرد و دست به کار شد و برنامه‌های استراتژی کامپیوترهای اپل ۲ و ۳ را نوشت. نخستین برنامه تجاری گرافیکی را هم طراحی کرد. او می‌گوید: «همچنین چیزی سابقه نداشت. واسه کدنویسی از روشی استفاده کردم که هیچ‌وقت توی برکلی به ما یاد نداده بودن. بهترین روزهای عمرم بود.»

جان هم مانند این‌گرید ناگاه تصمیم گرفت که به فردیت و تفاوت‌های فردی خود بها بدهد و به همین دلیل هم به موفقیت دست پیدا کرد. کاری که داگ هور هم کرد و از ایلینوی به باغات سرشناس مناطق روستایی انگلستان سفر کرد تا باغبانی علمی را از مهم‌ترین و زبده‌ترین آدم‌های این کار در جهان بیاموزد. او می‌گوید: «مثل این بود که خواسته باشم موسیقی بلوز یاد بگیرم و برم شیکاگو و پای کنسرت‌های بادی گای^۱ بنشینم. دلم می‌خواست یه طراح منظره توره جهانی باشم و همه چی رو درمورد گیاه‌ها بدونم و دیگه همه می‌دونستن که بهترین اساتید این کار توی انگلستان هستن.» که البته کار به این آسانی نبود و او را مثل یک کارگر ساده به کار گماشته بودند و همه‌روزه کارش شده بود وجین کردن و چاله کندن و پر کردن و پشت ماشین چمن‌زنی نشستن. آن قدر بیگاری کشید تا اینکه رفته‌رفته به او اعتماد کردند و سر صحبت را با طراحان و استادان باز کرد و سر وعده‌های شام و ناهار ازشان حرف کشید.

دو سال گذشت و وقتی پولش ته کشید، به شهر خودشان ایلینوی برگشت و توی یک واحد آپارتمان دفتر طراحی منظره خودش را راه انداخت، ولی «کارم به جایی رسیده بود که می‌شد گفت با مدرک دکترای باغبانی و کشاورزی از انگلستان فارغ‌التحصیل شده‌ام.» در نقلی نشان دادن لیاقت و آموزش‌هایش، با تلاش فراوان مدیرعامل شرکتی به نام «کریت و برل»^۲ را راضی کرد که کار طراحی منظره و محوطه‌سازی جلوی فروشگاه اصلی آن‌ها در

۱. Buddy Guy (۱۹۳۶ -) از معروف‌ترین نوازندگان و خوانندگان بلوز.

شیکاگو را به او بسپارند. آنجا کاری کرد که مردم شیکاگو به خواب هم ندیده بودند و از مشتریان تا منتقدان معماری و حتی شهردار شهر شیکاگو زبان به ستایش کارش گشودند. روش و ترفندهای انگلیسی را در کار خود آورده و آن‌ها را با پوشش و سلیقه شیکاگویی سازگار کرده و همه را به شکل نمایانی در معرض دید همه نشانده بود. این کار اولش آن چنان در ذهن همه جا باز کرد که شورای شهر او را فرا خواند تا کار مشابهی را در مرکز شهر، در خیابان میشیگان که مرکز خرید اصلی شیکاگو بود اجرا کند.

این همان فرصتی بود که داگ در به در دنبالش می‌گشت.

هم‌نشینی عناصری چون گیاهان یک‌ساله، چندساله، گل‌ها و چمن‌های دائمی در توازنی زیبا و رنگ‌بندی دقیق، که با گذر فصول هم رنگ به رنگ می‌شد، چیزی بود که هرگز پیش‌تر در طراحی شهری آمریکا سابقه نداشت. حتی گیاهانی را آورد و در منظره‌اش نشانده که کاملاً نوظهور و تازه بودند و شاید غریب‌تر از همه نوآوری‌هایش، کاربرد کلمه در طراحی این منظره بود. همه این گیاهان با توجه به اصل سازگاری و بردباری در برابر دود همیشگی ماشین‌ها و نیاز هر گیاه به بارش و آب و هوای خاص منطقه کار شده بودند. تازه به این نکته هم دقت شده بود که هر جایی از خیابان چقدر آفتاب می‌گیرد و رطوبت هر کوچه چقدر است و این نکته‌ها را همه در زمان بیگاری در انگلستان به او آموخته بودند.

باغ‌آرایی استادانه داگ درجا توجه جهانگردان را به خود جلب کرد و این خیابان در نگاه مردم بومی و غیربومی بدل به نماد شهری شیکاگو شد. از آن به بعد و در گذر بیست سال او بی‌وقفه در این خیابان کار کرده و اندیشه بنیادین او به دیگر خیابان‌های شهر شیکاگو هم کشیده و بسیاری از شهرهای دیگر دنیا از این طرح تقلید کرده‌اند. کار به جایی رسیده که امروزه و از آغاز سده بیست و یکم مسئله سازگاری و گنجاندن فضای سبز در دل فضای شهری یکی از اصول شهرسازی نوین به شمار می‌آید و بی‌گمان جرعه این حرکت را داگ زده است.

اگرچه چرخش‌ها و راه عوض کردن‌های اسب‌های سیاه کاملاً خاص و ویژه زندگی خود آن‌هاست، همیشه نخستین گام در این راه یکی بوده: اراده برای اولویت دادن به کامیابی. وقتی این‌ها پا به راه می‌شدند، هرگز به این فکر نکردند که چقدر در مسیر کارشان ثروت به دست می‌آورند یا چقدر در کارشان استاد خواهند شد. در عوض نگاهشان به این مسئله بود که جایی فرصتی وجود دارد که با ویژگی‌های فردی آن‌ها هم‌خوان است و باید آن را بقبایند. دیگران برایشان تکلیف تعیین می‌کردند که چه باید باشند، ولی دیگر گوش آن‌ها به این حرف‌ها بدهکار نبود و تصمیمات خود را تنها بر پایه این می‌گرفتند که کی

هستند. دوام و پایداری بر همین پایه و گرفتن باقی تصمیمات به همین روال، اسب‌های سیاه را پایداری به سوی موفقیت می‌راند.

مراد از این گفته، نادانی و گمراهی کسانی که در راه مستقیم گام می‌زنند نیست. نه، آدم‌هایی که این راه را می‌روند شایسته احترام و همراهی‌اند. شاید راه آن‌ها خشک و ازپیش تعیین شده باشد ولی آن‌ها هم با شایستگی به موفقیت رسیده‌اند. کار ما اینجا داوری یا کوبیدن راه‌های متفاوتی نیست که آدم‌ها در مسیر موفقیت طی می‌کنند. می‌خواهیم پرده از پر شمار راه‌های دیگری برداریم که اصرار بر فرمول استاندارد، همیشه آن‌ها را در سایه نگه داشته است.

نهادهای استاندارد فرصت‌های ما هرگز برای رسیدن به کامیابی طراحی نشده‌اند و نمی‌توانند ما را به کامیابی برسانند. سیستمی که از بیخ برای کنار زدن فردیت و مشکل انگاشتن آن طراحی شده هرگز نمی‌تواند به فردیت بهایی بدهد؛ همان طور که ماهی نمی‌تواند پرواز کند، ما نمی‌توانیم راه استاندارد خودمان را در میان روش استانداردسازی بیابیم. ولی اسب‌های سیاه به ما یاد می‌دهند که چگونه راه خودمان را در دل همین نظام استاندارد، شخصی‌سازی کنیم.

اگرچه ما تا پایان این کتاب نشان خواهیم داد که چگونه قراردادهای اجتماعی خود را اصلاح کنید و به یک نظام بهتر فرصت‌های برآمده از کامیابی برسید، ولی لازم نیست صبر کنید تا خود آن سیستم دست به بهسازی و اصلاح خود بزند. همین الان هم می‌توانید ردگیری موفقیت شخصی خود را آغاز کنید.

چهار فصلی که در دنباله خواهد آمد راهکار شما را چه خواستار مسیری پرپیچ‌وخم باشید چه راه مستقیم به شما نشان خواهد داد. در هر فصل یکی از عناصر زمینه فکری اسب‌های سیاه را به شما نشان می‌دهیم. این عناصر قابل اجرا و عملی بر پایه مجموعه‌ای از اصول مفهومی شکل گرفته‌اند که همه برخاسته از علوم قرن بیست و یکم است. قرنی که روزگار شخصی‌سازی و بین‌رشته‌ای است و با علوم و زمینه‌هایی که در آن متولد شده‌اند به درستی آن را عصر علوم فردیت نامیده‌اند. در گذرتان از این چهار فصل، بر شما آشکار خواهد شد که دنیای پیرامونتان چیست و جایگاهتان در آن کجاست. این عناصر به شما نشان خواهند داد که چگونه کامیابی را مهندسی کنید و آن را در زندگی خودتان به کار بگیرید؛ همین جا و هم اکنون.

شاید طرز فکر اسب‌های سیاه به نظرتان آن قدر خوب برسد که فکر کنید رنگی از واقعیت ندارد. همان قدر که شاید باور کنید اولویت دادن به تحقق این عناصر به نحوی می‌تواند شما

را با خیال راحت به سوی موفقیت راهنمایی کند، ممکن است همچنان در مورد توصیه‌های ضدشهودی این کتاب شک و تردیدهای دائمی هم داشته باشید، و با خود بگویید شاید نسخه‌های آن برای برخی افراد در شرایط خاص کار کند، اما نه برای همه. نه برای من. شاید باور به این چهار عنصر ذهنی اسب‌های سیاه را دشوار بدانید و به این خیال بیفتید که این راهکارها برای شما جواب نخواهند داد، آن هم به این دلیل که همه زندگی‌تان را در فضای استانداردسازی شده معمول گذرانده‌اید و موفقیت را از همان دریچه دیده و معنا کرده‌اید. حتی مفاهیم کاملاً درونی مانند ذوق، هدف، پشتکار و موفقیت هم رنگی عمیق از ارزش‌های کهنه عهدنامه استانداردسازی در خود دارند. به همین خاطر دشوارترین قسمت در راه رسیدن به موفقیت شخصی به خدمت گرفتن طرز فکری نو نیست؛ کار دشوار همان دور انداختن طرز فکر قدیمی است.

یکی از مهم‌ترین لحظه‌های فرگشت ذهنی انسان خردمند^۱ - که ما باشیم - همان دمی بود که جایگاه دو عنصر سماوی ذهنش با یکدیگر عوض شد. در گذر قرن‌های بلند و پر شمار انسان همیشه چنین می‌انگاشت که زمین مرکز جهان است و همه اجرام آسمانی به گردش می‌گردند، حتی خورشید. اما یک روز کوپرنیک آمد و خلافتش را ثابت کرد و گفت خورشید مرکز است و ما به دورش می‌گردیم.

این جدال فرضیات بود، چون یک طرف نکته‌ای آشکار و عیان نشسته بود و سوی دیگر فرضیه‌ای که انگار اصلاً معنا نداشت. از هرچه بگذریم، به چشم همه هم این گونه می‌آمد که خورشید به دور زمین می‌گردد و امروز هم ظاهر کار همین است. تازه ریاضیاتی که بر پایه آن مرکز بودن خورشید را اثبات می‌کردند چندان اثبات نشده بود، ولی طرز فکر زمین مرکزی پایش را بر شانه‌های ریاضیاتی گذاشته بود که هزاران سال قدمت داشت. در سده دوم میلادی، بطلمیوس فرمول‌های پیچیده‌ای طرح کرده بود که گردش همه اجرام را بر گرد زمین شرح می‌داد و بر پایه آن به دقت می‌شد تخمین زد که دیگر کرات مثل مشتری، زحل و زهره چه وقت در آسمان ظاهر می‌شوند.

لابد با خودتان می‌گویید چطور می‌شود تصور کرد مردمان در چنان زمانه‌ای کورکورانه تصور می‌کردند خورشید به دور زمین می‌گردد، یا چگونه به فرضی این چنین نادرست

چسبیده و آن را اصل می دانستند. چندان هم جای تعجب ندارد، چون شما همین الان هم در چنین دورانی زندگی می کنید!

بیش از یک سده ما به این باور آشکار و بی تردید چسبیده بودیم که «سازمان» قطب برحق جامعه است و یک واحد برتر که زندگی مردمان مطیع را هدایت می کند. تقریباً برای هرکسی محال است بتواند جامعه ای را تصور کند که بدون نهادها و سازمان ها به زندگی خود ادامه می دهد. این چنین است که اگر کسی ادعا کند می توان جامعه را در آرایشی جدید بر پایه فردیت آدم ها بنا کرد و اصولی بر این زمینه تشکیل داد و آدم را مرکز دنیا گذاشت، باور کردن ادعای او بسیار مشکل خواهد بود.

شاید دوست داشته باشید تصور کنید تا دست کوپرنیک از گریبانش درآمد و طرز فکر مرکزیت خورشید را مطرح کرد، همه او را با آغوش باز پذیرفتند و طرز فکر همه جوامع دگرگون شد و این شواهد نوین و منطق برتر را پذیرفتند. خیر، این گونه نشد. پیش فرض های ذهنی موضوعاتی ریشه دار هستند و اگر به واقعیات زندگی روزمره هم پیوند خورده باشند کار سخت تر نیز می شود. دیگر جای شگفتی ندارد که حتی صد سال بعد از آمدن کوپرنیک آدم ها باور نداشتند که زمین به دور خورشید می گردد. کار به جایی رسید که گالیله هم بعد از کشف چهار قمر سیاره مشتری به همین دردسر افتاد. او هم ادعا کرد که زمین به دور خورشید می گردد و شماری از همکارانش را فرا خواند تا از تلسکوپ او به قمرهای مشتری نگاهی بیندازند. از میان این همکاران که به مرکزیت زمین باور داشتند، برخی گفتند اصلاً چیزی نمی بینند و برخی دیگر گفتند از نگاه کردن به تلسکوپ سردرد گرفته اند.

عهدنامه استانداردسازی همه ما را به پس می راند و پس می اندازد. اگرچه اصول و قواعدش درمورد استعداد و موفقیت را به آسانی می توان درک کرد، هیچ تضمینی در آن نسبت به کامیابی وجود ندارد. از این سو، طرز فکر اسب سیاه دریچه ای است به سوی دنیای اجتماعی موفقیت و لذت. از این دریچه می توان یک کشاورز ساده ایلینوی را در مقام طراح فضاهای شهری دید که شهر را به باغ تبدیل کرده و یک سوئدی دل افسرده که شکل نوینی از گل آرایشی را به دنیا نشان داده و یک فراری از مدرسه که توانسته دنیاهایی را در فاصله میلیون ها سال نوری نسبت به زمین بیابد.

اگر می خواهید شما هم این دنیا را ببینید، از این دریچه نگاه کنید.

فصل دوم | خرده‌انگیزه‌هایتان را بشناسید

به نظر من که همه چیز به انگیزه برمی‌گردد. اگر واقعاً دلتان بخواهد کاری بکنید، در آن راه سخت تلاش خواهید کرد.

ادموند هیلاری^۱

۱

کورین بلاک دختری ساده بود که در شهری کوچک و پرت به نام ایست‌برنارد در تگزاس به دنیا آمد و همان‌جا بزرگ شد. همیشه هم این ذوق در وجودش بود که به دیگران یاری برساند. پس از پایان تحصیل در دانشگاه تگزاس به این نتیجه رسید که بد نیست اگر به دنیای سیاست همان ایالت وارد شود و به همسایگان و مردم عادی بهتر خدمت کند. همین شد که در مقام کارآموز وارد دم‌ودستگاه اداری یک سناتور شد. از آدم‌هایی که با آن‌ها کار می‌کرد خوشش می‌آمد و حس می‌کرد با این شغل کار مثبتی در دنیا انجام

۱. Edmund Hillary (۲۰۰۸ - ۱۹۱۹) او به همراه تنزیگ نورگی (Tenzing Norgay) (۱۹۸۶ - ۱۹۱۴) نخستین کسانی بودند که به قلهٔ اورست گام گذاشتند.

می‌دهد و به همین خاطر بعد از فراغت از تحصیل، راه پیشرفت را تا خود واشینگتن پیمود و زیردست سیاستمدار سابق شد که مسئول ستاد تبلیغات ریاست جمهوری باب دُل بود. بعدتر مایکل بلومبرگ او را استخدام کرد و در ستاد انتخاباتی شهرداری نیویورک کارش را دید و بعد از اینکه شهردار شد، کورین را نگه داشت و به مقام مسئول امور دولتی گماشت. در این کار شهری به دست آورد و دیگر همه او را به عنوان آدمی قابل اعتماد می‌شناختند که کارها را همیشه به نتیجه می‌رساند و همین لیاقت توجه سران حزب جمهوری خواه را جلب کرد. کار به جایی رسید که جورج بوش پسر پیشنهاد کرد او را از کار در شهرداری نیویورک بردارند و به سمت سردفتر امور سیاسی کاخ سفید بگمارند.

تازه بیست و هشت سال داشت و جایگاهی ارزنده در دولت ملی آمریکا پیش رویش بود. جایگاهی رشک‌انگیز برای هرکسی که می‌خواست فعالیت سیاسی داشته باشد. با این حال، در آن صبح سال ۲۰۰۹ که بلومبرگ در راه روی کورین باز کرد، او ناگاه خود را در برابر یک چهارراه سرنوشت دید. او می‌دید انبوهی از فرصت‌های رسیدن به موفقیت و موقعیت سیاسی در نیویورک پیش رویش گشوده است، با این حال تردید همه وجودش را انباشته بود.

حقیقت اینکه کورین حس می‌کرد حرام شده. زمان درازی را بی‌وقفه در مشاغل سیاسی دویده بود و حالا حس می‌کرد نیاز به توقف دارد، ولی هرچه بیشتر فکر می‌کرد بیشتر برایش آشکار می‌شد که این تردید چیزی نیست که مثلاً با یک مسافرت از بین برود. با شگفتی این را در خود می‌دید که دیگر دوست ندارد کار سیاسی بکند.

همیشه چشم امید داشت به جایگاهی برسد تا در کنار آنانی کار کند که میل دارند تغییری در دنیای بیرون ایجاد کنند. ولی بعد از اینکه بیش از یک دهه در لایه‌های مختلف دولت دویده بود، تازه حس می‌کرد شاید انگیزه درونی‌اش با آنچه خودش فکر می‌کرد فرق داشته.

البته هنوز ته دلش می‌خواست به آدم‌ها کمک کند و از این یکی مطمئن بود. ولی نیتی به عمق کار وارد می‌شد می‌دید درگیری با کارزارهای تبلیغاتی و دولتی، که جوهره سیاسی در آمریکاست، چیزی نیست که دلش می‌خواهد.

بیشتر همکاران و همتایانش در گیرودار رقابت‌های انتخاباتی هیجان و شوری غریب یافتند، ولی این رخدادها هرگز شوقی در او برنمی‌انگیخت. هرچند از برخی کارهای اسی که به او سپرده بودند خوشش می‌آمد، ولی وقتی کاملاً صادقانه خودش را داوری

می‌کرد به این نتیجه می‌رسید که این وسط به جست‌وجوی رأی‌دهندگان یا سیاست‌گذاری یا روابط عمومی علاقه ندارد. چیزی که دوست داشت خیلی ساده‌تر از این‌ها بود. کورین سازمان‌دهی را دوست داشت.

او از آن دسته آدم‌هایی بود که همیشه برچسب‌های رنگی به همه یادداشت‌ها و کتاب‌ها و برگه‌های خودش می‌زد تا راحت‌تر پیداایشان کند و از نظر بصری دسترسی آسان‌تری بهشان داشته باشد. همیشه دیدن چیزهای درهم‌وبرهم او را دچار وسواسی غریب می‌کرد و میلی شدید به سامان دادنش در او بیدار می‌شد. این قابلیت را داشت که به محض شنیدن یک مشت ایده پراکنده از دهان رئیس خودش، در اندک زمانی از آن فهرستی درست و منظم درآورد و همه نکات برجسته آن‌ها را مشخص کند. مغز او مثل یک سانتریفیوژ دوربالاتر کار می‌کرد؛ از یک سو داده دریافت می‌کرد و از دیگر سو در کوتاه‌ترین زمان نکات مهم را از نکات بی‌اهمیت جدا می‌کرد. یکی از بهترین کارهایی که انجام داده بود سازمان‌دهی راه‌پیمایی‌های حمایت از کارزار انتخاباتی بلومبرگ بود. از یک سو آدم‌ها را بسیج کرد و از سوی دیگر کار اطلاع‌رسانی و روابط عمومی را در سطح گسترده‌ای انجام داد. در عین حال، پرونده کاری‌اش در واشینگتن نامتوازن بود، چون اگرچه کار سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی سفرهای رئیس‌جمهور را با نهایت دقت و کارآمدی انجام داده بود، ولی انگار وقتی از او گزارش خواسته بودند نتوانسته بود یک گزارش به‌قاعده و درست تنظیم کند.

از طرف دیگر، بدترین کاری که در دوران فعالیت سیاسی به او سپردند مسئولیتی در شهرداری بود که کفرش را درمی‌آورد. بعد از پیروزی بلومبرگ به او گفتند در شهرداری بنشیند و کار هماهنگی میان سازمان‌های شهری را انجام بدهد که یک شغل آسان با درآمد بالا بود، ولی هیچ ربطی به سازمان‌دهی نداشت و معمولاً باید یک جا می‌نشست و صبر می‌کرد تا آدم‌های دیگر کارشان را انجام بدهند. این کار دیوانه‌اش می‌کرد. دستش آمده بود که هروقت به فکر کنار گذاشتن سیاست می‌افتد و مثلاً می‌رود انباری را تمیز یا حتی یک آشپزخانه و اوایل را مرتب می‌کند، خورش به جریان می‌افتد و حس و حال خوبی سراغش می‌آید. جوری که انگار کار درست همین است.

آگاهی به ناهمسازی میان خواسته‌های دل و آینده‌ای که کار سیاسی برایش ترسیم می‌کرد، کورین را به نقطه عطف خودش رساند. خودش می‌گوید: «تازه دستم اومد که می‌تونم همه‌ش واسه خودم کار کنم. وقتی می‌بینی که زورت می‌رسه به کارزار انتخاباتی چندمیلیون دلاری رو اداره کنی، دیگه سر پا کردن یه کاروبار چندهزار دلاری که کاری نداره.»

توی یک کافی شاپ نشست و چهار صفحه پشت و رو چیزهایی را فهرست کرد که برای رسیدنش به جایگاه یک سازمان دهنده حرفه‌ای لازم بودند و تازه برنامه زمانی دقیقی هم برایش نوشت. اواخر سال ۲۰۱۰ بود که دیگر از کار سیاسی بیرون آمد و توی خانه‌اش در منهتن شرکتی به نام «اربن سیمپلیسیتی»^۱ راه انداخت. کارش هم این بود که به مردم کمک کند تا موقعیت‌های زندگی‌شان را ساده کنند. در آغاز کار بیشتر مشتریانش زنان بودند و کسانی که در زندگی حرفه‌ای خود دنبال بهره‌وری بیشتر می‌گشتند و می‌کوشیدند توازن میان زندگی حرفه‌ای و خانوادگی خود برقرار کنند. دیگر مشتریان کسانی بودند که یک رخداد بزرگ در زندگی‌شان پدید آمده و مثلاً جابه‌جا شده بودند یا سر کار جدیدی رفته و بچه‌ای آورده بودند و ازدواج یا طلاق در زندگی‌شان پیش آمده و نظام و شیرازه زندگی‌شان از هم پاشیده بود. کورین به میان زندگی این آدم‌ها می‌رفت و اول فضاهای بیرونی زندگی‌شان را دگرگون می‌کرد. مثلاً دفتر، آشپزخانه، انباری، زیرزمین و گاراژ خانه‌شان را دوباره می‌چید و بعد برایشان برنامه زمان‌بندی دقیقی می‌نوشت و این‌گونه روزهای تیره و درهم و برهم آدم‌ها را به روشنی و کارآمدی می‌رساند.

خیلی زود اسمش همه جا پیچید و همه از او به عنوان کسی که زندگی‌شان را نجات داده یاد کردند. یکی از مشتریان بروکلینی او گفته: «کورین اوامده بود پیشم که به من کمک کنه میز کارم رو مرتب کنم. خیلی راحت می‌شه باهاش کار کرد. آدم واقع‌گرا، وقت‌شناس و دقیقه‌پیشه. پیشنهادهاش هم عملی‌ان.» دیگر مشتریان آن قدر از سروکولش بالا می‌رفتند که مجبور شد چندتایی کارمند استخدام کند تا در کارها کمکش کنند، و همین تازگی در سال ۲۰۱۸ شعبه جدیدی هم در پالم بیچ فلوریدا راه انداخته است.

صدالبته که بسیاری از همکاران و دوستان قدیم او با دیدن این چرخش غریب در شگفت مانده‌اند. به گفته خود او: «هرازگاهی به گوشم می‌رسه که پشت سرم گفته‌ان کار توی کاخ سفید کجا و مرتب کردن انباری مردم کجا.» ولی این‌ها هرگز مایه رنجش کورین نمی‌شود، چون الان از هر وقت دیگر در زندگی‌اش خوشبخت‌تر است و احساس رضایت می‌کند. روزهایش در راه یکی از مهم‌ترین خواسته‌های دلش می‌گذرند: ایجاد هماهنگی از دل آشوب. کورین موفقیت شخصی‌سازی شده‌اش را از راه درک آن چیزی به دست آورد که از همه برایش مهم‌تر بود.

۲

انگیزه‌های شما نماینده جوهره احساسی فردیت شماست. چیزی که تمنای آن را دارید و کاری که در راهش می‌کنید معرف شماست و شما را به ویژه‌ترین و شخصی‌ترین شکل معرفی می‌کند.

تنها راه برای اطمینان از اینکه فردیتان مهم شده همین است که به خواسته‌ها و امیال قلبی خودتان احترام بگذارید. وقتی کاری را می‌کنید که در راستای دلتان و انگیزه‌هایتان قرار دارد، راه برایتان آسان و لذت‌بخش می‌شود. اگر در داوری اشتباه کنید یا این انگیزه‌ها را نادیده بگیرید، حرکت در مسیر کاری برایتان کاری بسیار انرژی‌بر و دشوار است و شاید باعث شود همه چیز را رها کنید.

درک ذات حقیقی انگیزه‌هایتان مسئله‌ای بنیادین و حیاتی برای رسیدن به کامیابی است، چون تنها با چنگ زدن به انگیزه‌های واقعی‌تان می‌توانید درستی، معنا و کمال را بیابید. مهم‌ترین کار طرز فکر اسب سیاه این است که فردیت شما را پروبال بدهد و این سفر از همان دمی آغاز خواهد شد که شما به انگیزه‌های واقعی خود بها بدهید. تشخیص اینکه چه چیزی در دل شما ایجاد انگیزه می‌کند انگار کار آسانی است و هرکس می‌تواند بفهمد چه چیزی همه‌جانش را به آتش می‌کشد. ولی متأسفانه سفر به افق‌های انگیزه‌های درونی کار دشواری است، چون عهدنامه استانداردسازی همیشه در برابر ما صف می‌آراید.

۳

نهادهای فرصت هیچ علاقه‌ای به ورود در دنیای به‌هم‌ریخته خواسته‌های قلبی ما ندارند. مدارس و حرفه‌ها هرگز جویری طراحی نشده‌اند که به ما کمک کنند انگیزه‌ها و علایق خودمان را دنبال کنیم. اصلاً این گزینه‌ها هیچ جایگاهی در دل عهدنامه استاندارد ندارند. دل‌نگرانی‌های انگیزشی نهادها کاملاً غیرشخصی و نهادینه‌اند؛ آن‌ها می‌خواهند با برانگیختن هر چند نفر که شد، موفقیت استاندارد را با صرف کمترین هزینه و نیرو به آن‌ها عرضه کنند.

نهادهای معمولاً به نام بهره‌وری طیف متنوع خواسته‌های آدم‌ها را در یک ویژگی ثابت و واحد یکی می‌کنند و اسمش را می‌گذارند «انگیزه عمومی»^۱ که نوعی معیار تک‌بعدی

بالا به پایین است. انگیزه عمومی به نام‌های متفاوتی جلوه‌گر می‌شود. مثلاً نامش را می‌گذارند شجاعت، آتش درون، نظم شخصی، سخت‌کوشی، پشتکار، همت و چیزهایی از این دست. ولی همه این برچسب‌ها در ارزیابی نهایی به یک عبارت می‌رسند: «فردیت

تو مهم نیست».

در عهدنامه استاندارد و در روال آن شما یا بر آن خواهید شد که همه وجود و انگیزه‌هایتان را وقف راه راست کنید و یا نه. اگر دل زده شوید، پرت بیفتید یا ناامید شوید، امکان کمی وجود دارد که نهادها بکوشند پیشنهادهای خود را جذاب‌تر و عملی‌تر کنند. چیزی که بیشتر رخ می‌دهد این است که خیلی ساده از شما می‌خواهند تلاشتان را بیشتر کنید و تمرکز بیشتری به خرج دهید.

ولی درواقع نادیده گرفتن انگیزه‌های شخصی آدم‌ها راه مؤثری در جهت برانگیختن آن‌ها نیست. این نکته برآمده از واقعیت تلخ دیگری است که هرچقدر یک آدم بیشتر در دل نظام استاندارد بماند، انگیزه‌هایش بیشتر کشته می‌شود. بیشتر آدم‌ها در زمان کودکی‌شان بیشترین انگیزه را برای بدل شدن به هر چیزی دارند و این روند با جلو رفتن سن رفته رفته رنگ می‌بازد. یک نظرسنجی که بنیاد گالوپ در سال ۲۰۱۶ انجام داد نشانگر این بود که در کلاس پنجم چیزی نزدیک به ۲۶ درصد از دانش‌آموزان دیگر به مدرسه علاقه‌ای ندارند. این درصد در میان دانش‌آموزان کلاس هشتم به ۵۵ درصد می‌رسید و در سال آخر دبیرستان به ۶۶ درصد. شاید فکر کرده‌اید که این درصد هولناک با رسیدن به دنیای حرفه‌ای دگرگون شده، ولی گالوپ نشان داد که متأسفانه چیزی نزدیک به ۶۷ درصد کارجویانی که تازه یک سال بود در حرفه‌ای وارد شده بودند، شغل خود را کسل‌کننده و بی‌معنا می‌یافتند.

این بی‌علاقگی در میان دانش‌آموزان چیزی نیست که از دید پیشگامان نظام استاندارد آموزشی دور بماند. مجله معتبر اجوکیشن ویک^۱ در سال ۲۰۱۴ مطالعه‌ای انجام داد و فهمید که ۶۰ درصد مدیران و معلمان به این نکته معترف هستند که دانش‌آموزان چندان علاقه‌ای به مدرسه ندارند. شاید خیال کرده‌اید این یافته‌ها نظام آموزشی را دگرگون کرده و واداشته‌اند تا نهادهای خود را بر پایه علاقه و سلیقه ویژه دانش‌آموزان سازگار کنند. اما این گونه نشد و بسیاری از نهادها خیلی ساده انگیزه‌های تک‌بعدی عمومی خود را به یک دسته از «انگیزه‌های همگانی» بدل کردند، به این امید که بتوانند از این به‌گذر شمار بیشتری از دانش‌آموزان را جذب و سرب‌ه‌راه کنند.

مثلاً یکی از وب‌گاه‌های تعلیم و تربیت به این نکته پرداخته بود که باید کودکان را به «رقابت سالم» واداشت و این یعنی کودکان را تشویق کنید تا در مسابقه دو همه را جا بگذارد و با جایزه قهرمانی به خانه بیاید. یکی از تحقیقات دانشگاه میدوسترن پیشنهاد کرده بود که معلمان صندلی‌های شاگردان را در کلاس به صورت گرد بچینند تا این‌گونه انگیزه بیشتری برای شرکت در بحث ایجاد شود. یک انجمن آنلاین هم گفته بود که «بچه‌ها عاشق خوردن هستند. یک تکه پیتزا بده به بچه‌های کلاس پنجمی و ببین چه‌ها که نمی‌کنند! غذا بهترین عامل انگیزشی‌ای است که می‌تواند بچه‌ها را پیش ببرد و سرب‌راه نگه دارد.»

این فهرست کوتاه از انگیزش‌های همگانی، یعنی رقابت و مشارکت و گرسنگی، البته که عملی‌اند و در نگاه اول شاید حتی پیشرفتی جدی را در عرصه گذار از انگیزه‌های عمومی نشان دهد، ولی در عرصه واقعیت هنوز کوشش‌هایی برای تولید انگیزه در سطح میانگین هستند و چشم‌پروایی‌های خاص هر دانش‌آموز و پرداختن به آن بسته‌اند. این‌ها هم مانند انگیزه‌های عمومی پدیده‌هایی نهادینه‌اند و نه شخصی، نگاهی کلی دارند و نه جزئی، و از بالا به پایین‌اند و نه برعکس.

دانشمندان که دیگر در این عرصه گوی سبقت را از همه ربوده‌اند و خدایگان قالب کردن انگیزه‌های عمومی بر همه پدیده‌ها و همه‌کس و همه‌جایند. شاید از همه بدتر فروید باشد که عقیده داشت همه کارها و خواسته‌ها و تکانه‌های بشر برآمده از میل جنسی است. بعد از او آلفرد آدلر آمد و او هم در روالی مشابه همه کارهای بشر را برآمده از انگیزه قدرت‌طلبی‌اش دانست. معروف‌ترین شاگرد فروید که یونگ بود هم گفت میل به زندگی سرچشمه همه کارهای بشر است. ویکتور فرانکل روان‌شناس اظهار کرد که میل به معنا نهاد اصلی هر بشری است و اریکسون حرف از میل به رشد زد. این‌ها همگی انگیزه‌های درستی‌اند و در وجودشان بحثی نیست، ولی نمی‌توان یکی یا همه را بر تمامی بشریت تعمیم داد.

از نظر برخی، رقابت عنصر سازنده‌ای است، ولی بسیاری دیگر آن را غیراخلاقی می‌شمارند. از نظر برخی از کودکان، کلاس گرد شاید برانگیزاننده باشد ولی بسیاری دیگر، از قرار گرفتن زیر نگاه خیره دیگران معذب می‌شوند. شکی نیست که پیتزا غذای خوشمزه‌ای است و بسیاری آن را دوست دارند، ولی شماری هم هستند که پیتزای چرب و چیلی را دوست ندارند. نبود انگیزه همگانی در وجود یک آدم نه ایراد زیست‌شناختی است و نه کاستی اخلاقی. این نکته را به سادگی می‌توان با در نظر گرفتن تنوع حیرت‌انگیز انگیزه‌های انسانی توضیح داد.

درک اینکه چرا نهادها می‌کوشند انگیزه‌ها را به معیار تک بعدی و جمع و جور انگیزه‌های همگانی فرو بکاهند آسان است. این گونه بقا و وجود نهادهای قدرت آسان تر می‌شود، چون در یک نظام استاندارد، فردیت بحران‌زاست. گرد چیدن کلاس و از یک تاده نمره دادن به همه آسان تر از این است که به عمق وجود هر آدمی وارد بشویم و انگیزه‌های ویژه‌ی او را درک کنیم.

هر نهاد استاندارد بنابه ذات و بر پایه شکل خودش روی بهره‌وری متمرکز است و پیش از هر چیز دیگری به آن می‌اندیشد. انگیزه‌های عمومی و همگانی نیز همگی از راه‌های افزایش بهره‌وری‌اند، دست کم به طور متوسط. ولی این انگیزه‌ها کامیابی را قتل عام می‌کنند. دیدگاه‌های استاندارد انگیزشی نه فقط همه چیزهای مهم برای شما را نادیده می‌انگارند، بلکه می‌کوشند همه حواس و جسم و جان شما را به سوی دسته محدودی از انگیزه‌های نهادینه شده هدایت کنند و این گونه است که عهدنامه استاندارد، کل تفکر ما را درباره انگیزه‌های فردی هم نظام می‌دهد.

خوشبختانه این اسب‌های سیاه هستند که واقعیت پنهان انگیزه‌ها را آفتابی کرده‌اند.

۴

کورین انگیزه سازمان دادن و منظم کردن را در دلش داشت و این انگیزه‌ای دقیق و مشخص است. ولی اگر ژرف‌تر نگاه کنیم، انگیزه او رنگی دیگر هم دارد و بسیار شخصی‌تر از این هاست. چیزی که بیش از هر چیز دیگر خون او را در رگ‌هایش به فوران وامی‌دارد سازمان دادن به فضای فیزیکی است. او می‌گوید: «عاشق اینم که یه خونه شلوغ و درهم‌برهم رو مرتب کنم. یه آشپزخونه یا مطبخ رو تمیز کنم و به حالتی دربیارم که کارایی بیشتری داشته باشه. عاشق اینم که سیستم‌ها و کارها رو مرتب کنم و عناصر بصری رو کنار هم بچینم و چیزهایی پیدا کنم که بیشتر به درد فضای فیزیکی بخورن و اون‌ها رو کنار هم بذارم. ولی آخر کار چیدمان فضای فیزیکی رو از همه بیشتر دوست دارم. وقتی می‌رم به الباری خودم سرک می‌کشم و مرتبش می‌کنم، حس بهتری نسبت به زندگی خودم دارم.» میل به مرتب کردن الباری شاید به نظر آن چنان بی‌اهمیت و جزئی برسد که نتوانیم آن را حتی یک انگیزه ساده بدانیم، چه رسد به اینکه در مقام انگیزه حیات انسانی بنشایم. ولی کورین همین خرده‌انگیزه را بدل به شمع راه زندگی‌اش کرده و با آن به موفقیت رسیده.

زندگی اسب‌های سیاه آکنده از همین خرده‌انگیزه‌هاست. مثلاً دایانا اسمیت میلی غریب به شناخت و طبقه‌بندی چیزهای زنده دارد. همین شده که امروز او را یکی از بزرگ‌ترین قارچ‌شناسان و مدیر اصلی بنیاد قارچ‌شناسی پایونیر ولی می‌شناسند. هرچا کسی در شناخت گونه‌ای درمی‌ماند از او یاری می‌گیرد. او به ما گفت: «تخصص من شناخت قارچ‌های شمال شرقی و به‌راحتی می‌تونم بگم هر گونه‌ای کجا درمی‌آد، روی چوب پا می‌گیره یا زیر زمین، و محیط مساعدش کجاست.»

پاملا هچفیلد هم میل شخصی غریبی به اشیای فرهنگی دارد و امروزه او را به عنوان یک مجموعه‌دار بزرگ می‌شناسند. محل کارش هم شده موزه هنرهای زیبای بوستون و به‌تازگی مجموعه کهن و شگفتی از سازه‌های پل ریویر و ساموئل آدامز را در آمریکا رونمایی کرد. خودش در توصیف کارش گفته: «برای من بررسی و مطالعه اشیای هنری و کارهای دستی یک جور رابطه شخصی و انفرادی بوده که با آن‌ها برقرار می‌کردم. آدم توی این روند با باقی همکارها حرف می‌زنه و مطالعات اون‌ها رو می‌بینه و این به درکش از هر اثر کمک می‌کنه و می‌فهمه هرچیزی چطوری و با چی ساخته شده و در اثر گذر زمان چطوری تغییر شکل داده. بعدش تازه وارد رابطه شخصی با اون اثر می‌شین. برای من این مرحله خیلی جدی و مهمه.»

البته مرور گذرای که ما داشتیم همه چهره‌های ظریف و دقیق خرده‌انگیزه‌ها را به درستی نشان نمی‌دهد. دایانا از شناخت و طبقه‌بندی گونه‌های زنده‌ای لذت می‌برد که می‌تواند در دست بگیرد و به بقیه نشان بدهد. همین هم دلیل گرایش او به قارچ‌شناسی بوده.

در دیگر سو، ما آوارو جاماریو را داشته‌ایم که او هم مانند دایانا روی گونه‌های زنده کار می‌کرد، ولی عاشق موجودات متحرک، رنگارنگ و فریبنده بود. همین او را به پرندشناسی کشاند و برایش شهرتی دست و پا کرد. او خود می‌گوید: «همیشه از پرنده‌ها خوشم می‌اومد، ولی وقتی می‌خواستم دکترای زیست‌شناسی بگیرم به من گفتن پرنده‌ها رو بی‌خیال، چون کسی به این زمینه علاقه‌ای نداره. بعد من رو فرستادن تا روی گونه‌های مختلف زنبورهای اکوادور پژوهش کنم. تا پام رسید به جنگل فهمیدم اصلاً حشره‌ها رو دوست ندارم و همه حواسم رفت به پرنده‌های استوایی که اونجا توی هوا پر می‌زدن. همون جا بود که فهمیدم این یه علاقه سرسری نیست. من عاشق پرنده‌هام. اصلاً از نگاه کردن به اون‌ها چنان کیفی می‌کردم که کل وجودم پر می‌شد از کامیابی. وقتی با آدم‌های عادی درموردشون حرف می‌زدم چنان کیفی می‌کردم که اصلاً نمونه‌ش رو توی فضای دانشگاهی

ندیده بودم. سرانجام آوارو هم به راهی افتاد که برایش مهم تر بود و از دانشگاه بیرون آمد و بی خیال دوره دکترا شد. او یک شرکت گردشگری زد. آدم ها را به تماشای پرنده های مختلف می برد و به موفقیت هم رسید.

پاملا هچفیلد مرمتگر هم یک خرده انگیزه غریب دارد. او از رابطه با اشیای سه بعدی مثل سفالینه ها، مجسمه های کوچک و نقاب ها لذت می برد و هیچ کاری به کار عکس ها و نقاشی های قدیمی ندارد: «اصلاً چیزهایی که روی کاغذ و بوم می آن به نظرم شبیه اشیای بازسازی شده ان و دوستشون ندارم.» ولی یکی دیگر به اسم مارگارت هالبن الیس هست که خرده انگیزه اش دقیقاً خلاف پاملا درآمده. کافی است عنوان دانشگاهی او را بخوانیم تا بفهمیم با چه کسی سروکار داریم: استاد کاغذشناسی انستیتو هنرهای زیبای دانشگاه نیویورک. خودش هم می گوید: «من ذاتاً به آدم دوبعدی ام.» تخصص او نگهداری و مرمت خطاطی های سده هفدهم، دست نوشته های قرون وسطا و پاپيروس های مصری است. هر کاری و هر حرکتی در این عرصه مهم است، چون کوچک ترین تغییری که روی این برگه ها اعمال می شود راه برگشت ندارد. بدل شدن به مرمت کار کاغذ نیازمند این است که تمرکز و دقت شیفته واری داشته باشید و همه جزئیات برایتان مهم باشد و سوای این، دانش عمیقی نسبت به جنس، ماده شکل دهنده و اجزای موجود روی برگه ها می طلبد. ولی دلیل اینکه مارگارت چنین شغلی را برای خود انتخاب کرده در چیز دیگری است و موضوعی را طرح می کند که کاملاً جنبه شخصی دارد: «من هروقت به هنر فکر می کنم، اون رو تنها در قالب دوبعدی می فهمم. اینجای کاره که ضرب قلم موهای رامبراند، حکاکی های دورر و آبرنگ های وینسلو هومر^۲ برام یکی می شن و حتی به تکه کاغذ ساده هم برام اثر هنریه.» ولی کارکرد خرده انگیزه ها از این هم ژرف تر است. آوارو که عاشق پرنده هاست، تبحر خاصی در تشخیص پرنده ها از روی ظاهرشان دارد و این شناخت دیداری گاهی در حد یک گذر رنگین از برابر چشم اوست. در برابر او می توانیم تد فلوید، سردبیر پردینگ، مجله وزین انجمن پرنده شناسان آمریکا را نام ببریم. این آدم پرنده ها را از کوچک ترین صداهایشان می شناسد. این مهارت به جایی رسیده که کافی است نام پرنده ای را بیاورید یا تکه ای کوچک از آواز آن را پخش کنید تا منحنی صدانگاری آن پرنده را برایتان ترسیم

۱. Rembrandt Harmenszoon van Rijn (۱۶۰۶-۱۶۶۹) نقاش هلندی و از بزرگان دوران طلایی نقاشی هلند.
۲. Albrecht Dürer (۱۴۷۱-۱۵۲۸) نقاش، حکاک و ریاضیدان آلمانی.
۳. Winslow Homer (۱۸۳۶-۱۹۱۰) نقاش برجسته آمریکایی که علاوه بر رنگ روغن، در نقاشی آبرنگ نیز مهارت

کند، دقت کارش چنان است که اگر این را کنار منحنی خود دستگاه صدانگار بگذارید، هیچ اختلافی میان آن‌ها نخواهید دید. برای تداین آواها معنایی وجودی دارند، چون از نظر من صدای هر پرنده هیچ کم از وجود و ظاهرش نداره. یه جا فوتون‌های نور به شبکه‌ی مای‌رسن و یه جای دیگه مولکول‌های هوا روی پرده‌ی گوشمون می‌نشینن. این‌ها همگی نمودی از وجود و واقعیت اون پرنده‌ان و من عاشق همینم.»

پل مسی‌یر هم از آن آدم‌های دوبعدی بوده، ولی همه‌ی تمرکزش را روی عکس‌ها گذاشته. او رئیس آزمایشگاه رسانه‌ای دانشگاه ییل است و مدیر بخش بازیابی و مرمت عکس موزه آرمیتاژ سن پترزبورگ روسیه. ولی ذوق او با پاملا و مارگارت تفاوت دارد و به یک معنای نوعی شم‌کارآگاهی را در کار آورده و باعث شده نامش به عنوان متخصص تشخیص نسخه‌های اصلی و جعلی بیچد. او مجموعه‌ی بی‌نظیری از نسخه‌های عکاسی را گرد هم آورده و میل سیری‌ناپذیرش را برای تشخیص نسخه‌های جعلی این‌گونه سیراب کرده است.

یک متخصص دیگر را هم در عرصه‌ی آثار هنری دوبعدی داریم که نامش کیت کلارک است و از کودکی علاقه‌ی غریبی به نقشه‌ها داشته و این علاقه را از همان موقع دست گرفته و به عرصه‌های دیگر هم رسانده است. چنان‌که خودش می‌گوید از همان زمان شیفته‌ی اطلاعات انبوهی بوده که در عرصه‌ی تنگ و دوبعدی نقشه‌ها ارائه می‌شد و امروز همه‌جا نامش به عنوان یک نقشه‌نگار و پیش‌تاز عرصه‌ی نقشه‌نگاری دیجیتال بر سر زبان‌هاست؛ زمینه‌ای که دیگر محدودیت‌های نقشه‌ی کاغذی را ندارد و می‌تواند محمل انبوهی از اطلاعات و داده‌های ریز و درشت باشد. از جمله کارهایی که او کرده پژوهش روی تصویرنگاری ماهواره‌ای دوران جنگ سرد، جابه‌جایی یخچال‌های طبیعی و کوه‌های یخ، کشف آثار باستانی پنهان، کشف جنگل‌زدایی در برزیل و شناسایی قدیمی‌ترین نقشه‌ی دنیاست.

اسب‌های سیاه تفاوت آشکار میان انگیزه‌های عمومی چون «میل به رقابت» یا «میل به خلاقیت» را با ویژگی‌های دقیق امیال، شوق و خواسته‌های خود نشان داده‌اند. پس اگر می‌خواهید در مسیر کامیابی گام بردارید مهم است که دقیق بدانید چه چیزی شما را به جنبش وامی‌دارد، نه اینکه نسخه‌ای را که دیگری پیچیده معیار کار قرار دهید. به همین خاطر است که شناسایی خرده‌انگیزه‌ها نخستین و مهم‌ترین عنصر در ساختمان ذهنی اسب‌های سیاه است. وقتی خواسته‌ی خود را به نفع عهدنامه‌ی استاندارد بی‌مقدار می‌شمارید، نباید انتظار داشته باشید اتفاق خوبی بیفتد.

حالا بشنوید از سال شاپیرو.

خرده‌انگیزه سال شاپیرو از همه عجیب‌تر است. او دوست دارد همه چیز را با دستش به خط و صاف کند. هر زمان به چیزی برمی‌خورد که صاف نیست، مثلاً یک خط بیخودی روی کارت ویزیت یا یک قاب عکس که اندکی به سوئی کج شده، حس غیرقابل‌مهارى در خود می‌یابد که دست ببرد و آن چیز کج را صاف کند. چیزی که همه آن را نوعی وسواس می‌دیدند و شاید صاف کردن چیزهای کج را در هیچ فهرستی از انگیزه‌های عمومی استاندارد نمی‌گنجانند، اما سال آن را در خود دیده و به آن بها داده و حقانیتش را به اثبات رسانده است.

یکی از لذت‌بخش‌ترین خاطرات سال مربوط به زمان دانشجویی‌اش است که استادشان از آن‌ها خواسته بود تکه‌ای چوب بردارند و از آن یک کره چوبی بسازند. سال سرشار از شوق و ذوق شده بود. وقتی آن روز به پایان رسید و سال کره‌ای نصفه‌نیمه از چوب تراشیده بود، آن را توی کیسه‌ای گذاشت و با خودش برد. هر جا که می‌رفت این کیسه همراهش بود و دم‌به‌دم به آن دست می‌کشید و تا یک گوشه زبر زیر دستش می‌آمد، سنباده برمی‌داشت و صافش می‌کرد و از این کار لذت می‌برد. وقتی سرانجام کره‌اش را به استاد داد، دهان او باز ماند. برش داشت و همه جایش را نگریست و مدور بودنش را بررسی کرد. بعد تازه از در ناباوری درآمد و گفت لابد از دستگاه استفاده کرده. ولی سال چنان قانع‌کننده صحبت کرد که استاد هم پذیرفت این کره را با دست ساخته است و در پاسخ گفت هرگز در دوران تدریسش چنین کار بی‌نقصی ندیده.

لابد با خودتان می‌گویید این‌ها درست، ولی برای چنین خرده‌انگیزه‌ای چه کاری می‌توان پیشنهاد کرد؟ آماده شگفتی باشید. یک امکان برای چنین آدمی این است که دندان‌پزشک شود و دندان‌های کج و کوله بیمارانش را صاف و ردیف کند. یک امکان دیگر همان کاری بود که سال سراغش رفت. او را در دهه ۱۹۸۰ به عنوان مهندس در شرکتی به خدمت گرفتند که کارش رفع یک مشکل فنی بسیار دقیق و سخت بود. آن‌ها باید دستگاهی می‌ساختند که سیگنال‌های الکتریکی سیم‌های مسی را به سیگنال‌های لیزری فیبرهای نوری تبدیل کند. دشوار بودن این کار از آنجا ناشی می‌شد که باید یک چپ نیمه‌رسانا به اندازه دانه شن را با فیبری تراز می‌کردند که به کلفتی تار موی انسان هیچ‌کس، نه در خود شرکت و نه در بیرون آن، توانایی انجام این کار را نداشت. ولی برای سال این کار مثل آب خوردن بود و به تنهایی انجامش داد.

دستگاهی که سال تنظیم کرد به شکل گسترده در فناوری ارتباطات به کار گرفته شد و به گفته خودش: «روزگاری اگه تلفن دست می‌گرفتی و حرف می‌زدی، قطعاً صدات از راه یکی از دستگاه‌هایی منتقل می‌شد که من ساخته بودم.»

دستگاهی که او ساخت کارفرمایش را ثروتمند کرد، ولی چیز زیادی به خودش نرسید. تا اینجای کار از مهندسی‌اش راضی بود، ولی برای اولین بار به نقش خودش در کار توجه کرد: «می‌دیدم آدم‌هایی با مدرک مدیریت می‌آن و کلی پول از راه اداره شرکت درمی‌آرن. به خودم گفتم شاید باید من هم مثل اون‌ها باشم.»

این بود که کارش را رها کرد و کوشید مدیر میانی شود. راستش را بخواهید مجموعه خرده‌انگیزه‌های سال با نقش مدیریتی‌اش همساز نبودند و در نتیجه نه از امرونهی به دیگران لذتی می‌برد و نه از سپردن کارها به آن‌ها اطمینانی می‌یافت. با وجود خوش مشرب بودن و درک بالایش از کار، هرگز اهل کار در شبکه آدم‌ها، سروکله زدن با سیاست‌های دفتری، ارائه ایده به دیگران یا قانع کردن آدم‌های دیگر برای همراهی نبود. برخی از مهم‌ترین خرده‌انگیزه‌های او در این میانه نادیده گرفته و در دالان‌های دراز مدیریت گم شدند. چیزهایی مثل کار کردن با دست، و رفتن با ابزار، محاسبه دقیق، کار انفرادی و البته صاف کردن چیزهای کج. او این همه را در سودای به دست آوردن دو چیز داده بود که یکی درآمد بیشتر بود و دیگری به دست آوردن جایگاه بالاتر در شرکت‌ها.

در این میانه، تلاشی هم کرد تا مدرک مدیریت خود را از دانشگاه ام‌آی‌تی بگیرد که آخر هم به او مدرک معادل دادند و از این ماجرا شانزده سال پرفرازونشیب گذشت. در تمام این مدت از شرکتی به شرکت دیگر می‌رفت. به پنجاه‌سالگی که رسید سرخورده و ناامید دنیای کاری‌اش درهم پیچید و برای اولین بار در زندگی‌اش داشت تقلا می‌کرد تا جایی او را به کار بگیرند.

متأسفانه راه بازگشت هم نداشت. طی دو دهه گذشته، فناوری و اینترنت چنان پیشرفت سرسام‌آوری کرده بود که هیچ‌کدام از آموزه‌ها و توانایی‌های او دیگر به درد نمی‌خوردند و تاریخ انقضایشان گذشته بود. حالا پنجاه و یکی دو سالی داشت و کارش شده بود کارپردازی امور مالیاتی برای شرکتی به اسم اچ اند آر بلاک^۱ و مسئولیت کارگزینی یک شرکت کوچک آنلاین مالیاتی. دیگر نه سر رشته زندگی‌اش در دست خودش بود و نه پول آن چنانی درمی‌آورد. از قضا این همان دلیل اصلی بود که باعث شد از کار خودش فاصله بگیرد.

اینجا بود که نقطه عطف، خودش را به او نشان داد. او یک چیز را در مورد خودش می دانست و آن اینکه دوست دارد رئیس خودش باشد. ولی از سویی دلش نمی خواست یک کسب و کار دیگر را از صفر شروع کند، چون دیگر وارد شدن به بازاریابی و تبلیغات دلش را می زد. این بود که به فکر افتاد شاید بتواند امتیاز یک شرکت یا کسب و کار موجود را بخرد و یک دفعه از وسط کار شروع کند.

با یک دلال حقوق امتیاز کسب و کارها صحبت کرد. او هم یک مشیت کسب و کار در حوالی شهر نیویورک پیدا کرد و آن ها را سبک سنگین کردند. یکی از آن ها یک شرکت ارائه خدمات به سالمندان بود که اصلاً چشمش را نگرفت. دیگری شرکتی بود که کارش استخدام افراد بود و این یکی از آن بدتر، چون سال از سروکله زدن با کارمندان و استخدام مردم متنفر بود. اما یکی از شرکت ها در نهایت شگفتی همه حواس او را به خودش جلب کرد.

تعمیرات اثاثیه خانگی.

اگرچه در این کار چندان تجربه ای نداشت، درجا فهمید موفقیت در کار تعمیرات اثاثیه خانگی وابسته به توان آدم در جفت و جور کردن پارچه ها، بافت ها و رنگ هاست. این کاری بود که ازش لذت فراوانی می برد.

دیگر لازم نبود با کارمندی سروکله بزند و «خودش بود و خودش». می توانست با دست هایش کار کند و ثمره زحمتش را بلافاصله ببیند. همین هم برایش خیلی مهم بود. می توانست این کسب و کار را مستقیم از خانه اش راه بیندازد و نیازی به دفتر یا مغازه هم نداشت. محل کارش هم می شد همان خانه و آدم هایی که به خدمات او نیاز داشتند می آمدند همان جا. تازه باید دور شهر هم می چرخید. این یعنی می توانست همه روز سوار موتور خودش باشد و از این کار هم لذتی فراوان می برد.

سال ۲۰۱۳ در سن پنجاه و هفت سالگی کسب و کار خودش را با نام تعمیرات لوازم خانگی فایبرنیو در منهتن راه انداخت. اگر تابه حال سروکارتان به تعمیر و مرمت گوشه های ساییده شده یک صندلی قدیمی از ارثیه خانوادگی تان افتاده باشد، یا دلتان بخواهد لکه ای را از روی راحتی چرمی پاک کنید، یا سروته پارگی روی صندلی ماشین را هم بیاورید، می دانید چون یاد گرفت چگونه مهم ترین انگیزه هایش را در این مسیر بیندازد.

سال با مهارت فراوان و استادی تمام کارش را انجام داد و مشتریانی راضی به جا گذاشت که خیلی از کارش خرسند بودند و همه جا ازش تعریف می کردند. کارش به جایی

رسید که برای تئاترهای برادوی، آدم معروف‌های تلویزیون، هتل‌های میدان معروف تایمز و صنعتگران مشهور هم کار کرد. در سال ۲۰۱۵ روزنامه نیویورک تایمز از او با نام بهترین تعمیرکار مبل‌های چرمی شهر نیویورک یاد کرد.

خودش می‌گوید: «آدم‌هایی که من رو می‌شناسن همه شون قبول دارن که الان از همه دوران کاری‌م شادتر و خوشبخت‌ترم. کلی از کار روزانه‌م کیف می‌کنم و جیبم هم دیگه پره. به جورهایی انگار الان یاد گرفته‌ام چطوری پول درآوردنم رو با ذات خودم هم‌راستا کنم.»

۶

حتی اگر اهمیت شناخت خرده‌انگیزه‌ها را درک کرده باشید، باز درک چگونگی این‌ها به نظرتان کاری ناممکن می‌آید. دیگر گفتن ندارد که این‌ها خودشان را راحت و ساده به شما نشان نخواهند داد. خوشبختانه این امکان وجود دارد که بتوانید به یک فعالیت غریزی که هر روز ازتان سر می‌زند دقت کنید و رد و سرنخ خرده‌انگیزه‌های پنهان در خودتان را بگیرید و بکشید بالا و بررسی‌شان کنید.

ما اسم این کار را گذاشته‌ایم «بازی قضاوت».

ببینید چند بار در هفته گذشته یکی را قضاوت کرده‌اید؟ همکار، گوینده خبر تلویزیون، آدم غریبه توی صف بانک؟ عادت کرده‌ایم که فکر کنیم این قضاوت‌های پراکنده یک چیزهایی در مورد آدم‌های دیگر به ما می‌گویند، ولی الان وقتش رسیده که بفهمیم این کار در عمل واکنش خام ما بوده و یک چیزهایی در مورد خودمان به ما یاد می‌دهد.

خرده‌انگیزه‌های شما ترکیبی از احساسات ماندگار و قدرتمند شما بوده که عمیقاً در ناخودآگاه شما تنیده شده و شامل اولویت‌های ظریف، خواسته‌های راستین و دل‌مشغولی‌های خصوصی شماست. هدف شما در بازی قضاوت این است که واکنش‌های غریزی خود را نسبت به دیگران به یاری بگیرید تا روی این روابط احساسی زنده متمرکز شوید و بکشید رد آن‌ها را تا منبع و سرچشمه اصلی بیابید.

بازی قضاوت سه مرحله دارد. اول اینکه باید نسبت به لحظه داوری دیگری هوشیار و آگاه بشوید. این کاری است که همه ما همیشه انجام می‌دهیم. اصلاً ویژگی انسان همین است که به دیگران واکنش نشان بدهد و دیگر فرقی نمی‌کند که این دیگری پستچی است یا مأمور پلیس یا ماساژور، همسایه، مغازه‌دار یا یکی که در یکی از شبکه‌های اجتماعی

پست سیاسی گذاشته. فقط اینجای کار شما باید آگاهی خودتان را نسبت به زمان انجام این کار گسترش بدهید و این جوری به شکل آگاهانه واکنش خودتان را بررسی کنید. دوم اینکه باید حواسمان به احساساتی معطوف شود که وقتی ناخودآگاه دیگری را قضاوت می‌کنیم در ما ایجاد می‌شوند. از کجا بفهمیم که الان یک خرده‌انگیزه دارد خودش را نشان می‌دهد؟ چون می‌بینیم که یک واکنش روشن و آشکار دارد خودش را نشان می‌دهد. اصلاً مهم نیست این واکنش مثبت باشد یا منفی، تحسین باشد یا آکنده از نفرت، چون در هر حال احساسات ما دارند خودشان را نشان می‌دهند. حواستان باشد که در این مرحله شما دارید با هسته اصلی احساسات خودتان تماس برقرار می‌کنید.

سومی هم اینکه از خودتان بپرسید چرا این احساسات در شما برانگیخته شده. یا خودتان روراست باشید. ریچارد فاینمن فیزیکدان این نکته را به بهترین شکل بیان کرده و هشدار داده: «نباید خودتان را گول بزنید، چون اولین کسی که گول شما را می‌خورد خودتان هستید.» روی این نکته تمرکز کنید که اگر شما جای آن آدم‌ها بودید از چه چیزی خوشتان می‌آمد و از چه چیزی نه. مثلاً فکر کنید دارید مصاحبه یک آدم معروف را می‌بینید و به این فکر افتاده‌اید که مگه می‌شه واقعاً خوشبخت باشی، اون هم وقتی همه عمرت باید بدوی که از مشهورترها و ثروتمندترها عقب نمونی؟ این یعنی پول و شهرت انگیزه‌های قدرتمندی برای شما نیستند. در دیگر سوی ماجرا، مثلاً وقتی داستان سال شاپیرو را برای شما تعریف کردیم، اگر در دلتان گفتید بی خیال بابا... این یارو فقط به تعمیرکار ساده‌ست، یک درس بزرگ در مورد خودتان گرفته‌اید و آن اینکه شهرت و مقام برای شما خیلی مهم است. مشکلی نیست، به همان بچسبید. برای رسیدن به کامیابی باید آنچه را موجب گرمی دلتان است مهم بشمارید و دیگر فرقی نمی‌کند آن چیز چیست. این را در ذهن داشته باشید که هدف بازی قضاوت، ارزیابی خطاپوش و مهربانانه موفقیت‌ها و کاستی‌های دیگران نیست. اصلاً این بازی مال آن‌ها نیست. اینجای کار دنبال بی‌طرفی و دوری از جانب‌داری نباشید، چون بازی به راه اشتباهی می‌افتد. هدف این است که خودتان را دقیقاً در میانه واکنش احساسی غلیظ بیندازید تا سر رشته امیال درونی شما به دستتان بیفتد.

عهدنامه استانداردسازی چنان سلطه جو و دست‌وپاگیر است که مهم‌ترین بخش بازی قضاوت را برای ما مشکل می‌کند، چون این عهدنامه همه ما را دعوت می‌کند به اینکه باید تنها نسبت به انگیزه‌های مشخص و عمومی واکنش نشان دهیم. در نتیجه همه ما عادت

کرده ایم خواسته‌های درونی خودمان را نادیده بگیریم و به حاشیه برانیم. ولی بازی قضاوت ما را یاری می‌کند این طلسم را بشکنیم و رازش این است که هوشیار باشیم و دقیق. وقتی مثلاً دارید یک جنگلبان را قضاوت می‌کنید که خوش به حالش که همیشه بیرون و توی دل طبیعت. چه عشقی می‌کنه! یا مشغول قضاوت یک مأمور وصول بدهی هستید با این جملات که جانم، چه حالی داره این بدهکارها رو گیر بیاری و پول مردم رو از حلقومشون بکشی بیرون! اصلاً جلوی خودتان را نگیرید. ادامه بدهید و رد این احساسات را بگیرید و تا تهش بروید، چون مثلاً در مورد جنگلبان اگر کمی دقیق‌تر شوید، شاید به این نکته برسید که حالا توی طبیعت که حال می‌ده، ولی آخه طفلی همیشه تنه‌است. من باشم که این همه تنهایی رو تاب نمی‌آرم. دقیقاً اینجاست که شما دو خرده‌انگیزه را در خودتان شناخته‌اید؛ یکی میل به بودن در طبیعت و دیگری میل به تعامل اجتماعی دائم. وقتی دارید به آن مأمور وصول نگاه می‌کنید، دقت داشته باشید که کدام ویژگی خون را در رگ‌هایتان تندتر به گردش درمی‌آورد. گیر آوردن بدهکارها یا پول گرفتن از آن‌ها؟ شاید شما دوست دارید آدم‌هایی را گیر بیندازید که هرگز دلشان نمی‌خواهد گیر بیفتند. یا شاید قرار گرفتن در جایگاه نماینده عدالت برایتان جالب بوده، آن‌هم در جایگاهی که کس دیگری نمی‌تواند این کار را بکند.

وقتی پای شناخت خرده‌انگیزه‌ها در میان باشد، هر نکته جزئی اهمیتی فراوان پیدا می‌کند.

معمولاً آسان‌تر است که با قضاوت دیگران آغاز کنید تا با داوری موقعیتشان، چون دیگران به شکلی خودکار و قدرتمند احساسات شما را به واکنش وامی‌دارند، اما برای موقعیت‌ها (به خصوص آن‌هایی که آشنا ترند) باید خیلی آگاهانه (و نه خودکار) دخالت کنید. حتی در زمانی که واکنش مشخصی هم به ماجرا ندارید. ولی وقتی که خودتان را تمام و کمال درگیر واکنش‌های متنوع خودتان به دیگران می‌کنید، می‌توانید بازی قضاوت را گسترش بدهید و همه تجربیات خود را در آن راستا به جریان بیندازید.

فرقی نمی‌کند که خود را در شرایط کاملاً تازه‌ای بیابید یا در موقعیت زندگی روزمره. در هر حال بکوشید دقیقاً به این توجه کنید که چه را دوست دارید و چه را نه. اگر دانش آموزید و کلاس ریاضی دلتان را می‌زند، به سرچشمه این احساسات توجه کنید. تقریباً هرگز کار به این آسانی نیست که به سادگی بگویید «من ریاضی دوست ندارم». ببینید آیا گوش کردن مداوم به سیل کلماتی که از دهان معلم درمی‌آید کار را برایتان مشکل کرده و بهتر می‌بینید که کتاب را بخوانید یا اینکه نشستن کنار دیگر دانش‌آموزان حالتان را بد کرده و نیاز به

فضای فیزیکی بیشتری دارید؟ یا شاید ساکت ماندن در زمان طولانی برایتان دشوار است و بیشتر دوست دارید با همه بجوشید؟ یا شاید هم اصلاً دوست دارید جای این همه قضیه و معادله، بنشینید و قصه گوش کنید؟ هر کدام از این گزینه ها راه به سوی خرده انگیزه‌ای کاملاً متفاوت می‌برد.

با پروبال دادن به آگاهی از واکنش‌های احساسی، همه زندگی پیرامون شما بدل به آزمایشگاه خودشناسی می‌شود.

بازی قضاوت به اندکی زمان نیاز دارد تا روی غلتک بیفتد، ولی نتیجه‌اش بسیار مطمئن‌تر و مؤثرتر از آن آزمون‌های استاندارد است که عهدنامه استانداردسازی پیش می‌کشد و به همه می‌قبولاند. الان صدها «آزمون شغلی» داریم که انبوهی دانشمند سرشناس علوم اجتماعی آن‌ها را توصیه و کارفرماها و مشاوران از آن‌ها استفاده می‌کنند و به یاری همین‌ها سالانه انگیزه‌ها و استعداد‌های ده‌ها میلیون دانشجو و کارجو سنجیده می‌شود. این آزمون‌ها برخلاف ادعای طراحانشان اصلاً برای یاری شما در شناخت الگوی ویژه استعداد خودتان طراحی نشده و برعکس، کارشان این است که مشخص کنند چقدر واکنش‌های شما به واکنش‌های یک فرد «حرفه‌ای متوسط» در هر زمینه کاری شباهت دارد. این آزمون‌ها در بهترین حالت انگیزه‌های همگانی را می‌سنجند و در بدترین حالت انگیزه‌های عمومی را.

تازه ارزیابی‌های استاندارد انگیزه همیشه یکی از مهم‌ترین جنبه‌های انگیزشی انسانی شما را یا اشتباه می‌گیرند یا نادیده، و نمی‌فهمند آدم‌ها همیشه انگیزه‌های متضاد را در خود دارند. مثلاً برخی دوست دارند در کنار دیگران کار کنند و درعین حال دوست دارند تنها باشند. حال اگر شما انگیزه‌هایی چون سرسختی، شجاعت یا شکیبایی را تک بعدی ببینید، دیگر وجود احساسات متضاد آن برایتان معنا ندارد و مثلاً دیگر از یک آدم شجاع توقع ندارید که سرکشی را هم در خود داشته باشد. ولی وقتی گستره خرده انگیزه‌ها را درک کنید، آن‌گاه حتی متضادترین احساسات مهار می‌شوند و در یک تنه واحد هدفمند جا می‌افتند.

۷

کیم دائو در حومه رازول ایالت آتلانتا بزرگ شد. پدرش یک پناهجوی ویتنامی بود که در سال ۱۹۷۵ و بعد از سقوط شهر سایگون به آمریکا مهاجرت کرد. مادر کیم هم آمریکایی و کاتولیک بود. این پدر و مادر هر دو تربیت خشکی داشتند و سرسختانه بر این باور

که مطمئن‌ترین راه تأمین مالی یک آدم، موفقیت در دانشگاه است. کیم درمورد این دوره می‌گوید: «مهم‌ترین کارم همین شده بود که توی درس‌ها بهترین نمره رو بگیرم. چشمم به دهن معلم‌ها بود و مشق‌ها رو مرتب می‌نوشتم و همه قوانین رو هم رعایت می‌کردم.» و همین شد که این دختر ویتنامی تبار همیشه بهترین نمره‌ها را می‌گرفت و همه رفتار فرمانبردارانه، برازنده و موجه او را تشویق می‌کردند.

در این میانه، درس زیست‌شناسی برایش جالب‌تر از بقیه بود: «یکی از درس‌ها از همه بهتر بود و خیلی از اون درسی که درمورد هضم غذا بود خوشم اومد. اصلاً این نظام پیچیده فرایندهای کلی و جزئی که همه این جور با هم ترکیب می‌شدن هوش از سرم برد. دوست داشتم بنشینم و فقط به همین فکر کنم و زیبایی و پیچیدگی‌ش رو بارها مرور کنم.» شیفته‌گی او به زیست‌شناسی خیلی ساده راه او را به سوی پزشکی باز کرد و این نقشه‌ای بود که مادر و پدرش با خرسندی تمام از آن حمایت کردند.

دانش‌آموزی نمونه بود و تا سال‌های اول دبیرستان هرگز توی روی مدیران مدرسه نایستاد. اینجا بود که آوای موسیقی به گوش رسید و دید او را به دنیا عوض کرد: «چهارده سالم بود و صداهای قوی مثل توری ایمس با اون شعرهای محشرش لرزه به تنم می‌نداخت. از سر همین، آنی دیفرانکو گوش دادم و کورتنی لائو که همه شون زن‌های خواننده خفنی بودن و شخصیت و هویت محکمی داشتن و همه درد و انسانیت خودشون رو توی آهنگ‌های خیلی قوی نشون می‌دادن. این اولین باری بود که به معنای واقعی کلمه با سیاست آشنا شدم.»

دوستان او در آن زمان یک مشت خرخوان مثل خودش بودند، ولی بعد از آشنایی با موسیقی و بیداری‌ای که از پس آن آمد، افتاد دنبال یک مشت آدم دیگر؛ بچه‌های درب‌وداغان مدرسه، سرخورده‌های عاصی و قانون‌شکن‌های زاری که همه‌شان هم گروه موسیقی داشتند و برای کشیدن سیگاری از مدرسه درمی‌رفتند؛ آدم‌هایی که بیشترشان همان دبیرستان را هم تمام نکردند. کیم می‌گوید: «من نه مواد زدم و نه از مدرسه فرار کردم، ولی خیلی با این آدم‌ها وقت می‌گذروندم. یه چیز جالب این وسط بود که دوست داشتم بتونم توی دو راه و دو دنیای متفاوت ول بگردم.»

خیلی زود همین انگاره دو دنیای متفاوت راه خودش را در ذهن او باز کرد و سایه‌اش را بر رویکرد او به پزشکی انداخت. اگرچه او به علم و حقانیت و درستی‌اش باور داشت، اینجا کار رگ‌وریشه ویتنامی‌اش هم خود را نشان داد و حواس او را به خود جلب کرد.

پدرش در کودکی او چندان حرفی از ویتنام نزده بود، ولی کیم در سال‌های آخر دبیرستان از اندک حرف‌های پدر فهمیده بود که پدر بزرگش که پیش از تولد او مرده، روزگاری در ویتنام طبیب سنتی بوده و برای این کار از دواهای محلی و طب سوزنی استفاده می‌کرد. تازه این را هم فهمید که عمویش که در همان زمان به فرانسه رفته بود، آنجا به کار طب سوزنی مشغول است. اینجا بود که دست گذاشت روی مطالعه در طب مکمل و البته حواسش به این نکته هم بود که این یک دیدگاه متفاوت نسبت به سلامت است و با علم پزشکی غربی کاملاً تفاوت دارد.

با وجود اینکه تازه توی این راه افتاده بود، پزشکی را هم رها نکرد و برای ورود به دانشگاه دوک اقدام کرد که دردم او را پذیرفتند و رفت دانشگاه: «دلم می‌خواست پزشکی بخونم و مسیر هم مشخص بود و دیگه دکتر می‌شدم. ولی تا آخرهای همون سال اول یه مشت علاقه جدید رو شدن و من رو انداختن توی یه راه دیگه.»

در سال دوم واحدی داشتند که ایمی مک‌دانلد برای تدریس آن دعوت شده بود و این خانم سوای پرستاری در همان دانشگاه، ماما هم شمرده می‌شد و مدرک رسمی برای این کار داشت. کیم می‌گوید: «اصلاً ایمی بود که درهای ورود به یه پزشکی دیگه رو روی من باز کرد. خودش جزو سیستم بود و مثلاً همه جا توی محافل دانشگاهی می‌شناختنش و اعتبار و اسم و رسمی داشت و حقوق و بازنشستگی و از این چیزها. در عین حال یه جورهایی خلاف سیستم عمل می‌کرد. می‌خواست یه تغییری ایجاد کنه. پشت بند کلاس رفتم کتابخونه و بنا کردم به خوندن درمورد قابلیگی و مامایی و درجا دیدم خودش. همین میل به بودن توی سیستم و در عین حال تلاش برای عوض کردنش راه رو نشونم داد.»

اگرچه در همان زمان هم ایمی جزئی از بدنه رسمی پزشکی بود، هنوز اجماع درست و مشخصی درمورد مامایی وجود نداشت که رابطه آن را با پزشکی تعریف کند و بسیاری از پزشکان این صنف را به دیده حقارت می‌دیدند و ماماها را یک دسته آدم مزاحم در فرایند جدی به دنیا آوردن بچه می‌دانستند. ایمی و دیگر ماماها کوشش فراوان می‌کردند تا این رفتار دگرگون شود و از این رهگذر شأن و کرامت انسانی را به مادرانی برگردانند که دستگاه پزشکی مردسالار این ویژگی‌ها را از آنان زدوده بود.

اینجای کار کیم برای ما یکی از صحنه‌های فیلم کمدی معنای زندگی گروه ماننی پایتون را مثال آورد که نمونه کامل فرایند به دنیا آوردن بچه در روزگار مدرن بود. در این صحنه جان کلیر و گراهام چپمن نقش دو متخصص زنان و زایمان را در بیمارستانی

بازی می‌کنند و قرار است در اتاق عمل بچه‌ای را به دنیا بیاورند. اتاق عمل پر شده از دستگاه‌های عظیم، ولی چپمن به محض ورود می‌گوید: «اینجا چقدر خالیه پرستار، باز هم دستگاه بیارین.» و پرستار می‌دود و با یک چرخ دستی پر از ابزارهایی برمی‌گردد که در اندک زمانی اتاق زایمان را به جایی شبیه اتاق فرمان سفینه‌های فضایی بدل می‌کند. کلیس هم می‌گوید: «به به! بسیار بسیار عالی. ولی هنوز یه چیزی کمه. بذار ببینم. چی کمه؟ آها!» و با هم می‌گویند: «بیمار کو؟»

یکی از پرستارها می‌رود و مادر باردار را از پشت تل دستگاه‌ها پیدا می‌کند و پزشک‌ها سر ضرب شوهر را با اردنگی بیرون می‌کنند و می‌گویند: «اینجا جای آدم‌های غیرمسئول نیست!» و وقتی زن بینوا می‌پرسد حالا چه باید بکند، ساکتش می‌کنند که: «هیچی عزیز جان! شما صلاحیت حرف زدن نداری.» بعد چپمن جلوی چشم آدم‌های توی اتاق عمل، با شتاب بچه را از تن مادر جدا می‌کند و خیلی گذرا جلوی چشم او می‌گیرد و داد می‌زند: «آرام بخش بهش بزنین.» و پرستاران بچه را با چرخ دستی می‌برند و او در این میانه به مادر بی‌حال وعده می‌دهد که فیلم لحظه تولد را بهش خواهد داد که توی خانه تماشا کند.

کیم دیگر فهمیده بود که دلش می‌خواهد کاری کند که زنان آزادی بیشتری برای تسلط به بدنشان داشته باشند و از همه مراحل زایمان مطلع شوند و در حالی کودک را به این دنیا بیاورند که اطرافشان پر باشد از آدم‌هایی که به آن‌ها اهمیت می‌دهند. چندین مورد از خرده‌انگیزه‌های کیم در این راه نویافته بدل شدن به ماما-پرستار به خوبی برآورده می‌شدند. فرایند زایمان یک نظام پیچیده فیزیولوژیک بود که ذهن کیم میل فراوانی به جست‌وجو و کنکاش در آن داشت. از سوی دیگر، میل او برای قرار گرفتن در تنه قانونمند سازمان برآورده می‌شد، چون او همیشه دوست داشت بخشی از جامعه دانشگاهی و دستگاه درمان باشد. ولی اینجا یک میل متضاد هم وجود داشت که همان تمایل به دگرگون کردن نظام دانشگاهی بود و از جنس همان میلی که نخستین بار با صدای توری ایمس برانگیخته شده بود. این میل متضاد هم با افتادنش به راه پزشکی مکمل برآورده می‌شد و کامیابی اینجا هم به او لبخند می‌زد و به گفته خودش: «واقعاً به نظر من ماما شدن همون راهیه که باعث تغییر می‌شه. یه تغییر بزرگ ایجاد می‌کنه.»

بعد از تمام کردن درسش در دانشگاه دوک، دانشگاه کالیفرنیا در سان فرانسیسکو او را در رشته پرستاری پذیرفت و این نخستین گام برای بدل شدن به ماما-پرستار رسمی

بود. ولی او فی الفور به سان فرانسیسکو رفت و یک سال رفتنش را عقب انداخت. در این مدت به جاهای مختلفی سفر کرد و به عنوان کارآموز در مراکز مختلف مامایی شمال آمریکا دوره دید. ولی اینجا هم مثل دوران دبیرستان، به جای اینکه با ماما-پرستارها وقت بگذراند، بیراهه می‌رفت و پای صحبت ماما‌های تجربی می‌نشست. این دسته از ماماها در همه ایالات آمریکا اجازه کار ندارند و معمولاً خارج از شبکه درمان رسمی کار می‌کنند. ذهنیت این آدم‌ها هم جریان‌گریزتر از ماما-پرستارهاست و کیم در سفرهایش مجذوب همین فرهنگ مستقل آن‌ها و شیوه زندگی خودمختارشان شد.

کیم به مراکزی در مکزیک، نیومکزیکو، تگزاس، اورگون و واشینگتن رفت و همه جا دوره دید و بعد تازه رفت به سان فرانسیسکو و درسش را آنجا تمام کرد و مدرک بهداشت زنان و ماما-پرستاری را گرفت. حالا که یک پرستار رسمی شده بود، به دانشگاه پزشکی دوک برگشت و آنجا مشغول به کار شد و زیردست همان ایمی، مرشد و معلم قدیم خودش، شد. اول بار که بچه‌ای را گرفت و کشید تا به دنیا بیاورد، ناگهان دگرگونی خفیفی در خرده‌انگیزه‌هایش یافت. اگرچه این کار را دوست می‌داشت، ولی خیلی زود فهمید که دلش می‌خواهد دگرگونی‌های کلی‌تر و مفصل‌تری در نظام پزشکی به وجود بیاورد تا مادر باردار کرامت بیشتری بیابد. می‌خواست سلامت، بهداشت و شخصیت بهتری به مادر و خانواده‌اش تعلق بگیرد. اینجا هم هنوز فکر فرایندهای پیچیده‌تر در سرش بود. ناگهان فهمید که برای کامیاب کردن این میل باید در روندها و دستگاه قانون‌گذاری وارد شود. به گفته خودش: «کلی وقت در ساکرامنتو گذروندم تا لوایح قانونی مرتبط با زایمان و مامایی رو تصویب کنم. یکی‌ش که رفت هوا، سر اون یکی دعواست و یکی‌ش هم تصویب شده و الان دیگه قانونه.»

امروز کیم رئیس بخش آموزش ماما-پرستاری دانشگاه کالیفرنیا در سان فرانسیسکو است. کاری که تمام و کمال او را کامیاب کرده، چون مسئولیت آموزش نسل نوینی از ماماها را به او سپرده‌اند که قرار است در دستگاه درمان پیش بروند و هرکدام سرچشمه دگرگونی‌های بیشتری باشند. سوای این، ریاست کمیته قانون‌گذاری بهداشت سازمان ماما-پرستاران کالیفرنیا هم با اوست. جایگاهی که به او این امکان را داده که روی قانون‌گذاری در این زمینه هم فعال باشد. تلاش‌های او در این زمینه باعث شده که دانشگاه ماما-پرستاران آمریکا در سال ۲۰۱۳ جایزه سیاست عمومی خود را به او بدهد و در سال ۲۰۱۴ هم بنیاد کالیفرنیا نام کیم را به عنوان برنده جایزه سیاست بهداشت خود اعلام کند.

زندگی کیم آکنده است از اعتبار و موفقیت. هم حاشیه‌نشینان او را محترم می‌دارند و هم تنه رسمی شبکه درمان. هم دانشگاهیان بالانشین برایش اعتبار قائل‌اند و هم آن‌ها که راهی به مجامع دانشگاهی ندارند. شاید کیم از دیدگاه استاندارد شده بلا تکلیف و دمد می به نظر برسد. کسی که هم‌زمان دو هدف متضاد را دنبال می‌کند، ولی موفقیت او تضمینی بر این ادعاست که گاه سازگار کردن دو خرده‌انگیزه کاملاً متضاد شما را به موفقیت می‌رساند و در راه با سرعت فراوان به جلو می‌راند.

۸

در جامعه غربی معمولاً توصیه می‌کنند که راه دلت رو برو. این نسخه را هم این جوری می‌پیچند که ذوق و خواسته دل لابد یک نیروی یک طرفه است که از ته دل برخاسته و مثل همان مدار مغناطیسی کره زمین است که قطب‌نما را هر جایش بگیری شمال را نشان می‌دهد. پس ما نمی‌توانیم این ذوق را تاب بدهیم یا جهتش را عوض کنیم و این یعنی باید جهت زندگی مان را آن قدر تاب بدهیم که با این ذوق همسو شود.

این نسخه سازگاری تمام و کمالی با عهدنامه استاندارد سازی دارد، چون ترجیح می‌دهد آدم‌های زیر دستش تنها به انگیزه‌های ساده و تک بعدی بچسبند. فرمول استاندارد به تو حکم می‌کند که مقصدت را بشناسی و اگر زد و مشخصات انگیزه‌ای تو تا حد نیروی محرکی قدرتمند تقلیل یافت، بعد دیگر کاری نمی‌ماند جز اینکه یک مقصد دوردست کاری برای خودت انتخاب کنی که با این بردار ثابت علاقه‌ات هم جور دربیاید. مثلاً اگر به پزشکی علاقه داشتی، دیگر کاری نداری جز اینکه بروی دانشکده پزشکی. اگر از کامپیوترها خوشت می‌آید، باید سر از جاهایی در بیاوری که سرانجام راه تو را به سیلیکون ولی بکشاند.

طرز فکر اسب سیاه این دیدگاه را رد می‌کند. برای اسب‌های سیاه ذوق یک پدیده پویا و چند بعدی است و البته که کاملاً و در بست در اختیار و اراده خود شخص. اسب‌های سیاه نشان داده‌اند که ذوق را نمی‌شود تقلید کرد، بلکه چیزی است که می‌توان مهندسی کرد.

خیال نکنید که در این راه قرار است درون خودمان را بکاویم و آن ذوقی را بیرون بکشیم که از همه داغ‌تر است و دنبال همان بدویم. بلکه برعکس، کلید مهندسی ذوق این است که تا جای ممکن از هر چند تا ذوق که ممکن است استفاده کنیم و از همه‌شان بهره ببریم. هرچه شمار خرده‌انگیزه‌هایی که کاویدید و دست گرفتید بیشتر شد، میزان تعامل شما با زندگی بیشتر خواهد بود. می‌توان گفت که مثلاً کورین ذوق مرتب کردن و

۷۶ • اسب های سیاه
سازمان دادن دارد و البته حرف پرتی هم نیست، ولی اینجا دامنه گسترده ای از ویژگی های انگیزه ای او را نادیده گرفته اید. کورین با ذوق تمام کارش را انجام می دهد، چون این کار بسیاری از تمناهای دلش را کامیاب می کند: میل به سازمان دادن فضای فیزیکی، میل به کمک به دیگران (او مادرانی را که توی خانه کار می کنند در اولویت کاری خود می گذارد)، میل به اینکه هر روز کاری متفاوت با دیروز انجام بدهد، میل به اینکه رئیس خودش باشد و میل به اینکه شرکت روبه رشد خودش را اداره کند. این هم افزایی خرده انگیزه های مختلف اوست که در کنار هم شعله ذوقش را بلند کرده.

برای اسب های سیاه، ذوق نقش مشعل جوشکاری را دارد. می توانید آن را با برگزیدن خرده انگیزه ها روشن کنید و بعد هرچه خرده انگیزه های بیشتری بیاورید وسط، شعله فروزان تر می شود.

دنبال کردن ذوق، کار دشواری نیست، ولی در سوی دیگر مهندسی ذوق ماجرایی دیگری است که بردباری و تلاش بیشتری می طلبد. اینجا باید با پشتکار فراوان در پی شناخت عمیق خود باشید. مهندسی ذوق کار سختی است، ولی حتماً به دردسرش می ارزد. وقتی خرده انگیزه های خودتان را بشناسید، ذوق به شکلی منعطف درمی آید، چون فرصت های متفاوتی برای فعال کردن خرده انگیزه های شما رو می شوند. این سازگاری ذوق شما را با چیزی سیراب می کند که در طرز فکر استاندارد هرگز وجود ندارد، و آن پایداری است.

اگرچه انگیزه های شما عمیق اند و دشوار، ولی در گذر زمان متحول خواهند شد. داغ ترین خرده انگیزه های شما در بیست سالگی وقتی به پنجاه رسیدید دیگر آن چنان فروغی ندارند. سازگاری ذوق مهندسی شده به شما این امکان را می دهد که با جست و جوی فرصت های تازه ای که ترکیب های جدید خرده انگیزه هایتان را پرورش می دهند، خودتان را بر اساس ویژگی های انگیزه ای تان با شرایط و تغییرات وفق بدهید. شاید میان تعمیر لوازم خانگی و مهندسی الکترونیک چندان ربطی وجود نداشته باشد، ولی از دید سال شاپیرو این دو به هم ربط دارند، چون در هر دو، هم راستایی فیزیکی و کار با دست و تنها کار کردن مشترک است. او دیگر کاری به این ندارد که در هر کدام از این دو حرفه مجموعه های متفاوتی از انگیزه های گوناگون فعال بوده اند. از آن سو، اگر راه استاندارد را بروید و همه زندگی تان را مثلاً بر پایه کامپیوترها طراحی کنید و یک روز حس کنید این دنیا پیش چشمتان خراب شده، عهدنامه استاندارد گرهی از مصیبت شما باز نخواهد کرد.

ولی یک فایدهٔ بزرگ دیگر هم در کار مهندسی ذوق شخصی هست. این راه نه تنها یگانه منبع انرژی برای حرکت است، بلکه سرچشمهٔ اعتبار شما هم خواهد بود. وقتی همهٔ خرده‌انگیزه‌های خود را در کار بگیرید، انگار سفت و محکم سر جا بلند شده‌اید و در گوش دنیا فریاد زده‌اید: «این دیگه خود خودمم».

فصل سوم | انتخاب‌هایت را بشناس

سرنوشت ربطی به بخت و اقبال ندارد. سرنوشت انتخابی است. چیزی نیست که منتظرش
بمانی، باید به دستش بیاوری.

ویلیام جنینگز برایان^۱

۱

سوزان راجرز استاد تمام دانشکده موسیقی برکلی بوستون است و ریاست آزمایشگاه تشخیص و دریافت موسیقی را بر عهده دارد. شیفته کار کردن با دانشجویان موسیقی برکلی است که به گفته خودش: «بعضی هاشون درخشان‌ترین و با استعدادترین موسیقیدان‌های جوون دنیا هستن.» دانشجویان هم او را دوست دارند و از سویی همین محبوبیتش در دانشکده باعث شده جایزه استاد برگزیده را در سال ۲۰۱۲ از خود این مرکز بگیرد. دلیلش هم روشن است. هم گشاده‌رو است و هم مثبت و سوای این، فروتنی عمیقی دارد که رنگ خود را به همه گفت‌وگوهای روزمره‌اش هم زده.

^۱ William Jennings Bryan؛ (۱۸۶۰ - ۱۹۲۵) حقوق‌دان و سیاستمدار آمریکایی.

سوزان جایگاهی رشک برانگیز در دانشکده دارد که هر دانشجوی علوم، ریاضیات، فناوری و مهندسی آرزویش این است که روزی به او برسد، برای رسیدن به این جایگاه یک راه تعریف شده مشخص وجود دارد که لابد همه باید آن را طی کنند، ولی سوزان از این راه نرفته و برعکس، همه زندگی اش را تا اینجا از بیراهه آمده.

وقتی چهارده سالش بود مادرش از سرطان مرد و پدرش که در کار مبارزه با آفات بود، او و سه برادرش را دست تنها در آناهایم ایالت کالیفرنیا بزرگ کرد. کار رفت و روب خانه و آشپزی در عمل به گردن سوزان افتاده بود. این وسط پدر هم دوباره ازدواج کرد و کار خانه کم بود. دعوا و مرافعه روزانه هم به زندگی اش اضافه شد. او هم برای فرار از این تنگنا مدرسه را ترک کرد و با نامزد بیست و یک ساله اش ازدواج کرد. خودش می گوید: «فقط دلم می خواست دربرم. فکر می کردم ازدواج هم کمکم می کنه مسئولیت خودم تنها رو داشته باشم و هم سایه ای بالای سر زندگی م می آد. اون موقع ها اصلاً عقلم نمی رسید چقدر این فکر احمقانه بوده.»

همسرش حسود بود و کج خلق و کافی بود به خیالش برسد سوزان به مرد دیگری نگاه کرده، دیگر روزگارش را سیاه می کرد. بدبختی این بود که زیاد از این خیال ها می کرد. سوزان که از این همه خشونت و دردسر به ستوه آمده بود، به خلوت و آرامش موسیقی پناه برد.

حتی در خاطرات قدیمش هم ذوقی را به یاد می آورد که شنیدن موسیقی صفحه های گرامافون در او برمی انگیزد. کلی خواننده و نوازنده راک و بلوز می شناخت، ولی به کارهای استیوی واندر، جیمز براون، ماروین گی و اسلای استون بیش از بقیه علاقه داشت. خودش می گوید: «موسیقی سول^۱ عشق یگانه من بود. اصلاً انگار توی سرم همیشه سول می زدن.»

دیگر شاید عجیب نباشد اگر برایتان بگویم که جناب شوهر کژ طبع به موسیقی دوستی سوزان هم حسودی می کرد. صفحه های موسیقی را قایم می کرد یا خیلی ساده می شکست. این دلخوری غریبش از موسیقی تنها محدود به چهار دیوار خانه نبود. یک شب سوزان رفته بود کنسرت لد زپلین در سالن فوروم لس آنجلس که: «با چندتا از رفقای محل کارم رفته بودم. اصلاً برنامه ریزی کل این برنامه دسته جمعی با خودم بود. همسرم بابی میلی اجازه اش رو داده بود، ولی تأکید کرد که سر ساعت ده ونیم باید خونه باشم. لد زپلین هم که تا او مدن گرم شن ساعت شده و من یک دفعه دیدم این برنامه خفن ترین چیزیه که به عمرم دیده ام. اگه می رفتم، چیز به این باحالی از کفم می رفت و از خودم خجالت می کشیدم. انگار بچه شده بودم. ولی اگه می موندم نصیبم یک مشت گنده بود راست توی

دماغم. سوزان اینجا که می‌رسد نفس عمیقی می‌کشد و ادامه می‌دهد: «هیچی دیگه. ترجیح دادم مشت نخورم.»

ولی وقتی داشت از سالن بیرون می‌زد دچار یک حمله احساسی شد و به خودش قوی داد: «لایه الان می‌گین این دیگه داره پیازداغش رو زیاد می‌کنه، ولی یه نگاه به اون همه آدم انداختم و پیش خدای بالا سرم قسم خوردم که یه روزی خودم تو همین سالن کار میکس صدا انجام بدم.»

سوگندی نشدنی بود. او در صنعت موسیقی نه کسی را می‌شناخت و نه دستش به جایی بند بود و تازه هیچ از کار میکس صدا نمی‌دانست. تنها خط و ربط او به موسیقی در همین حد بود که طرفدار پروپاقرص آهنگ‌ها باشد و به کنسرت برود و آثار دیگران را گوش کند. در آن زمان توی یک مرکز تولید محصولات زیست‌پزشکی کار می‌کرد و وظیفه روزانه‌اش جداسازی دقیق و طاقت‌فرسای دریچه‌های قلب و جای‌گذاری آن‌ها در ظروف مخصوصی بود که بعدتر برای پیوند بیماران قلبی از آن‌ها استفاده شود. نه سازی می‌زد و نه اصلاً تا آن زمان دستش به سازی خورده بود. نمی‌دانست کار میکس صدا را چطور انجام می‌دهند و بدتر اینکه اصلاً نمی‌دانست کار میکسر صدا چیست.

تازه با یکی هم ازدواج کرده بود که همیشه این ذوق و علاقه به موسیقی را توی سرش می‌زد. چند وقتی از کنسرت لد زپلین نگذشته بود که روزی در خانه پشت میز نشسته بود و روی کاغذ خط خطی می‌کرد که یک دفعه همسرش آمد تو و با تف و لعنت فراوان چیزی گفت که شاید بشود به زبانش آورد، ولی ادب حکم می‌کند از خیرش بگذریم. فقط همین را بدانید که از شنیدنش مغزتان سوت می‌کشد. آن قدر که شد نقطه عطف زندگی سوزان.

جالب اینکه پیش‌تر از این بدتر و رکیک‌تر را به او گفته بود، ولی این بار همه خشم و درد را در وجود سوزان شعله‌ور کرد و سرریز. به گفته خودش: «خیلی نامردی بود. خیلی بد موقع، خیلی نفرت‌انگیز. این رو تف کرد تو روم و چرخید رفت بیرون مرتیکه. اینجا بود که با خودم گفتم ببین، من یه انتخاب دیگه هم دارم.»

پاشد، ساکش را جمع کرد و از در خانه بیرون زد. رفت و رفت و همه لانگ بیچ کالیفرنیا را قدم زد. سرانجام خودش را به یک متل رساند و اتاقی گرفت و دیگر به خانه برنگشت. یک هفته بعد هم تقاضای طلاق داد. به گفته خودش: «حالا می‌خواستم ببینم خودم کی‌ام. می‌خواستم خودم انتخاب کنم.»

مسئله انتخاب، فردیت شما را وارد بازی می‌کند. این مسئله ابزاری است که شما با آن ذوق را به هدف بدل می‌کنید.

به تناسب قدرت گرفتن روزگار شخصی سازی، ما به روزگار انفجار انتخاب‌ها وارد می‌شویم و دست‌کم در عرصه مصرف‌گرایی این نکته آشکار است. کمتر از سی سال پیش بود که بیشتر تلویزیون‌های موجود در آمریکا تنها چهار شبکه تجاری را می‌گرفت؛ ای بی سی و ان بی سی و سی بی اس و فاکس نیوز. امروز تنها ماهواره کامکست^۱ چیزی بیش از ششصد شبکه تلویزیونی را پوشش می‌دهد. در آن زمان دعوای نوشابه‌ها میان همان دوتای اصلی بود و کوکاتوی سرپسی می‌زد، ولی امروز هر بار که به بقالی می‌روید با نوشابه‌هایی روبه‌رو می‌شوید که تازه به بازار آمده‌اند. اما همه این کولاک انتخاب‌های مصرف‌کننده‌ها در برابر چیزی که از اینترنت بیرون بسته کمرنگ است. فقط آمازون بیش از پانصد میلیون محصول عرضه می‌کند و این حتی از موجودی جیب ثروتمندترین مصرف‌کننده‌هایی که زمانی با ماشین به فروشگاه‌های چندمنظوره می‌رفتند هم بیشتر است.

ما الان در عصر طلایی انتخاب‌های مصرف‌کنندگان به سر می‌بریم. ولی وقتی کار به انتخاب‌های مهم درمورد زندگی خودتان می‌رسد و پای آموزش و پیشه به میان می‌آید، انگار از صد سال پیش به این طرف اوضاع چندان فرقی نکرده. دلیلش هم اینکه عهدنامه استاندارد همه انتخاب‌های مهم و معنادار را از دسترستان دور کرده و همه را در اختیار سازمان‌ها گذاشته است. یکی از پیش‌فرض‌های کار استانداردسازی این است که باید همه اختیارات تصمیم‌گیری را از کارگران و دانشجویان گرفت و در حیطه مدیران و گردانندگان قرار داد و این‌گونه بهره‌وری سیستم را به بالاترین اندازه رساند.

اینکه می‌گویند «مثل همه باش ولی بهتر»، اصلاً دعوتی به سوی انتخاب‌های شخصی نیست، بلکه کاملاً روال عکس را در نظر دارد. در سیستم استانداردسازی شده آموزش ما هیچ اختیاری به شما نمی‌دهند که طول هر ترم، شیوه آموزش، کتاب‌های درسی، سرعت آموزش یا حتی واحدها را تعیین کنید. در بیشتر موارد شما اصلاً این اختیار را ندارید که مربیان، کلاس، زمان کلاس‌ها یا هزینه هر واحد را انتخاب کنید. بسیاری از حرفه‌ها و حتی لوکس‌ترین‌هاشان مثل پزشکی، مهندسی، علوم پایه و حقوق به شما حکم می‌کنند که روال آموزشی مدون و مشخصی را طی کنید و بعد به آن حرفه برسید. اوضاع دنیای کسب‌وکار

هم بهتر از اين نيست و بيهوده نبوده كه بهش گفته‌اند نردبان شركتى. تنها راه موجود در بيشتر شركت‌هاى بزرگ، يا روند رو به بالاى است يا اخراج. در واقع اين «بالا يا بيرون»، سياست اجرايى بيشتر صنايع است و محافل دانشگاهى، حسابدارى، مشاورهٔ مديريتى، صنايع نظامى، روابط خارجى و بيشتر صنايع موجود در سيليكون‌ولى را هم در بر مى‌گيرد. اين مؤثرترين شيوهٔ خاموش استانداردسازى است كه از رهگذر آن فرديت را از شما مى‌گيرد و به شما فرصت انتخاب نمى‌دهد.

۳

وقتي هم نهادها و سازمان‌هاى كه انتخاب‌ها را برايمان از قبل انجام داده‌اند را به پرسش مى‌گيريد كه چرا اين گونه انتخاب‌هاى فردى را محدود كرده‌اند، معمولاً ضد حمله‌شان اين است كه به شما مى‌گويند در واقعيت كلّى انتخاب داريد. مثلاً اينكه ببينيد در انتخاب دانشگاهتان چقدر دستتان باز است! شما مى‌توانيد انتخاب كنيد كه در چه كارى متخصص شويد! مى‌خواهيد با مدركتان چه كنيد هم تمام و كمال تحت يد خودتان است! البته كه در عهدنامهٔ استانداردسازى اين‌ها مهم‌ترين انتخاب‌هاى هستند كه شما در كل خواهيد كرد. ولى مشكل بشود به اين‌ها انتخاب گفت. در عوض نهادهاى استانداردسازى شدهٔ ما جاي انتخاب را با گزينش^۱ عوض كرده‌اند.

اگرچه شما واقعاً اين آزادي را داريد كه مثلاً بين دانشگاه ميشيگان و كاروليناي شمالى يكي را انتخاب كنيد، اين تصميم كاملاً بستگى دارد به اينكه کدام دانشگاه شما را پذيرش مى‌كند. اين شما نيستيد كه دانشگاه را انتخاب مى‌كنيد، شما دانشگاه خودتان را از ميان فهرست جاهاى گزينش مى‌كنيد كه شما را پذيرفته‌اند. به فرق گزينش غذاهاى موجود در منوى يك رستوران با تصميم‌گيرى بر سر پختن غذا با مواد خام توى خانه مى‌ماند. انتخاب يك فرايند فعال است. وقتى آزادي انتخاب داشته باشيد، مى‌توانيد فرصت‌هايتان را خود بسازيد، از جمله دست به خلق چيزهاى بزنيد كه به عقل هيچ كس نمى‌رسد. در نقطهٔ مقابل، گزينش يك فرايند غير فعال است. وقتى از ميان گزينه‌هاى ارائه شده يكي را بر مى‌گزينيد، انگار يكي از پيش‌برايان انتخاب‌هاى اصلى را كرده و شما فقط دست برده‌ايد توى ظرف شكلات يك نفر و يكي را برداشته‌ايد. حتى برخى مقامات در اين موقعيت با حقير شمردن اصل انتخاب مى‌كوشند شما را قانع

کنند که این کاستن از خودمختاری به صلاح شماست. همین تازگی که داشتیم با شماری از دانشگاهیان درمورد شخصی سازی در آموزش حرف می زدیم، یکی از مدیران ارشد یک دانشگاه معتبر پا شد و اعتراض کرد که زیادی داریم به این ماجرا آرمانی نگاه می کنیم. حرفش این بود که: «اصلاً تابه حال با دانشجویان کارشناسی کار کردین؟ کافیه به این ها اختیار بدی که مسیر درسی شون رو خودشون انتخاب کنن تا بزنن به در تنبلی و هیچ کاری نکنن.»

بعد هم برای اثبات درستی حرفش از قضیه ای منطقی به اسم «تناقض انتخاب» یاد کرد که ما خودمان بعدتر بهش می گفتیم «قضیه شامپو». بعد هم به درستی استدلال کرد که پژوهش ها نشان داده وقتی یک آدم قرار است از میان گزینه های متنوع و فراوان یکی را انتخاب کند، معمولاً دچار سردرگمی و گیجی می شود و دست به آزمون و خطا می زند و یا آنی را انتخاب می کند که از همه چشمگیرتر و برجسته تر است و یا اصلاً بی خیال انتخاب می شود. جناب مدیر فرمودند: «اینکه از دانشجویها بخواهی بدون حد و مرز و با آزادی کامل تصمیمات آموزشی بگیرن، مثل اینه که ببری شون جلوی یه قفسه پر از شامپوهای مختلف و بهشون بگی باید یکی رو بردارن. بیشترشون ارزون ترین شامپو رو برمی دارن، ولی اون ها که آگاه ترن دست می برن اونی رو برمی دارن که مجله های اطلاع رسانی درموردشون بازخوردهای خوب ثبت کرده. دلیلش هم اینه که وقتی شما انتخاب های فراوان داشته باشین، عاقلانه ترین راه اینه که به حرف مقام صالحی که صلاح کارتون رو می دونه گوش کنین و بهترین رو انتخاب کنین.»

راست می گفت؟ یا شاید راه حل دیگری برای قضیه شامپو هست؟

۴

اگر پرنده بودید کجا را برای زندگی انتخاب می کردید؟ جنگل های بارانی آمازون یا ارتفاعات فلات تبت یا دریاچه های سرد مینه سوتا؟ با این همه زیستگاهی که در اختیار دارید، لابد برگزیدن یکی کاری بسیار دشوار است، ولی اگر شما پرنده بودید، این کار را به آسانی انجام می دادید و خیلی ساده آن زیستگاهی را انتخاب می کردید که بیشتر از همه با گونه شما جور دربیاید.

اگر پنگوئن بودید می رفتید ساحل سردی را انتخاب می کردید که کنار اقیانوسی باشد پر از ماهی های ریز خوشمزه. مثلاً اگر مرغ مگس خوار بودید آب و هوای گرمی را انتخاب

می‌کردید با جایی که پر باشد از گل‌های خوشمزه و پرشده. اگر شاهین بحری بودید یک منطقه کوهستانی را انتخاب می‌کردید که بشود لای خرسنگ‌هایش خانه ساخت و از فراز دیگر پرنده‌های کوچک فرودست پرید. وقتی حرف انتخاب یک زیستگاه در میان باشد هر گونه‌ای از پرنده‌ها، مثل همه مخلوقات ریز و درشت، آنجایی را انتخاب می‌کنند که در دایره نیازها و خواسته‌هایشان قرار گیرد و همه را کامیاب و برآورده کند.

این یک مثال از مفهومی در علم فردیت بود که به آن تناسب می‌گویند؛ همسازی میان فردیت و شرایط. تناسب کلید حل قضیه شامپو هم است.

البته که انتخاب یک شامپو از میان بی‌شمار محصول کار سختی است... آن هم وقتی نمی‌دانید چه می‌خواهید. ولی هرچه بیشتر نیازها و بیش نیازهای خود را نسبت به موی خودتان شناسایی کنید، انتخاب شامپوی مناسب آسان‌تر خواهد شد. اگر موی رنگ‌کرده چربی دارید که همیشه خارش دارد، و به دنبال شامپویی می‌گردید که عناصر طبیعی داشته باشد و روی حیوانات هم آزمایش نشده باشد، خیلی ساده می‌توانید شامپوی میپل هولیستیک مخصوص موهای چرب را بردارید. اگر موهای خشک فرفری آسیب‌دیده‌ای دارید و دنبال چیزی می‌گردید که اندکی آب‌رسان هم باشد و ویتامین‌های امگا داشته باشد، کارتان آسان است و می‌توانید شامپوی ترمیمی روشن‌کننده شی موپسچر را بخرید. یا مثلاً اگر شوره دارید و دلتان می‌خواهد یک شامپوی مؤثر و ارزان بخرید که بوهای اضافی هم نداشته باشد، می‌توانید شامپوی کلاسیک هداندشولدرز را بخرید. حتی در زمینه کارهای ساده‌ای مثل انتخاب شامپو هم پای فردیت به میان می‌آید.

ولی از آن سو راه حل نهادینه قضیه شامپو این است که به مدیران و رؤسا این اختیار را بدهند تا برای شما تصمیم بگیرند که کدام شامپو در سطح میانگین عملکرد بهتری داشته است یا مثلاً تهیه‌اش آسان‌تر و ارزان‌تر تمام می‌شد، و بعد از شما بخواهند که به شکلی نهادینه همان برند را بخرید. حتی وقتی که سازمان‌ها شماری از گزینه‌ها را به شما اعلام می‌کنند باز اوضاع از این بهتر نیست. آخر اقدامات این نظام بالا به پایین در جهت منافع خود نهادها طراحی شده و نه شما.

قدرت واقعی انتخاب یعنی قدرت جست‌وجو و برگزیدن فرصت‌هایی که تا جای ممکن خرده‌انگیزه‌های بیشتری را در خود شما فعال کند. قدرت انتخاب همان قدرت مهندسی هدف شماست و این یعنی قدرت رسیدن به کامیابی. اگر شما آزادی جست‌وجو

برای انتخاب‌های متناسب با فردیت خود را داشته باشید، شاید این امکان هم به وجود بیاید فرصت‌هایی را بیابید که هیچ‌کس متوجهشان نشده.

پرنده شاهین بحری که نامش را آوردیم در بیشتر جاها امکان زیست دارد، از جمله در کوه‌های هندوکش، صخره‌های ساحلی کالیفرنیا و جنوب تیبل‌لندز استرالیا. ولی این گونه خاص در یک جای غریب دیگر هم زیست می‌کند: جزیره منهتن. آسمان خراش‌های شهر نیویورک جای امنی است که این شاهین با خیال آسوده در بالای آن‌ها لانه بسازد و زیر پایش را بپاید. تازه دسته‌دسته کبوتر و سار و زاغ و گنجشک هم هست که همه در آسمان این شهر می‌پرند و هیچ پرنده شکارچی دیگری هم نیست که شاهین مجبور باشد با آن رقابت کند. حتی کارشناسان هم از اینکه شاهین‌ها به اینجا آمده‌اند در شگفت هستند. ولی دلیل اینکه خواسته‌اند در میان آسمان خراش‌های شیشه‌ای و فولادی بمانند، همین تناسب عمیقی است که میان پیش‌نیازهای شاهین‌ها و محیط شهری منهتن وجود دارد. وقتی شما توانایی انتخاب در زمینه آموزش، کار و زندگی را داشته باشید، در عمل بدل به شاهین بحری شده‌اید که می‌خواهد محیط درست زندگی خود را برگزیند. شاید با هیمالیا تناسب داشته باشید، شاید هم با وال استریت. شاید اصلاً هر دو. ولی در هر حال یگانه راه مطمئن شدن این است که فعالانه انتخاب کنید. اگر چشم‌امیدتان به دیگران است که به شما بگویند مناسب چه هستید و اگر چشم‌بسته همان راه مستقیم را می‌پیمایید، بی‌گمان به مقصد اشتباهی خواهید رسید. به همین خاطر است که دومین عنصر طرز فکر اسب سیاه شناخت انتخاب‌های خود است.

صدالبته که دانسته‌های نهادها از ستاره‌شناسی، طراحی منظره و موسیقی بیشتر از شماست. ولی دانسته‌های شما درباره خودتان بیشتر از آنی است که نهادها می‌دانند و اسب‌های سیاه هم اثبات کرده‌اند که این دانش قدرتمندتر است.

۵

بعد از اینکه سوزان راجرز همسرش را ترک کرد، خود را در برابر نخستین فرصت واقعی برای برگزیدن کاری دید که بیشتر با فردیت او سازگاری داشته باشد. در این موقعیت خاص، خوب می‌دانست که نه دلش می‌خواهد برگردد به مدرسه و نه سر کار قبلی‌اش. شاید این گزینه‌ها برای کس دیگری مناسب می‌بودند، ولی مهم‌ترین انگیزه‌ای که آن

داشت همان علاقه اش به موسیقی بود. حالا هم این پرسش مطرح بود که آیا راهی به سوی موسیقی وجود داشت که او را به خواسته اش برساند؟

برای سر درآوردن از این مسئله دست به دامان گستره خردۀ انگیزه هایش شد. همیشه شوقی سرکش در او بود که دلش می خواست فرد مشهوری در موسیقی بشود، ولی هرگز آن راجدی نگرفته بود. دلیلش هم اینکه نه از آواز خواندن خوشش می آمد و نه حال و حوصله آموزش نوازندگی سازی را داشت. از سویی، تصور اینکه جلوی آن همه آدم روی صحنه ظاهر بشود هم چنگی به دلش نمی زد. ولی این را می دانست که پس از آن همه سال نرو خشک کردن خانواده و همسرش، حمایت و پشتیبانی از دیگران را دوست دارد و فقط از این متنفر بود که کسی قدردان کارش نباشد. بیشترین لذت را زمانی می برد که دیگران به او توجه کافی می کردند و به کارش ارج می گذاشتند.

سوای این، کارهایی را دوست داشت که قابلیت «مهندسی» داشتند و این یعنی از کار با ابزارها و دستگاه ها خوشش می آمد و دوست داشت ببیند این ها چگونه در همسازی و ترکیب با هم کار می کنند. وقتی بچه تر بود یک بار عروسک سخنگویش را تکه تکه کرده بود که ببیند دستگاه داخل آن چگونه کار می کند و صدا از کجایش درمی آید. همیشه از فکر کردن به صفحه های موسیقی که در بسته های غلات صبحانه به دستش می رسیدند لذت می برد و از این در شگفت بود که چگونه آن علامت های الکتریکی روی این یک تکه پلاستیک «نوشته شده اند». سر کارش هم او را بالاسر گروه همکارانش گمارده بودند تا در کار بخیه زدن همه راهنمایی کند و کار یادشان بدهد. با اینکه مدرسه را نیمه تمام رها کرده بود، همیشه از علوم خوشش می آمد، چون می توانست از سازوکار عملکرد چیزهای دیگر سر در بیاورد. اصلاً دلیل آن سوگندی که موقع خروج از سالن فوروم لس آنجلس خورد عکس روی جلد یکی از آلبوم های موسیقی اش بود. عکسی از مردی که پشت چند دستگاه نشسته و زیرش نوشته شده بود: «مهندس صدا».

خودش می گوید: «وقتی اون عکسه رو دیدم با خودم گفتم می شد این من باشم. نشنگ خودم رو می دیدم که با اون همه دکمه و اهرم دارم ورمی رم، حتی با اینکه اصلاً هنوز نمی دونستم واسه چی ان. بعدش دیگه من بودم و اینکه بفهمم باید الان چی کار کنم. به دفعه دستگیرم شد که اگه من توی استودیوی ضبط صدا پشت اون دستگاه ها بنشینم لابد خیلی بهم خوش می گذره، چون دلم می خواد به نوازنده ها و خواننده ها کمک کنم که مداشون بهتر دربیاد».

در سال ۱۹۷۸ سوزان افتاد به جست و جوی راهی برای بدل شدن به مهندس حرفه‌ای صدا. البته و متأسفانه که راه استاندارد مشکل ساز بود. باید اول یک سال می‌رفت مدرسه تادیلم بگیرد و بعد می‌رفت پیش یک مهندس صدای دیگر برای کارآموزی. البته نکته خوبش این بود که بهترین دوره‌ها را دانشگاه هنرهای آوایی، ارانه می‌کرد که نزدیک خانه‌اش در بلوار سانس هالیوود بود. توی دانشکده هم مهندسانی تدریس می‌کردند که همان زمان با معتبرترین شرکت‌ها و هنرمندان در همان لس‌آنجلس کار می‌کردند؛ شهری که پایتخت صنعت موسیقی بود و این نهادها و آدم‌ها از اصلی‌ترین حامیان دانشکده به شمار می‌آمدند. و اما نکته منفی ماجرا اینکه برای ورود به این دانشکده سه هزار دلار پول لازم بود و سوزان آه در بساط نداشت. مشکل بزرگ‌تر این بود که در صنعت موسیقی، عرصه مهندسی صدا در بست در اختیار مردها بود و سوزان هم کسی را نمی‌شناخت که او را به یک مهندس صدا معرفی کند و از این مانع جنسیتی بگریزد. بدتر اینکه هیچ زنی نبود که بشود راهش را رفت و مانند او به موفقیت رسید. مسیر مستقیم رسیدن به جایگاه مهندس صدا بسته بود و اینجای کار سوزان نشت و همه این راه‌ها را کنار گذاشت و مسیرهای جایگزین غیرعادی را در نظر گرفت و شخص خودش را معیار کار قرار داد. به جای نشستن و برگزیدن غیرفعال، یک انتخاب فعالانه کرد. رفت و توی همان دانشگاه شغلی دست و پا کرد و کارمند بخش پذیرش شد.

از دید عهدنامه استاندارد این یک تصمیم ابلهانه است، چون کار هر روز او اداری بود و نه مهندسی صدا. تازه اصلاً معلوم نبود این شغل دائمی باشد. ولی این انتخاب ریشه‌های عمیقی در درک او از خرده‌انگیزه‌هایش داشت. شغل تازه او یک کار خدماتی بود و سوزان دلش برای کارهای خدماتی غنچ می‌زد. به همین خاطر می‌دانست که این کار او را فرسوده نخواهد کرد و این امکان را خواهد داشت که پله پله بالاتر برود. شک نداشت که از رهگذر این شغل امکان دستیابی غیرمستقیم به اساتید و محتوای کلاس‌ها را خواهد داشت و در نتیجه می‌تواند به شکل مستقل هرآنچه برای مهندسی صدا لازم بود فرا بگیرد.

این را هم می‌دانست که دوست‌تر دارد تنها درس بخواند و به همین خاطر به درستی به توانایی خودش برای خودآموزی اتکا کرد و این خودش ویژگی مؤثر در موفقیت برنامه‌اش شمرده می‌شد. شاید تصمیم سوزان برای کار کردن در بخش پذیرش یک دانشگاه برای رسیدن به سطوح بالای صنعت موسیقی از بیرون غریب و تردیدبرانگیز به نظر برسد، ولی نظر به خرده‌انگیزه‌های خود او تصمیمی منطقی است، چون واقعیات موجود در شرایطش و برآورد او را از تناسب موقعیت عیان می‌کند.

خلاصه که مسئول پذیرش شد و گوش هایش را تیز کرد و: «به چند هفته نرسید که به روز جمله ای شنیدم که شاید زندگی م رو عوض می کرد.» یکی از اساتید داشت با دانشجویی در همان اتاق پذیرش حرف می زد و شنید دانشجوی می گوید دلش نمی خواهد در صنعت موسیقی بماند، چون تضمینی برای آینده شغلی اش نیست و همین نکته گوش سوزان را تیز کرد. او هم دنبال شهرت و پولش نبود و از صنعت موسیقی همین کار ثابت را می خواست. حالا هم فقط باید گوش می کرد. شنید که استاد گفت بهترین راه برای رسیدن به شغلی مطمئن و همیشگی در صنعت موسیقی این است که کارشناس نگهداری بشود؛ تا این رو شنیدم با خودم گفتم آخ جون، می رم کارشناس نگهداری می شم. فقط اولش باید می فهمیدم کارشناس نگهداری اصلاً یعنی چی!

دیری نپایید که سوزان سر از این کار هم درآورد و توانست تفاوت میان مهندس صدا و کارشناس نگهداری را بفهمد. مهندس صدا مثل فیلم بردار یک فیلم سینمایی بود و مسئول هر صدایی که در استودیو وجود دارد. مهندس نگهداری آن کسی است که دوربین ها را سرهم می کند و می کارد و سیم هایشان را وصل می کند. از بیرون انگار کار هیجان انگیزی به نظر نمی رسید و در عمل هم همین جور است، چون مثلاً خود شما تا حالا یک مهندس نگهداری را از نزدیک دیده اید؟ ولی سوزان گوشش به این حرف ها بد هکار نبود، چون با این کار می توانست نقشی معنادار در صنعت موسیقی بیابد و چیزی را به دست بیاورد که برایش جان می داد: یک صندلی در ردیف جلوی فرایند تولید موسیقی. سوزان می دانست برای اینکه مهندس نگهداری شود باید از الکترونیک سر در بیاورد. زمانی یکی از رفقاییش به او گفته بود دستورالعمل هایی که ارتش آمریکا منتشر کرده بهترین خودآموزهای الکترونیک موجود در بازارند و به همین خاطر تلفن را برداشت و به نزدیک ترین پادگان سربازگیری ارتش زنگ زد و ازشان پرسید امکان فرستادن دستورالعمل های الکترونیک خودشان را دارند یا نه. یک هفته بعد یک کپه دفترچه کاغذی به دستش رسید که در آن از اصول اولیه جریان های مستقیم و متناوب بود تا فناوری میکروویو.

«جوید مشون. یکسره داشتم می خوندم. با خودم می بردم سر کار، دست شویی، همه جا.» هرچند هنوز هیچ گونه دسترسی به تجهیزات استودیویی نداشت، ولی هرچه را می خواند به خاطر می سپرد و کار کردن با ابزارها را جوری در ذهنش مجسم می کرد که انگار اسباب بازی هایش هستند. هشت ماهی در شغل پذیرش ماند و دیگر به جایی رسید که حس کرد هرچه از معلومات پایه مهندسی الکترونیک و تجهیزات استودیویی یاد گرفته بس است و با همین دانسته ها

می‌تواند برای کار اقدام کند. توی نیازمندی‌های روزنامه‌لس آنجلس تایمز یک آگهی دید متعلق به شرکتی به نام اودیو اینداستریز کورپوریشن^۱ در قلب هالیوود که کارآموز صدا استخدام می‌کردند. این شرکت فروشنده و سرویس‌کاری یکی از برندهای بسیار معروف دستگاه‌های ضبط و پخش نوار بود. خود همین یعنی به همه استودیوها و شرکت‌های موسیقی دسترسی داشتند. از سویی معلوم بود که بسیاری برای این کار درخواست می‌دادند و رقابت برای گرفتن این شغل داغ بود. ولی سوزان شغل را گرفت.

«اون ماه اکتبر ۱۹۷۸ توی سرم حک شده، چون ماهی بود که از اون به بعد کارم رو شروع کردم.» وقتی ازش پرسیدیم چه شد که آن کار را به او دادند به ما گفت: «نمی‌دونم. مطمئن نیستم، ولی می‌دونم که خیلی ذوق داشتم. واقعاً از ته دلم این کار رو می‌خواستم. گمونم اون‌ها هیچ وقت ندیده بودن یک کارآموز واسه گرفتن کار این همه ذوق داشته باشه. تازه‌ش هم بهشون گفتم که چقدر واسه این کار مطالعه کرده‌ام و همه چی رو درمورد الکترونیک یاد گرفته‌ام و حواسم به این هم هست که این یه شغل خدماتیه. این کلمه خدمات بهترین کلمه واسه توصیف کار مهندسی و تولید هنریه.»

از کارآموزی مهندسی لذت فراوانی می‌برد. آنجا یکی از چهار کارشناس نگهداری شرکت شده بود و این دسته چهارنفره در طول روز به کار پیگیری تماس‌های درخواست تعمیر لوازم در شهر لس آنجلس می‌رسیدند. البته که هنوز تولید موسیقی را به چشم نمی‌دید، ولی دست‌کم الان آمده بود توی صنعت موسیقی. طولی نکشید که این همه ذوق و استعداد او به چشم دیگران هم آمد. یکی از این دیگران، شرکت رودی رکوردز^۲ بود که او را برای تعمیر دستگاه‌هایشان فرا خوانده بودند. مالک این شرکت گراهام نش و دیوید کرازبی از اعضای گروه راک افسانه‌ای «کرازبی، استیلز و نش» بودند که نیم‌نگاهی به سوزان آن‌ها را واداشت به او پیشنهاد کنند که به استودیوی آن‌ها بیاید و تمام وقت برایشان کار کند. او هم پذیرفت و بدل شد به کارشناس نگهداری شرکت رودی رکوردز. باز چند وقتی نگذشته بود که به او پیشنهاد شد دستیار مهندس ضبط صدا در یک اجرای زنده باشد. این همان صندلی ردیف اولی بود که برای اولین بار به او پیشنهاد شد و در این برنامه یاری‌رسان همان گروه کرازبی، استیلز و نش و بانی ریت و گروه ایگلز^۳ شد. در بیست و چهار سالگی.

او این نکته را به روشنی بیان می‌کند که: «خیلی وقت‌ها بهم می‌گن ورود به صنعت

1. Audio Industries Corporation
1. Eagles

2. Rudy Records

موسیقی مثل اینه که کنار یه بزرگراه گنده و ایستی و دست تکون بدی که شاید یکی سوارت کنه. واسه من این جووری نبود. من و اینستادم دست تکون بدم. خودم پیاده راه افتادم. از بین ماها اون‌هایی که موفق شدن، همون‌هایی هستن که مسافت زیادی رو پیاده گز کردن. البته سوارمون کردن ولی این کمک رو واسه این گرفته‌ایم که یکی دیده ما داریم راه می‌ریم و همه آدم‌ها دوست دارن حرکت دیگران رو ببینن. هیچکی دوست نداره کسی رو ببینه که همین جووری و ایستاده و هی دست تکون می‌ده.

۶

اسب سیاه را چه به شانس و اقبال.

شاید از ظاهر کار این طور به نظر برسد که انتخاب‌های این آدم‌ها خطرناک‌تر و ریسکی‌تر از کسانی بوده که راه راست را رفته‌اند. این را از نظر دور نداریم که اسب‌های سیاه هم مثل همه ناگوارترین شرایط ممکن را در نظر گرفته و برایش آماده بوده‌اند. اگر این توانایی در وجودشان نبود که با بدترین پیامد حاصل از تصمیم خود بسازند، هرگز آن تصمیم را نمی‌گرفتند. اسب‌های سیاه شرایط مالی خود را هم به خوبی می‌سنجند. اگر دو بچه کوچک داشته باشند و بینند فرصتی برای صرف همه پس‌اندازشان پیش آمده و البته که احتمال شکست هم وجود دارد، هرگز این فرصت را بر نمی‌گزینند و به راه آن نمی‌روند. این احتیاطی است که طرفداران راه مستقیم و نیز اسب‌های سیاه به یک اندازه آن را در نظر می‌گیرند.

سوای این، اسب‌های سیاه هم می‌کوشند اسیر قمارهای غیر ضروری نشوند و پیش از گرفتن یک تصمیم، میزان خطر آن را به کمترین اندازه برسانند. ولی چیزی که باعث تفاوت آن‌ها از دیگران می‌شود، چگونگی تخمین و سنجش خطرپذیری تصمیم است. مفهوم خطر در طرز فکر استاندارد یک تعریف مشخص دارد: شانس موفقیت. این یک مفهوم آماری است که امکان موفقیت یک آدم معمولی را در یک موقعیت مشخص تعریف می‌کند. با این شکل تعریف است که معمولاً آدم‌ها میزان خطرپذیری یک تصمیم را برآورد می‌کنند و البته بیشتر به برآورد میزان خطر انتخاب‌های دیگران می‌پردازند. اصلاً خود محاسبه بخت یک چشم‌انداز مفهومی کاملاً بالا به پایین و نهادینه است و هیچ ربطی به دیدگاه‌های پایین به بالای شخصی ندارد. مفهوم آماری خطر یعنی چشم‌انداز مدیری که می‌خواهد یک متقاضی را از میان دسته‌ای از آدم‌های مشابهش برگزیند. مثلاً اگر قرار باشد از میان ده متقاضی کار برنامه‌نویسی در گوگل تنها یکی برگزیده شود، آن‌گاه بر پایه

طرز فکر استاندارد، چشم انداز تصاحب چنین شغلی بسیار تیره و تار خواهد بود که به آن می گویند یک برنامه شغلی با ریسک بالا. اگر به این برنامه پیوستید و شانس را بر خطر مقدم دانستید، می توانید بعدتر بگویید هر که دنبال گرفتن شغل برنامه نویسی گوگل باشد شکست می خورد و در عین حال کسی که این شغل را به دست می آورد، خوش شانس مطلق است. ولی بیا ببینیم یک بار دیگر این موقعیت را مرور کنیم. ما آن قدر ذهنیت فردزدایی عهدنامه استاندارد را درونی کرده ایم که فکر می کنیم با بررسی وضعیت یک آدم معمولی نکاتی را در مورد احتمال موفقیت خودمان بیاموزیم. ولی نه اسب سیاه آدم معمولی است و نه شما. میانگین یک مفهوم خطی است و دلیل اینکه اسب های سیاه از آن تخطی کرده اند همین است که برآورد آن ها از ریسک، آن منطق تک بعدی میانگین آماری را کنار می زنند و یک تحلیل پیچیده تر را جایش می نشاند.

در زمینه فکری استاندارد ریسک را بر پایه شانس تعریف می کنند. ولی در طرز فکر اسب سیاه ریسک بر پایه تناسب تعریف می شود.

اسب های سیاه دست به محاسبه و تخمین می زنند که چقدر الگوی شخصی خرده انگیزه هایشان با ویژگی های فرصت به دست آمده هم خوان است. بر این پایه، مسئله تناسب نوعی سازوکار تعاملی چند بعدی میان شخص و فرصت خواهد شد. هر دو طرف مثل دست و دستکش نقشی هم پایه و مهم در تثبیت تناسب دارند. هر چه یک فرصت بتواند خرده انگیزه های بیشتری را در شما بیدار کند، شما شوق بیشتری را در برگزیدن آن خواهید داشت و درصد ریسک این انتخاب پایین می آید.

اگر یک تناسب درست برقرار شود، فرصت پیش آمده ریسک کمتری خواهد داشت و با کاستی تناسب، درصد ریسک بالا می رود.

اگر خرده انگیزه های خود را بشناسید و دیدگاه واقع گرایانه ای نسبت به چگونگی فرصت داشته باشید، آن گاه شما بهترین داور در برآورد میزان ریسک هر انتخابی خواهید بود. وقتی دیگران به شما می گویند که تصمیمتان خطرناک است، معمولاً بر پایه طرز فکر استاندارد حرف می زنند و فردیت شما را نادیده می گیرند. آن ها بر پایه شانس حرف می زنند و بازیکن این بازی را نادیده می گیرند.

آن روزی که سوزان راجرز به امید مهندس صدا شدن وارد کار پذیرش شد، مشغول تاس ریختن نبود. او فردی چند بعدی بود که داشت یک فرصت چند وجهی را در بر می کشید. اگر چه شانس بدل شدن یک آدم رؤیت ناپذیر معمولی از مسئول پذیرش به مهندس صدا کم بوده،

ولی سوزان به این نتیجه رسید که تناسب غریبی میان تکه‌های پازل انگیزه‌هایش و ویژگی‌های فرصت پیش رو وجود دارد؛ تناسبی که می‌شد با آن ذوقش را مهندسی کند و گذشته‌ها را کنار بزند و رو به آینده برود. همین مهندسی ذوق بود که به او امکان داد از کنار جاده مسیرش را بدون دست تکان دادن بپیماید و اصلاً در این خیال هم نباشد که الان کی سوارش می‌کند. سوزان با انتخاب فرصتی که به بهترین شکل با او تناسب داشت فردیتش را در مسیر کامیابی شخصی به کار می‌انداخت و به موفقیت رسید.

۷

ما همیشه روی چیزهایی که در اختیارمان نیستند نام بخت و اقبال می‌گذاریم. این به خودی خود در محاسبه ریسک در برابر شانس یک اشکال بزرگ ایجاد می‌کند، چون در همان دم که شما این چشم‌انداز نهادینه را می‌پذیرید، در عمل منفعل و ناتوان می‌شوید. دیگر کاری از شما برای برگرداندن این شانس بر نمی‌آید، چون امار امار است و بنابراین نمی‌توانید برای دگرگون کردن ریسک کاری بکنید. به همین خاطر است که شانس نقش مهم‌تری را در مسیرهای مستقیم استاندارد بازی می‌کند، چون همه نهاد‌های فرصت‌های ماقدرت انتخاب را از ما گرفته‌اند.

شاید یکی از مهم‌ترین توهمات که عهدنامه استاندارد در سر همه جا انداخته است همین باشد که مسیر مستقیم امن‌ترین راه برای رسیدن به موفقیت حرفه‌ای است. اما در عالم واقعیت این مسیر تنها زمانی امن است که شما یکی از آن چندتا آدم خوش‌شانسی باشید که بیشترین تناسب را با الگوی نهادینه دارند. ولی وقتی شما مجبورید به جای انتخاب فعالانه، گزینش منفعلانه داشته باشید، آن‌گاه فاصله میان فردیت شما و قالب نهادینه بدل به یک ریسک تمام عیار می‌شود.

ولی طرز فکر اسب سیاه به شما قدرت تأثیرگذاری روی ریسک را اعطا می‌کند، و هرچه خرده‌انگیزه‌های خودتان را بیشتر بشناسید، به همان میزان نقش بخت و اقبال را در انتخاب‌های خودتان کم‌رنگ کرده‌اید. هرچه خودتان را بیشتر بشناسید، قوه داوریتان در مورد تناسب بیشتر و در مورد نقش شانس کمتر می‌شود. با شناخت خود و اعتماد بر عملکرد برآمده از دانش، سرنوشت خود را در دست خواهید گرفت.

در عهدنامه استاندارد بازی با بخت و اقبال کاملاً منطقی است. حتی گاهی آن را نشانه خرد می‌دانند. ولی بخت و شانس تیر خلاصی بر پیکره موفقیت شخصی سازی شده است.

آلن رولو سی و دو سال داشت که از کسب و کار بزرگی که آجر به آجر از میخانه چی بودن ساخته بود کند و رفت به بوستون.

او هم می فهمید که از کسب و کارش خوب پول درمی آورد و یک طرف میخانه ها هستند و طرف دیگر رستوران ها و باشگاه ها و مشتریان پروپاقرص، ولی تصمیم گرفت همه را بفروشد، چون یک حس نارضایتی در وجودش جوانه زده بود و این تصمیم به چشم همه پرریسک و حتی شاید احمقانه به نظر می رسید. ولی آلن در زمان گرفتن این تصمیم با شانس بازی نکرد.

حالا او دست بالا را داشت و این نقش را گرفت.

خوب می دانست که دلیل موفقیتش در کار آفرینی برآمده از شماری خرده انگیزه است. میل شدیدی به آمار و ارقام حاشیه مشاغل داشت و حسابداری های کسل کننده سود و زیان. عاشق موقعیت هایی بود که تنها لازم باشد به خودش پاسخگو باشد و دیوانه جاهایی از کار که موفقیت یا شکست یک سرمایه گذاری تنها به زیرکی او بند باشد. به گفته خودش: «اصلاً حوصله شرکت و محیط های گروهی رو که مجبوری هی جلسه بذاری و حرف بزنی ندارم. وقتی خودم تنهام می تونم یه چیزی رو بتابونم و تغییر بدم و گند بزنم و باز قبل از اینکه بقیه توی شرکت به نتیجه ای برسند درستش کنم.» آلن با شوقی راستین به هر شغلی که در زمینه بازاریابی یا فروش بود رو می کرد و دلیل اصلی اش هم اینکه آدمی معاشرتی بود و از شناختن آدم ها لذت می برد و مذاکره با فروشندگان و پیشواز و بدرقه مشتریان حالش را خوب می کرد. روی هم رفته راه اندازی یک شرکت ارائه خدمات مراسم مردم برای او گزینه مناسبی بود و برای همین در بخش مرکزی ماساچوست راه اندازی کرد. وقتی این شرکت را منحل کرد تا چیزی تازه و ناشناخته را دنبال کند، دیگر مصمم بود که باید روی مجموعه ای از خرده انگیزه هایش متکی باشد تا در بوستون چیزی تازه راه بیندازد که در راستای علایقش قرار دارد.

ولی این اعتماد به تصمیم او بر پایه چیز دیگری بود. دلیل اینکه آلن می خواست بنای کارش را از نو در شهری بزرگ بگذارد این بود که خرده انگیزه های دیگری داشت که در شهر کوچکی در مرکز آمریکا مجال کامیابی نداشتند. اول اینکه عاشق فرهنگ بود. از کودکی کتاب می خواند و گاهی یکی را یک روزه تمام می کرد. همیشه دلش می خواست از مردم و جاهای خارج از شهر زادگاهش چیزهای زیادی بداند. هر پنجشنبه توی میخانه خودش

شب جاز راه می‌انداخت، هرچند شهر کوچک گاردنر که آن را به نام «شهر صندلی‌ها» می‌شناختند و مرکز تولید مبلمان بود، اصلاً کشش و تاب علاقه‌مندان پرسروصدای جاز را نداشت. عاشق گفت‌وگو با مشتریان میخانه بود، ولی بیشتر آن‌هایی را دوست داشت که چیزی برای گفتن از کتاب، هنر و رخداد‌های روز داشتند. حالا بوستون که خودش به آن می‌گفت آتن آمریکا، فرصتی در اختیار او می‌گذاشت که فرهنگ را بدل به ویژگی غالب زندگی‌اش کند.

سوای این‌ها، آلن دلش می‌خواست همیشه مرکز باشد و حضور در میان مردمی که سلسله‌جنبان جامعه بودند او را سرشار از ذوق می‌کرد: «ماهی‌گنده‌ای بودم توی یه تنگ آب کوچک. دلم می‌خواست توی اقیانوس شنا کنم.»

درک آلن از فردیتش به او این امکان را داد که روی تناسب میان خرده‌انگیزه‌هایش با فرصت‌های مالی، فرهنگی و اجتماعی موجود در بوستون قمار کند و کامیابی بهتری به دست آورد. هرچند نمی‌دانست دقیقاً چه چیزی در بوستون به انتظارش است. قمار هوشمندانه‌ای بود.

بعد از اینکه پایش به بوستون رسید رخت‌مشاوره را پوشید و به بررسی موقعیت‌های اقتصادی و ساختن نقشه‌های کسب‌وکار برای استارت‌آپ‌ها پرداخت. در این میان، مردی جوان که می‌خواست نقشه کسب‌وکار یک فروشگاه خرده‌فروشی لباس را بچیند و در فروش البسه مردانه لوکس کار کند، خورد به پستش. آلن یک هفته تمام زحمت کشید و یک سند دقیق پنجاه صفحه‌ای پر از جزئیات برای او نوشت و بعد با افتخار تمام آن را به مشتری داد. از آن طرف، این مشتری جوان تازه دستش آمد که این کار چقدر زحمت دارد و اصلاً بی‌خیال کار شد و رفت و حتی دستمزد آلن را هم نداد. آلن هم رنجیده و دماغ نقشه‌کار را بایگانی کرد و با خودش گفت بالاخره یکی پیدا می‌شود که این را بخواهد. پنج ماه بعد، روزی آلن داشت نزدیک فنیویل هال، که مرکز تجاری بوستون باشد، قدم می‌زد که دید یک مغازه کوچک خالی را برای اجاره گذاشته‌اند. یک چیزی او را واداشت که بایستد و نگاهی بیندازد. یک دفعه فکر همان نقشه کسب‌وکار به سرش زد و یاد زحمتی افتاد که روی آن کشیده بود. آلن می‌گوید: «تا اون موقع هیچ علاقه‌ای به خرده‌فروشی نداشتم، چه برسه به خرده‌فروشی لباس. ولی یه دفعه به سرم زد که اینجا واسه کار لباس محشره. قلب یه منطقه تجاری و محل عبور کلی از آدم‌های حرفه‌ای و کارمند و... تازه بهش می‌اومد که کار توی اینجا خیلی خوش بگذره.»

اینجا بود که دومین حرکت بزرگ خودش را انجام داد. مغازه را اجاره کرد و هرچه پول داشت روی باز کردن اولین مغازه‌اش گذاشت و همان نقشه‌ای را اجرایی کرد که هرگز گمان نبرده بود شاید روزی به درد خودش بخورد: «نقشه اولیه واسه خیاط‌خونه بود. واسه همین دادم روی شیشه نوشتن کت وشلوار و پیراهن سفارشی. هیچی از خیاطی هم نمی‌دونستم، ولی حس می‌کردم اگه این رو بنویسیم بیشتر به چشم می‌آد. راستش رو بخواین اصلاً فکر نمی‌کردم این کار بگیره. بعد چند ماهی یه روز یه آقای اومد و سفارش کت وشلوار داد.»

اینجای کار آلن باید تصمیمی می‌گرفت. می‌شد به مشتری بگوید که دیگر سفارش کت وشلوار نمی‌گیرد و خودش را خلاص کند یا خیاطی را استخدام کند که سفارش‌های مشتریان را انجام بدهد. این هم یکی از نقشه‌های مطمئن کسب وکار است: بچسبی به کاری که بلدی و باقی را برون‌سپاری کنی. ولی یک چیزی درمورد مسئله دوختن کت وشلوار بود که چنگی به خواسته‌های عمیق ناشکفته دل او می‌زد. جای اینکه حواس خودش را از این حس پرت کند، دودستی به آن چسبید و یک تصمیم جدی گرفت: «به آقاهه گفتم الان سرمون خیلی شلوغه و بره دو هفته دیگه بیاد.»

گاهی تصمیمات بزرگ خیلی چشمگیرند. مثل رها کردن کار در کاخ سفید و رفتن سر گنجه و انتباری مردم، یا چوب حراج زدن به داروندار و سفر به انگلستان برای یاد گرفتن باغبانی، یا رها کردن دوره فوق‌دکتر در برکلی. ولی گاهی این حرکت بزرگ می‌تواند به سادگی یک «بله» گفتن به مشتری و طرح یک خواسته غریب باشد: «مردم ازم می‌پرسن چی شد که دلم خواست خیاط بشم، اون هم وقتی اصلاً خیاطی بلد نبودم. من هم بهشون می‌گم که من مدیریت بار و رستوران رو هم بلد نبودم. از این سال‌های زندگی همین یه چیز رو یاد گرفتم که وقتی دلت بخواد کاری رو که دوست داری انجام بدی، معمولاً خیلی هم توش موفق می‌شی.»

تا آن مشتری پایش را از مغازه بیرون گذاشت، آلن هم دست به کار شد. زنگ زد به یکی از بزرگ‌ترین و معتبرترین شرکت‌های لباس بالتیمور و ازشان پرسید که برای دوختن یک دست کت وشلوار به چه نیاز دارد. آن‌ها پیشنهاد کردند که بیاید و در دوره‌های بعدی آموزش خیاطی‌شان شرکت کند و این یعنی سه ماه انتظار و او اصلاً قرار نبود این همه منتظر بماند. جای این کار برای یکی از کارمندان همان شرکت بلیت هواپیما گرفت که بیاید بوستون و کلاس خصوصی فشرده یک‌روزه اندازه‌گیری و دوخت را برایش برگزار کند.

«تازه جویری برنامه‌ریزی کردم که این کارها تنها به روز پیش از او مدن مشتری تموم بشه و من همه چی یادم مونده باشه.» مشتری آمد و آلن اندازه‌هایش را گرفت و کمکش کرد که پارچه را انتخاب کند و شش هفته بعد همه چیز آماده بود؛ «یه کت وشلوار دوتکه شطرنجی گلن خاکستری بود. قشنگ از کار دراومده بود و یارو هم حسابی دهنش باز موند. با خودم فکر می‌کردم چه حالی می‌ده!»

آلن تا آن زمان هرگز دست به کار خلاقه‌ای نزده بود. پیش‌تر کارآفرین بود و این یعنی در کار خرید، سیاست‌گذاری، مدیریت و سروکله زدن با مردم مهارت داشت. همه این کارها را هم دوست داشت، ولی الان با نهایت شگفتی دریافته بود که چالش استفاده از مهارت‌هایش برای پوشاندن لباس شیک به مردم از آغاز در او بوده. البته که دوخت کت وشلوار با شم اقتصادی او هم سازگاری داشت، چون خیلی زود فهمیده بود حاشیه سود لباس سفارشی بیشتر از خرده‌فروشی است و ریسک کمتری هم دارد. ولی سوای این، بخش هنرمندانه وجودش هم در این کار دخیل بود که مدت‌های دراز آن را نادیده گرفته و بهش پروبال نداده بود.

البته که این کار و پریدن به میانه بازار لباس یک چرخش بزرگ است. اگر آلن می‌خواست از این کار پول در بیاورد، خودش هم خوب می‌فهمید که نمی‌شود پاره‌وقت و از سر حوصله به آن نزدیک شد. این حرفه کوه سربه‌فلک‌کشیده‌ای بود که برای بالا رفتن از آن باید تلاش فراوانی می‌کرد. ولی آلن این کوه را ذره‌ذره بالا رفت و از انبوه انگیزه‌هایی نیرو گرفت که وقتی دنبال یک فرصت متناسب با خرده‌انگیزه‌های خودت هستی، خود به خود پدیدار می‌شوند. آلن برای یادگیری ریزه‌کاری‌های اندازه‌گیری و خیاطی و طراحی لباس، هر جای کشور که دوره و کلاسی برگزار می‌کردند و به نظرش مفید می‌رسید شرکت می‌کرد. از این هم چند صبحی گذشت و حالا به شکار اساتید خیاطی می‌رفت و پشت دستشان می‌ایستاد و کارشان را نگاه می‌کرد و کلی چیز یاد می‌گرفت. در ازای آن حتی بیگاری و شاگردی هم برایشان می‌کرد تا ریزه‌کاری‌ها را به او یاد بدهند. خیلی زود فهمید که ریاضیات مرتبط به خیاطی خوب توی کله‌اش می‌رود. اینجا هم علاقه‌اش به جنبه ریاضیات و اعداد کسب و کار بود. تا اینکه یک دفعه فهمید شم و غریزه‌اش هم در تشخیص جنس و مرغوبیت پارچه خیلی خوب است؛ استعدادی غریب در تشخیص نوع پارچه که از همان اول کار انگار پوشاک دوخته شده از آن را می‌دید. مثل یک آشپز حرفه‌ای که با بو کردن هر ادویه می‌داند غذای نهایی چه مزه‌ای می‌شود. کار به جایی رسید که همه چیز را کنار گذاشت و غرق شد وسط

تحقیق در مورد پارچه، بررسی کرد که واکنش هر پارچه به رطوبت، دما و شرایط مختلف پوشش چگونه است. حتی تا اینجا هم پیش رفت که تاریخچه کارخانجات پارچه بافی را درآورد و به این نتیجه رسید که اگر می‌خواهد بفهمد هر کارخانه پارچه را چگونه می‌بافد، باید خودش برود و از نزدیک ببیند.

پا گذاشت به سفر و به انگلستان و ایتالیا رفت که خاستگاه پارچه‌های لوکس دنیا هستند. کاری که در میان خیاط‌های سرشناس ابداً معمول نبود. هر جا می‌رفت متوجه می‌شد انگار نخستین آمریکایی است که پا به کارخانه آن‌ها گذاشته. همین باعث شد برخی از کارخانه‌داران گمان کنند جاسوس صنعتی است. کارش نتیجه داد، چون: «توی کار پارچه یه پا استاد شدم. حالا دیگه کافیه یه پارچه رو نشونم بدی که بهت بگم جنسش چیه، چند وقته بافته شده و بیشتر وقت‌ها اسم کارخونه‌ش رو هم می‌تونم بگم. رو این حساب که هر کارخونه‌ای یه شیوه مشخص برای برش ته طاقه پارچه داره و این شیوه رو نسل به نسل ادامه داده.»

البته که دیر پا به این حرفه گذاشت و شاید همه ریزه‌کاری‌های این حرفه نوین را بلد نباشد یا از سر آن‌ها بگذرد. ولی ذوق خود را به بالاترین حد مهندسی کرده. هرگز به کنج آسودگی نخزیده و خود را به میانه چالش‌های طراحی و دوخت لباس‌های دشوار انداخته. مثلاً لباس سده نوزدهمی غربی، لباس سفر و لباس چرمی موتورسواری هم دوخته؛ لباس‌هایی که شاید ربط چندانی به فروش پوشاک به حرفه‌ای‌ها نداشته باشد، ولی آلن می‌خواست با انجام این کارها مهارت‌هایی را به دست آورد که شایستگی کلی او را بهبود ببخشد. رویکرد نامتعارف او به آموزش شاید برای همه جواب ندهد، ولی این بهترین رویکرد برای خود اوست. از زمان دوخت نخستین لباسش دو سال نگذشته، اولین جایزه ملی طراحی لباس خود را دقیقاً برای طراحی و دوخت یکی از همان لباس‌های نامتعارف دریافت کرد؛ یک لباس گاوچرانی که پشتش دست‌دوزی شده بود و جایی برای گذراندن بند چرم زین اسب داشت. خودش گفته: «آن موقع دیگر دوتا فروشگاه در بوستون و نانتاکت داشتم، ولی فروش کت و شلوار ۷۲ درصد فروش کل من بود. خیلی هم خوش می‌گذشت.» از همین زمان مغازه‌های خرده‌فروشی خودش را بست و بوتیک آلن رولو را در خیابان نیوبری راه انداخت و الان سی سال از آن روزها می‌گذرد.

آلن هرگز ریشه‌های خودش را فراموش نکرده و هنوز در تکبرش، بددهنی‌هایش و لحن حرف زدنش رنگ و نشانی آشکار از روزگار زندگی در لنومینستر پیداست. او خودش

راگم نکرده. ولی کسی شده که سال‌ها پیش وقتی در آینه نگاه می‌کرد دلش می‌خواست همین باشد. اگر در همان شهر مرکزی ماساچوست می‌ماند، این اتفاق هرگز نمی‌افتاد. جای اینکه بنشیند و یا صبر کند که اتفاق بهتری بیفتد، بر پایه آگاهی از خودش و چیزی که بیشترین اهمیت را برایش داشته دست به عملی بزرگ زده و پاداشش هم این زندگی است که بهترین‌ها را برایش رقم زده.

این موفقیت و کامیابی نه از راه پذیرش ریسک‌های نامعقول، که از راه پذیرفتن قدرت تناسب به او رسیده‌اند.

۹

وقتی نخستین تصمیم خود را بر پایه خرده‌انگیزه‌های راستین خود می‌گیرید، تقریباً همیشه درست درمی‌آید. دلیلش هم این است که تصمیم بر پایه حتی اندکی دانش از خود، بهتر از تصمیمی درمی‌آید که بدون این دانش گرفته شده. تازه در گام نخست شما کلی دستاورد دارید و اندکی هزینه، چون امکان خطای یک تصمیم بد قابل چشم‌پوشی است.

هرچه دانش شما از فردیتان افزایش یابد، دست به انتخاب‌هایی خواهید زد که بیشتر و بیشتر با شما تناسب دارند و زندگی‌تان کامیاب‌تر از گذشته می‌شود و راه صعودتان به سوی موفقیت نیز هموارتر خواهد شد. سرانجام به آن لحظه جذاب و شاد خواهید رسید که رشته بلندی از پیروزی به دورتان تنیده‌اند. آن وقت است که به اطرافتان نگاه می‌کنید و باشعفی بزرگ می‌فهمید الان کلی فرصت خوب دارید که می‌توانید از همه‌شان استفاده کنید. از قضا همان جاست که شناخت انتخاب‌های خودتان دشوارتر از همیشه است.

دلیلش هم این است که اینجای کار شما یک چیز ارزشمند دارید که ممکن است از دستش بدهید. تا این را فهمیدید ته‌مایه سرکوب‌شده عهدنامه استاندارد بالا می‌جهد و در گوشتان زمزمه می‌کند. ما همگی در دل این فرهنگ استانداردسازی شده رشد کرده‌ایم و عادت داریم بدون چتر نجات کار کنیم. به ما یاد داده‌اند که از کارهای بزرگ دوری کنیم و به ثبات و آسایشی که پیش‌تر به دست آورده‌ایم دست نزنیم. استانداردسازی به شما می‌گوید که ناسلامتی کلی کار کرده‌اید تا به اینجا رسیده‌اید، پس چرا الان همه دستاوردهایتان را به خطر بیندازید، آن هم در راه یک فرصت جدید و نامطمئن؟ ناگهان بازی شانس دوباره ظاهر می‌شود. شاید اصلاً کار به جایی برسد که در درستی مسئله تناسب شک کنید.

به این چاه نیفتید.

پویا = سداوم، جاری

هیچ چیزی عوض نشده. همه فرض‌ها هنوز به همان قوت‌اند و همان حساب و کتاب‌ها کار می‌کنند و همان طرز فکر که شما را تا اینجا آورده هنوز معتبر است. فرصت‌ها را به همان روالی بررسی کنید که همیشه می‌کردید. اگر یک فرصت تازه تناسب بیشتری با شما دارد و می‌توانید با بدترین حالت ممکن دوام بیاورید، دیگر مهم نیست که الان چقدر جایگاه مطمئنی دارید و موقعیت فعلی‌تان چگونه است. باز هم باید گزینه کامیاب‌تر در اولویت شما باشد. دلیلش هم ساده است. کوچک‌ترین دگرگونی در تناسب که شاید به چشم هم نیاید، تفاوت بسیار بزرگی در میزان کامیابی و موفقیت ایجاد خواهد کرد.

کامیابی یک کار بست پویاست که باید همیشه با رشد، توسعه و بهسازی شخصی آبیاری شود. همان دم که شما دست از تلاش برای بهتر شدن برمی‌دارید، لحظه پژمردن گل‌های کامیابی است. بیراهه را پایانی نیست و لحظه‌ای که شما چشم بر فرصت‌هایی می‌بندید که حس حقانیت را در شما بیشتر می‌کنند، چیزی و رای ثبات و امنیت خود را از دست می‌دهید. اینجاست که شاید هدف‌تان را گم کنید.

۱۰

مگان استنلی مدیر بخش فناوری اطلاعات یک شرکت هوشمندسازی خانه در کالگاری استان آلبرتا کانادا بود. روزی دو انتخاب بزرگ را پیش رویش گذاشتند که یکی گزینه‌ای منفعلانه بود و دیگری انتخابی فعالانه.

پنج سالی از کارش در این بخش می‌گذشت و حقوق و مزایایش به‌راه بود و رابطه‌اش با رئیس و دیگر کارمندان هم خوب. آن قدر کارش را خوب انجام می‌داد که در سال ۲۰۰۲ به او قراردادی پیشنهاد شد که با آن امنیت شغلی‌اش را تضمین می‌کردند و در ازایش او هم تعهد می‌داد برای ده سال دیگر در همین شرکت بماند. واکنش و حرف همه رفقا و خانواده‌اش هم یکی بود و همه داد می‌زدند: قبول کن! مشکل اینجا بود که اگرچه او واقعاً این شغل را دوست داشت، ولی جای یک چیز مهم در زندگی‌اش خالی بود و کار کنونی‌اش هم میلش را ارضاء نمی‌کرد. او عاشق سگ بود.

از همان زمان نوجوانی که فیلم ترنر و هوچ^۱ را با بازی تام هنکس دیده بود، دلش می‌خواست کارش مرتبط با سگ‌ها باشد. آن سگ ماستیف فرانسوی گنده دلش را برده بود. خودش می‌گوید: «توی فیلم یه دامپزشک دارن به اسم امیلی که کلینیکش توی

خونه خودش و دلم می‌خواست جای اون بودم. حتی خونه‌ای که توی کالگاری برای خودم انتخاب کرده بودم هم رو این حساب بود که یه روز کلینیک دامپزشکی بشه. در سال‌های دبیرستان روی این موضوع تحقیق زیادی کرد که زندگی و کار دامپزشکان در عمل چیست. این کار به او کمک زیادی در شناسایی خرده‌انگیزه‌هایش کرد و دست‌کم این را فهمید که دامپزشکی چندان مناسب او نیست؛ «بیشتر وقت دامپزشک‌ها به کار کردن روی خود حیوون‌ها می‌گذره. کارهایی مثل جراحی، مداوای حیوون‌های مریض، خوابوندن حیوون‌ها و دل‌داری دادن به صاحب‌هاشون. فهمیدم این کاری نیست که من دلم بخواد با سگ‌ها بکنم. دلم یه رابطه شخصی‌تر می‌خواست. متأسفانه اگه دلت می‌خواست با سگ‌ها کار کنی دیگه راهی نبود که من ازش خبر داشته باشم.»

وقتی آن قرارداد ده‌ساله را پیش او گذاشتند، هنوز هم نمی‌دانست چطور می‌تواند با سگ‌ها کار کند یا اصلاً سراغ چه شغلی باید برود. ولی می‌دانست که باید تلاش خودش را بکند؛ «من اسمش رو می‌ذارم خارش. اینجای کار هم تنم خاریده بود برای اینکه یه کار دیگه بکنم و امضای این قرارداد حالم رو بهتر نمی‌کرد.»

حالا فکر کنید که مگان بچه شماسست و یک‌دفعه خبردار شده‌اید که یک قرارداد کاری محشر ده‌ساله را دارد هوا می‌کند که برود دنبال دلش و سر از پناهگاه سگ‌های بی‌سرپرست دربیاورد. چه نصیحتی برای او خواهید داشت؟ والدین مگان اصرار می‌کردند که ریسک این کار بالاست و چیز زیاد و بزرگی را از دست خواهد داد و اصلاً چه بهتر که این کار را بگذارد برای ساعات فراغت. ولی اینجای کار مگان یک چیز را بهتر از همه می‌فهمید: خودش را. پیش و بیش از همه چیز مگان عاشق سگ‌ها بود و می‌دانست این میل هرگز در دلش فروکش نخواهد کرد. از سویی، دلش می‌خواست همیشه کاری بکند که به نفع حیوانات و بهبود وضعیت آن‌ها تمام بشود. ولی از سویی دیگر، این را هم می‌دید که باید هر کاری انجام دهد تا کسب و کاری مرتبط با این موضوع راه بیندازد و به دلش افتاده بود که اگر دلش می‌خواهد با سگ‌ها کار کند، سرانجام باید شرکت خودش را تأسیس کند. از حسابداری و برنامه‌ریزی مالی و برنامه‌نویسی تحت وب خوشش می‌آمد. اصلاً همین مهارت او در این شاخه‌ها بود که شرکتش را واداشته بود پیشنهاد همکاری ده‌ساله بدهد. از خلاقیت خوشش می‌آمد و فکر اینکه بنشینند و برای شرکت خودش ایده‌پردازی کند فریبش می‌داد. لذت بیشتری هم از کار با مردم می‌برد و می‌دانست رابطه‌اش با صاحبان سگ‌ها و کارمندانی که لابد استخدام می‌کرد هم دوام فراوانی می‌یافت.

این بود که همه و از جمله مادر و پدرش را انگشت به دهان گذاشت و نه فقط قرارداد را امضا نکرد که از شرکت هم استعفا داد و بیرون آمد.

حالا باینکه پول کمتری درمی آورد، کار تمام وقتی به عنوان مربی سگ گرفت و همه زمانش را پای تربیت آن ها گذاشت و به این امید بود که این کار هم تجربه او را در رفتار با سگ ها بیشتر کند و هم شاید درهای بیشتری را به فرصت های دیگر بگشاید. در طول همین آموزش برای تربیت سگ بود که متوجه شد روال تربیتی شرکتی که برایشان کار می کرد بر پایه تنبیه سگ هاست: «یه روز دیدم یکی از مربی ها یه قلاده میخ دار آورده. به چشم من شبیه ابزارهای شکنجه باستانی بود. وقتی دیدم این جواری سگ ها رو تربیت می کنن، چشم هام از حدقه دراومد و خشکم زد.»

این رخداد و نیز آگاهی او از چهره پنهان صنعت تربیت حیوانات خانگی مگان را واداشت که راه عوض کند و بدل به صدای حیوانات مظلوم شود: «تصمیم گرفتم بنیاد خودم رو راه بندازم که به سگ ها امکان زندگی در دنیای دیوونه خودمون رو بدم و واسه تغییر دادن کلیت این صنعت بجنگم.»

در سرش این بود که یک سازمان راه بیندازد و دو هدف مشخص را دنبال کند. اول اینکه کلاس ها و برنامه هایی را برای آموزش روش های تربیت سگ ها ارائه کند که مثبت باشند و به سگ ها یاد بدهند که چگونه در فضاهای شهری زندگی کنند. دوم اینکه مراقبت انسانی و حرفه ای روزانه برای سگ ها ارائه کند، چون خودش تجربه حضور در همه نهادهای مراکز مشابه را داشت و بد رفتاری ناشی از کینه ورزی یا سهل انگاری با سگ ها را به چشم دیده بود. همین شد که در سال ۲۰۰۶ در بیست و شش سالگی شرکت خودش را با نام خدمات تربیت و نگهداری حیوانات دوگما^۱ راه انداخت. تأکیدش بر رفتار خوب و مراقبت ویژه و نتایج مثبت کارش باعث شد نام این شرکت به زودی بیچد. کلاس های مراقبت روزانه و دیگر کلاس ها به سرعت پر شدند و کار به جایی رسید که در سال ۲۰۰۸ دومین شعبه را هم باز کرد. در سال های ۲۰۱۶، ۲۰۱۷ و ۲۰۱۸ پی در پی جایزه سازمان برگزیده در تربیت سگ را گرفت و در سال ۲۰۱۷ یکی از برگزیدگان جایزه کسب و کارهای کوچک کالگاری بود. الان هم مگان یکی از اعضای سازمان مربیان حرفه ای سگ است.

امروز دیگر هیچ کدام از والدین مگان برای از دست رفتن آن فرصت شغلی تأسفی نمی خورند. الان درآمد او دو برابر مقداری است که اگر در شرکت می ماند به او می دادند.

تازه درآمدش می‌تواند از این هم بیشتر باشد، ولی او سهم عمده‌ای از درآمد خود را باز به شرکت خودش تزریق می‌کند و حقوق کارمندان را افزایش می‌دهد. طی چند سال گذشته، اقتصاد کالگاری افولی چشمگیر داشته و بیشترین ضربه را هم بخش فناوری اطلاعات دیده و به گفته مگان، شاید اگر در آن شرکت می‌ماند الان عذرش را می‌خواستند. در عوض، دو سال گذشته بهترین سال‌های مرکز دوگما بوده است.

حتی وقتی گزینه‌هایتان خوب است و به‌ویژه وقتی خیلی خوب است، باز طرز فکر اسب سیاه به شما توصیه می‌کند آنی را بردارید که بیشتر با شما تناسب دارد و برایتان مهم نباشد که دیگران چه فکر می‌کنند.

۱۱

سوزان از کار کردن برای رودی رکوردز کیف می‌کرد. برای گروه‌های مهم موسیقی دنیا کاری مهم انجام می‌داد که باب دل خودش بود. با این حال نکته‌ای در میان بود. پیش خودش فکر می‌کرد سبک موسیقی خاص این استودیو به ضرب دلش نمی‌خواند. می‌گفت: «اگه توی تابستون ۱۹۸۳ به تکه کاغذ دم‌دستم می‌داشتی و می‌خواستی شغل رویایی‌م رو بنویسم، درجا می‌نوشتم دلم می‌خواد مهندس صدای پرینس^۱ بشم.»

از سال ۱۹۷۸ خیلی دلبسته پرینس بود و این دقیقاً از همان زمانی بود که صدای پرینس برای نخستین بار در رادیوهای آمریکا شنیده شد. همه صفحه‌هایش را داشت، ولی مسیر پرینس در عرصه موسیقی کاملاً متفاوت با سوزان بود و امکان برقراری ارتباط و همکاری میان آن‌ها بعید بود.

از قضا یک روز دوستی در همان صنعت موسیقی با سوزان تماس گرفت و گفت که یک فرصت شغلی تازه پیدا شده که او با شنیدنش یاد سوزان افتاده، یکی هست که دنبال کارشناس نگهداری می‌گردد. این «یکی» کسی نبود جز پرینس.

فقط یک نفر را هم می‌خواستند.

خاطره‌اش را این‌طور به یاد می‌آورد: «اینکه حالا یکی رو می‌خواستن هم دلیل داشت. این مهندس باید می‌رفت مینیاپولیس ایالت مینه‌سوتا. هیچ‌کی دوست نداشت بره اونجا. اونجا اصلاً هیچ خبری نبود. اصلاً مثل دریای مرده بود. توی لس‌آنجلس اگه تجهیزات می‌خواستی، کمک می‌خواستی یا اصلاً کار می‌خواستی همه چی بود. رفتن به مینه‌سوتا عین خودکشی حرفه‌ای بود.»

^۱ Prince؛ (۲۰۱۶ - ۱۹۵۸) ستاره راک سال‌های دراز عرصه موسیقی جهان.

در این موقعیت، زندگی او به جایی رسیده بود که چیزهایی برای از دست دادن داشت. جان‌کنده بود تا جایگاهی در بازار و صنعت موسیقی بیابد و تازه تا همین جای کار هم از بیراهه آمده و کلی مانع پشت سر گذاشته بود. حالا همه این تلاش‌ها انگار در برابر فکر مهاجرت به سرزمین ده هزار دریاچه^۱ در ورطه نابودی می‌افتاد. طرز فکر عهدنامه استاندارد به او می‌گفت که او پیش‌تر هم شانس را شکست داده و دیگر چه نیازی است که دوباره ریسک کند؟ باید دودستی به همین که دشت کرده بود می‌چسبید.

ولی سوزان فکر دیگری داشت: «حتی تردید هم نکردم. ناسلامتی حرف پرینس در میان بود. بندوبس‌اطم رو جمع کردم رفتم مینی‌اپولیس.»

از قضا معلوم شد محل انجام کارش زیرزمین خانه خود پرینس است که آن روزها درگیر برپایی استودیوی شخصی خودش بود و نیاز داشت سوزان به کمکش بیاید و او را در کار نصب و نگهداری تجهیزات یاری کند. همه هفته اول زندگی‌اش در مینی‌اپولیس به کار بی‌وقفه سرپا کردن و راه‌اندازی استودیو گذشت. در این زمان هرازگاهی صدای گام‌های پرینس را می‌شنید که در آن حوالی و بالای سرش قدم می‌زد، ولی هیچ‌وقت خودش را ندید. همان عصر روزی که کارش تمام شد، پرینس آمد پایین و برای اولین بار با او حرف زد: «یه مشیت چیزهای فنی پرسید که چی نصب کردم و از این حرف‌ها. جوابش رو دادم. بعد هم رفت. نه معرفی، نه گپ‌وگفتی، هیچی. داشت بالای پله‌ها از دیدرسم خارج می‌شد که یه صدایی از تو سرم بلند شد که نذار این جوری شروع بشه.»

به ازدواجش فکر می‌کرد و اینجا فرق حرفی را که توی گلو بماند و حرفی را که گفته شود بهتر می‌فهمید: «ناسلامتی چهار هزار کیلومتر اومده بودم واسه کار کردن با این آقا، دیگه تو رو خدا نذار همچین نقشی رو توی این رابطه برام تعریف کنه.»

همان دم سوزان یک تصمیم بزرگ گرفت که بدل به انتخابش شد. دستی بلند کرد و خیلی رسمی گفت: «من سوزان هستم و قراره اینجا مهندس صدای شما باشم.» پرینس انگار غافلگیر شد، ولی خودش را نباخت و برگشت پایین و دست داد و گفت: «من هم پرینس هستم. خیلی خوشوقت شدم.»

و این آغاز یک همکاری بسیار زیبا شد.

خودش می‌گوید: «خوشحالم که اون کار رو کردم. ما همه در مقام انسان با هم برابریم. این سازوکار مصنوعی رو خودمون ساختیم که مثلاً من واسه دستمزد براش کار کنم و این

چیزها. تو می‌تونی اخراجم کنی، من می‌تونم استعفا بدم، ولی این‌ها نقش‌های حرفه‌ای ان که ما خودمون واسه همدیگه تعریف کرده‌ایم. ولی توی یک زمینه دیگه ما برابریم و برابر می‌مونیم. برای من مهم این بود که همین مسئله رو جا بندازم، هرچند اصلاً اومده بودم که نیازهای حرفه‌ای اون‌ها رو برآورده کنم. نقش من برای موفقیت حرفه‌ای اون هم مهم بود و باید بهش احترام می‌ذاشتن. اون هم این مسئله رو خوب فهمید و همیشه در تمام دوران همکاری مون بهش احترام می‌گذاشت.»

در گذر زمان پرینس با ملاحظه دانش فنی سوزان اعتماد فزاینده‌ای به او یافت. از همه چیز مهم‌تر هم این بود که این دو نفر هر دو سلیقه و حساسیت‌های مشابهی داشتند. سوزان هم که اصلاً به این دلیل به مینی‌آپولیس آمده بود که با موسیقیدانی کار کند که موسیقی‌اش به روح او تلنگر می‌زد. اگرچه او را در مقام مهندس نگهداری تجهیزات به این شهر کشانده بودند، دیگر برای پرینس مهم نبود فرقی وجود دارد میان آن که تجهیزات را نگهداری می‌کند و آن که آهنگ‌ها را ضبط و میکس می‌کند. این بود که خود پرینس از او خواست کار ضبط آلبوم بدی‌اش را انجام بدهد و این شد که باران ارغوانی^۱ از زیر دست این دو درآمد.

این آلبوم یکی از مهم‌ترین، موفق‌ترین و تأثیرگذارترین آلبوم‌های موسیقی تاریخ شد و در جایست و پنج میلیون نسخه فروخت و برای پرینس دو جایزه گرمی و یک اسکار به ارمغان آورد. بیست و چهار هفته متوالی این آلبوم در صدر جدول فروش بیل‌بورد بود و از این جهت چهارمین آلبومی شد که در طول تاریخ، طولانی‌ترین حضور خود را بر صدر این جدول ثبت کرده. سوزان به هنرمند محبوبش کمک کرد که بهترین آلبوم خود را ضبط و میکس کند. یک موفقیت تمام و کمال.

ولی کار به همین جا ختم نشد.

وقتی قرار شد پرینس به تور این آلبوم برود، از سوزان خواست همراهی‌اش کند و اجراهای زنده‌آن را نیز در سالن‌های بزرگ‌تر ضبط کند. یکی از این سالن‌ها هم فوروم لس‌آنجلس بود. «هنوز وقتی یادم می‌آد پشتم می‌لرزه. برگشته بودم به جایی که زندگی‌م زمانی توی همین مکان در پایین‌ترین و نکبتی‌ترین روزگارش بود. همون جایی که اون قسم ناممکن رو خورده بودم. و الان ممکن شده بود. البته میکس زنده انجام نمی‌دادم، ولی در حال ضبط موسیقی محبوب‌ترین هنرمند دنیا واسه خودم بودم. شاید حرفم برای هیچ‌کی مهم نباشه ولی واسه خودم مهم بود.»

بعد از برنامه هم رفت توی اتاق رخت کن پرینس و همه این قصه را برایش گفت: «حسابی فهمید چی می‌گم و اصلاً حالمون شده بود عین حال بچه‌ها. رؤیای من راست دراومده بود، ولی اون هم در همون حال داشت توی رؤیای خودش زندگی می‌کرد. هر دومون توی دوران نوجوونی روزهای تلخ و تیره‌ای رو پشت سر گذاشته بودیم و حالا داشتیم کیف می‌کردیم از اینکه به هم کمک کرده بودیم که هرکدوم رؤیای خودش رو به حقیقت تبدیل کنه. یه لبخندی بهم زد که یعنی دمت گرم!»

۱۲

اسب‌های سیاه در پی ذوق خودشان نمی‌افتند، بلکه با درک و فهم آن را مدیریت و مهندسی می‌کنند و از این رهگذر خرده‌انگیزه‌های خودشان را هم فعال می‌کنند. هدف اسب‌های سیاه هم به آن‌ها هدیه نمی‌شود، بلکه با کارهای درست و حسابی مهندسی‌اش می‌کنند. هر بار که بر اساس برداشت‌تان از تناسب میان خرده‌انگیزه‌ها و فرصت پیش آمده دست به یک انتخاب مهم می‌زنید، در عمل هدف خودتان را ساخته‌اید. با این کار شما معنا و سمت و سوی زندگی‌تان را تعیین کرده‌اید.

وقتی سوزان مسئول قسمت پذیرش شد، هدفش جست‌وجوی راهی برای آموزش فنی در بدنه صنعت موسیقی شد. وقتی داگ رفت به انگلستان، هدفش آموزش باغبانی شد تا بتواند از آن رهگذر استاد این کار و معماری منظره شود. وقتی مگان کار آی تی خودش را رها کرد، هدفش بازسازی زندگی و ایجاد دگرگونی از راه تربیت سگ‌ها شد. در هر مورد هدف آن‌ها شناختن فرصت‌هایی بود که برگزیده بودند و از آن پس فرصت‌ها خودشان را نشان می‌دادند. اگر به راه همان عهدنامه استاندارد بروید و منفعلانه گزینه‌های استاندارد را برگزینید و به جای انتخاب فعالانه چیزی که بیشتر با فردیتان تناسب دارد، شانس موفقیت را در نظر داشته باشید، چیز مهمی را از خود دریغ کرده‌اید: حس هدفمندی‌ای که سزاوارش هستید. دقیقاً به همین دلیل است که اسب‌های سیاه همگی خود را وقف انتخاب‌های خود کرده‌اند. اصلاً هم رفتارشان در قبال این انتخاب‌ها سرسری و سرکوبگرانه نیست. با عزم جزم عمل می‌کنند، چون به یک سمت و سوی مشخص دل سپرده‌اند.

هر بار که دست به عملی درست و حسابی می‌زنید انگار به دنیا می‌گویید: «من می‌خوام برم این طرفی.»

فصل چهارم | استراتژی‌هایتان را بشناسید

درکل، ما کمترین آگاهی‌ای نسبت به بهترین کارایی ذهنمان نداریم. ✱

ماروین مینسکی

۱

مکعب روبیک یکی از محبوب‌ترین و چالشی‌ترین معماهای دنیاست. البته این میزان محبوبیت در دهه ۱۹۸۰ بیش از همیشه بود، ولی در روزگار حاضر و طی سالیان گذشته، گونه سرعتی حل این مکعب محبوبیتی روزافزون یافته. حرفه‌ای‌های این کار می‌توانند این معما را در کمتر از سی ثانیه حل کنند و رنگ‌ها را جور دربیاورند. شمار اندکی هم هستند که در کمتر از هشت ثانیه همین کار را می‌کنند.

شاید به این فکر افتاده‌اید که حل معمای روبیک راهکاری از پیش موجود دارد و الگوریتمی است که با پیروی از آن به سادگی و سرعت می‌توان این مکعب را حل کرد. اگر دلتان خواسته که این معما را خودتان حل کنید، لابد خیلی غریزی سری به اینترنت زده‌اید و کوشیده‌اید راه حل‌ها را از دل یوتیوب بیرون بکشید. ما با خودمان گفته‌ایم که لابد آن‌ها که این کار را سریع‌تر از باقی انجام می‌دهند، خیلی ساده همین روش‌ها را به خاطر

سپرده‌اند و با تمرین فراوان به جایی رسیده‌اند که با کمترین زحمتی آن را حل می‌کنند. نکته این است که هیچ راه حل یگانه‌ای برای این کار وجود ندارد. در عوض دست‌کم دوازده استراتژی دقیق برای حل مکعب روبیک وجود دارد که روش 'روش پتروس'، الگوریتم هیومن تیستلویت^۲، روش زی‌زی^۳ و روش شدواسلایس اسنو کالمز^۴ از آن جمله‌اند. سواى این‌ها، کلی تکنیک دیگر هم برای حل بخشی از این معما وجود دارد (روش‌های مای ورلد^۵ و وینتر واریاسیون^۶) و روش‌های دیگری برای افزایش سرعت دست آدم‌ها، البته که برخی از این استراتژی‌ها بر پایه الگوریتم بنا شده‌اند و چرخش‌هایی در سازوکارشان هست تا در هر الگویی کارکرد داشته باشند، ولی در هر الگوی ارائه شده، دستورالعمل‌های هر استراتژی با یکدیگر فرق می‌کند. برخی از آن‌ها که به «چیدمان تکه‌ها» مشهورند، اصلاً از الگوریتم ثابتی پیروی نمی‌کنند و اتکایشان به قدرت و سرعت تشخیص فرد حل‌کننده معماست. برخی از استراتژی‌های پیشرفته کارکرد دوگانه دارند و یک‌بند میان راهکارهای الگوریتمی و چیدمانی خط عوض می‌کنند و معمولاً اتکای این‌ها به قدرت تشخیص و الهام فرد است. هر تازه‌کاری در این میانه با یک پرسش روشن مواجه می‌شود: کدام راهکار بهتر است؟ و شما تا الان خوب فهمیده‌اید که پاسخ این سؤال چیست. برای تشخیص بهترین راهکار باید فردیت هر فرد را هم در نظر گرفت. اگر هشت مکعب روبیک یکسان را به هشت متخصص حل آن بدهید، بی‌گمان هشت راهکار متفاوت را به کار خواهند گرفت. قهرمان‌های حل سرعتی روبیک، دست‌کم شش راهکار متفاوت را در کار خود به یاری می‌گیرند.

حالا دیگر فرقی ندارد که دنبال حل روبیک باشید یا کسب موفقیت در عرصه‌ای دیگر؛ در هر حال، در این روند راهکار بهترین وجود ندارد. بهترین راهکار پیش خود شماست. به همین دلیل سومین عنصر طرز فکر اسب سیاه همین است که استراتژی‌هایتان را بشناسید.

۲

در طرز فکر اسب سیاه، استراتژی یعنی روشی برای بهتر شدن. پس هر استراتژی باید درگیر بهبود شرایط شما در گذر زمان باشد. شما برای زدن توپ‌های بیلیارد، برای افزایش فروش و بدل شدن به یک رهبر مؤثر و کارساز نیاز به استراتژی دارید. یافتن بهترین استراتژی خودتان کلید اصلی رسیدن به موفقیت است.

1. Roux Method

3. Human Thistlethwaite

5. Shadowslice Snow Columns Method

7. Winter Variation

2. Petrus Method

4. ZZ Method

6. My World

شناخت استراتژی هایمان یعنی بگذارید توانایی های شما را هبرتان شوند و دستتان را بگیرند و به سوی روش درست درس خواندن، نظام آموزشی یا برنامه مدون ببرند. چشم بر استراتژی های حاضر و آماده ای که از بالا بر سرتان آوار کرده اند بپوشید. در این روند شاید به ایده هایی برسید که هرچند خودتان آن ها را عادی می بینید، ولی به چشم بقیه غریب اند. فکر کنید چشمتان را بسته اند و مکعب روبیک را دستتان داده اند. حالا چه می کنید؟

برایتان از یک اسب سیاه به اسم تی وی رامن بگوییم که هندی است و یک استراتژی یافته که با آن توانسته بدون نگاه کردن به مکعب روبیک در ۲۴ ثانیه حلش کند. چگونه؟ او حس لامسه فوق العاده ای دارد و اولین گامش برای این کار، که البته بسیار برای خودش عادی هم بوده، این شده که رنگ های متفاوت روی مکعب را با برجستگی های کوچکی نقطه گذاری کند. او جای اینکه مکعب را با چشمانش ببیند، با انگشتانش «می بیند» (شاید به نظر برخی این کار تقلب باشد، ولی در نظر بگیرید که چشمانتان را بسته اند و مکعبی با انبوهی نقش مایه برجسته دستتان داده اند. مگر این کار معما را آسان تر می کند؟)

استراتژی لمسی برای حل مکعب روبیک، هم انتخاب های تازه ای برای فرد باز می کند و هم شماری از انتخاب ها را از بین می برد. همه استراتژی های بصری به شما امکان می دهند که در هر لحظه، دست بالا سه وجه این مکعب را ببینید و البته شما می توانید همه مربع های رنگی را در آن سه وجه یکجا در نظر بیاورید. وقتی مکعب را با انگشتان خود لمس کنید، می توانید بخش هایی از همه شش وجه مکعب را «ببینید»، ولی نمی توانید همه مربع های یک وجه را یکجا «ببینید». برای مشاهده مربع های یک وجه باید انگشتان خود را روی تمامی آن وجه حرکت بدهید.

تی وی رامن چند ماهی را صرف کشف این استراتژی لمسی برای حل مکعب روبیک کرد. او الگوهایی برای حرکت دادن مکعب در راهی به جز استراتژی های بصری تعریف کرد. این استراتژی نه بهتر از دیگر استراتژی ها بود و نه بدتر از آن ها.

استراتژی درستی بود برای خود رامن.

نهادهای استاندارد اصلاً جواری طراحی نشده اند که به شما کمک کنند استراتژی خودتان را تشخیص بدهید، بلکه برعکس، یک استراتژی یگانه را گرفته اند و آن را به همه تعمیم داده اند و اسمش را گذاشته اند «بهترین راه». دیگر تعجب ندارد وقتی می بینیم خودنگاره

فردریک تیلور، پدر استانداردسازی، نامش «یگانه راه بهترین»^۱ است. دلیلش هم این است که همه کاری که او در راه استانداردسازی صنعت کرد بر این پایه استوار بود که روش بهینه‌ای برای انجام کار جا بیندازد و بعد نظام و آدم‌ها را جوری گرد این روش بچیند که بهره‌وری از آن را به بیشترین میزان برساند.

عهدنامه استاندارد با تقدیس شماری مشخص از استراتژی‌ها با عناوینی چون «بهترین تجارب» یا «استانداردهای طلایی» قطعاً زندگی مدیران و رهبران را آسان‌تر هم کرده است. دیگر آن‌ها مجبور نیستند برای سر درآوردن از قدرت‌های فردی هرکسی و سازگار کردن نظام‌های نهادینه با آن‌ها تلاشی بکنند. عوضش خیلی ساده می‌گویند یا این کار را بکن یا بزن به چاک.

در گذر زمان، آن یگانه راه بهترین ریشه‌هایش را در دل نظام‌های استاندارد ما سفت کرده و کار را به جایی رسانده که دیگر فکر امکان وجود یک راه دیگر هم برای ما مشکل شده. برعکس، همه همچنان بر این باوریم که نهادها بیشتر از خودمان از توانایی‌های ما خبر دارند.

امروز ما دیگر به پیروی از غریزه ارزش خودمان را با کارکردمان در روش‌های استاندارد شده آموزش، تربیت و موفقیت محک می‌زنیم. از میان همه راه‌هایی که عهدنامه استاندارد به کار می‌گیرد تا توانایی‌هایتان را دست‌کم بگیرید، شاید مؤثرتر از همه زمانی باشد که نهادی اصرار دارد استراتژی‌ای را در پیش بگیرید که اصلاً با شما تناسبی ندارد. در این موقعیت تقلای بی‌نتیجه شما را توبیخ می‌کنند و در بهترین حالت می‌گویند کاستی شما به دلیل کمبود استعداد است.

ولی اینکه شما نمی‌توانید کاری را به یگانه راه بهترین انجام دهید به این دلیل نیست که از انجام آن ناتوانید.

۴

ستاره‌شناسی مقوله‌ای است که به شدت با ریاضیات آمیخته. معادلات کپلر مدارهای سیاره‌ها را تشریح می‌کند، معادلات مکسول به دریافت و تشریح تشعشعات الکترومغناطیسی‌ای می‌پردازد که از ستاره‌های دوردست به ما می‌رسند و معادلات نسبیت عام اینشتین درباره رفتار کهکشان‌ها، کوتوله‌های سفید و سیاه‌چاله‌ها است. هر دوره درسی ستاره‌شناسی

دانشجویان را ملزم به گذراندن واحدهایی در زمینه انتگرال، جبر خطی و معادلات دیفرانسیل می‌کند. متأسفانه جنی مک‌کورمیک پیش از این حرف‌ها از مدرسه درآمد و هرگز نتوانست حتی درس مثلثات مقدماتی را بگذراند.

شاید اگر در مدرسه می‌ماند، مهارت‌های ریاضی پیچیده‌تری فرا می‌گرفت. شاید هم نه. خودش که می‌گوید: «همیشه از ریاضیات بدم می‌اومد. هر کاری می‌کردم توی کلمه نمی‌رفت و مچل می‌شدم. این بود که کلاً دورش رو خط کشیدم.» پس برای رسیدن به موفقیت در عرصه ستاره‌شناسی باید استراتژی‌ای می‌یافت که دخلی به ریاضی نداشته باشد.

خوشبختانه جنی توانایی‌های دیگری داشت. یکی‌اش کنجکاوی بی‌حد و حصر. او بی‌هیچ خجالتی چیزی که نمی‌داند را می‌پرسد و نگران هم نیست که بهش برچسب نادانی بزنند. بعد از آن لحظه بزرگ، روی چمن‌های خیس رصدخانه اوکلند، در سخنرانی‌های عمومی درمورد ماه و کرات دیگر شرکت کرد. بعد از این سخنرانی‌ها هم با ستاره‌شناس‌های حرفه‌ای که در رصدخانه کار می‌کردند گرم گرفت. کارش نتیجه داد و شوق و روراستی او توجه آن‌ها را جلب کرد و حتی یکی‌شان تلسکوپ کوچکی به او قرض داد تا با خود به خانه ببرد: «بردمش توی حیاط پشتی و به شوهرم گفتم پاشو بیا ببین. بیا مشتری رو ببین. دهن وا کرد و گفت من دلم نمی‌خواد به اون آشغال نگاه کنم.» و اینجای کار قاه‌قاه می‌خندد و ادامه می‌دهد: «اصلاً هم توی ذوقم نخورد. هرچی به آسمون نگاه می‌کردم سیر نمی‌شدم.» از سوی دیگر، جنی با فناوری هیچ مشکلی ندارد و خیلی ساده بدون گذراندن دوره یا خواندن کتاب‌های راهنما سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای به‌روز مرتبط با ستاره‌شناسی را سرهم کرده و کار کردن با آن‌ها را خودش یاد گرفته. هرگز از سؤال کردن خجالت نکشیده و همیشه در کارها بدون ترس از دیگران کمک گرفته. گاهی سنجش میزان درخشش یک ستاره بوده، گاهی تنظیم رنگ یک دوربین یا نورسنجی دیفرانسیلی در میدان‌های ریزهمگرایی^۱. خیلی زود در برنامه‌ریزی برای تنظیم نرم‌افزاری که به کار تلسکوپ‌های خودکار می‌آمد کاربلد شد. این را هم در گذر شب‌های دراز رصد ستارگان یاد گرفت.

علاوه بر این‌ها جنی آدمی صبور و ریزبین و روشمند است. شب به شب و ماه به ماه و سال به سال اجرام جذاب آسمان نیم‌کره جنوبی را رصد می‌کرد و می‌گفت: «سحابی‌ها خیلی واسه‌م جذاب بودن. بیشتر از همه هم شبح مشتری^۲.» این تمرکز کارش را به آنجا

^۱ Microlensing؛ پدیده‌ای برای شناسایی اجرام آسمانی، مستقل از نوری که می‌تابند.
^۲ Ghost of Jupiter؛ با نام علمی NGC ۳۲۴۲ سحابی معروفی که هرشل آن را در سال ۱۷۸۵ کشف کرده است. این نام به خاطر شباهت با سیاره مشتری دارد.

رساند که کوشید دقتش را در نشانه‌گیری تلسکوپ‌هایش بالا ببرد. در همین اثنا نیز یاد گرفت چگونه با استفاده از لنزها، آینه‌ها، دوربین‌ها و تجهیزات الکترونیک کیفیت رصد را بالا ببرد. در گذر زمان این رهیافت روشمند او به رصد دستش را در کار بازتر کرد و به ترفندهای فنی‌ای رساند که به او امکان می‌داد تصویری روشن از اجرامی با فاصله هزاران سال نوری به دست آورد و یک «منحنی نوری»^۱ چشم‌نواز به دست آورد.

کارش بهتر و بهتر شد و حالا با این شایستگی نویافته خواسته‌های دیگری در دلش بیدار شده بود، یا به زبان ما خرده‌انگیزه‌هایی تازه که: «بعد چند وقت با خودت می‌گی به دیگه هی نشستی تماشا کردی. وقتشه یه کاری بکنی. یه چیزی از خودت ارائه بدی. دیگه دستگیرم شد که اگه می‌خوام من هم یه کاری بکنم، باید یه تلسکوپ گنده‌تر داشته باشم.» این بود که رصدخانه «فارم کاو» را توی گلخانه پشت خانه راه انداخت.

ستاره‌شناسی یک قاعده است که در آن همیاری‌های جهانی برای رسیدن به موفقیت لازم است، چون نه تنها هیچ رصدخانه‌ای به تنهایی نمی‌تواند همه آسمان را پوشش بدهد، بلکه حتی از انجام این کار برای بخشی از آسمان در همه زمان‌ها عاجز است. به همین خاطر برنامه‌های پژوهشی معمولاً داده‌های برآمده از رصد چند جای مختلف را گرد هم می‌آورند. در اکتبر ۱۹۹۹ جنی اقدام به همکاری با ستاره‌شناسان حرفه‌ای دانشگاه‌های مختلف جهان کرد. آن‌ها به او موضوع کار می‌دادند و او هم در ازایش داده‌های رصدی خودش را در اختیارشان می‌گذاشت. خیلی زود همه‌شان فهمیدند که می‌توانند به کیفیت بالای منحنی‌های نوری‌اش اعتماد کنند. اینکه توانسته بود با تلسکوپ خانگی چنین داده‌های ارزشمندی به دست بیاورد توجه همه را جلب کرد و حالا ستاره‌شناسان روزبه‌روز بیشتر می‌خواستند کمکش کنند تا رصدهایش را بهبود ببخشد. حالا گروه‌های بین‌المللی کمک‌های مالی خود را به فارم کاو سرازیر می‌کردند. گروهی از دانشگاه اوهایو تلسکوپ بهتری برایش فرستاد. نهادی در دانشگاه کلمبیا دوربین بهتری برایش خرید و گروهی کره‌ای گنبد بهتری به او هدیه کرد. کار به جایی رسید که دپارتمان ستاره‌شناسی دانشگاه اوهایو او را دعوت به سخنرانی کرد. او هم از این ماجرا به عنوان یکی از نقاط برجسته کارش یاد می‌کند: «فکر کن من، یه مادر از وانگانویی، اخراجی دبیرستان، وایستاده بودم و واسه اون همه استاد درباره ستاره‌شناسی حرف می‌زدم!»

تا آن زمان او در کشف حدود بیست کره جدید مشارکت کرده بود، ولی باز دلش

۱. Light Curve: منحنی نوری نمودار شدت نور یک جرم آسمانی است.

می‌خواست برای خودش کار کند. در سال ۲۰۰۸ داشت رصد معمول روزانه‌اش را بر روی یک دنباله‌دار انجام می‌داد که لکه‌ای در گوشه تصویر توجهش را جلب کرد. چیزی که البته هیچ ربطی به آن ستاره دنباله‌دار نداشت و لابد بسیاری از دیگر ستاره‌شناسان آن را برفک تصویر دیده و ازش گذشته بودند، ولی جنی مثل همیشه سمج و کنجکاو بود. او دلش می‌خواست ته‌وتوی همه داده‌هایش را دریاورد و به همین خاطر همه وقتش را گذاشت پای بررسی این لکه تا بفهمد واقعاً برفک است یا جرمی واقعی. معلوم شد یک سیارک سه‌کیلومتری ناشناخته است و جنی اسمش را رسماً گذاشت «نیوزیلند».

شاید باورتان نشود، ولی امروزه پیدا کردن سیارک حتی از پیدا کردن سیاره هم مهم‌تر است. ستاره‌شناسان معمولاً می‌دانند برای جست‌وجوی کرات جدید بهتر است به کدام ستاره‌ها توجه کنند. وقتی هم که جنی سیارکش را پیدا کرد، تلسکوپ خود را به همان جهتی گرفته بود که دانشمند ارشد شبکه ریزهمگرایی پیشنهاد کرده بود. دیگر ستاره‌شناسان حرفه‌ای و آماتوری هم که در برنامه حضور داشتند این کره را دیده بودند و به همین خاطر، جنی جایگاه کشف این سیارک را با همه اعضای این برنامه شریک شد. ولی نکته این بود که او این سیارک را تک‌وتنها بدون راهنمایی و درخواست کسی کشف کرده بود. دلیل غیرعادی بودن این رخداد هم این بود که در همان زمان شمار زیادی از برنامه‌های دولتی و دانشگاهی چون کاتالینا^۱، سایدینگ اسپرینگ^۲ و وایز^۳ بودند که کاری به جز گشتن آسمان در جست‌وجوی ستاره‌های دنباله‌دار و سیارک‌های تازه انجام نمی‌دادند. در عمل همه سیارک‌های تازه را همین برنامه‌های گسترده کشف می‌کنند و نه یک آدم آماتور توی حیاط پشتی خانه‌اش.

کشور نیوزیلند به پاس خدماتش در ستاره‌شناسی به او نشان شایستگی داد. در محافل دانشگاهی افرادی چون جنی را با یک واژه نام‌گذاری می‌کنند: به این‌ها می‌گویند موفق. دانستن استراتژی هایتان به معنای رسیدن به یک جور ترفند ابتکاری و برهم‌زننده قواعد بازی نیست. کمابیش می‌توان گفت که اسب‌های سیاه خلاق‌تر از هیچ‌کدام از ماها نیستند. سوای آن هم نیازی به یک گریزه غیرعادی برای تمرکز بر استراتژی‌های متناسب با خودمان وجود ندارد. اینجا کار هم اسب‌های سیاه در زمینه انتخاب استراتژی‌ها هیچ برتری مشخصی نسبت به هیچ‌کدام از ماها ندارند. می‌ماند این نکته که رهیافت طرز فکر اسب‌های سیاه نسبت به استراتژی‌ها کاملاً با طرز فکر استاندارد تفاوت می‌کند.

1. Catalina

3. WISE

2. Sliding Spring

شناخت استراتژی‌های شما نیازمند این است که به شکل دیگری به نقاط قوت خود

بیندیشید.

۵

نقطه قوت از اساس با انگیزه تفاوت دارد.

خرده‌انگیزه‌های شما نماینده بخش‌هایی از هسته هویتتان هستند و به همین خاطر به رغم نیروی فوق‌العاده، تغییر چندانی در آن‌ها راه ندارد. مغز ما جویری طراحی شده که انگیزه‌هایمان را به شکل مستقیمی بفهمد و تجربه کند. البته که در این بین امیال ما هم راهی در میان خودآگاهی ما باز می‌کنند و در این روند همه چیز را کنار می‌زنند. حتی اگر نتوانیم نام مشخصی بر خواسته دل، میل یا تمنا بگذاریم، باز همیشه این امکان وجود دارد که امواج خرده‌انگیزه‌هایمان را با اندکی تفکر در خود درک کنیم؛ وقتی چیزی را می‌خواهیم، آن را احساس می‌کنیم.

این چیزی است که وقتی می‌خواهیم چتر بازی کنیم یا فیلمی را ببینیم یا یک بشقاب کباب بخوریم از آن مطمئنیم. ولی نقاط قوت برخلاف انگیزه‌های آشکار، پدیده‌هایی وابسته به شرایط و زمینه هستند.

به بیان دیگر نقاط قوت مبهم‌اند.

مغز ما برای دریافت نقاط قوتمان طراحی نشده و عجیب هم نیست. تقریباً همه پدیده‌هایی که نام نقاط قوت شخصی را به خود می‌گیرند، موضوعاتی مصنوعی هستند که از دنیای خارج بر ذهن ما وارد کرده‌اند و ابداً از درون ما سرچشمه نگرفته‌اند. سرهم‌بندی کردن شعر و ترانه کوچه‌بازاری، برنامه‌نویسی وب و اجرای رقص باله انفرادی توانایی‌هایی هستند که به شکل فرهنگی تعریف شده‌اند و سرچشمه آن‌ها از درون ما نیست. این‌ها ساخته شده و با تلاش پیگیر از راه آموزش جا افتاده‌اند. ولی خرده‌انگیزه‌ها پدیده‌های سفت و سخت روحی و درونی‌اند که عمیقاً در تاروپود مغز نتنیده‌اند و همیشه در هر محیطی خود را نشان می‌دهند. از آن سو نقاط قوت برخلاف خرده‌انگیزه‌ها قابل دسترسی‌اند و با اندکی اندیشه در کار خود می‌توانند نظام یابند، چون معمولاً با وجود یک نقطه قوت دیگر هیچ چیز اهمیت ندارد.

مثلاً: تا چه میزان استعداد سواری گرفتن از اسب آبی در شما وجود دارد؟ شاید چندان ابهامی در ذهن شما نسبت به این سؤال پیش نیاید، ولی راستش را

بخواهید تا زمانی که واقعاً از آن موجود عظیم بالا نرفته و بر روی پشتش نشست و مهارش را در دست نگرفته‌اید، نمی‌توانید به قطع و یقین در مورد توانایی خودتان در سواری گرفتن از اسب آبی نظر بدهید.

اصلاً خبر دارید چقدر در کار جمع‌آوری قارچ‌های جنگلی ماهرید؟ یا در کار آواز خواندن با دهان بسته؟ مرتب کردن یک عالم انگشتانه؟ نگهداری از مارهای سمی؟ خوردن آب‌نبات در یک چشم به هم زدن؟ پرورش ملخ؟ حباب درست کردن با چشم؟ نگه داشتن وزنه روی دماغ؟ تشخیص دقیق لحظه‌ای که یک دقیقه تمام می‌شود؟ تشخیص دقیق تفاوت دمای دو دستتان وقتی هر کدام را توی یک مایع جداگانه فرو برده‌اید؟ تا زمانی که یکی از این کارها یا کارهای مشابه را انجام نداده باشید، خیلی سخت است که در مورد میزان مهارت خود در هر کدام نظری بدهید. تنها راه برای سر درآوردن از این ماجرا این است که به میان‌گود بروید و هر کدام را که خواستید امتحان کنید.

تشخیص نقاط قوت نه از راه اندیشیدن در خود که تنها از راه عمل ممکن است.
نقاط قوت ویژگی خاص وابسته به شرایط و زمینه هم دارند. هر ویژگی شخصی می‌تواند بسته به موقعیت، یک مهارت یا ناتوانی باشد. مثلاً فرض کنیم شما در خواندن متن چاپی مشکل دارید. این در جای خود می‌تواند ضعف قلمداد شود، به ویژه زمانی که شما منتقد ادبی هستید و کارتان سنجیدن ارزش متون است. ولی اگر بخواهید ستاره‌شناس شوید، همین ضعف می‌تواند بدل به نقطه قوت شما شود. مغز بسیاری افراد که با خواندن مشکل دارند در تشخیص نقاط تیره و دیگر ناهمسازی‌های موجود در تصاویر ستاره‌ای بهتر از آدم‌هایی عمل می‌کند که در خواندن راحت‌اند. حس همدردی می‌تواند سرمایه وجودی یک پرستار باشد ولی برای یک خلبان نظامی ضعفی بزرگ به شمار آید. قد بلند بودن برای بازیکنان بسکتبال نقطه قوت است و برای معدنچیان نقطه ضعف.

حتی وقتی که یک ویژگی شخصی را در زمینه‌ای اعمال کنید که امروز نقطه قوت باشد، شاید فردا نقطه ضعف از آب دربیاید. دلیلش هم اینکه نقاط قوت پویا هستند و بسیار منعطف و با پشتکار و تمرین بهبود می‌یابند و در صورت نادیده گرفتن گم‌و‌گور می‌شوند. اگرچه ممکن است خرده‌انگیزه‌ها در گذر زمان و البته در روندی آهسته تغییر کنند، این روند تعامل با آن‌ها چندان راهشان را منحرف نمی‌کند. انجام یک کار بزرگ ممکن است خرده‌انگیزه‌های تازه‌ای را عیان کند یا برخی از خرده‌انگیزه‌هایی را که از پیش وجود داشته‌اند هم برجسته کند، ولی بعید است آن کار بزرگ انگیزه اصلی که ما را

و ادار به آن انتخاب می‌کند را تغییر بدهد، ولی نکته مهم در عرصه برگزیدن یک استراتژی این است که بخواهید دانش و مهارت خودتان را بهبود ببخشید و این یعنی دگرگون کردن نقاط قوت.

از آنجا که نقاط قوت از اساس با انگیزه‌ها تفاوت دارند، پس باید رویکرد و روشی کاملاً متفاوت نسبت به آن‌ها داشته باشید و موقع برگزیدن یک استراتژی، رفتارتان با موقع برگزیدن یک فرصت فرق کند.

۶

اگر خرده‌انگیزه‌های خودتان را شناخته باشید، می‌توانید فرصت‌ها را با اطمینان بیشتری برگزینید، چون حالا خاطراتان از تطبیق انگیزه‌ها و آن فرصت پیش آمده جمع است. ولی از آنجا که نقاط قوت شما مبهم‌اند، انتخاب یک استراتژی هم روش چندان مطمئن نیست. هر بار که بر اساس خرده‌انگیزه‌هایتان دست به انتخاب می‌زنید، انگار اعلام می‌کنید: «این منم!» ولی هر بار که استراتژی جدیدی را برمی‌گزینید، ادعای چشمگیری مطرح می‌کنید: «بعد از این می‌خوام این کار رو بکنم!»

این کاملاً با دستورالعمل عهدنامه استاندارد درمورد برگزیدن استراتژی‌ها تفاوت دارد، چون آنجا به ما امر می‌کنند به یگانه راه بهترین بچسبیم و اگر جواب نداد هم باید عزم و مجاهدت بیشتری از خود نشان بدهیم. جان بکن! تسلیم نشو! و اگر هرگز در این یگانه راه بهترین سرآمد نشدی، دیگر باید بپذیری که ناکارآمدی و ناپسند.

در عرصه استانداردسازی، برگزیدن استراتژی همان ماندن در مسیر است. در طرز فکر اسب سیاه اما برگزیدن استراتژی نوعی فرایند آزمون و خطا است. کار اسب سیاه پریدن از سر این استراتژی به استراتژی دیگر است و همین به چشم همه بی‌انضباطی و دمدمی بودن می‌آید. کافی است از دانشمندان بپرسید تا به شما بگویند که اساس و ذات همه علوم، از بیوشیمی تا علوم نفتی، عرصه گشوده و بی‌پایان آزمون و خطاست. روال کار دانشمندان این است که یک فرضیه را وسط می‌گذارند، آزمونش می‌کنند و وقتی درست درنیامد (که بیشتر وقت‌ها درست در نمی‌آید) سر وقت یک فرضیه دیگر می‌روند. دلیلش هم این است که حقایق علمی مانند نقاط قوت شخصی پدیده‌های دور از دسترس، وابسته به زمینه و پویا هستند. اگر یک فرضیه درست هم از کار درآمد، باز دانشمندان فرضیات دیگری مطرح خواهند کرد که شاید بهتر جواب بدهند.

در مقایسه با انتخاب‌های زندگی که گاه هزینه‌بردار و جبران‌ناپذیرند، استراتژی‌ها پدیده‌هایی آزمون‌پذیرند. روند شناخت استراتژی هایتان درواقع می‌تواند نخستین دفعه‌ای باشد که انتظار شکست کامل را در طرز فکر اسب سیاه دارید. با آغوش باز بپذیریدش. شکست عنصر اساسی و شاید معنابخش روند رسیدن به موفقیت است. شکست یگانه راه یافتن نقاط قوت مبهم شماست. هر استراتژی‌ای که می‌آزمایید، یک تجربه شخصی است. در نتیجه، می‌پرسید این رهیافت مناسب من است یا نه؟ کمکی به پیشرفتم می‌کند؟ اگر بله، چه نکاتی در مورد نقاط قوتم در آن هست؟ اگر نه، در راه بعدی از این شکست چه می‌آموزم؟ شناخت استراتژی هایتان یک روند تکرارشونده و پویا در جهت کشف و پالایش است. حتی اگر استراتژی‌ای یافتید که برای شما مناسب آمد، باز به احتمال زیاد هنوز به پایان راه نرسیده‌اید. این استراتژی شما را بهبود می‌بخشد. این یعنی نقاط قوت شما را دگرگون می‌کند و شاید از سر این روند به استراتژی‌های دیگری برسید که یاری‌تان کند از نقاط قوت دگرگون‌شده خود بهره بیشتری بگیرید. بعد شبکه پویای نقاط قوت شما دگرگون خواهند شد و این روند همچنان ادامه خواهد داشت.

عهدنامه استاندارد جای چندانی برای آزمون و خطا ندارد. اگر مثلاً دانشجویی نمونه در علوم پایه باشید و دربند نمرات بالا، و دلتان بخواهد واحد شعر را بردارید اما نمره پایینی بگیرید، دیگر عملاً در این عرصه کارتان تمام است. اگر استاد فلسفه شما ازتان بخواهد که دریافته‌تان را از چند سخنرانی در قالب آزمون چندگزینه‌ای بیان کنید و شما در عوض یک مقاله مفصل بنویسید، باز هم نشان دهنده دانش شما نخواهد بود.

وقتی نهادهای واقعاً به ما این امکان را می‌دهند که به جای یگانه راه بهترین، استراتژی‌های خودمان را در پیش بگیریم، این کار را از روی کینه عمیقی انجام می‌دهند. در عرصه آموزش مثلاً گاهی زبانی متواضعانه اختیار می‌کنند و چنین خواسته‌هایی را سازش با مقتضیات می‌نامند و کار به جایی می‌رسد که حتی سخن از «معلولیت» و «نیازهای ویژه» به میان می‌آورند و بعد این ماجرا را مطرح می‌کنند. بخشی از این بی‌میلی نسبت به پذیرش گوناگونی استراتژی‌ها در این است که نهادهای تصور ناکارآمدی خود هم گریزان‌اند. ولی این ماجرا رویه تاریک‌تری هم در خود دارد: آن‌ها بر این باورند که ما توانمند و ارزشمند نیستیم یا حتی دست‌کم آشکارا آن قدر باهوش نیستیم که به طرح چنین خواسته‌ای اقدام کنیم.

نی‌وی رامان نشان داد که چقدر این باور توخالی و اشتباه است.

حالا برویم سر وقت این تی وی رامان که اسم کاملش تیروویلمالایی ونکاترامان^۱ است و از همان بدو تولد مشکل جدی بینایی داشت. مایعات در درون کره چشمش به درستی جابه جا نمی شدند و فشار داخل چشم بالا بود و در اندک زمانی بعد از تولد دچار کوری تدریجی شد. پزشکان بمبئی بی‌هوده کوشیدند چشم‌های او را در پنج ماهگی با عمل جراحی نجات بدهند که نشد، و در عوض چشم چپش را کور کردند. ولی این عمل تا حدودی روی چشم راستش موفقیت‌آمیز بود و چیزی نزدیک به ده درصد بینایی را به این چشم بازگرداند. پزشکان به خانواده‌اش گفتند که او پس از این در تمام زندگی‌اش بینایی نسبی خواهد داشت.

بخشی از بهترین خاطرات کودکی رامان را مشغولیتش با جدول‌های حروف متقاطع انگلیسی، معماهای ریاضی، جدول اعداد، هزارتوها و شطرنج پر کرده. این نکته یکی از مهم‌ترین و جدی‌ترین خرده‌انگیزه‌های او را آفتابی کرد که همان حل معما بود.

به علاوه، او فهمیده بود که علاقه عجیبی به تفکر در ساختار امور دارد. وقتی هنوز نوجوان بود خودش آلمانی و فرانسوی را صرفاً برای سرگرمی یاد گرفت، چون دوست داشت به ساختار دستوری زبان‌ها مسلط شود. ساختار ویژه‌ای را در تقویم غربی کشف کرده بود و بر آن اساس می‌توانست جایگاه مشخص هر روز را در هفته و ماه محاسبه کند. اینجای کار دومین خرده‌انگیزه به میدان وارد شد: جست‌وجو در ساختارها.

رامان آدم رقابت‌جویی بود. یک دست شطرنج داشت و هر بار برادرش که چهارده سال از او بزرگ‌تر بود با رقفا به خانه می‌آمد، آن‌ها را به مبارزه می‌طلبید، آن‌ها می‌خواستند با هم بازی کنند، ولی رامان می‌گفت فقط وقتی شطرنج را دستشان می‌دهد که او را در بازی شکست دهند. خودش با لبخند می‌گوید: «بیشتر وقت‌ها از عصر تا شب بازی می‌کردم.» در مدرسه علاقه‌اش به ساختارها و حل معماها او را به ریاضیات کشاند. در هندوستان علاقه به ریاضیات بسیار محترم و عزیز شمرده می‌شود و از این جهت با نگاه آمریکایی که علاقه‌مندان به ریاضی را یک مشت کرم کتاب می‌دانند فرق دارد. بیشتر والدین هندوستانی از اینکه ببینند فرزندشان به راه ریاضی افتاده بسیار مسرور و مفتخر می‌شوند. اگرچه تنها یک چشمش می‌دید و آن هم به زور، از ظاهر کار پیدا بود که در این کار آینده‌ای دارد؛ آن هم در نظام آموزشی خشک هندوستان که معروف است به داشتن کتاب‌های پرشمار و قطور و نشستن پای درس را می‌طلبید.

زد و بدبختی از راه رسید.

سیزده ساله بود که به چشم راستش فشار آمد و شبکیه اش آسیب دید. در مسیر بیمارستان شبکیه به کل پاره شد و دیگر راهی برای نجات چشمش باقی نماند. رامان یک سر به دنیای تاریکی ابدی فرو رفت.

حالا مسیر استاندارد ریاضیات حرفه ای در عمل بر او بسته شده بود. دیگر نمی توانست معادله ای را بخواند، رابطه جبری ای را حل کند یا شکلی هندسی را ببیند. برای دانش آموزان نابینای هندی یک مسیر استاندارد آموزشی وجود دارد، ولی باور کنید چندان مطبوع نیست. از آنجاکه نظام آموزشی کاملاً برای تعلیم دانش آموزان بینا طراحی شده، پیش فرض این است که همان آموزش ها را به نابینایان بدهند، ولی با ضرب آهنگی بسیار کندتر.

رامان می گوید: «سر سال دهم معمولاً چیزهایی رو درس می دادن که بچه های دیگه تو کلاس ششم یاد می گرفتن. تازه همه چی هم نصفه نیمه، چون تو سرشون این بود که بچه های نابینا آخرش تلفنچی می شن و همین هم از سرشون زیاده. یادمه یکی از بچه ها مثلاً خواست بهم دلداری بده و گفت خیالت راحت، لازم نیست حتماً تلفنچی بشی. گفت همون تازگی یه نابینا رو دیده که تو بانک کار می کرده و شاید من هم آخرش برم بانک. ازش پرسیدم یارو تو بانک چی کاره است؟ گفت نمی دونه و می ره می پرسه. آخرسر معلوم شد یارو تلفنچی بانک.»

رامان می دانست که با استراتژی خودش در یادگیری می تواند آغازی بهتر داشته باشد. خودش این استراتژی ها را «هک کردن» می نامد و برای سر درآوردن از روال ساخت این هک ها کافی است به روش ابتکاری آزمون و خطای او در حل مکعب روبیک توجه کنیم. اولین بار در دهه ۱۹۸۰ بود که نام این معما به گوشش خورد و می شنید که اطرافیانش از یک معمای تازه جالب حرف می زنند که همه در حلش ناکام مانده اند. این واقعیت که کمتر کسی می توانست این معما را حل کند، تلنگری به خرده انگیزه رقابت جویی او زد. مضاف بر مکعب روبیک، خرده انگیزه های حل معما و جست و جو در ساختارها هم درون او را بیدار کرد، پس رفت و یکی برای خودش خرید.

همان اول کار هم با نشان دادن برجستگی ها روی مکعب کارش را آغاز نکرد. این مربوط می شد به بعدتر. اول کلی به سطوح صاف آن دست کشید و: «همین که نمی تونستم رنگ هاش رو ببینم این حس رو بهم داد که نباید حل کردنش سخت باشه. این سوء تفاهمی بود که به نفعم تموم شد، چون دیگه به راحتی دلسرد نمی شدم.»

در میانه جست و جو برای یافتن الگوهای حرکتی یاد گرفت چگونه مکعب را در جهت ثابتی نگه دارد و این جواری حساب حرکت هایش را در ذهن نگه دارد. در سرش به هر کدام از شش وجه مکعب نامی داده بود و در این اندیشه فرو رفته بود که چگونه می توان حرکات این مکعب را رشته ای از اعداد در نظر گرفت. هنوز روی مکعب صاف کار می کرد که یک دفعه دریافت برای حل مکعب باید لایه های افقی اش را هم زمان حل کند و حل کردن هم زمان یک وجه را کنار بگذارد. سرانجام به جایی رسید که فهمید باید مربع های روی مکعب را حس کند تا یک قدم دیگر هم پیش برود. برادرش پنج الگوی خط بریل را برای مربع های پنج رنگ روی مکعب نقطه گذاری کرد و سفید را خالی و بدون برجستگی گذاشت: «تازه دستم اومد چرا ملت این همه واسه حل کردنش مشکل داشتن. از اونی که خیال کرده بودم خیلی سخت تر بود. ولی خوشبختانه یه حسی بهم می گفت که خوب می دونم این مکعب کارش چیه. واسه خودم یه سیستم نشانه گذاری واسه الگوهای ساده اختراع کردم و برای حرکت ها هم یه مشت نشونه گذاشتم.»

بعد الگوهایی را با انگشتانش حس کرد و اعدادی را متناسب با آن ها در نظر گرفت و بنا کرد به ساختن الگوریتم های ساده ای که الگوهای مشخصی را در ذهنش و از راه همین اعداد لمس می حل کند. تا همین جای کار و در خاطر سپردن همه این الگوهای متفاوت شاید برای بیشتر مردم دشوار باشد، ولی توانایی خاص رامان در کار با ساختارهای دشوار، مهارتش در حفظ کردن الگوهای عددی و حس لامسه قدرتمندش به او مجموعه ای از نقاط قوت داد که به یاری آن بتواند مکعب روبیک را با لامسه حل کند.

بعد از چند هفته آزمون و خطا به سیستمی مشخص از حرکات رسید که به او امکان می داد هر حالتی از معمای روبیک را حل کند. غرق شادی شده بود، ولی از تلاش باز نایستاد و حس رقابت جویی اش هنوز او را به پیش می راند: «بعد از اون رفتم تو کار سریع تر شدن. چندتایی میون بر پیدا کردم که با اون ها می تونستم هم زمان چند وجه مکعب رو به شکل موازی جور کنم. دیگه واقعاً نقطه قوتم شده بود همین که می تونستم هم زمان همه وجه های مکعب رو بالمس کردن در ذهنم ببینم و این من رو جلو می نذاخت. آخر کار تونسته بودم تو بیست و چهار ثانیه یه مکعب رو حل کنم که از همه آدم های دیگه که می شناختم سریع تر بود.»

البته که حل کردن یک معمای بازی کودکان به نوبه خود کاری بود، ولی پیدا کردن یک رشته تحصیلی که از راه آن بتوان به کامیابی شغلی رسید، کاری دیگر.

نخستین در دسرهایی که رامان کشید همین بود که او باید در کلاس‌های بچه‌های بینا حاضر می‌شد و می‌کوشید از آن‌ها عقب نیفتد. مثلاً یکی از هک‌هایی که خودش از آن نام برده همین بود که چگونه با سرعت در کلاس یادداشت بردارد. یادمان باشد که آن موقع در سالیان دهه ۱۹۸۰ هنوز لپ‌تاپ‌ها و گوشی‌های همراه همه‌گیر نشده بودند و رامان تنها می‌توانست با دست یادداشت بردارد. البته خیلی زودتر از این حرف‌ها خودش بریل رایاد گرفته بود، ولی کار دشوار نقطه‌گذاری روی کاغذ وقت‌گیر بود و نمی‌شد با بریل به معلم رسید. اینجا بود که باز رامان میان بر زد و یک روش تندنویسی اختراع کرد.

«ساختار مشکل داشت. کمترین اطلاعاتی که برای ثبت یه حرف یا کلمه با استفاده از نقطه‌گذاری لازم داری چیه؟ من یه روش نشانه‌گذاری خیلی فشرده درست کردم که تعداد نقطه‌هایی رو که واسه ثبت یه نکته لازم داشتم به کمترین حد می‌رسوند.»

حالا رسیده بود به مشکل جدی کلاس‌های ریاضی. یک نظام دیگر از نشانه‌گذاری ریاضی لازم داشت تا به او امکان بدهد توان‌ها، نمایه‌ها، نشانه‌های ریاضی و حروف یونانی مثل آلفا و بتا را هم ثبت کند: «اون موقع فقط یه سیستم ریاضی بریل وجود داشت که اسمش نم^۱ بود و فقط توی آمریکا ازش استفاده می‌کردن و هرچی درخواست کردم هم کسی کمکم نکرد. با بریل سنتی کارم تو کلاس ریاضی پیش نمی‌رفت و به دردم هم نمی‌خورد. این بود که باز رفتم سر همون ایده‌های فشرده‌سازی بریل که خودم بهشون رسیده بودم و یه روش تازه واسه نشانه‌گذاری ریاضی نابیناها درست کردم.»

این هک هم جواب داد و سرانجام رامان دبیرستان را با نمرات عالی به پایان رساند. «تو اون دوران جوونی تونسته بودم از سوراخ سنبه‌های نظام آموزشی هندوستان خودم رو بالا بکشونم، ولی نه با تقلب. اگه جور دیگه‌ای می‌بود مجبور بودم توی همون مدارس نابینایان درس بخونم، ولی از یه طرف مادر و پدرم هیچ وقت تو هیچ برگه رسمی ننوشته بودن که من نابینام و از اون طرف هم من همیشه زور می‌زدم توی درس از همه بهتر باشم. این جوری شد که کسی کاری به کارم نداشت.»

تا اینجا کار خوب پیش رفت، ولی حالا چالش تازه ورود به دانشگاه را در پیش داشت. نظام آموزشی هندوستان کاملاً بر اساس نظام آموزشی بریتانیایی الگوسازی شده و آزمون‌های ورودی دشواری دارد که مشخص می‌کند هر دانشجویی راهی کجا خواهد

شد. رامان دلش می‌خواست به بهترین دانشگاه علوم و مهندسی کشور برود، یعنی انستیتو فناوری هندوستان^۱ که آن را همتای انستیتو فناوری ماساچوست^۲ یا کلتک^۳ می‌دانند. آزمون ورودی این دانشگاه دو مرحله‌ای بود. مرحله اول یک آزمون چندگزینه‌ای که رامان فکر می‌کرد با همان استراتژی‌های ذهنی خودش از پس آن برآید، ولی مرحله دوم چالش جدی بود و آزمون تشریحی، و باید سؤالات عریض و طولی را حل می‌کرد.

«توی آزمون‌های آمریکایی معمولاً انجام محاسبات واسه رسیدن به جواب کافیه، ولی توی هندوستان باید همه مراحل محاسبات رو نشون بدی و همه مراحل هم باید درست انجام شده باشن و جواب هم که معلومه. مشکل گنده واسه من این بود که مرحله دوم محدودیت زمانی داشت و تا من می‌اومدم همه مراحل محاسبات رو تا رسیدن به جواب بنویسم، وقت تموم بود.»

رامان بخش چندگزینه‌ای را بدون مشکل انجام داد و حالا وقت کار دشوار رسیده بود. «واسه بخش تشریحی آزمون انگار باید خودم رو به یه جور نظم شخصی عادت می‌دادم. مخ من همیشه عادت داشت یک‌راست بپره رو جواب و راه حل مسائل. معمولاً هم جواب رو خیلی زود پیدا می‌کردم ولی حالا باید خیلی قاعده‌مند هر مرحله رو تموم می‌کردم و می‌نوشتم و بعد می‌رفتم سر مرحله بعدی. این یه جور فعالیت تازه بود برام، ولی خیلی واسه‌ش انگیزه داشتم چون می‌دونستم راهیه که من رو می‌رسونه به دانشگاه فناوری^۴. از قضا قبول هم شد. رفت دانشگاه و همه واحدها را با نمره‌های عالی پاس کرد و اولین فارغ‌التحصیل نابینای تاریخ این دانشگاه شد. بعد راهی دانشگاه کورنل^۵ شد تا دکترای خودش را از آنجا بگیرد و پایان‌نامه‌اش را هم درمورد الگوریتم‌های طبیعی پردازش زبان به‌شت. بعد از کورنل هم یک‌راست رفت و برای ادوبی^۶ و آی‌بی‌ام کار کرد، و امروز هم حقوق ارشد در گوگل است.

بسیاری از آدم‌هایی که داستان زندگی او را می‌شنوند با خود می‌گویند: «این یارو خیلی بغه‌ست که تونسته با این همه بدبختی باز گلیمش رو از آب بکشه و موفق بشه.» که رف پرتی هم نیست و رامان البته هوش سرشاری دارد ولی چنین برداشتی از زندگی او کلی اشتباه است. نبوغ او هم کمتر یا بیشتر از آلن رولو، جنی مک‌کورمیک، سوزان راجرز

1. Indian Institute of Technology (IIT)

2. Massachusetts Institute of Technology (MIT) رده اول دانشگاه‌های این عرصه در دنیا.

3. Caltech

4. Cornell University، دانشگاهی در نیویورک.

5. Adobe

با هر یک از اسب‌های تیره این کتاب نیست. دلیل موفقیتش استعداد غریب در مسائل ریاضی نبوده، بلکه او تنها به خاطر برگزیدن فرصت‌های متناسب با خرده‌انگیزه‌هایش و انتخاب استراتژی درست سازگار با نقاط قوتش به موفقیت رسیده است.

به بیان دیگر، او هم مثل هر اسب سیاهی این نکته را دریافته که چگونه در کارهایی که دست پیش داشته، گوی سبقت را از بقیه برباید.

۹

در یک حرفه استاندارد شما انتخاب‌های چندانی ندارید و باید استراتژی‌های آموزشی‌ای را در پیش بگیرید که نهادها بر شما اعمال می‌کنند. اگر می‌خواهید پزشک بشوید باید اول به دانشکده پزشکی بروید و در همه واحدها نمره قبولی بگیرید. ولی در حرفه‌ای که مسیر استاندارد ندارد، ما یک فرصت کمیاب و طلایی برای بررسی پیشرفت انسانی استراتژی‌های شخصی «در شکل طبیعی» داریم. یعنی همان کاری که متخصصان برجسته در زمینه حل و فصل مشکلاتشان بدون دخالت نهادها می‌کنند. وقتی هم این کار را کردیم چیز بزرگی را کشف می‌کنیم. زمانی که دیگر یک حرفه مشخص شما را در جهت همان یگانه راه بهترین برای موفقیت به پیش نمی‌راند، آن‌گاه همه آدم‌های توی آن حرفه اسب سیاه خواهند شد.

۱۰

وقتی یاد گرفتید چگونه خرده‌انگیزه‌هایتان را بشناسید، می‌توانید ذوق و اشتیاقتان را مهندسی کنید و همین کار به شما توان و اعتبار می‌بخشد. وقتی یاد گرفتید چگونه انتخاب کنید، می‌توانید هدف‌تان را مهندسی کنید و همین به شما معنا و جهت می‌دهد. وقتی هم که یاد گرفتید استراتژی‌های خود را بشناسید می‌توانید موفقیت خاص خودتان را مدیریت کنید. به این ترتیب حس ارزش شخصی و غروری بی‌مانند شما را در بر خواهد گرفت و به موفقیت‌های بزرگی دست پیدا خواهید کرد. از سویی، به خود واقعی‌تان هم وفادار خواهید ماند.

ولی اگر می‌خواهید به درگاه موفقیت شخصی دست پیدا کنید، اگر می‌خواهید به بالاترین درجات موفقیت و کامیابی که در توانتان است برسید، نخستین کار این است که یک درس قدیمی را فراموش کنید.

فصل پنجم | بی‌اعتنایی به مقصد

واقعیت امر این است که بیشتر ما دقیقاً در لحظه رسیدن تازه می‌فهمیم راهی کجا بوده‌ایم.

بیل واترسون^۱

۱

اگر چندان میانه‌ای با شطرنج نداشته باشید، لابد پیش خودتان خیال کرده‌اید استادان این بازی توان خارق‌العاده‌ای در پیش‌بینی حرکتهای بعدی دارند، و لابد پیش خودشان حساب می‌کنند: «من این کار رو می‌کنم، اون، اون کار رو می‌کنه و... خلاصه که کیش و مات.» شاید حتی به این فکر افتاده باشید که عامل تفاوت میان تازه‌کارها و حرفه‌ای‌ها در همین شمار حرکتهایی است که پیش‌بینی می‌کنند.

ولی در اشتباهید. بیشتر اساتید شطرنج اصلاً این‌گونه عمل نمی‌کنند. آن‌ها روی یک حرکت خاص تمرکز می‌کنند. یک حرکت که قرار است مهم‌ترین حرکتشان باشد.

بیشتر اساتید شطرنج به بررسی این نکته می‌پردازند که چه حرکتی آن‌ها را در موقعیت

^۱ Bill Watterson؛ (۱۹۵۸-) کاریکاتوریست و خالق داستان‌های مصور معروفی چون «کالوین و هابز».

بهتری قرار می دهد و دستشان را پیش می اندازد. این بررسی به تحلیل آن ها از مهره های پیش رویشان برمی گردد و ارزیابی اینکه حریف می خواهد چه کند. این هم مهم است که در کار ارزیابی خود به درک شخصیت طرف مقابل هم توجه دارند. اینکه طرف گری کاسپاروف^۱ پرسروصدا و مهاجم است یا مگنوس کارلسن^۲ خلاق و غیرعادی یا تیگران پتروسیان^۳ صبور و محتاط.

ولادیمیر کرامنیک استادبزرگ و قهرمان سابق جهان در این مورد می گوید: «من باور دارم که شیوه بازی شطرنج آدم ها برآیندی از شخصیت خودشونه. اگه یه چیزی شخصیت اون آدم رو معنی کنه، شک ندارم اون یه چیز شیوه بازی شه.»

وقتی سه استادبزرگ را پشت یک میز مشابه بگذارید، هرکدام روش و راه جداگانه ای را خواهند رفت. کاری که از قضا اصلاً نمی کنند همین است که نمی نشینند نقشه مثلاً ده حرکت بعدی را بکشند و به همان بچسبند. هرچند از بیرون به نظر می رسد دارند همین کار را می کنند و همه چیز را از پیش چیده اند تا به نتیجه نهایی و آن حرکت آخر برسند. کارلسن که الان قهرمان دنیاست به یک خبرنگار گفته: «من کارم توی تشخیص موقعیت ها خوبه و می تونم بفهمم مهره هام رو کجا بذارم. گاهی مجبوری حرکتی رو بزنی که فقط حس خوب بهت می ده.»

اینکه بازیگران بزرگ شطرنج دنیا تصمیم گیری بر اساس موقعیت را پیش تر از دیگر اهداف بلندمدت قرار می دهند دلیل کاملاً روشن و محکمی دارد. حتی در یک بازی بسته و قاعده مند مثل شطرنج که می توان هر حرکت و نتیجه آن را در بازی پیش بینی کرد، آینده هر دست کاملاً بسته به امکانات فراوانی است که هر آدم یا کامپیوتر در دستورکار دارد. وقتی ابرایانه دیپ بلو ساخته ای بی ام در نخستین بازی تاریخ میان انسان و ماشین رویاروی گری کاسپاروف قرار گرفت، کاسپاروف رایانه را شکست داد. این در حالی بود که دیپ بلو می توانست بین صد میلیون تا دویست میلیون موقعیت را در هر ثانیه «ببیند» و در نتیجه تا دوازده حرکت بعدی را پیش بینی کند.

ولی در بازی بعدی میان این دو، دیپ بلو بود که برد. این نخستین هوش مصنوعی بود که بر هوش انسانی پیروز می شد و دلیلش هم اینکه برنامه نویسان در کدهای بنیادی

۱. Garry Kasparov؛ (۱۹۶۳-) استادبزرگ شطرنج روس.

۲. Magnus Carlsen؛ (۱۹۹۰-) استادبزرگ نروژی شطرنج.

۳. Tigran Petrosian؛ (۱۹۲۹ - ۱۹۸۴) استادبزرگ شطرنج ارمنی.

آن دگرگونی ایجاد کردند تا تنها بر روی محاسبه حرکت‌ها و امکانات بعدی استوار نباشد و مانند انسان، حرکات را در لحظه بررسی کند و موقعیت را بسنجد.

معلوم شد که ابررایانه‌ها می‌توانند یک یا دو نکته در مورد موفقیت شخصی سازی شده به ما بیاموزند. شاید مهم‌ترین تفاوت تأثیرگذار میان دستورالعمل‌های قراردادی موفقیت و دستورالعمل اسب‌های سیاه در عرصه هدف‌گذاری باشد. فرمول استاندارد به شما دستور می‌دهد که از آغاز مقصد را بدانید. از آن سو چهارمین و آخرین عنصر طرز فکر اسب سیاه این است که به شما توصیه می‌شود اصلاً کاری به کار مقصد نداشته باشید.

مقصد و هدف نهایت چیزی است که یک نهاد می‌خواهد. ولی تأثیرش در کامیابی فاجعه‌بار است.

۲

هر نظام استانداردسازی شده‌ای نتایج استاندارد می‌بخشد. اصلاً دلیل وجودی استانداردسازی همین است. و البته که هدف غایی پیاده‌سازی عهدنامه استاندارد همین است که موفقیت را به کالایی بدل کند که قابلیت بازتولید دارد و آن را در ردیف بطری، پیچ و مهره و شلوار جین آبی بگذارد. به همین خاطر است که در بطن این عهدنامه، نهادهای ما کاملاً به استانداردسازی موفقیت سر سپرده‌اند.

دیگر کاملاً منطقی بوده که وسوسه شوید در روزگار استانداردسازی مقصد کاری‌تان را بدانید، چون از همان اوایل زندگی نیاز داشته‌اید یکی از نردبان‌های ترقی را برگزینید که شما را به سرمنزل مقصود برساند. با خودتان می‌گویید بروم مدرک مدیریت بگیرم؟ یا مدرک پرستاری؟ یا بیفتم دنبال مدرک حقوق و جزای ایالت نیویورک؟ در این عهدنامه استاندارد نوع انتخاب شما از موفقیت استاندارد شده، همان مقصد شما خواهد بود.

اسب‌های سیاه راه دیگری را می‌روند. آن‌ها وقتی به موفقیت فکر می‌کنند، فرضشان بر این است که فردیت اهمیت دارد. تا اینجای کار هم شما با گستره پهنای فردیت‌های انسانی در این کتاب آشنا شده‌اید: فردیت خرده‌انگیزه‌ها، فردیت انتخاب و فردیت نقاط قوت مبهم که بدل به یک دامنه متنوع از استراتژی‌های شخصی می‌شوند. این‌ها را کنار هم بگذارید و دیگر بیراهه‌هایی را خواهید دید که به تنوع بی‌پایان موفقیت می‌انجامند. برای اینکه رمان نویس بزرگی شوید باید چه کنید؟ بسیاری از کارشناسان به شما توصیه می‌کنند که در چند شاخه متخصص شوید: توانایی خلق شخصیت‌های قوی،

نوشتن گفت‌وگوهای استخوان‌دار، طرح نقشه‌های کارساز و سرانجام ارائه ترکیبی ساده و قابل درک. اگر در روند استانداردسازی رمان نویس‌ها همان راهی را برویم که در استانداردسازی رادیولوژیست‌ها و مهندسان فضای شهری داریم، آن‌گاه انتظار داریم نویسنده‌ها دقیقاً در تمامی این چهار عرصه موفقیت خود را نشان دهند. اگر چنین کاری می‌کردیم، احتمالاً الان شماری از رمان نویس‌های بزرگمان را نداشتیم.

المور لئونارد نویسنده‌ای بود که در همه جهان به گفت‌وگونویسی، صحنه‌های جاندار و شخصیت‌های قوی شهرت داشت ولی طرح داستان‌های او پیچیده و بی‌روح می‌نمودند. استیون کینگ نویسنده‌ای است که طرح داستان‌های فوق‌العاده‌ای دارد ولی معمولاً شخصیت‌هایش جانی ندارند. لئو تولستوی شماری از مهم‌ترین شخصیت‌های ادبی را به هنر جهان عرضه کرده و آن‌ها را در دل طرح‌های داستانی جذابی تنیده که همیشه راه به سوی اوج‌های چشمگیر می‌برد. ولی او هم گاهی کاری می‌کند که ضرب‌آهنگ رمانش انگار ناگهان می‌افتد. شاید اینجای کار با خود بگوییم یک نویسنده بزرگ دست‌کم باید یا شخصیت‌های قوی بیافریند یا طرح داستانی قوی خلق کند. بعد یک دفعه خورخه لوئیس بورخس را داریم که در داستان‌های مقاله‌وارش کار بی‌نظیری خلق کرده و دست‌برقضا داستان‌هایش نه شخصیت دارند و نه طرح. همه این نویسنده‌ها به موفقیت رسیده‌اند، ولی هیچ‌یک شبیه دیگری نیست.

یگانه یافته بسیار مهم برنامه اسب سیاه شاید همین تنوع چشمگیر تخصص‌های فردی باشد. در هر زمینه‌ای که با متخصصان مختلف گفت‌وگو می‌کردیم این نکته را درمی‌یافتیم که تفاوت معناداری میان راه‌هایی که هرکدام برای رسیدن به موفقیت رفته‌اند وجود دارد. اینگرید کاروزی همه راهکارهای استاندارد گل‌آرایی را دور ریخت و آثار درخشان مختص به خودش را ساخت. او از سازه‌های بزرگ خوشش می‌آمد و گاهی چیزهایی می‌ساخت که ده متر ارتفاع و بیست متر عرض داشتند. یک بار حتی جنگلی مصنوعی ساخته بود که یک برکه داشت و می‌توانستی پایت را تویش بگذاری. سوای این، ترکیب‌های غیرمنتظره‌ای هم خلق می‌کرد و مثلاً گل‌ها را سروته به دیوار می‌چسباند یا خاک و خل رویشان می‌ریخت و یا توی یخ منجمدشان می‌کرد. از آن سو، گل‌آرای دیگری هم داشتیم به نام لارا جین پچی که او هم شرکت خودش را دارد و مهم‌ترین چیز برایش توجه به چرخه زندگی گل‌هاست. اطلاعاتش را هم از پدر بزرگی آورده که در حیاط پشت خانه به یاد مادر بزرگ او انواع گل‌ها را کاشته بود؛ از گل‌های پائونیا، رزها، ختمی‌ها، گل

گوشواره و بنفشه تا انواع گیاهان و گل‌های چندساله. خودش می‌گوید: «من همیشه برای نزدیک شدن به طراحی سراغ چرخه زندگی گیاهان می‌رم و زیست اون‌ها رو در نظر می‌گیرم. ترکیب‌هایی درست می‌کنم که شبیه روال پرورش گل در طبیعت باشه. برای من واقعی نشون دادن مهم‌ترین عنصر به طراحی قشنگه.»

یافتن تنوع گسترده‌ای از موفقیت‌ها در دل یک حرفه وابسته به خلاقیت شاید آن‌چنان هم شگفت‌آور نباشد. ولی پیدا کردن چنین عنصری در کارهای سفت‌وسخت چه؟ البته که استانداردسازی موفقیت در یک کار بی‌روح مثل تربیت سگ آسان‌تر است. مگان استنلی را به یاد بیاورید که شیوه خاص خودش در تربیت سگ‌ها را در کالگاری آلبرتا بنیاد گذاشت. او از اشیای صدادار و جایزه دادن برای تربیت سگ‌ها در بستری مثبت به‌گونه‌ای استفاده می‌کند که هم انسانی‌تر است و هم مؤثرتر. آبراهام ماشال هم از شیوه مثبت تربیت استفاده می‌کند، ولی ابزارهای تربیتی او فرق می‌کنند و چیزهایی را در کار خود وارد کرده که در زمان خدمت در نیروی دریایی یاد گرفته.

کار آبراهام این بود که سگ‌ها را برای حضور در میدان جنگ تربیت کند. در کارش به جایی رسید که برخی اوقات ابزارهایی مثل اشیای صدادار و جایزه خوراکی در دسترس نداشت: «وقتی تو عراق باشی و بخوای سگت رو بفرستی به بمب‌دستی رو پیدا کنه، باید در هر حال این کار رو انجام بدی، حتی وقتی که هیچی نداری جز خودت و سگت.» او بر پایه همین تجربیات روشی اختراع کرد که اسمش را «روش رهبری» گذاشت و این یعنی صبر و حوصله فراوان از سوی مربی تا کار مورد نظر را به سگ بقبولاند و او را وادار به انجامش کند. بعد از خروج از خدمت، مرکزی را در شهر سنت چارلز ایالت ایلینوی با نام «مرکز تربیت سگ همیشه باوفا» راه انداخت و شخصاً چیزی بیش از چهار هزار سگ را تربیت کرد. رهیافت او برای تربیت اگرچه کاملاً انسانی و مثبت است، ولی به درد همه نمی‌خورد. با این حال، او در کارش چنان موفق شد که تصمیم گرفت آن را به یک طرح ملی بدل کند و جاهای دیگر هم شعبه بزند. در حال حاضر، از این مرکز تربیت سگ دوازده شعبه در سراسر کشور آمریکا وجود دارد و همه همین روش خاص آبراهام را به کار می‌گیرند. اگر به نقاط قوت مبهم خود و تنوع موفقیت ایمان داشته باشید دیگر خیلی ساده خواهید دید هیچ راه سرراستی برای پیش‌بینی آینده نداریم و معلوم نیست سرانجام در چه کاری استاد خواهید شد. و اگر ندانید آخر کارتان به کجا می‌کشد، دیگر معنی ندارد با

تلاش پیگیر یک راه مشخص را بگیرید و اصرار داشته باشید همان را تمام کنید. اگر خود را وقف راه مستقیم و سرراست کنید، دیگر چشم بر بی شمار بیراهه‌هایی که ممکن است به نسخه‌های جذاب‌تری از موفقیت برسند بسته‌اید. ولی یک راه باریک‌تر از موهم هست که عهدنامه با آن به بخت شما برای موفقیت و تعالی آسیب می‌زند. این عهدنامه شما را وسوسه می‌کند که به یک مفهوم سمی و مهلک از زمان باور پیدا کنید.

۳

در زمان برپایی یک نظام تولید استاندارد، نخستین چیزی که مدیران آن باید درموردش تصمیم بگیرند شکل و شمایل محصول نهایی است. وقتی تکلیف خروجی را معلوم و محکم کردند، باید روالی بچینند که از رهگذر آن ورودی به خروجی بدل شود و این در جای خود همان یگانه راه بهترین سیستم است. بعد مدیران برای اینکه مطمئن شوند یگانه راه بهترین یک دست و پایدار و قابل اتکاست، باید با دقت و موشکافی روال زمان را تعیین و تنظیم کنند.

پس دیگر عجیب نیست وقتی می‌بینیم تقریباً همه نظام‌های تولید استاندارد و از جمله همه مدارس مدرن، دانشگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت دست به تعریف و تحکیم زمان استاندارد شده می‌زنند. آن‌ها دوره‌های مدون مشخص آموزشی را مدیریت می‌کنند که آغاز و پایان دقیقی دارد و مثلاً ترم‌بندی یا هفته‌بندی شده است. در آمریکا دوره‌های کارشناسی دقیقاً چهارساله هستند و شامل گذراندن ۱۲۰ واحد. بعد به دانشجو مدرک کارشناسی می‌دهند و هیچ فرقی ندارد که در این تقویم شما زبان چینی آموخته‌اید یا زیست‌شناسی دریایی یا بازاریابی. هیچ فرقی ندارد که در یک دانشگاه بزرگ مشغول به تحصیل باشید یا در یک موسسه خصوصی کوچک و کاری هم ندارد که شما تند یاد می‌گیرید یا کند. کاری به این ندارد که اساتید شما همگی برندگان جایزه نوبل اند یا استاد یارهای پرت‌وپلا. برای اینکه بدل به یک مشاور ارشد بشوید، باید این مدرک را داشته باشید و دیگر کسی کاری ندارد که چقدر در این کار ماهرید. حتی بر عهده گرفتن مدیریت بسیاری از فروشگاه‌های خرده‌فروشی هم نیازمند مدرک کارشناسی است و اهمیتی ندارد که پیش‌تر چند گروه فروشنده را مدیریت کرده‌اید و چه نتایجی در کار خود به دست آورده‌اید. این درست که نهادهای فرصت‌های ما باید زمان را استاندارد سازند، کنند تا بتوانند

موفقیت استاندارد را به دست آورند، ولی بگذارید یک نکته دیگر را هم روشن کنیم. زمان استانداردسازی شده پدیده‌ای است تنها در خدمت خود نهاد و نه شما.

و اداری کردن همه برای تبعیت از یک برنامه زمانی کار مدیران را برای مدیریت روندهای آموزشی آسان تر می‌کند و این گونه آن‌ها می‌توانند برای پذیرش، ثبت نام، زمان دوره‌ها، امتحانات نهایی و فارغ التحصیلی زمان‌های مشخصی را اعلام کنند. همه را و اداری می‌کنند راه‌های یکسانی را طی کنند و با گام‌های همسان و یکنواخت از هر عرصه آموزشی بگذرند. یا حتی صریح‌تر از این، و ادارتان می‌کنند تجربه آموزشی خود را با برنامه زمانی ساعات کاری مدیران هماهنگ کنید. این گونه است که نهادها می‌توانند به راحتی بودجه، نیروهای انسانی و هزینه‌ها را مدیریت کنند.

یکی از نتایجش هم اینکه در نظامی که آشکارا برای ساده کردن استانداردسازی موفقیت طراحی شده است، همه آنچه یک نفر نیاز دارد درمورد پیشرفت شما بداند به این موضوع تقلیل یافته که بپرسد: «چند وقت گذشته؟» اگر شما در سال اول دانشگاهی در آمریکا مشغول به تحصیل باشید، دیگر خاطرتان آسوده است که نیمی از راه گرفتن مدرک دانشگاهی‌تان را رفته‌اید. اگر دانش‌آموز سال آخر دبیرستانی در کانادا باشید و دلتان بخواهد وکیل حقوقی شوید، خیلی ساده می‌توانید روی این حساب کنید که هشت سال بعدتر از همان موقع، کارتان را به عنوان یک وکیل آغاز خواهید کرد. اگر یک نوجوان سیزده ساله در آلمان باشید و دلتان بخواهد فیزیکدان شوید، دیگر شکی ندارید که از همان روز، یازده سال بعد به عنوان استاد فیزیک استخدام خواهید شد.

همه این‌ها ما را به این باور می‌رساند که موفقیت دم دست است، فقط دیر و زود دارد. دیگر تعجبی هم ندارد که دانشمندان به این روند بسیار دلبسته و سرسپرده‌اند، چون خودشان همین روند ثابت نظام آموزشی را طی کرده‌اند و توانسته‌اند به مدارج و مقام‌های استاندارد برسند و سرآمد انجام پژوهش‌های دانشگاهی شوند. از این بالاتر، بیشتر آدم‌های دخیل در پژوهش‌های این دانشمندان هم در دل همین نهادهایی کار یا تحصیل می‌کنند که بر پایه زمان استاندارد اداره می‌شوند. در نتیجه بیشتر محققان عرصه موفقیت، به جای در نظر گرفتن زمان به عنوان عامل تابع، آن را در مقام عامل مطلق مستقل تعریف می‌کنند. این یعنی آن‌ها زمان را دلیل رسیدن به مهارت و خبرگی می‌دانند. همین نکته این دانشمندان را به پرسشی می‌رساند که در ظاهر خود بسیار ساده لوحانه است: «برای رسیدن به موفقیت چقدر زمان لازمه؟»

بعد که محققان پاسخ‌های سراسری ارائه کردند و مثلاً گفتند «تقریباً هشت هزار ساعت آموزش آدم را به مهارت می‌رساند» یا «میانگین زمان رسیدن به تخصص دانشگاهی چیزی نزدیک به دوازده سال است»، ما هم این بیانی‌ها را بی مقاومت می‌پذیریم، چون این نتیجه‌گیری‌ها با دریافت نهادینه‌شده ما از رابطه علت و معلولی بین موفقیت و زمان هم خوانی دارد.

ولی اسب‌های سیاه این نتیجه‌گیری‌ها را یک سر کنار می‌گذارند.
در طرز فکر اسب سیاه، زمان اصلاً مهم نیست.

۴

✍

سؤال: برای گذراندن یک آزمون خاص چند ساعت تمرین و مطالعه لازم است؟ بهترین جواب: بستگی دارد؛ به فردیت هر شرکت‌کننده و تاروپود منحصر به فرد خرده‌انگیزه‌ها و نقاط قوت مبهمش. ولی بیش از همه بستگی به انتخاب‌های دقیقی دارد که او در راه رسیدن به موفقیت انجام می‌دهد.

اعداد تقریباً گویای هیچ نکته‌ای در مورد روند واقعی رسیدن به موفقیت نیستند. اشتباه است اگر خیال کنیم همین ارقام را باید معیار کار بگیریم و تصور کنیم برای ماهم همین میزان برای گذراندن آن آزمون بس است، چون اگر این طور فکر کنیم، رابطه میان فرد و جست‌وجویش به دنبال استراتژی‌ها را نادیده گرفته‌ایم. اگر برام با اصرار بر نکته‌برداری و یادداشت‌نویسی، همین استراتژی را در مورد آزمون نظری پیش می‌برد و استراتژی شخصی «پایان‌نامه‌ای» را در پیش نمی‌گرفت، لابد او هم دوبرابر مایکل زمان صرف می‌کرد. اگر مایکل هم روش «فیزیولوژی» را از همان آغاز کار در دست می‌گرفت و برای آزمون چشایی به همین راه می‌رفت، شاید نصف زمانی را که برام صرف کرده بود، پای این آزمون می‌گذاشت. در همه این موارد، مهم‌ترین عامل زمانی، نه دشواری آشکار کاری که می‌خواستند در آن استاد شوند یا ظرفیت آن‌ها برای یادگیری، بلکه توانایی هر کدام برای یافتن استراتژی درستی بود که با الگوی توانمندی‌های هریک سازگار باشد. از همه چیز مهم‌تر این است که هریک از این دو باید بر یک مانع ذهنی شخصی فائق می‌آمد که نمی‌گذاشت بفهمند به یک استراتژی یا مجموعه‌ای از استراتژی‌های سازگار با فردیت خودشان نیاز دارند. زمانی که برای رسیدن به این باور و یافتن استراتژی متناسب با نقاط قوت مبهم نیاز بود نسبت به زمان مورد نیاز برای گسترش توانمندی پس از انتخاب آن استراتژی تأثیرگذاری بیشتری داشت.

در طرز فکر اسب سیاه، زمان نسبی است. سرعت شما برای پیشرفت را فرصت‌های خاصی تعیین می‌کنند که تصمیم گرفته‌اید دنبال کنید، و نیز استراتژی‌های مشخصی که تصمیم گرفته‌اید بیازمایید. این یعنی زمانی که در راه بهسازی خود صرف می‌کنید همیشه بستگی به تصمیماتی دارد که می‌گیرید. زمان لزوماً شما را به سوی موفقیت پیش نمی‌راند. انتخاب‌های شماست که حرکت در راه موفقیت را تداوم می‌بخشد، نه اונگ و زنگ ساعت. چیزهایی مثل «جدول زمان بندی استاندارد پیشرفت» را همیشه به دیده بدبینی بنگرید. اصلاً همهٔ جدول‌های زمان بندی نهادها را به همین دیده نگاه کنید، چون این‌ها با توجه به یک رشته میانگین‌های تک بعدی و ایستاتیه می‌شوند و چیزهایی چون خرده‌انگیزه‌های پویا و چند بعدی و نیز نقاط قوت مبهم جایی در آن ندارند.

به جای پرسیدن سؤالات بیهوده‌ای چون: «به طور متوسط چقدر طول می‌کشد که آدم بازیکن تنیس بزرگی بشه؟» یا «چرا من دیرتر از بقی بچه‌های کلاس درس شیمی رو یاد می‌گیرم؟» باید همیشه از خودتان پرسید: «این استراتژی مناسبی واسه من هست یا نه؟»

عهدنامهٔ استاندارد همیشه شما را از این پرسش بسیار مهم دور نگه داشته است و از شما خواسته به جای زمان نسبی و تصمیم‌گیری وابسته به موقعیت، زمان استاندارد را در نظر بگیرید و مقصدتان را با آن بشناسید و در مسیر بمانید. این معامله‌ای است که در زمان برگزیدن راه سراسر است انجام می‌دهیم و در بیشتر موارد توافقی است بسیار خام‌اندیشانه. ولی وقتی با برگزیدن انتخاب‌های خودتان و با ضرب‌آهنگ خودتان زمان نسبی را در دست گرفتید، دیگر زمان اصلاً اهمیتی نخواهد داشت، چون شما دارید با هر گامی که برمی‌دارید، حد کامیابی خودتان را به نهایت درجه می‌رسانید و از آن سو میزان موفقیتتان را نیز به بالاترین حد می‌برید.

اگر از زاویه دید اسب سیاه به ماجرا نگاه کنیم، متوجه می‌شویم که زمان استاندارد واقعاً به توان دستیابی شما به موفقیت آسیب می‌زند، چون وقتی از ماشین زمان نهادینه عقب بمانید، دیگر امید را از شما می‌گیرد. وقتی می‌بینید که باقی هم‌کلاسی‌هایتان فارغ‌التحصیل می‌شوند و شما هنوز چند ترم و واحد دیگر دارید، بی‌گمان حس بی‌پناهی و درماندگی می‌کنید.

وقتی دیگران تفریح می‌گیرند و شما همچنان به میز محقر خودتان چسبیده‌اید و از نردبان ترقی بالا نرفته‌اید، لابد این حس بهتان دست می‌دهد که از زندگی عقب مانده‌اید. هر بار که میانگین سنی کارآفرینان حاضر در سیلیکون ولی، ورزشکاران حرفه‌ای یا فارغ‌التحصیلان دانشگاه پزشکی را می‌خوانید، شاید به این فکر بیفتید که بخت بزرگی را باخته‌اید. حتی

مفهوم نهاده‌ینه‌ای چون بازنشستگی هم درهای امکان را بر روی ما می‌بندد و دچار این حس ناخوشایند می‌شویم که انگار دنیا دارد ما را به سوی در خروجی می‌راند. یک کلام اینکه زمان استاندارد ما را وامی‌دارد که به چیزهای اشتباهی توجه داشته باشیم.

ولی راه چاره‌ای در این میانه هست: نادیده گرفتن مقصد به ما یاد می‌دهد به فرصت‌های موجود توجه داشته باشیم و چشم بر پایان راه ببندیم.

۵

هر جوانی با این حس آشناست و می‌داند وقتی ازش می‌پرسند «بزرگ شدی می‌خواهی چی‌کاره بشی؟»، باید چگونه همان جواب‌هایی را بدهد که بزرگ‌ترها دوست دارند. مثلاً بگوید: «دوست دارم مهندس بشم.» یا «دوست دارم روزنامه‌نگار بشم.» در گام نخست، این جواب‌ها شاید به زور از دهان فرد دربیایند، ولی با فشار پیوسته اعضای خانواده، مشاوران و معلم‌ها مبنی بر اینکه هرکس باید مقصدش را بشناسد، این پیشنهاد اولیه معمولاً بدل به یک نقشه راه هم می‌شود. اما تعهد زودهنگام به یک شغل معمولاً محکوم به شکست است، چون یکی از مهم‌ترین جنبه‌های واقعیت را نادیده گرفته است: ضرورت تغییر.

رسیدن به موفقیت نیاز به مهندسی هدف دارد. مهندسی هدف نیازمند افزایش سازگاری میان خرده‌انگیزه‌ها و فرصتی است که آن را برگزیده‌اید. بنابراین در مسیر رفتن به شغلی که جایی در آینده دور نشسته است به دو مشکل بزرگ برمی‌خوریم. اول اینکه وقتی سرانجام به همان جای دوردست رسیدید، شاید درک شما از خرده‌انگیزه‌هایتان دگرگون شده باشد، و دوم اینکه شاید خود آن فرصت هم تغییر کرده باشد.

پیش‌تر برایتان گفتیم که چگونه آن عهدنامه درک شما را از خرده‌انگیزه‌هایتان در نطفه خفه می‌کند و به همین خاطر است که رسیدن به آگاهی در زمینه هویت واقعی خودتان همیشه و در دل یک نهاد استاندارد کاری صعب و صعودی سخت بوده. اینکه آدم کورکورانه و با شتاب به سوی سلسله‌مراتب خشک تحصیلات عالی بدود و به آن پناه ببرد، بیشتر عین سرکوب درک شخصی از خود است تا پروبال دادن به آن. ولی حتی در دنیای نظام‌های آموزشی شخصی‌سازی شده هم شما لازم است کارهای بارز و بزرگی بکنید و شکست‌های ارزشمندی بخورید تا سر از کار انگیزه‌های خود درآورید. مثل روز روشن است که شما از همان آغاز نمی‌دانید پازل خرده‌انگیزه‌هایتان به چه شکل خواهد بود و به درد مقصدی که معلوم کرده‌اید خواهد خورد یا نه.

حتی اگر بختتان هم بلند بود و سر از کار انگیزه‌هایتان درآوردید، هرگز نخواهید دانست این‌ها در گذر زمان چه تغییراتی ممکن است به خود ببینند. فرایند جست‌وجوی موفقیت شما را به راه رشد و بالیدن در راه‌هایی غیرقابل پیش‌بینی خواهد انداخت و به مجموعه خرده‌انگیزه‌های متفاوتی رهنمون خواهد کرد که دیگر هیچ دخل و ربطی به مفهوم استاندارد موفقیت که زمانی می‌خواستید دنبال کنید ندارند. دیگر معلوم است که هرچه هدف دورتر باشد، این امکان هم بیشتر خواهد بود که در زمان رسیدن به مقصد، درک شما از فردیت دگرگون شده باشد.

ولی تنها شما نیستید که امکان دگرگون شدن دارید. شکی نیست که وقتی شما به مقصدتان رسیدید دنیا هم دگرگون شده. آن وقت فرصت‌های تازه‌ای ظاهر می‌شوند که وقتی پایه راه گذاشتید اصلاً وجود نداشتند. ده سال پیش ما نه شبکه‌های اجتماعی داشتیم، نه مهندسان تعمیر خودروهای هوشمند، نه کارشناسان برندسازی و نه کارآفرینان برنامه‌های چاپگرهای سه بعدی. چه کسی می‌داند ده سال دیگر چه اتفاقی می‌افتد و چه چیزهای تازه‌ای ظهور می‌کنند؟

اسب‌های سیاه مثل استادان بزرگ شطرنج به ما یاد می‌دهند که شما می‌توانید بدون دانستن مقصد و هدف به موفقیت برسید. فقط نکته این است که باید خودتان را بشناسید.

۶

جنی دورزی از همان بچگی می‌دانست می‌خواهد چه‌کاره شود: می‌خواست بالاتر از همه بنشیند. والدینش از همان زمان اندیشه بالا رفتن از نردبان ترقی در کم‌ترین زمان ممکن را در سر این دخترک فرو کرده بودند: «از اون مادرپدرهای خفن بودن. واسه اون‌ها معنی زندگی فقط کسب نمره‌های بالا بود و جلو افتادن از همه بچه‌های دیگه و لابد گرفتن بهترین شغل. من از همون بچگی عاشق رقابت بودم و به همین خاطر هیچ وقت جلوشون در نیومدم.»

اینکه بگوییم مدرسه را با بهترین نمرات به پایان رساند، دست‌کم گرفتن اوست. در پانزده سالگی از دبیرستان فارغ‌التحصیل شد و به دانشگاه واشینگتن رفت و رشته مدیریت مالی را در نوزده سالگی تمام کرد: «این قدر درس خوب بود که واسه کشیدن منحنی میانگین درسی کلاس، من رو حساب نمی‌کردن تا باقی بچه‌ها هم شانس قبولی داشته باشن. معمولاً باهوش‌ترین آدم کلاس بودم. هیچ وقت هم این برتری خدشه‌دار نشد.»

چند ماهی بعد از فراغت از تحصیل، شرکت اکسنچر^۱ او را به عنوان مشاور مدیر استخدام کرد. شغلی با حقوق خوب، مزایای عالی و فرصت‌های سفر بسیار. طبق بیشتر استانداردها، شروع خوبی بود. و البته یادمان نرود که او هنوز بیست سالش هم نشده بود. ولی جنی چنان شیفته بالا پریدن بود که پیشاپیش نقشه رسیدن به یکی از بالاترین مناصب را کشیده بود.

«دلم می‌خواست مشاور برندهای خفن مد بشم. این دیگه واسه م تهنش بود.» که نشد و از بخت بدش شرکت او را در یکی از بخش‌های حسابداری به کار گمارد، که از قضا کسل‌کننده‌ترین جای همان شرکت هم از آب درآمد و امکان زیادی برای پیشرفت نداشت: «اولش با خودم می‌گفتم اشکالی نداره. دست کم تو نیویورکم و از همین جا دست به کار می‌شم. زد و یهو بهم گفتن باید برم آرکانزاس و حالا دیگه به خودم می‌گفتم نه دیگه. باید هر کاری می‌کردم تا مسیر حرکت به بالا رو ادامه بدم.»

دست به کار شد و به هر کاری آویخت. از فریب رؤسا تا مظلوم‌نمایی و پا گذاشتن بر شانه این‌و آن دریغ نکرد و سرانجام توانست شغل مشاوره شرکت تئوری^۲ را به دست بیاورد که یک شرکت بزرگ خرده‌فروشی لباس در منهتن بود. حالا بیست و یک سال داشت و دیگر به مقصدش رسیده بود.

چشم‌انداز کار جنی مصداق کامل این اصطلاح است که: «مسئله شخصی نیست، کاری است.» مگر نه اینکه او دقیقاً همان کاری را کرده بود که عهدنامه استاندارد طلب می‌کرد؟ مگر نه اینکه او از نردبان با این شعار بالا رفته بود که مثل همه باشد و تنها بهتر از آن‌ها؟ مگر نه اینکه جنی همان قصه موفقیتی بود که سیستم برای برساختنش طراحی شده بود؟ خودش هم همین فکر را می‌کرد. رفتن سر کار جدید را با عکس‌های چشمگیری جشن گرفت. عکس‌ها را ثوی شبکه‌های اجتماعی گذاشت و می‌خواست این زندگی را به رخ دنیا بکشد: «هرچی رو که دلم می‌خواست داشتم.» و آهی بلند می‌کشد و باز دم می‌گیرد: «ولی از زندگی متنفر بودم.»

بالینکه به مقصد رسیده بود، دلش جای دیگری بود، و هرچیزی بود جز کامیاب: «زندگی‌م با فیسبوک و لینکدین می‌گذشت و یک بند داشتم پست می‌گذاشتم. ولی توی دنیای واقعی رفیقی در کار نبود. فکر می‌کردم رفقا من رو کند می‌کنن و دنیای کار یه جوریه که یا باید بکشی یا کشته بشی.» اینجا بود که تغذیه‌اش هم ناسالم شد. کار به جایی

رسید که نیمه شب‌ها را به نوشیدن می‌گذراند و روزها هم غذایی نمی‌خورد: «دیگه هیچی جلودارم نبود. نه می‌خوابیدم و نه به کار می‌رسیدم.»
سرانجام به نقطه عطفش رسید.

«نگاه کردم توی آینه و گفتم این دیگه کیه؟ نمی‌دونستم کی ام.»

چنان با سرعت در راه موفقیت استاندارد پیش رفته بود که هرگز به صرافت این نیفتاده بود که خودش چه می‌خواهد: «یک دفعه برام معلوم شد که باید از اول شروع کنم. هنوز داشتم واسه دل مادر و پدرم زندگی می‌کردم، واسه انتظاراتشون، واسه تعریفشون از موفقیت. می‌خواستم یه راهی پیدا کنم که بفهمم کی ام و دلم می‌خواد با باقی زندگی‌م چی کار کنم.»
این بود که کارش را رها کرد و یک دوره طولانی را به مکاشفه و جست‌وجوی معنوی گذراند. توی یک کافه قهوه‌چی شد. آبمیوه برای مردم درست می‌کرد. بعد در رستوران‌های مختلف توی آشپزخانه مشغول به کار شد. مادر و پدرش از اینکه کارش را رها کرده بود به شدت خشمگین بودند و رابطه‌شان را با او قطع کردند. از این موضوع خوشحال نبود، ولی این را می‌دانست که پای چه چیز مهمی در میان است. در هر حال، زندگی کردن بر پایه دریافت دیگران از مفهوم موفقیت بود که کار او را به چنین جایی رسانده بود.

در گذر زمان روابطش با دیگران شکل سالم‌تری به خود گرفت. حالا دوستانی واقعی پیدا کرده بود. بعد با مردی ازدواج کرد که او را به خاطر خودش می‌خواست: همان جنی‌ای که داشت راه خودش را پیدا می‌کرد. او بدون هیچ انتظار غریبی از همه تصمیمات جنی حمایت می‌کرد و پشتش درمی‌آمد. سرانجام تغذیه جنی هم روی روال افتاد. حالا فهمیده بود که به شدت آشپزی را دوست دارد و به کلاس‌های آشپزی رفت و راهش به انستیتو آموزش خوراک باز شد. او و همسرش تصمیم گرفتند برای اینکه بفهمند چقدر در کار خبره شده یک مهمانی شام پنج‌وعده‌ای در خانه‌شان برای رفقا راه بیندازند.

جنی کار پخت‌وپز را به عهده داشت و همسرش کار جفت‌وجور کردن نوشیدنی‌ها را: «اوضاع غذاها داغون بود و نوشیدنی‌ها از اون بدتر، ولی شام برام یه جور وحی بود. برای اولین بار این غذایی بود که خود خودم درست کرده بودم و مال خودم بود. دستور غذا رو خودم انتخاب کردم و پختم. برنامه شب رو هم خودم چیدم. خلایقیت به خرج دادم و خودم بودم و کاری کردم به مهمون‌هام خوش بگذره.»

آن قدر به جنی و همسرش خوش گذشت که تصمیم گرفتند این برنامه را به صورت هفتگی تکرار کنند و هر بار آدم‌های بیشتری می‌آمدند: «زد و یه روز یه آقای غریبه اومد که

هیچکی نمی شناختش. یه دفعه فهمیدیم که ای بابا، آدم ها واقعاً از این کاری که ما می کنیم لذت می برن. تازه به خودمون هم خوش می گذره. شاید باید ببینیم چی کار می شه کرد که یه پله ببریمش بالاتر.»

یک پله بالاتر نیازمند این بود که جنی نخستین حرکت حسابی اش را انجام دهد و هم و غم خود را در زمینه خرده انگیزه هایش به کار بگیرد. او و همسرش جایی بزرگ در نیویورک اجاره کردند و چیزی نزدیک به صد بلیت برای مهمانی شامشان فروختند؛ کلی پول خرج کردیم و انتظار داشتیم کلی سود کنیم، ولی نصفش رفت! ضربه بدی بود ولی دیگه اهمیت نمی دادم. خیلی عالی بود.»

جنی و همسرش به ایده باشگاه شام در نیویورک سروسامانی دادند و اسمش را هم گذاشتند «یادم رفت چهارشنبه ست»^۱، چون همیشه برنامه شان را چهارشنبه ها برگزار می کردند: «خیلی حس غرور داشتم. تو زندگی م به هیچی اندازه این باشگاه شام اهمیت نداده بودم، چون این دیگه واسه خاطر خود خودم بود. مثلاً اسم یکی از غذاها رو گذاشته بودم «غذای آسیاییه دیگه؟»^۲ و غذای توی ظرف اصلاً آسیایی نبود، ولی از غذاهای آسیایی الهام گرفته شده بود و ادای دینی بود به رگ وریشه آسیایی خودم. یا مثلاً یکی دیگه اسمش بود «باکلاسه، فرانسویه!»^۳ که البته یک کیک ماه چینی بود و با همه طعم های کیک ماه سنتی مثل تخم اردک پخته بودمش، ولی کل ترکیباتش رو با ترفندهای فرانسوی به هم زده بودم و یه چیزی شده بود توی مایه های انتقاد از اینکه ما همیشه بدون در نظر گرفتن کیفیت واقعی، روی چیزها اسم می ذاریم.»

حرکت بزرگ جنی جواب داد. او و همسرش به سان فرانسیسکو نقل مکان کردند و برنامه «یادم رفت چهارشنبه ست» را آنجا هم ادامه دادند. در کمتر از یک سال اسمشان به عنوان مهم ترین باشگاه شام زیرزمینی سان فرانسیسکو در همه جای شهر پیچید. سرانجام برگشتند به نیویورک و یکی از معتبرترین پایگاه های اینترنتی نقد غذا به آن ها لقب بهترین باشگاه غذاخوری مخفی شهر را داد و سی بی اس نیویورک هم منوی غذای آن ها را یکی از بهترین منوهای غذای موجود در نیویورک دانست. حالا تبدیل به باشگاه های زنجیره ای شده اند و با قدرت تمام به کارشان ادامه می دهند.

جنی بعد از اینکه دوسوم عمرش را پای اندیشه دیگری از موفقیت گذاشت، سرانجام

به جایی رسید که اولویتش فردیت بود: «ما برند خودمون رو معتبر کردیم، چون فقط این موضوع مهمه که خودمون واقعاً کی هستیم.»

۷

شاید اسب‌های سیاه اعتنایی به مقصد نداشته باشند، ولی هدف را نادیده نمی‌انگارند. در طرز فکر اسب سیاه میان این دو مفهوم تفاوت مشخصی وجود دارد.

هدف همیشه از دل فردیت بیرون می‌جهد. اگر بخواهیم دقیق‌تر بگوییم، هدف زاده انتخاب فعالانه‌ای است که شما انجام می‌دهید. ولی مقصد اندیشه فرد دیگری است در مورد هدفی عینی که شما باید دنبالش کنید. در بیشتر موارد هم نهادهای استاندارد فرصت‌ها مقصد را تعیین می‌کنند.

هدف در مسیری دم‌دست و قابل اتکا عملی است. ممکن است استراتژی‌های مختلفی در این راه داشته باشید که شما را همین الان به هدف رهنمون شوند. اینکه رمان خودتان را پیش از زمان تعیین شده ناشر تمام کنید، امکان فروش بیشتر آن را در سال پیش رو بیشتر می‌کند و برنده شدن در بازی بعدی فوتبال هم در طرز فکر اسب سیاه یک هدف موجه است. ولی رسیدن به مقصد همیشه مشروط است، مشروط به عوامل میانه‌راه، ناشناخته یا پیش‌بینی‌ناپذیر. مقصدها نیازمند استراتژی‌های گوناگونی در آینده‌اند که بستگی به خروجی استراتژی‌های پیش‌آمده در میانه‌راه دارند. هرچه یک مقصد بیشتر به رخدادهای آینده وابسته باشد، بیشتر به کامیابی شما آسیب خواهد زد، چون به شکل فزاینده‌ای نیازمند این است که شما امکان تغییر را نادیده بگیرید. بردن نوبل ادبیات یا بدل شدن به فروشنده اول شرکت یا بردن جام جهانی همگی نمونه‌هایی از مقاصد است. اگر در دبیرستان باشید، رفتن به دانشگاه حقوق هاروارد یک مقصد است. میان شما و این مقصد شمار زیادی از رخدادهای مداخله‌گر و ناشناخته وجود دارد و در هر حال خود مقصد را هم که عهدنامه استاندارد تعریف کرده است. ولی همین الان بی‌شمار اهدافی هستند که می‌توانید رویشان کار کنید: خواندن کتاب‌های فلسفی، یک کنفرانس موفق سر کلاس یا تلاش برای رفتن به یک دفتر حقوقی و کارآموز شدن در آنجا. البته که رفتن به دانشگاه حقوق هاروارد هم ممکن است، ولی این امکان بیشتر وجود دارد که دانش برآمده از تجربه شما در راه این اهداف شمار گسترده‌ای از انتخاب‌ها را برایتان فراهم کند که با فردیت خاص خودتان هم خوان‌تر باشند.

انگار فرق میان هدف و مقصد یک جور بازی زبانی و چیزی در حیطه علم معناشناسی

است. ولی این طور نیست. این ها دو برداشت مختلف از مفهوم هدف اند که از دو سیستم جداگانه استدلال منشعب شده اند. برای نادیده انگاشتن مقصد نیازی به ایمان نیست. کافی است به ریاضی تکیه کنید.



چشم انداز موفقیت
طراحی از برونو گاتزونی

۸

چشم اندازی را تصور کنید از کوه و تپه و دهکده که تا چشم کار می کند گسترده و شبیه همینی است که الان بالای نوشته ها می بینید. مأموریت شما هم این است که بروید بالای بلندترین قله. چالش پیش رویتان این است که هیچ نقشه ای ندارید و به همین خاطر جای دقیق قله های این چشم انداز وسیع را نمی دانید. از آنجا که سفر خودتان را از کنار دریا آغاز کرده اید، فقط پستی و بلندی های اطراف خود را می بینید. حالا چطور می خواهید بهترین مسیر را به سوی بلندترین قله بیابید؟

این یک تمرین فکری نیست. نمونه ای از چیزی است که ریاضی دانان به آن «مسئله بهینه سازی سراسری»^۱ می گویند.

جست و جوی شما در راه موفقیت، همان مسئله بهینه سازی سراسری شماست. پستی و بلندی هایی که تجربه می کنید همگی نشانگر درجات مختلف موفقیتی است که می توانید بر اساس مجموعه ویژه خرده انگیزه ها و نقاط قوت مبهم خود به آن دست پیدا کنید. می توانید

1. global optimization problem

هر دره و کوهی را نشانگر تلاشی متفاوت بدانید. همان‌گونه که در پستی و بلندی‌های این «چشم‌انداز موفقیت» می‌بینید، این امکان را ندارید که در همه چیز عالی باشید. ولی در عین حال چیزهایی که می‌توانید در آن‌ها عالی باشید تقریباً بی‌شمارند. سؤال این است که بدون نقشه چگونه به بالای کوه موفقیتی که در دسترس شماست خواهید رسید؟

طرز فکر اسب سیاه دقیقاً برای چنین چیزی طراحی شده، چون بیراهه‌های سیاهی چون آلن رولو، سوزان راجرز و داگ هور از بیرون طوری به مسیر کامیابی ختم شده که شاید به نظر همه از سر بخت و اقبال محض به نظر بیاید، نه خرد و منطق. ولی ریاضی‌دانان یک اصطلاح مشخص برای روند نادیدنی ولی هدفمندی دارند که اسب‌های سیاه برای رسیدن به موفقیت استفاده کرده‌اند:

گرادیان افزایشی^۱

ریاضی‌دانان کاربردی در گذر سال‌ها الگوریتم‌های افزایشی گرادیان را در حل مسائل بهینه‌سازی سراسری استفاده کرده‌اند تا بلندترین نقاط اوج را در کمترین زمان پیدا کنند. بسیاری از صنایع معمولاً الگوریتم‌های افزایشی گرادیان را در طراحی محصولات از جمله لنزها، سیستم تعلیق خودرو، شبکه‌های حسگر بی‌سیم و سیستم‌های بازیابی اطلاعات استفاده می‌کنند.

چهار عنصر طرز فکر اسب‌های سیاه با یکدیگر در مقام یک الگوریتم افزایشی گرادیان عمل می‌کنند.

بدین صورت که اول نگاهی به اطراف می‌اندازید و همه دامن‌ها را در نظر می‌آورید که بفهمید شیب کدام یک تندتر است. مدتی در همان جهت راه می‌پیمایید و بعد می‌مانید و دوباره از این نقطه جدید به واری اطراف می‌پردازید تا ببینید جای بهتری برای بالا رفتن هست یا مثلاً دامن شیب‌دارتری وجود دارد یا نه. این کار را بارها تکرار می‌کنید و پیوسته بالا و بالاتر می‌روید تا اینکه به قله‌ای برسید. شاید این سریع‌ترین راه برای بالا رفتن نباشد، ولی راه قابل اتکایی است.

این فرایند همه ریاضیات نهفته در روش آزمون و خطای تشخیص استراتژی‌هایتان را ثبت کرده است: جست‌وجوی شما برای استراتژی‌هایی که با نقاط قوت مبهمتان بخواند در عمل جست‌وجویی است برای یافتن شیب‌دارترین دامن که به بالای قله تلاشی برسد که می‌کوشید در آن استاد شوید. اگر استراتژی را انتخاب کردید که با فردیت شما هم خوان



گرادیان افزایشی: مسیر بیراهه به سوی موفقیت
طراحی از برونو گاتزونی

باشد، به سرعت به بالای قله خواهید رسید. اگر استراتژی را انتخاب کردید که هم خوانی کمتری داشت، شاید کندتر به بالا برسید و شاید هم اصلاً نرسید.

شما برای مدتی یک استراتژی را پی می گیرید و بعد مکث می کنید ببینید استراتژی بهتری برای ادامه راه هست یا نه، یعنی دامنه شیبدارتری را می یابید یا نه. شناخت خرده انگیزه ها و شناخت انتخاب ها در فرایند گرادیان افزایشی یا صعودی طرز فکر اسب سیاه هم نقش خواهند داشت. هرجا یک حرکت اساسی انجام دادید و یک فرصت تازه را در اختیار گرفتید، در عمل به یک قله دیگر جست زده اید و ناهمواری ها و صخره هایش را زیر پا گذاشته اید و شاید که این کار شما را به قله ای برساند بسی بلندتر از قبلی.

یک مورد بسیار مهم در این چشم انداز موفقیت وجود دارد که به ما کمک می کند بفهمیم چرا امکان موفقیت با طرز فکر اسب سیاه بسیار بیشتر از فرمول استاندارد موفقیت است که به ما حکم می کرد مقصودمان را بشناسیم، سخت کار کنیم و در مسیر بمانیم. چشم انداز موفقیت هرکسی شامل پستی و بلندی های خاص و منحصر به فرد خودش است، چون هرکسی برای خودش الگوی یگانه خرده انگیزه ها و نقاط قوت مبهم دارد. اوج و فرودهایی که در برابر شماست، با اوج و فرودهای چشم انداز پیش روی همسایه تان تفاوت دارد. ولی اگر هیچ دو نفری چشم انداز همسان نداشته باشند، یعنی هیچ راه و مسیر همگانی ای برای موفقیت وجود ندارد. پس می توان گفت که اندیشه

وجود یگانه راه بهترین برای رشد و شکوفایی همگان از نظر ریاضی کاملاً بی‌معناست. از سویی، این گرادیان صعودی تفاوت میان اهداف و مقاصد را روشن می‌کند. وقتی شما انتخاب می‌کنید که مسیرتان را به راه دیگری بیندازید، در عمل دارید هدفی برای خودتان تعیین می‌کنید: حالا می‌خواهید به یک نقطه مشخص و بلندتر در کوه بروید؛ نقطه‌ای که از اینجا پیدا است. یک راست به سوی قله راه نمی‌افتید، مگر اینکه دیگر به آن نزدیک شده باشید، وگرنه علناً نخواهید دانست قله کجاست یا بهترین راه به آن کدام. ولی اگر بر راهکار تصمیم‌گیری مبتنی بر موقعیت اتکا داشته باشید، یعنی اهداف کوتاه‌مدت را در نظر بگیرید و از سویی اگر آن قدر منعطف باشید که هر وقت استراتژی یا فرصت بهتری عیان شد مسیر را تغییر بدهید، همیشه در حال صعود خواهید بود.

ولی از آن سو، انتخاب یک مقصد مساوی است با نادیده گرفتن چشم‌انداز به این گستردگی و مثلاً گفتن اینکه: «من می‌خوام برم به فلان نقطه، حالا هرچی می‌خواد بشه، بشه!» و دیگر مهم نیست که شاید بعدتر معلوم شد این نقطه جایی در فضای خالی است و دسترسی به آن ناممکن و اصلاً انکار کامل واقعیت وجودی شما.

اگر به تنوع و پرشماری موفقیت و فردیت خرده‌انگیزه‌ها و نقاط قوت مبهم باور داشته باشید، گرادیان صعودی به خوبی به شما نشان خواهد داد که می‌توانید حتی بدون دانستن مقصد به آن برسید. اگر تمرکز خود را روی مهندسی ذوق، هدف و شکوفایی نگه دارید، آن‌گاه می‌توانید مطمئن باشید که سرانجام به یک قله شخصی خواهید رسید.

۹

فرایند گرادیان افزایشی توضیح می‌دهد که چگونه طرز فکر اسب سیاه شما را به گستره متنوع موفقیت شخصی رهنمون خواهد ساخت. ولی حالا تکلیف به دست آوردن آن نیمه دیگر موفقیت شخصی که همان کامیابی باشد، چه می‌شود؟

در فرهنگ لغت آکسفورد زیرعنوان «کامیابی» نوشته شده است: رضایت یا شادمانی‌ای که برآمده از کمال برآورده شدن خواست‌های فرد باشد. تعریف بدی هم نیست. البته چیزی که در این تعریف نیامده، چگونگی انجام این کار است.

چگونه می‌توانید تمامی خواست‌های خود را برای به دست آوردن رضایت یا شادمانی برآورده کنید؟

طرز فکر استاندارد هیچ کمکی به شما در این راه نخواهد کرد. هر نظامی که پیش‌فرضش

این باشد که فردیت مشکل زاست، هرگز نخواهد توانست شرایط لازم برای پشتیبانی از کامیابی شخصی را فراهم کند. عهدنامه استاندارد این اطمینان را می دهد که جست و جوی موفقیت برای رسیدن به کامیابی همیشه اشتباه درمی آید. دقیقاً به همین دلیل است که کامیابی در روزگار استانداردسازی توجه کافی دریافت نکرده است.

ولی از آن سو، وقتی پرسش از چگونگی طی کردن این راه به میان می آید، طرز فکر اسب سیاه درخششی غریب می یابد و راهکارهای سرراستی برای برآورده کردن خواست های شما به کامل ترین حالت می دهد:

در کارهایی که برایتان بیشترین اهمیت را دارند، بهتر شوید.

این نسخه ای است که اسب سیاه برای موفقیت شخصی شما پیچیده. همه چهار عنصر طرز فکر اسب سیاه را به شکلی زیبا و دلپسند در خود دارد و کل گرادیان افزایشی را در دو مسیر ساده خلاصه کرده است: اولی بهتر شدن، یعنی بالا رفتن از قله شخصی موفقیت. این روند، مهندسی موفقیت از طریق دانستن استراتژی ها و درضمن نادیده گرفتن مقصد است. و دومی انجام کارهایی که بیشترین اهمیت را برایتان دارند، یعنی انتخاب اینکه از کدام قله بالا بروید. این روند مهندسی ذوق شما از راه شناخت خرده انگیزه هاست و مهندسی هدف با شناخت انتخاب هایتان.

این نسخه نشان می دهد که چقدر کامیابی و موفقیت در هم تنیده اند. شما تنها از راه اولویت دادن به کامیابی شخصی تان است که می توانید به سوی قله موفقیت اوج بگیرید و تنها از راه همین اوج گرفتن است که می توانید کامیابی را بپسندید. در این راه دو چیز لازم دارید: انرژی ذوق مهندسی شده شخصی و هدف مهندسی شده شخصی. این گونه می توانید نقشه قله موفقیت را ترسیم کنید. البته غرور، حرمت نفس و حس کمالی معنادار هم که برآمده از موفقیت شخصی مهندسی شده باشد لازم خواهید داشت تا کامیابی را تمام و کمال در آغوش بکشید.

وقتی چهار عنصر طرز فکر اسب سیاه را در زندگی خود اعمال کنید، کامیابی و موفقیت تحت فرمان شما قرار خواهند گرفت. دیگر اسباب دست تقدیر نخواهید بود و برعکس، خود ارباب سرنوشت خود خواهید شد. وقتی تمرکزتان را بر بهتر شدن در چیزی بگذارید قله با مشعلی خواهید رفت که از شخص خودتان افروخته آید.

جاده خاکی همیشه به جایی می رسد و بی هدف نیست. فقط مسیر سرراست را نمی رود.

اگرچه سوزان راجرز در زمان همکاری با پرینس به عنوان مهندس صدا در سالن فوروم لس‌آنجلس یکی از بهترین لحظات کاری خود را سپری کرد، ولی این بدان معنا نبود که پیراهه او به پایان خودش رسیده. بعد از آن سه سال دیگر همکاری با پرینس را ادامه داد، ولی سرانجام دریافت که باید قله دیگری را بیابد و از آن بالا برود. خیلی دوستانه و باخوشی از او جدا شد و برای ادامه کار خود به لس‌آنجلس برگشت تا هدفی دیگر بیابد. در آغاز کار، شرکت‌های بزرگ او را به عنوان مهندس ضبط به خدمت گرفتند و کارش میکس آهنگ‌ها بر پایه سلیقه گروه‌ها و تهیه‌کنندگان هر شرکت بود. در اندک زمانی شهرتی به دست آورد و همه از قابل اعتماد بودنش، تدوین‌های فنی بی‌نقصش، توانایی همکاری‌اش با ستاره‌های بدخلق و چموش راک و سازگاری‌اش با سلیقه آدم‌های مختلف می‌گفتند، و به جایی رسید که حالا در مقام تهیه‌کننده ظاهر شده است.

در دهه ۱۹۹۰ آلبوم‌های هنرمندانی چون وایلنت فمز، دیوید برن، راستد روت، رابن فور، گگی تاه و سلنا را تولید کرد. به سال ۲۰۰۰ که رسیدیم دیگر با آن همه آلبوم متنوع بدل به یکی از تهیه‌کنندگان موفق موسیقی شده بود.

حسابی کامیاب بود. به یک قله دیگر در چشم‌انداز موفقیت خود رسیده بود، ولی خرده‌انگیزه‌هایش همچنان به جهش و تکامل ادامه می‌دادند. دیگر به چهل‌سالگی نزدیک می‌شد و حالا فهمیده که وقت یک حرکت بزرگ دیگر فرا رسیده است.

«حالا دیگه شیوه کار مغز آدم برام جالب شده بود. نه که از موسیقی بریده باشم، ولی با خودم می‌گفتم چی می‌شد اگه یه دانشگاه هم می‌رفتم. شاید اصلاً باید می‌رفتم سراغ علم. همیشه دلم می‌خواست از کار چیزها سر دربیارم و بیشتر از همه شیوه کارکرد هوشیاری برام جالب بود. یه سوالی که از مدت‌ها پیش همیشه تو زندگی فکرم رو به خودش مشغول کرده بود این بود که آیا چیزی توی مغز آدم هست که باعث بشه یه موسیقی خاص 'فرکانس تشدید' تو بشه؟»

تصمیم گرفت برود دانشگاه، و رشته علوم شناختی را به این امید انتخاب کرد که محقق دانشگاهی بشود. تا آن زمان سوزان در عمل همه دوران بزرگسالی‌اش را در صنعت موسیقی گذرانده بود. صنعتی که کمترین رنگ و بو را از نظام استاندارد می‌برد و در آن درجات دانشگاهی، نمرات بالا و دانشگاه‌ها هیچ محلی از اعراب نداشتند. ولی حالا سوزان

به جایی رسیده بود که می‌شد آن را دم شیر نظام استاندارد نامید: نظام دانشگاهی آمریکا. به این نتیجه رسید که تنها راه برای بدل شدن به دانشمند علوم شناختی این است که دکترا بگیرد. عهدنامه استاندارد راه رسیدن به این هدف را هم مشخص کرده بود و باید می‌رفت دانشگاه و پله‌ها را یکی یکی می‌پیمود.

این هم باز مثل همان قولی بود که در سالن فوروم لس‌آنجلس به خودش داد، چون باید همه سوابق موسیقایی‌اش را کنار می‌گذاشت و در مقام یک زن میانسال به راهی می‌رفت که او را بدل می‌کرد به دانشمند علوم شناختی. کاری که ناممکن بود، آن هم برای او که هرگز نتوانسته بود دبیرستان را تمام کند.

اصلاً نمی‌دانست در دانشگاه چه چیزی در انتظارش است. تنها تجربه‌اش از حضور در دانشگاه همان دوره منشی‌گری‌اش بود و یک برچسب کوچک که نشان می‌داد زمانی در تولید و مهندسی موسیقی یک دوره کاردانی گذرانده. تقریباً تمام دانشش از محیط‌های دانشگاهی برمی‌گشت به فیلم‌هایی که دیده بود و چیزهایی که رفقا تعریف کرده بودند. نخستین چالش او، دست‌کم آن جور که خودش می‌دید، این بود که چطور شهریه حضور در دانشگاهی را جور کند که دانشکده علوم شناختی به درد بخوری داشته باشد.

خوب می‌دانست که اگر بتواند یک آلبوم پرفروش تهیه کند، از سر سرمایه‌ای که سرازیر می‌شد به راحتی شهریه را پرداخت می‌کرد. ولی تنها گفتنش آسان بود. همه تهیه‌کننده‌ها دلشان می‌خواهد آلبوم‌هایشان خوب بفروشد، ولی کمتر کسی موفق می‌شود. اما سوزان این کار را دقیقاً با آلبوم بعدی‌اش کرد. گروه برنیکد لیدیز^۱ او را برای تهیه آلبوم بعدی‌شان با نام استانت^۲ برگزید و این آلبوم حسابی هم فروخت. یکی از آهنگ‌های همین آلبوم با نام «یک هفته»^۳ در بیل‌بورد ۱۰۰ آهنگ به رتبه اول رسید و همین رخدادها سوزان را رساند به دانشگاه.

تصمیم گرفته بود از کالیفرنیا برود و خودش را به دانشگاه مینه‌سوتا برساند، چون: «مثل این بود که بلیت طلایی واسه رسیدن به یه چیز مهم رو بهم دادن. مینه‌سوتا واسه من مثل سرزمین از بود برای دوروتی^۴، جایی که دیگه مهم نبود من کی بودم و چی.» ساده‌دلانه خیال می‌کرد رفتن به دانشگاه مسیری سراسر است دارد و کافی است دانشگاه را انتخاب کنی و شهریه را جور کنی، بعد هم درهای دانشگاه باز می‌شود و می‌روی سر

1. Barenaked Ladies

2. Stunt

3. One Week

۴. Dorothy، شخصیت اصلی داستان «جادوگر سرزمین آرزو».

کلاس‌ها و تمام. این چیزی بود که در دانشگاه هنرهای صوتی با هر نرخی انجام می‌شد: «ولی اصلاً به علقم نرسیده بود که یه مرحله پذیرش هم دارن.»

این بود که یک روز گرم تابستانی به دفتر پذیرش دانشگاه مینه‌سوتا وارد شد و در دستش برگه‌هایی بود که نشان می‌داد آمده برای ترم پاییز ثبت‌نام کند. منشی پذیرش که گیج شده بود، به او گفت باید اول یک برگه درخواست پر کند. او گفت مشکلی نیست، فرم درخواست‌ها کجاست؟ منشی با تردید فرم را دستش داد. سوزان با شتاب فراوان پر کرد و برگرداند به منشی. او مکثی کرد... بعد گفت برای درخواست باید کارهای دیگری هم انجام بشود. مثلاً یک معرفی‌نامه از خود شخص باید نوشته بشود. باز هم گفت مشکلی نیست، برگه اضافی دارید؟ منشی سری تکان داد که نه. سوزان دید یک دسته از این برگه‌های یادداشت چسبدار روی میز است. دست برد و همه را برداشت و گفت مشکلی نیست، روی همین می‌نویسم. و نشست و «معرفی‌نامه‌اش» را تند و زود روی چندتا از همان برگه‌ها نوشت و همه را به هم چسباند و گذاشت روی فرم درخواست و باز داد به منشی.

اینجای کار منشی بینوا مدتی به او نگاه کرد و گفت: «چند لحظه منتظر بمونین.» بلند شد و برگه‌های سوزان را جوری دستش گرفت که انگار تشعشع هسته‌ای دارند و با همان وضع از دری رفت بیرون. بعد از چندی با دبیر بخش پذیرش دوره کارشناسی برگشت. دبیر خوب به سوزان نگاه کرد و بعد گفت: «بین سوزان، گمونم خواست نیست که زمان پذیرش واسه دوره کارشناسی چند ماهیه که گذشته.» ته دل سوزان خالی شد. چشم‌های مرد برگشت به برگه‌های چسبدار و سابقه طولانی او را از زمان کار با پرینس ناتیه آلبوم‌هایش از نظر گذراند. انگشتانش روی میز ضرب گرفتند و گفت: «ولی بین سوزان... معلومه که از اون آدم‌های کله‌شقی. تبریک می‌گم. پذیرفته شدی. به دانشگاه مینه‌سوتا خوش اومدی.»

چهل و یک سالش بود. اگرچه انگیزه فراوانی برای یادگیری علوم مرتبط با مغز داشت، دل‌نگران بود که نکند همین سن و سالش مانع یادگیری مفاهیم فنی شود، که نشد، و وقتی کلاس‌ها آغاز شدند، فهمید با توانی لایزال هرچه می‌گویند می‌بلعد. از سویی، با اینکه توانسته بود در محیط کاملاً مردانه صنعت موسیقی راه خود را باز کند، باز نگران بود به عنوان آدمی بزرگسال در کلاسی پر از بچه‌سال‌های سال‌اولی نتواند جای خود را باز کند. این هم برعکس شد و دید همه دوستش دارند و او را به گروه‌های مطالعه جمعی دعوت می‌کنند: «اون چهار سال دانشگاه مینه‌سوتا یکی از دوره‌هایی بود که بیشتر از همه از

خودم کار کشیدم. فقط می‌خوندم و یاد می‌گرفتم و از اونجایی که می‌دونستم چی کاره‌ام و واسه چی اومدم و می‌خوام چی بشم، خیلی دوران خفنی بود برام.»

بعد از فراغت از تحصیل او را در دورهٔ دکترای موسیقی شناختی در دانشگاه مک‌گیل مونترال پذیرفتند و زیردست استادی به نام دانیل لویتین قرار گرفت که از صاحب‌نام‌ترین اساتید این رده بود. بعد از گرفتن دکترای جایگاه استادی دانشگاه موسیقی برکلی را در بوستون گرفت که هنوز هم همان جا کار می‌کند. کاری که به قامت او برازنده است. البته که ته دلش دوست دارد بیشتر وقت خود را به پژوهش بگذراند، ولی از سوی دیگر دانشمندی سرشناس است و چیزهایی درس می‌دهد که دوست دارد و عاشق دانشجویش است. حالا دیگر روال زندگی‌اش همانی است که خودش می‌خواهد؛ همان سوزانی که مدرسه را وا گذاشته بود و در خانه کتک می‌خورد و از آن زمان راه درازی آمده بود. می‌گوید: «خیلی خوشبختم، ولی این رو هم قبول دارم که مجبور شدم فداکاری‌های سختی بکنم تا به اینجا برسم. فداکاری‌هایی که شاید کس دیگه نمی‌کرد. ولی من مشکلی با انتخاب‌های خودم ندارم چون خودم این‌ها رو انتخاب کرده‌ام. امیدوارم جوون‌های آینده این آزادی رو داشته باشن که بتونن بی‌نیاز به فداکاریِ آن‌چنانی انتخاب‌های خودشون رو داشته باشن. ماها باید راه رو واسه اون‌هایی که بعدتر می‌آن هموار کنیم.»

میان پرده | نبرد برای توانمندی

مدیران... عالمانه نیروهای کار را انتخاب می کنند و آموزش و تعلیم می دهند، درحالی که قبل تر، نیروی کار خودش کارش را انتخاب می کرد و بعد به بهترین شکل خود را برای آن آموزش می داد.

فردریک تیلور، اصول مدیریت علمی^۱

کلید خوشبختی در این است که درک کنیم هرکسی به درد چه کاری می خورد و اطمینان یابیم که فرصت انجامش را دارد.

جان دیویی، دموکراسی و آموزش^۲

در پیشگفتار برایتان گفتیم که این کتاب پیش و بیش از هرچیز دستورالعملی برای معرفی طرز فکر اسب سیاه است. الان این دستورالعمل کامل شده. شما می دانید که عهدنامه استاندارد چگونه دید شما به خودتان را دگرگون می کند. شما دیگر می دانید که راه های متفاوتی هست برای تشخیص اینکه چه چیزهایی در زندگی

1. The Principles of Scientific

2. Democracy and Education

شما ممکن است. ولی طرز فکر اسب سیاه و استاندارد تنها روش های متضاد درک شما از خودتان نیستند. این ها روش های متضادی در درک دیگران هم هستند و به همین خاطر دو نسخه متضاد برای چگونگی یاری ما به دیگران در راه رسیدن به اوج توانمندی شان به شمار می آیند.

حال اگر عمیق تر نگاه کنیم، این ها دو دیدگاه مخالف در مورد واهی است که از دیگران بر گردن داریم.

برای روشن کردن میزان تضاد میان این دو طرز فکر، آن ها را کنار هم چیده ایم:

طرز فکر اسب سیاه	طرز فکر استاندارد
شناخت خرده انگیزه هایتان	نادیده گرفتن خرده انگیزه هایتان
شناخت انتخابتان	نادیده گرفتن انتخابتان
شناخت استراتژی تان	نادیده گرفتن استراتژی تان
نادیده گرفتن مقصدتان	شناخت مقصدتان
جست و جوی کامیابی شما را به موفقیت می رساند	جست و جوی موفقیت شما را به کامیابی می رساند
فردیت را به راه کامیابی برانید و به موفقیت برسید	مقصد را بشناسید، سخت کار کنید، در مسیر بمانید
بهترین حالت خودتان باشید	مثل همه باشید، ولی بهتر
فردمحور	نهادمحور
بیراهه	راه راست
گونه گونی موفقیت	استاندارد سازی موفقیت
خرده انگیزه ها	انگیزه های همگانی
ذوق خود را مهندسی کنید	ذوق خود را دنبال کنید
انتخاب	برگزیدن
تناسب	بخت
آزمون و خطا	ماندن در مسیر
هدف ها	مقصدها
زمان نسبی	زمان استاندارد شده
گرایان صعودی	بالا رفتن از پله های ترقی
فردیت مهم است	فردیت مشکل است

حالا که این‌ها را کنار هم چیدیم، دیگر آشکار است که تضاد میان آن‌ها و رای گفتار است و نسخه‌ای که هر کدام برای موفقیت می‌پیچند هیچ انطباقی با هم ندارند. هیچ زمین مشترک یا میانه‌ای هم لابه‌لای این دو نیست. هر کدام از مجموعه پیش‌فرض‌های مخالف این دو درمورد رسیدن به موفقیت شخصی چنین ایجاب می‌کنند که جامعه نظام فرصت‌های خود را به رنگی دیگر درآورد.

با نگاهی به تضاد میان این دو طرز فکر، دیگر راهی جز نبرد برای توانمندی انسان نمی‌ماند.

باید یک طرف را انتخاب کنید.

فصل ششم | گول زدن چشم، خیانت به روح

روزی کسی به ویتگنشتاین، فیلسوف آلمانی، می‌گفت چقدر اروپایی‌های قرون وسطا پیش از کوپرنیک ابله بوده‌اند که به آسمان نگاه می‌کرده و با خود می‌گفته‌اند خورشید دارد به دور زمین می‌گردد... گویا ویتگنشتاین جواب داده: «موافقم. ولی در عجبم که اگر واقعاً خورشید دور زمین می‌گشت اوضاع چه شکلی بود.»

جیمز برک

۱

در سال ۱۶۳۲، گالیله کتاب گفت‌وگو در باب دو نظام عمده عالم را منتشر کرد که نقطه عطفی در درک ما از جهان پیرامون شد. او در این کتاب باورهای خورشیدمرکز و زمین‌مرکز نسبت به عالم را در برابر هم سنجید. او این نکته را روشن کرد که جنگ سخت میان این دو دیدگاه نسبت به عالم ریشه در برآورد هریک از طرفین از یک پدیده بنیادین دارد. جاذبه.

در ذهن آنان که خیال می‌کردند خورشید به دور زمین می‌گردد، زمین تنها واحدی بود که

امکان صدور جاذبه داشت. به همین دلیل بود که آن را در مرکز همه چیز می گذاشتند. پس دیگر همه اجرامی که از آسمان ها می آمدند دور آن می چرخیدند و جاذبه ای از خود نداشتند. ولی آن ها که باور داشتند زمین به دور خورشید می گردد، دیدگاهی کاملاً مخالف داشتند. آن ها بر این عقیده بودند که همه اجرام سماوی از خود جاذبه ای دارند و این شامل خورشید و همه سیاره ها و دنباله دارها و حتی ماه هم می شود.

انتشار کتاب گالیله شعله کشمکشی اساسی را روشن کرد. در آن دوره صاحب نظران امیدوار بودند شاید راهی برای همسازی و آشتی دادن این دو نگاه فراهم شود. برخی دنبال یک «فرمول تبدیلی» رفتند که شاید از آن رهگذر بتوان ریاضیات زمین مرکز را با ریاضیات فضای ذهنی خورشید مرکز همساز کرد و در پی یافتن راهی بودند شبیه به فرمول تبدیل فارنهایت به سلسیوس. ولی مسئله جاذبه همچنان در میانه بود و نشان می داد هم خوان کردن این دو جهان بینی با یکدیگر ناممکن است.

طرز فکر قدیم اعلام می داشت: «تنها یکی از اجرام آسمانی جاذبه دارد.» و از آن طرف، طرز فکر نوین می گفت: «همه اجرام آسمانی جاذبه دارند.» و نمی شد که هر دو درست بگویند. در زمینه نبرد توانمندی انسان هم هیچ امکان سازشی در کار نخواهد بود. همه آن اختلافات تلخ میان طرز فکر استاندارد و طرز فکر اسب سیاه سرانجام از دیدگاه های متفاوت آن ها به توانمندی انسانی برخاسته است. طرز فکر قدیم می گوید: «تنها آدم های خاص استعداد دارند.» و طرز فکر نوین می گوید: «همه آدم ها استعداد دارند.» و نمی شود که هر دو درست بگویند.

باید یک طرف را انتخاب کنید.

همان جور که دو دیدگاه مختلف بر سر جاذبه راه به دو جهان بینی متفاوت از دنیای فیزیکی می گشود، که یکی زمین را در مرکز عالم تصور می کرد و دیگری آن را یکی از بی شمار اجرام آسمانی قرار می داد، دو دیدگاه متفاوت از توانمندی های انسان راه به دو جهان بینی متفاوت از نقش های انسان ها در دل جهان اجتماعی ما باز می کنند. بر پایه طرز فکر استاندارد، تنها آدم های قلیلی امکان به دست آوردن موفقیت را دارند و بنابراین شمار اندکی هم امکان کامیابی خواهند داشت. پس نهادهای ما باید قدرت انحصاری شناخت و قدردانی از این استعدادها را داشته باشند. بر اساس طرز فکر اسب سیاه، همه قادرند به موفقیت و کامیابی برسند و نهادهای ما می باید به همه آدم ها کمک کنند که توانمندی های خود را به بیشترین حد برآورده کنند.

تنها مانعی که برای جست زدن از طرز فکر کهنه به زمینه نوبر سر راه داریم، همانی است که چهارصد سال پیش در برابر بشر بود: فائق آمدن بر امر آشکار. البته که به نظر می آید تنها زمین جاذبه دارد و به همین روال انگار به نظر می آید که تنها شماری از مردم با استعدادند.

ولی همان طور که گاليله با تلسکوپش نشان داد، مشکل فقط خطای درک ماست.

۲

شوروی از زمان پایان جنگ دوم جهانی تا زمان فروپاشی در سال ۱۹۹۱ مطمئن ترین تولیدکننده استعداد در سراسر کره زمین بود. در سالیانی که آمریکا و شوروی در المپیک با هم رقابت می کردند، شوروی مدال های بیشتری از آمریکا دشت می کرد و در واقع مدال های طلای بیشتری می برد. در واقع این کشور در میانگین کسب مدال المپیک، بیشتر از هر کشور دیگری در تاریخ این مسابقات مدال کسب کرده است. موسیقیدانان شوروی، آهنگسازان، خوانندگان اپرا و رقصندگان باله این کشور در همه میادین رقابتی هنرهای نمایشی دنیا گوی سبقت را از تمامی کشورهای دیگر می ربودند. سیطره محض این کشور در عرصه شطرنج نیز مسلم بود. در فاصله سال های ۱۹۴۵ تا ۱۹۹۱ هفده مسابقه جهانی شطرنج برگزار شد که شانزده تا را شوروی برنده شد. در عرصه ریاضیات هم آمریکا را به شکل فاحشی شکست دادند، چون بلوک شرق در المپیادهای ریاضی بیست و شش بار برنده شد و آمریکا تنها دو بار. در موارد اندک شماری که در روزگار جنگ سرد کار به مقابله هوایی کشید، شمار هواپیماهایی که خلبان های شوروی ساقط کردند، پنج برابر بیشتر از خلبانان آمریکایی بود. وقتی آمریکا سرانجام توانست مهم ترین عنوان مسابقه فضایی را از آن خود کند و اولین انسان را بر کره ماه بنشاند، ملت کمونیست توانسته بود غرب ثروتمندتر را عملاً در میانه دهه های ۱۹۵۰ و دهه بعدی شکست دهد و عناوین اولین ماهواره، اولین حیوان در فضا، اولین انسان در فضا، اولین زن در فضا، اولین فرود بر ماه، اولین کاوشگر میان سیاره ای، اولین راه پیمایی فضایی و اولین ایستگاه فضایی را به خود اختصاص دهد.

با وجود اینکه اوضاع اقتصادی شوروی فاجعه بار بود، نظام دولتی تمامیت خواه آنجا هرگونه تعریف آزادی فردی را یکسر رد می کرد، این کشور در کل روزگار بعد از جنگ برابری استعداد با آمریکا را حفظ کرد. از این طرف، آمریکایی ها هم به نیکی دریافته بودند که در بیشتر عرصه های رویارویی با شوروی ضعیف اند و باید سر تعظیم فرود آورند. وقتی در سال

۱۹۸۰ تیم هاکی روی یخ در رقابت های المپیک زمستانی توانست شوروی را شکست دهد. این رخداد نام «معجزه روی یخ» را گرفت و دلیلش نه رقابت همیشگی میان این دو تیم، بلکه این بود که دهه های متمادی می گذشت و آمریکا همچنان موفق به شکست این تیم نمی شد. روزی که بابی فیشر استاد بزرگ شطرنج آمریکا توانست حریف شورویایی خود را شکست دهد، بدل به قهرمان ملی شد، چون خط بطلانی بر این باور کشیده بود که ذهن آمریکایی یارای شکست نبوغ شوروی را ندارد.

ولی نباید تعجب کنیم که چطور آدم های با استعداد شوروی توانسته بودند خود را با جهان آزاد همگام کنند. گذشته از هرچیز، شورویایی ها همان نظام شکوفایی استعداد را به یاری می گرفتند، فقط بهتر.

۳

شوروی از همان آغاز عهدنامه استاندارد را محکم در آغوش گرفت. برای رسیدن به موفقیت در اتحاد جماهیر شوروی سوسیالیستی فقط و فقط یک راه وجود داشت و آن هم راه مستقیم بود. کشورهای بلوک شوروی در هر زمینه کاری (از دانشگاهی و ورزشی تا هنری) یک نردبان ترقی ساخته بودند که هر دانشجو، ورزشکار و هنرمندی می باید پله به پله از آن بالا می رفت تا به اوج برسد. معیارهای رسیدن به هر درجه ای هم بسیار آشکار بودند: باید استعداد بیشتری از بقیه نشان می دادی.

نخستین پله از این نردبان را «باشگاه های» مدارس تشکیل می دادند. مثل باشگاه شنا، فیزیک یا باله که در هر کلاسی وجود داشتند و شرکت در آن ها آزاد بود. البته مدارس ویژه ای مثلاً برای موسیقی یا مهندسی هم داشتند که بچه های گاه هفت ساله بعد از گذراندن آزمون های ورودی در آن ها شرکت می کردند. از آنجا بود که رقابت بی وقفه ای میان همه درمی گرفت تا معلوم شود کدام لیاقت رتبه های بالاتر را دارد.

در مقاطع مشخصی هم آدم های با استعداد را بر اساس مقایسه عملکرد خاص در هر رشته درجه بندی می کردند و مثلاً مسابقه دوی صد متر یا امتحان فیزیک یا تک نوازی ویولن راه می انداختند. نامزدهای برتر این مسابقات یک پله بالاتر می رفتند و بازماندگان ا به طور کامل کنار می راندند و کسی هم دل بر آن ها نمی سوزاند. هرکسی که به مرحله بالاتر می رفت از منابع بیشتری برخوردار می شد. حالا سخت تر و بیشتر تمرین می کردند و رقابت بی امان تر بود.

یک مثال این ماجرا دخترکی ده ساله و ورزشکار به نام هایدی کریگر بود که همیشه در میادین دوومیدانی برلین شرقی واقع در آلمان شرقی، مربیان او را به ورزش و تمرین وامی داشتند. به دید مربیان، او یک توانایی خاص داشت و چهار سال بعد همین ها او را به مدرسه ویژه ورزشکاران در همان برلین شرقی وارد کردند. همیشه بعد از یک دور مسابقه در مدرسه به شماری از دانش آموزان می گفتند که ظرف دو هفته از مدرسه خارج شوند. اتفاقی که هرگز برای هایدی نیفتاد. او در پرتاب وزنه خیلی خوب عمل می کرد و تنها دو سال بعد از حضور در این مدرسه توانست رتبه دوم پرتاب وزنه را در مسابقات ملی جوانان آلمان شرقی موسوم به اسپارتاکیاد از آن خود کند. از آن به بعد او را به اس سی دینامو وارد کردند که یک نهاد دولتی پرورش استعداد حرفه ای بود و آنجا بهترین آموزش های موجود در کشور آلمان شرقی را دریافت می کرد. هایدی در سال ۱۹۸۶ بعد از هفت سال که بی وقفه از نردبان ورزشی بالا می رفت با نشان دادن برتری خودش توانست در مسابقات قهرمانی اروپا به مدال طلای پرتاب وزنه زنان برسد. این دقیقاً همان چیزی است که قرار بود نظام شوروی بر اساس آن کار کند و اگر این روال برای شما آشناست، دلیلش این است که این نظام دقیقاً شبیه سازی همان پرورش استعدادی است که در همه ملل دمکراتیک دنیا جریان دارد. شما در دبیرستان های آمریکا باید همه را شکست بدهید تا پایتان به بهترین دانشگاه ها باز شود و همه را در دانشگاه شکست دهید تا به دکترا برسید و همه را در آنجا هم شکست دهید تا بهترین مشاغل در اختیارتان قرار گیرد و همه را در شغل خود شکست دهید تا ترفیع بگیرید.

نظام های آموزشی شوروی و آمریکا در ساختار، عملکرد و خروجی عین هم اند. برای رسیدن به موفقیت شما باید از یک نردبان خشک استاندارد شده استعداد بالا بروید. برای رسیدن به پله بالاتر باید بیش از هم تیان خود استعداد نشان بدهید. تنها مستعدترین ها به بالای این نردبان خواهند رسید.

طراحی نظام پرورش استعداد در همه ملل همسان است و از عهدنامه استاندارد پیروی می کند، چون همه شان یک پیش فرض را در مورد توانمندی انسان دارند:

استعداد کمیاب است.

شک کنیم. انگار مثل روز روشن است که استعداد چیزی غیرعادی است و ویژه، چون کمتر کسی توانسته به بالای نردبان ترقی برسد. کمتر کسی به تیم ملی دوومیدانی رسیده یا به تیم المپیاد ریاضی راه پیدا کرده. کمتر کسی توانسته بورس تحصیلی یا ورزشی بگیرد. کمتر کسی توانسته در ارکستر سمفونی بوستون ساز بزند یا کتابی بنویسد که به فهرست پرفروش‌های نیویورک تایمز راه پیدا کند یا فضا نورد ناسا شود.

مسئله کمیاب بودن استعداد بیش از هر جایی در عرصه آموزش عالی خودش را نشان می‌دهد، چون اینجا کمتر دانشجویی به دانشگاه‌های برتر راه پیدا می‌کند. دانشگاه‌های ییل و پرینستون در هر سال حدود هزار و سیصد دانشجو پذیرش می‌کنند. دانشگاه‌های ام‌آی‌تی و کلمبیا حدود هزار و چهارصد دانشجو، هاروارد و براون چیزی نزدیک به هزار و شصت نفر و استنفورد حدود دو هزار نفر. این‌ها برای ملتی که حدود ۳۳۰ میلیون نفر جمعیت دارد ارقام ناچیزی است.

ما به شکل غریزی فرض می‌کنیم شمار اندک پذیرفته‌شدگان در دانشگاه‌های برتر به صورتی معنادار با میزان استعداد موجود در این جمعیت سازگاری دارد. ولی اصل مشکل همین جاست.

همه این دانشگاه‌ها اول در مورد شمار پذیرفته‌شدگان تصمیم می‌گیرند و بعد به مسئله سنجش استعدادهای موجود می‌پردازند. آن‌ها پیش از اینکه نگاهی به درخواست‌ها بیندازند، عدد مشخصی را تعیین می‌کنند و بعد می‌روند سراغ روند پذیرش؛ عددی که فارغ از کیفیت شرکت‌کنندگان نه زیاد می‌شود نه کم. تازه این نهادها هرگز همه واجدین شرایط را پذیرش نمی‌کنند. آن‌ها تعداد از پیش تعیین شده‌ای را پذیرش می‌کنند. به بیان دیگر، همه نهادهای برتر فرصت‌های ما، دست‌اندرکار تحکیم نوعی سهمیه استعدادند.

البته مدارس هم از آغاز سهمیه‌هایی را به دلایل قابل درک اعمال کرده‌اند. در روزگار استانداردسازی مسئله ظرفیت فیزیکی مدارس برای پذیرش شمار دانش‌آموزان دستخوش محدودیت‌هایی بود. هر کلاسی ظرفیت مشخصی برای جا دادن دانش‌آموزان داشت. خوابگاه‌ها هم ظرفیت محدودی داشتند. شمار دانشکده‌ها، دانشجویان و کارکنان برای حضور در هر دانشگاهی هم محدود بود. پس به پیروی از روند افزایشی شمار دانشجویان در اوایل سده بیستم میلادی، هم دانشگاه‌های خصوصی و هم دولتی‌ها با در نظر گرفتن محدودیت‌های زیرساختی خود سهمیه مشخصی را برای شمار دانشجویان پذیرفته‌شده

در نظر گرفتند (البته امروزه هم برخی دانشگاه‌ها سهمیه‌ای را به دلیل دیگری برای خود تعیین می‌کنند و می‌کوشند این‌گونه خودشان را در ردیف نام‌های لوکس جا بیندازند). ولی این دقیقاً یعنی نهادهای ما پیش از اینکه بفهمند اصلاً شمار واقعی دانشجویان دارای استعداد و توانمندی چقدر است، جمعیت آنان را کاهش می‌دهند. دیگر مهم نیست که چند نفر واقعاً استعداد دارند، چون دانشگاه‌ها پیش از هر چیز به سهمیه خود وابسته‌اند. تیم دوومیدانی، المپیاد ریاضی، بورس ورزشی، بورس تحصیلی، ارکستر سمفونی بوستون، فهرست پرفروش‌های نیویورک تایمز و ناسا همگی کارشان تحکیم همین سهمیه‌هاست. اگر یک دفعه شمار ویولنیست‌های یک سال رشد غربی بکند، ارکستر سمفونی بوستون یک ردیف به صف ویولنیست‌های خود اضافه نخواهد کرد. نیویورک تایمز هم اگر ناگهان شمار پرفروش‌های یک دوره سه برابر شود، فهرست خود را طولی‌تر نخواهد کرد. ناسا هم نمی‌آید به صرف اینکه شمار نامزدهای شرکت‌کننده واجد شرایط سه برابر شده، یک دفعه سی نفر را به خدمت بگیرد.

ما پیش خودمان به این نتیجه می‌رسیم که چون شمار کمی به موفقیت دست پیدا کرده‌اند، پس حتماً این یک واقعیت تغییرناپذیر در ذات انسان است که شمار کمی از انبای بشر توانمندی رسیدن به این موفقیت را دارند. به ظاهر هم این‌گونه می‌رسد که انگار تنها شمار اندکی استعداد دارند. ولی این خطای دید است و بس.

عهدنامه استانداردسازی به حکم تجربه به این نکته نرسیده که استعداد کمیاب است. این یک حکم نهاده‌ای است.

۵

البته که وقتی شما سهمیه‌ای را تعیین می‌کنید، باید دنبال راهی بگردید که معلوم کند چه کسی را راه بدهید و چه کسی را نه. اگر همه انسان‌ها یکسان باشند، پس پر کردن یک سهمیه کار سراسر است و ساده‌ای است. اگر قرار باشد هزار فارغ‌التحصیل بیرون بدهید، دیگر تنها کاری که می‌ماند انتخاب تصادفی هزار متقاضی است. این کار شما معرف یک نظام درست پرورش استعداد است؛ اینکه توانمندی هرکسی را که دنبال رسیدن به موفقیت بوده پرورش بدهید. ولی حتی وفادارترین و سرسپرده‌ترین حامیان نظام استاندارد هم این نکته را قبول دارند که آدم‌ها با هم فرق می‌کنند. هیچ دو متقاضی‌ای را نمی‌پایید که عین هم باشند. به همین خاطر است که هر نظام استاندارد شده پرورش استعداد هم نیاز به مجموعه‌ای از

معیارهای گزینش دارد تا بر اساس آن تصمیم بگیرد سهمیه گران قدر خود را به که بدهد. روشن ترین معیارهای گزینش همان ها هستند که قرار است بر اساسشان تصمیم بگیرند چه کسانی بیشتر استعداد خود را نشان داده اند و چه کسانی نه. به نظر که منطقی می آید، ولی این بدان معنا نیست که شما با چنین کاری دارید استعداد را شکوفا می کنید. شما فقط دارید انتخابش می کنید.

پس نظام استاندارد شده پرورش استعداد همیشه نظام گزینش استعداد است. بیایید برنامه تیزهوشان^۱ را در آمریکا در نظر بگیریم. در بیشتر نظام های مدرسه ای آمریکا معیار انتخاب برای پذیرش در این برنامه، گرفتن نمرات بالا در آزمون های مرتبط و نیز تست آی کیو است. این برنامه ها در واقع ابداً برای پرورش استعدادهای درخشان هیچ دانش آموزی که متقاضی آن بوده طراحی نشده اند. کار این برنامه ها انتخاب آن هایی است که با معیارهای از پیش تعیین شده تیزهوشی انطباق داشته باشند. ما پیش خودمان می توانیم یک برنامه تیزهوشان را در نظر بگیریم که همه دانش آموزان متقاضی را پذیرش کند و به همه کمک کند که انگیزه ها و نقاط قوت خود را بشناسند، ولی برنامه های موجود کارشان این نیست. کاری که برنامه تیزهوشان انجام می دهد عین کاری است که هر برنامه آموزشی استاندارد پیاده می کند: انتخاب یکی که شبیه برنده هاست.

البته نظام آموزشی ما تنها نظام تولیدی است که آن را از بنیاد بر اساس مواد خامش ارزیابی می کنیم، نه محصولاتش. وقتی پایگاه یواس نیوز آند ورلد رپورت^۲ دست به رده بندی دانشگاه های آمریکا زد، تکیه اش بر مجموعه ای از «شاخص های موفقیت آکادمیک» بود تا ببیند بر این اساس کدام دانشگاه ها بالاتر از بقی قرار می گیرند. دو عامل مهم در این میانه، نمرات و نتیجه آزمون اس ای تی^۳ دانشجویان پذیرفته شده بود. به علاوه، درصد متقاضیانی که هر دانشگاه پذیرش می کرد. اگر می پرسید کدام عامل مهم تر از بقی موارد بود، جواب این است: نظر مدیران هر نهاد. اگر باز می پرسید که نظر دانشجویانی که واقعاً به خود نهاد راه پیدا کرده بودند چقدر اهمیت داشته، جواب ما این است: هیچ!

درواقع عدد صفر جلوی همه چیزهایی بود که برای خانواده ها بیشترین اهمیت را داشتند: شهریه ثابت، دوره زمانی میان فارغ التحصیلی تا کاریابی و میزان رضایت از شغل در میان فارغ التحصیلان. از نظر آن مجله، هیچ کدام از این ها «معیار موفقیت آکادمیک»

2. U.S. News & World Report

1. Gifted and Talented

۳. SAT، یکی از دو آزمون استاندارد پذیرش دانشگاهی در ایالات متحده.

دانشگاه‌ها نبودند. تنها معیاری که پای در تجربه خود دانشجویان داشت، ارزشیابی اساتید بود که آن را هم خود نهادها گزارش می‌کردند.

یک لحظه تصورش را بکنید، در این روند درجه‌بندی هیچ نکته‌ای نبوده که واقعیت فرایند پرورش استعدادها را در نهادهای مسئول این امر در کشور روشن کند. وقتی دانشگاه‌های ما روی فرصت‌های آموزشی سهمیه می‌گذارند، کارمان به اینجا می‌کشد که دل مشغولی مان همین باشد که مدیران چه فکر می‌کنند و کاری نداشته باشیم در سر دانشجویان، خانواده‌ها و صاحبان مشاغل چه می‌گذرد. دیگر همه فکر و ذکرمان این است که چه کسی می‌رود داخل و کاری نداریم که چه کسی می‌آید بیرون.

این واقعیت که ما همین موقعیت را پذیرفته‌ایم و هیچ اعتراضی هم نداریم به خودی خود نشانگر عمق فاجعه است. هر روز خانواده‌هایی با هر پس‌زمینه زندگی و طبقه اجتماعی و اقتصادی چشم بر همین رده‌بندی‌ها می‌دوزند و تصمیماتی می‌گیرند که آینده را دگرگون می‌کند و در این فکرند که کجا را برگزینند و چقدر پول خرج کنند. ولی کافی است این رده‌بندی‌ها را به دور بیفکنیم تا ببینیم این‌ها هیچ نقشی در پرورش توانمندی‌های ما ندارند و همه کارشان این است که در بازار سهمیه جایگاهی برای خود نگه دارند.

با وجود این، حتی اگر باور داشته باشیم که نظام ما فرصت‌های موفقیت را در اختیار همه افراد با استعداد نمی‌گذارد، شاید هنوز این فرض در ذهن ما باشد که دست‌کم نظام آموزشی ما فرصت را در اختیار کسانی می‌گذارد که لیاقتش را دارند. دلیل اینکه بر این نظام سهمیه‌ای نمی‌شوریم این است که انگار باور داریم نهادهايمان با همه کاستی‌هایشان فرصت را بر اساس استانداردهای واقعی شایستگی تقسیم می‌کنند.

۶

همه مجموعه‌های ارزشیابی استعداد یک ویژگی اصلی دارند: آستانه‌ای ثابت و ازپیش‌تعیین‌شده. اگر از این حد عبور کردید دیگر با استعدادید. اگر نمره نیاوردید با استعداد نیستید. توی فرهنگ لغت هم در توصیف استاندارد نوشته شده: اندازه ثابت شایستگی. دیگر از این ساده‌تر نمی‌شد گفت.

این سراسری دقیقاً همه چیزی است که باعث بی‌طرفی و اعتبار استاندارد می‌شود. امتحانات رانندگی نمونه‌ای از آن است. در بیشتر ایالات آمریکا، هم باید نمره نظری

مشخصی بیاورید و هم نمره عملی تا گواهینامه بگیرید. در هر دو زمینه هم حد مجاز نمره کاملاً مشخص است. در هریک نمره کم بیاورید، گواهینامه نمی‌گیرید.

استاندارد، همان‌گونه که از تعریفش معلوم است، طبق فرد مورد سنجش یا تصور آدم‌ها از آزمون تغییر نمی‌کند. اگر نفر قبل از شما در آزمون شهری خودش را به یک صندوق پست کوبید، ربطی به شیوه آزمون دادن شما نخواهد داشت. حد مجاز نمره هم بر اساس خواسته‌های شخص ارزیاب بالا و پایین نمی‌شود. اگر برای افسر ممتحن شما رعایت سرعت مهم‌تر از پارک دوبل است، حق ندارد به این یکی امتیاز بیشتر بدهد و به آن یکی کمتر.

نهادهای فرصت‌ما با سنجش متقاضیان بر اساس مجموعه‌ای از معیارهای ثابت و خلل‌ناپذیر توانسته‌اند اعتماد و اعتباری در میان جامعه برای خود بخرند. یکی از دلایلی که اندیشه کمیاب بودن استعداد در سرما جاگیر شده همین است که ما فرض کرده‌ایم نهادهایمان در سهمیه‌های خود معیارهای دقیق و ظریفی برای داوری درمورد انتخاب بهترین افراد به کار می‌گیرند. از نظر ما عبارت «به دقت انتخاب شده» مساوی شده با «بالاترین استانداردها».

ولی همه استانداردها یک محدودیت مهم دارند که راه به نتایج آشکاری در نهادهای فرصت‌ما می‌برد. زمانی که شما یک آستانه مشخص برای سنجش یک استعداد به کار می‌برید، هرگز نخواهید دانست چند متقاضی دیگر از این آستانه رد خواهند شد.

در دهه گذشته، سالانه چیزی نزدیک به سه میلیون آمریکایی گواهینامه ایالتی گرفته‌اند، ولی شمار دقیق آن به شدت متغیر است، چون گاهی چند صد هزار نفر بیشتر قبول شده‌اند و گاهی چند صد هزار نفر کمتر.

چرا این پیش‌بینی‌ناپذیری مهم است؟ چون معمایی دشوار و گریزناپذیر را بر دامان نهادهای فرصت‌ما می‌اندازد؛ معمایی چنان بفرنج و سمج که پیشاپیش رنگ انصاف و بی‌طرفی را از هر نظام استاندارد شده پرورش استعداد می‌زداید.

لهادی که استاندارد دارد باید همه متقاضیانی را که متناسب با یک مجموعه معیارند در خود بپذیرد. هیچ راهی هم وجود ندارد که بشود از پیش تعیین کرد این شمار چقدر خواهد بود. ولی نهادی که سهمیه‌بندی دارد، باید شماری از پیش تعیین شده از متقاضیان را بپذیرد و دیگر مهم نیست که این‌ها چقدر با استعدادند.

این دو شمار تقریباً هرگز با هم جور نخواهند شد.

ساده‌ترین راه برای حل تناقض میان نیازهای سهمیه و استاندارد این است که یکی

رانگه داریم و دیگری را به دور افکنیم. یا سهمیه داشته باشیم و بپذیریم که هرگز از استانداردهای واقعی استفاده نخواهیم کرد و یا مجموعه‌ای از استانداردها را در نظر بگیریم و سهمیه را کنار بگذاریم.

ولی نهادهای ما دوست دارند ساز خودشان را بزنند و به همین ساز هم برقصند. جامعه به آن‌ها اعتماد کرده، چون این طور نشان داده‌اند که انگار استانداردهایی دارند و در عین حال بهره‌وری را هم حفظ کرده‌اند و البته نام‌نشانی به هم رسانده‌اند و این کار هم از طریق سهمیه انجام شده. حالا همه این اعتماد جامعه را برای خودشان می‌خواهند. جای اینکه انتخاب کنند، تصمیم گرفته‌اند تناقضات خود را به همان روشی حل و فصل کنند که ستاره‌شناسی به نام بطلمیوس برای حل کردن مشکلی لاینحل از آن استفاده کرده بود. بالاپوشانی.

۷

بیش از هزار سال همه محققان و ستاره‌شناسان باور داشتند که زمین مرکز کائنات است و بر پایه همین باور می‌توانستند رفتار ستارگان و دنباله‌دارها و کسوف و خسوف را پیش‌بینی کنند. سؤال این است که اگر باورشان از بنیاد اشتباه بود، پس چگونه می‌توانستند به چنین امر مهمی دست بیابند؟ جواب در یک سری معادلات ریاضی بود که در همان زمان در اختیار داشتند. این نظام ریاضی را بطلمیوس در سده دوم میلادی در رساله‌ای با نام «المجسطی»^۱ عرضه کرد.

معادلات موجود در این کتاب بر پایه فرمول‌های زمین مرکزی دیگری بود که عمرشان به پیش از میلاد مسیح و یونان باستان می‌رسید و حاصل کار ستاره‌شناسی به نام هیپارخوس^۲ بودند. ولی بطلمیوس خیلی زود نقص کار هیپارخوس را دریافته و متوجه شده بود که این معادلات کامل نیستند. این معادلات یک تناقض را حل نمی‌کردند. بیشتر ستاره‌شناسان باستان عقیده داشتند که سیارات باید در روندی هماهنگ بر گرد زمین بگردند. ولی با اینکه معادلات هیپارخوس به درستی جای سیارات را در آسمان پیش‌بینی می‌کرد، از دل همین معادلات شماری محاسبات خاص بیرون می‌جستند که بر اساس آن‌ها انگار برخی سیارات با سرعت بیشتری به دور زمین می‌گشتند یا گاهی کند می‌شدند یا حتی به عقب برمی‌گشتند. بر اساس ریاضیات هیپارخوس، اگر سیارات به دور

1. Almagest

2. Hipparchus

زمین می‌گشتند، پس لابد باید سرعتی همواره در حال تغییر می‌داشتند، ولی اگر سرعتشان یکنواخت بود، پس لابد دور زمین نمی‌گشتند.

یک راه حل برای این نقیضه لابد این بود که طرز فکر زمین مرکزی به طور کامل دور انداخته شود و جای آن را نظام خورشید مرکزی بگیرد. این کاری بود که سده‌ها بعدتر نیوتن و گالیله کردند. ولی بطلمیوس راه دیگری رفت و تقلب کرد. او یک عامل لایوشانی اختراع کرد و یک جور حقه زد که محاسبات را باب میل همه درآورد. بدین ترتیب، هم مدارات زمین مرکزی را نگه داشت و هم سرعت ثابت اجرام را. ترفند لایوشانی او به «معدل»^۱ بطلمیوسی شهرت یافت و به اسم خود او ماند.

معدل یعنی جایی در فضا که شما باید محاسبات خود را بر آن پایه آغاز کنید تا در نهایت حاصل محاسبات به همان شکلی درآید که خودتان می‌خواهید. پس معدل می‌شود همانی که ریاضی دانان خیلی مؤدبانه به آن می‌گویند «تصرف به میل»^۲، و نشانگر این است که داده هرچه باشد، نتیجه همانی است که شما دنبالش بوده‌اید.

هزار و چهارصد سال بر این منوال گذشت و هیچ‌کس خدشه‌ای به اعتبار این معدل وارد نکرد. در هر حال وقتی از آن استفاده می‌کردید کماکان زمین در مرکز کائنات می‌ماند و همه چیز به همان نحوی حرکت می‌کرد که شما دلتان می‌خواست. البته که ناگزیر در کاربرد این معدل‌ها خطاهایی در پیش‌بینی‌ها به وجود می‌آمدند و این خطاها در گذر سده‌ها بد و بدتر هم شدند، منتها از آنجاکه نتیجه همیشه مطلوب بود (و البته برابرنهاد دیگری هم وجود نداشت) المجسطی جای خود را به عنوان یگانه راه بهترین در ستاره‌شناسی قرون وسطا نگه داشت. نظام پرورش استعداد‌های ما در روزگار استانداردسازی حقه خاص خودش رازده تا نتایجی را کسب کند که خود در پی آن بوده است. نهادهای آموزشی ما تقلبی ساده کرده‌اند تا از یک سو سهمیه را نگه دارند و از سوی دیگر به جامعه این تصور پوشالی را بدهند که در کارشان استاندارد واقعی در جریان است.

ما این عامل لایوشانی اقناع‌کننده شناختی را «معدل استعداد»^۳ نامیده‌ایم.

۸

معیارهای پذیرش در دانشگاه جانز هاپکینز چه هست؟ معیارهای ام‌آی‌تی چه؟ معیارهای

1. Equant

2. selfdefining

3. Talent Equant

پذیرش در هر کدام از صد دانشگاه موجود در فهرست صدتایی مجله یواس نیوز آند ورلد رپورت چه؟

در هر مورد پاسخ یکی است: بستگی دارد.

بستگی دارد به دیگر متقاضیان و نیازهای زمانه هر دانشگاه و نظرات ذهنی هریک از ارزیاب‌های نهادهای آموزشی. به یک چیز اصلاً بستگی ندارد و آن ارزیابی منصفانه از شایستگی‌های شماست. یعنی هیچ بستگی‌ای به استانداردهای عینی ندارد.

هر نهاد آموزش عالی مبتنی بر سهمیه‌بندی متقاضیان را ملزم می‌کند مدارک مشخصی را دال بر توانایی و لیاقت خود برای ورودی ثبت کنند. در آمریکا این مدارک تقریباً همیشه نمره‌های مدرسه و نتیجه آزمون‌ها هستند. نهادها خیلی روشن و آشکار به متقاضیان توصیه می‌کنند که برای پذیرش نیاز به نمره‌های بالایی است که آشکارا انگار مدرک استعداد آن‌هاست. پس دیگر چرا چنین معیاری بدل به استاندارد نمی‌شود؟ چون تعریف نهادینه «برترین» را خودشان مشخص می‌کنند.

هیچ سطح نمره‌ای نیست که بنا باشد شما به آن برسید. هیچ میانگین نمره‌ای وجود ندارد که از آن عبور کنید. اصلاً هیچ معیار ثابتی وجود ندارد. حدنصابی که برای رسیدن به پذیرش در نهادهای آموزشی سهمیه‌ای وجود دارد همیشه بالا و پایین می‌شود تا این نهادها بتوانند انعطاف لازم را برای پر کردن سهمیه‌های خود داشته باشند.

نهاد خاصی شاید به این تصمیم برسد که فلان متقاضی از فلوریدا با فلان معدل صلاحیت پذیرش را دارد، ولی فلان متقاضی از تگزاس دقیقاً با همان معدل نه، شاید تصمیم بگیرد که یک متقاضی با یک نمره مشخص آزمون SAT با معرفی نامه خوبی که نوشته می‌تواند پذیرش شود، ولی دیگری با همان نمره SAT که معرفی نامه‌اش قدری ضعیف است نه. یک ویولنیست گواتمالایی که همه تابستان داشته آنجا خانه می‌ساخته شاید پذیرش بگیرد، ولی نوازنده ترومبون که سراسر تابستان در اوگاندا انگلیسی درس می‌داده نه. این رشته دراز بی پایان بی ثبات معیارها برای سنجش متقاضیان در نهایت به یک جور معدل استعداد می‌رسد.

وقتی استانداردهای عینی واقعی برای سنجش لیاقت نداریم، ارزیابی استعداد مستقیماً به چشمان طرف مقابل سپرده می‌شود. دیگر مهم نیست که یک نهاد برای سنجش استعداد چه معیاری یا اصلاً چه تعداد معیار دارد. حالا یا این دانشگاه تنها بر نمرات متقاضی تکیه داشته یا صد معیار دیگر در میان آورده و این را بخشی از «روند کلی پذیرش» قلمداد کرده.

وقتی هر متقاضی بر اساس شماری معیار ثابت و ازپیش تعیین شده قضاوت نمی‌شود، ارزیابی آن‌ها یک جور لاپوشانی غیرعینی است که دست نهادها را برای تغییر، بسته به میل خودشان، باز می‌گذارد. اگرچه در این روند، نگاه کلی در پذیرش در برابر نگاه غیرکلی معمولاً به عنوان یک امتیاز شمرده می‌شود، بازهم مشکل را حل نمی‌کند. با این نگاه هم همیشه بیشتر دانشجویان مستعد به حاشیه رانده می‌شوند، ولی باز با لاپوشانی و آوردن معدل‌های تحصیلی به ارزیاب‌ها آزادی بیشتری می‌دهند تا متقاضیان را هرچه بیشتر بر اساس تعریف شخصی و ذهنی خودشان از لیاقت پذیرش کنند.

اگر یک نهاد بخواهد واقعاً به شکل عینی و عملی متقاضیان را ارزیابی کند و سهمیه را هم نگه دارد، یک راهکار منطقی و عملی هست که بی‌گمان کمتر راه را برای انتقاد باز می‌گذارد: قرعه‌کشی. نهاد می‌تواند پیشاپیش همه معیارهای اولیه پذیرش را منتشر کند و بعد به شکل تصادفی شمار دقیقی از ظرفیت خود را با قرعه‌کشی پر کند. آشکار است که قرعه‌کشی به اندازه کاری مثل از میان بردن سهمیه عادلانه نیست، ولی دست‌کم از حالت وجود معدل‌های تعیین شده خودشان بهتر است و شفافیت بیشتری هم دارد. این کار مزیت دیگری هم دارد. درواقع این دریافت غیرموجه را از بین می‌برد که هرکس در نهادهای مشخصی پذیرش شد لابد استعداد و لیاقت هم داشته. حتی پیش می‌آید که نهادهای فهرست کسانی را که با استانداردهایشان هم خوانی داشته‌اند منتشر نکنند. بدین ترتیب کسانی که در آن قرعه‌کشی بختشان یار نبوده هم می‌توانند همین فهرست را به کارفرماهای خودشان ارائه کنند و به درستی ادعا داشته باشند که آن قدر خوب بوده‌اند که بروند هاروارد، فقط قرعه به نامشان درنیامده.

اتکا به معدل استعداد تنها مشکلی آکادمیک نیست. این معدل‌ها خود را در دل همه نهادهایی که بر سهمیه تکیه دارند جا انداخته‌اند و حتی در زمینه‌هایی دیده می‌شوند که در ظاهر شاید معیارهای خودبنیان نداشته باشند. ورزش یکی از این زمینه‌هاست. بیشتر برنامه‌های ورزشی دبیرستان سهمیه دارند، چون برخی دانش‌آموزان به تیم راه پیدا می‌کنند و برخی نه. ولی وقتی شما سهمیه را برای یک استعداد در نظر می‌گیرید، دیگر مهم نیست دلیل چه بوده، چون در هر حال بررسی میزان توانمندی یک فرد را به دیگری سپرده‌اید. مثلاً اتحاد جماهیر شوروی یک قالب مطلق برای سنجش زنان رشته پرتاب وزنه داشت. مربیان همه ورزشکاران را بر اساس فاصله پرتاب وزنه بررسی و ارزیابی می‌کردند. ولی یک معیار دیگر هم داشتند که فیزیک بدنی هر ورزشکار را بر اساس اینکه پرتاب‌کننده باید

چه شکلی باشد تخمین می‌زدند. در دید این‌ها ورزشکاران زن این رشته باید شبیه مردان می‌بودند. در نتیجه ملل بلوک شرق همیشه دنبال ورزشکاران زنی بودند که اندام آنان مردانه به نظر برسد و بیشتر هم تشویقشان می‌کردند. هایدی کروگر شانه‌های پت‌وپه‌نی داشت و بازوهای کلفت و پشت و سینه تخت. البته که او استعداد خود را در پرتاب وزنه هم نشان داده بود و به شدت تمرین می‌کرد. ولی پیش از هرچیز از طریق هم‌خوانی‌اش با معیارهای ذهنی شوروی برای استعداد ورزشی، راه خود را به موفقیت گشود. در آن روزگار یک ورزشکار نوپای این رشته با بالاتنه ضعیف‌تر و شکل و شمایل زنانه‌تر، در همان مراتب نخست ارزیابی‌های استعدادیابی حذف می‌شد.

به این فکر کنید که معدل‌های استعداد چقدر برای وجاهت و اعتباربخشی به عهدنامه استاندارد معنا دارند. عهدنامه حکم می‌کند که مقصدتان را بشناسید، سخت کار کنید و در مسیر بمانید تا از نردبان موفقیت استاندارد شده بالا بروید. ولی همچنین از شما می‌خواهد وقت خود را به فرایندهای غیرشفاف و باری به هرجهت ارزشیابی هم بگذرانید تا معلوم شود ارزش رفتن به پله‌های بالاتر را دارید یا نه. نظام پرورش استعدادهاى ما به نظر عادلانه و شایسته محور است. ولی واقعیت این است که نهادهای استانداردمان هریک از ما را به درون یک مسابقه زیبایی رانده‌اند، آن هم درحالی که داریم داد می‌زنیم: «من رو بردار! من! من! من!»

در این بازی کل قدرت با داور است که معیار شخصی‌اش را درمورد لیاقت در ذهن خود نشانده و برنده را انتخاب می‌کند.

۹

همه جامعه بودند که فرض اشتباه مرکزیت کره زمین را پذیرفته بودند. مردم هر روز صبح از پنجره‌شان نگاه می‌کردند و می‌دیدند که خورشید دارد به دور زمین می‌گردد و در همین زمان دانشگاهیان معتبر همان جامعه معادلاتی برایشان می‌آوردند که درستی این اندیشه را ثابت می‌کرد.

البته که شما الان می‌دانید آخر قصه مرکزیت زمین چه شد. آخرش دستشان را رو کردند و پته معدل‌ها روی آب ریخت. ولی اینکه کوپرنیک واقعیت معدل‌ها و دروغین بودنشان را اثبات کرد، پایان بازی نبود. هنوز دو کار مهم بودند که باید انجام می‌شدند تا بعد جامعه بتواند از این دوره زمین مرکزی به خورشید مرکزی گذر کند. نخست اینکه باید

شواهد محکمی بر نادرستی ادعای زمین مرکزی می‌آمد. ما نیاز به مدرک غیرقابل انکاری داشتیم که زمین تنها جرم این کائنات نیست که جاذبه دارد. دوم اینکه ما باید یک جایگزین عملی برای معدل رو می‌کردیم. یک رسمیت منطقی که بتواند پیش‌بینی‌های عملی در مورد کارکرد جهان، آن‌هم در حالتی بدهد که حالا همه اجرامش جاذبه داشتند. اولین مورد را گاليله حل کرد. او با تلسکوپش به آسمان نگریست و مشتری را رصد کرد و در کمال تعجب چهار قمر آن را هم دید. وقتی گاليله این‌ها را تماشا می‌کرد، دست‌کم این یک نکته دستش آمد که زمین تافته جدا بافته‌ای از کیهان نیست و این باور اشتباه است. دیگر کرات هم جاذبه دارند. همان لحظه‌ای که مردم بدون گله و شکایت توانستند اقمار مشتری را با چشم خودشان ببینند، همان دمی بود که فهمیدند دیگر تصور مرکزیت زمین غلط است.

برای بی‌اعتبار کردن طرز فکر استاندارد که می‌گوید استعداد، یک چیز خاص است، همه ما باید از این تلسکوپ به کیهان اجتماع نگاه کنیم و ببینیم که همه انسان‌ها به جز آن‌ها که از نردبان استعداد بالا رفته‌اند هم به نوبه خود استعداد دارند. ما نیاز به شواهد متقنی داریم. به بیان دیگر، نیاز به گستره‌ای پهن‌تر از آنچه در دل نهادهای استاندارد وجود دارد.

خوشبختانه شواهد در اطراف ما فراوان‌اند.

اسب‌های سیاه.

۱۰

میشل کارتر بانوی پرتابگر وزنه‌ای است که بی‌گمان اگر در شوروی می‌بود در همان پله‌های نخست او را از نردبان ترقی پرتش می‌کردند. البته نه فقط به خاطر سیاه‌پوست بودنش. اندام میشل بسیار با اندام هایدی تفاوت دارد و مهم‌تر از همه اینکه قوس و شکن زنانه دارد. شاید حتی برخی اندامش را هوس‌انگیز بخوانند، ولی وقتی کوچک‌تر هم بود خیلی‌ها به خاطر اندام درشتش دستش می‌انداختند یا خجالتش می‌دادند. وزن میشل تقریباً ۱۱۶ کیلوگرم است و هایدی ۷۴ کیلوگرم. بالاتنه میشل آن قدرها قوی نیست، دست‌کم نه به اندازه هایدی. در دبیرستان یک شنا هم نمی‌توانست برود. یک کلام اینکه اندام میشل روی هم‌رفته با معیارهای هیچ‌کس در مورد ورزش قهرمانی نمی‌خواند.

خودش می‌گوید: «بعضی وقت‌ها ظاهر آدم رو گول می‌زنه، من از چیزی که به نظر می‌آد تندوتیزترم. نسبت به بقیه پرتابگرها خیلی انعطاف دارم. خیلی‌ها واسه گرفتن

بعضی حالت‌های پرتاب مشکل دارن، ولی من همه شون رو می‌تونم به راحتی انجام بدم. می‌تونم از تاب و گشتاور بدنم کمک بگیرم. خیلی هم زود یاد گرفتم از پاهام استفاده کنم و اتفاقاً پاهام نقطه قوتم هستن. رون هام خیلی گنده و عضلانیه. یاد گرفتم که همه زور ما از پاهامی‌ان نه دست‌ها.»

او در المپیک ریو در سال ۲۰۱۶ برای آمریکا به میدان رفت و با سبک خاص خودش در پرتاب وزنه آن را ۲۰/۶۳ متر پرتاب کرد. هم رکورد تازه‌ای برای کشورش ثبت کرد و هم طلا را به خانه آورد: «فقط این به چیز به همه ثابت شد که از روی ظاهر نباید آدم‌ها رو قضاوت کرد. نمی‌شه بری بیرون و دنبال یه فیزیک بدنی مشخص بگردی، چون شاید پیداش هم بکنی ولی وقتی پای عمل رسید، ممکنه چیزی نباشه که فکر می‌کردی.»

استعداد ساختار شکنانه میشل استثنا نیست. در طول پروژه اسب سیاه ما به هر جا نگاه کردیم اقمار دیگری به چشممان خورد: متخصصانی که یکی بعد از دیگری موفقیت را به شکلی به دست آورده بودند که با معیار نهادهینه نمی‌خواند.

ولی اثبات اینکه طرز فکر استاندارد راه اشتباه را می‌رود کار آسانی است. اگر به شما نشان بدهیم که شمار زیادی از مردان و زنان هستند که نظام ما به آن‌ها گفته استعدادی ندارند، ولی آن‌ها به راه خود رفته و به موفقیت رسیده‌اند، کار شاقی نکرده‌ایم. اگر امید داشته باشیم که یک نظام بهتر از فرصت‌ها بسازیم، چیزی که نیاز داریم قاعده‌بندی منطقی است که به ما نشان بدهد چگونه همه مردم استعداد دارند و چگونه باید یک نظام نوین بر گرد این باور بسازند.

سرنخ آن پله بلند علمی که سرانجام معدل‌های بطلمیوس را به دور افکند، از آستین نیوتن و قانون جاذبه عامش درآمد. قانون او هم ساده‌تر بود و هم دقیق‌تر و جذاب‌تر از دالان هزارتوی معدل‌ها و لاپوشانی‌های المجسطی، و همچنین نشان می‌داد طرز فکر خورشیدمرکزی چگونه کار می‌کند. هر جسم دارای جرمی در فضا بر همه اجسام دارای جرم دیگر نیرویی به نام گرانش یا همان جاذبه وارد می‌کند که با حاصل ضرب جرم دو جسم نسبت مستقیم و با مجذور فاصله آن‌ها نسبت وارونه دارد. این قانون راه را برای اینشتین باز کرد که سال‌ها بعد نظریه نسبیت عام را بیان کرد و دیدگاه مدرن ما را نسبت به کیهان عظیم، روبه‌گسترش و بی‌انتهای گشود.

این اولین کتابی نیست که می‌گوید همه مردم استعداد دارند. رد این نظر را تا فلاسفه دوران کهن هم می‌توان زد، ولی این دیدگاه قبول عام نیافت و ماند تا دوران روشنگری که نخستین بار فردیت آدم‌ها در مرکز اندیشه قرار گرفت. ولی آنچه در میان همه نوشته‌های مشابه غایب بوده کارکرد قانون جاذبه عام برای توانمندی‌های انسانی است. این قانون یک قاعده منطقی را در کار آورده تا توضیح دهد چگونه همه آدم‌ها، و نه فقط آدم‌های خاص، می‌توانند استعداد داشته باشند. خوشبختانه دانش فردیت چنین قاعده‌ای را به عنوان یکی از مفاهیم اصولی خود در اختیار ما گذاشته است. نمودار خصوصیات زیگزاگی^۱.

۱۲

باهوشید؟ این سؤالی است که معمولاً مسئولین گزینش نهادهای استاندارد فرصت‌ها از ما می‌پرسند. برای دادن جوابی محکم به این پرسش، شمار گسترده‌ای از حدنصاب‌های استاندارد را پیش رویمان می‌گشایند و بر اساس آن‌ها هوش ما را می‌سنجند. یکی از معمول‌ترین این معیارها هم آزمون آی کیو است.

نمره آی کیو معیاری تک بعدی است برای سنجش قدرت ذهنی که دنباله‌ای از بالاترین پایین را ترسیم می‌کند. این نمره همه قابلیت‌های ذهنی یک فرد را در یک عدد خلاصه کرده است. به گفته آن‌ها که آزمون آی کیو را ساخته‌اند و از آن استفاده می‌کنند، کسی که از این آزمون نمره ۱۰۰ بگیرد هوش متوسطی دارد، کسی که ۱۳۰ بگیرد نابغه است و کسی که ۷۰ می‌گیرد معمولاً «خنک» می‌دانند. هرچند بعدها این عبارت تلطیف شد و به چنین کسی «تقریباً عقب مانده» می‌گفتند و تازگی «دچار مشکل شناختی».

نگاهی به این برچسب‌ها نشان می‌دهد که هواداران آزمون آی کیو واقعاً چه فکری در سر دارند.

این جور که معلوم است آزمون آی کیو بهترین معیار برای سنجیدن هوش افراد است و به همین خاطر در بسیاری از برنامه‌های آموزشی به شکل گسترده‌ای هم استفاده می‌شود. تصمیم‌گیری درمورد اینکه کدام یک از دو متقاضی باهوش‌تر است، کاری بسیار آسان می‌نماید و هر ارزیابی تنها با این پرسش می‌تواند گره از کار خود و آن دو بگشاید: «نمره آی کیوی کدوم یکی بالاتره؟»

نمره آی کیو معدل چند بعد از ظرفیت ذهنی افراد است که با آزمون آن سنجیده می شود و هر کدام یک زیرنمره دارد. مثلاً آزمون WPPSI-IV یکی از معمول ترین آزمون های آی کیو است که با آن هوش نوجوانان را می سنجند. در این آزمون ده بعد از توان ذهنی (از جمله توان کودک برای جست و جوی نمادها، ساخت چیزها با مکعب و درک واژه) را می سنجند و برای هر بعد و بخشی یک زیرنمره دارند.

طرز فکر استاندارد جایی برای همه این زیرنمره ها ندارد. از هر چه بگذریم، در این زمینه فردیت مشکل ساز است و جزئیات پیچیده کارکرد فردی در سنجش هوش چندان برایش کارایی ندارد. چیزی که می طلبد این است که همه را در یک دیگ بجوشانند و یک عدد یکتا به دست بدهند و از روی همان دآوری کنند که خنگ ها کدام اند و باهوش ها کدام.

ولی در طرز فکر اسب سیاه فردیت مهم است و این یعنی جزئیات به همان اندازه مهم تر. برای سنجش توان ذهنی، طرز فکر اسب سیاه نتیجه تک بعدی آزمون هوش را کنار می گذارد و یک الگوی چند بعدی استعداد را جایگزین می کند.

برای درک قدرت این الگوها به این شکل دقت کنید که زیرنمره های دو پسر در ماساچوست را در کنار هم آورده است. کدام یک باهوش ترند؟



نمودار خصوصیات زیگزاگی هوش دو پسر

با در نظر گرفتن زیرنمره‌های دو پسر دیگر آسان نیست که بگوییم کدام باهوش‌تر است. دشواری خوانش این الگوهای درهم پیچیده کار دشواری است و هرکسی را به فکر ساده کردن کار و ارائه یک عدد تک بعدی می‌اندازد. ولی طرز فکر اسب سیاه این الگوهای چند بعدی را معیار بهتری برای رسیدن به توان ذهنی هر کدام از این دو پسر می‌داند تا یک عدد تک بعدی خشک.

این الگوی زیگزاگی را «نمودار خصوصیات زیگزاگی» می‌نامیم.

نمودار خصوصیات زیگزاگی معنای فنی مشخصی در دانش فردیت دارد. نمودار خصوصیات زیگزاگی کیفیتی انسانی است که از چند بعد تشکیل شده و در آن ابعاد مختلف همبستگی‌های اندکی در بطن خود با هم دارند. همبستگی اندک یعنی نمی‌توان از روی میزان یکی از ابعاد در مورد میزان بعد دیگر پیش‌بینی و داوری کرد. بازار بورس آمریکا همبستگی بالایی با بازار بورس بریتانیا دارد و وقتی یکی سقوط کرد، آن یکی هم سقوط می‌کند. ولی همبستگی بازار بورس آمریکا با میزان بارش برزیل اندک است، چون وقتی بورس آمریکا داغ است، شما نمی‌توانید انتظار داشته باشید در برزیل باران ببارد.

بیش از یک سده پژوهش نشان داده که میزان همبستگی میان ابعاد مختلف هوش انسانی کم است. داشتن گنجینه لغات وسیع دلیل نمی‌شود کارمان در نگارش هم خوب باشد. خوب بودنمان در مثلثات دلیل نمی‌شود در محاسبات هم خوب باشیم. خوب به یاد ماندن اسم‌ها دلیل نمی‌شود آهنگ‌ها را هم خوب به یاد بسپریم.

حالا بگویید کدام کودک باهوش‌تر است؟ یک بار دیگر به نمودار خصوصیات زیگزاگی‌شان نگاه کنید. یکی از این پسرها در چهار بعد بهتر از دیگری بوده: مهره چینی، جست و جوی نمادها، مشابه یابی و جورچینی. دیگری در سه بعد دیگر بسیار بهتر از هم‌کلاسی‌اش عمل کرده: دریافت تصویری، حذف (که یک جور پردازش تصویر است) و حافظه تصویری. این بررسی شاید شما را به این فکر بیندازد که ما داریم امتحانتان می‌کنیم و دو پسر نمره‌ای کیوی مشابهی دارند.

ولی اشتباه می‌کنید.

به یکی نمره ۱۱۷ داده‌اند که متناظر است با ۸۵ درصد و به دیگری ۹۸ داده‌اند که متناظر است با ۴۵ درصد که به زور به نصف آن یکی می‌رسد. بنابراین، بر اساس طرز فکر

استاندارد یکی باهوش است و دیگری زیر متوسط. این تفاوت در نتیجه آزمون آی کیو بدین معناست که الان هرکدام از این دو فرصت های متفاوتی پیش روی خود خواهند داشت و یکی از آن ها در تیزهوشان پذیرفته خواهد شد و دیگری نه. در گذر زمان این فرصت های متفاوت نشانه های خود را در بزرگسالی شان نشان خواهد داد و هریک معانی متفاوتی از موفقیت را خواهند چشید، چون یکی از این دو حمایت بیشتری را در پرورش استعداد های خود دریافت خواهد کرد.

طرز فکر اسب سیاه به ماجرا جور دیگری نگاه می کند. در این عرصه ما ویژگی های خاص هر نمودار خصوصیات زیگزاگی را جوری بررسی می کنیم که معلوم باشد هرکدام از این دو پسر توانایی ها و استعداد های خاص خود را دارند. اگرچه تفاوت میان نمودار های این دو مستلزم این خواهد بود که استراتژی های متفاوتی متناسب با نقاط قوت هرکدام برایشان پیشنهاد شود. مثلاً به یکی پیشنهاد کنیم روی استراتژی های شیء محور متمرکز باشد و دیگری روی استراتژی های تصویر محور. در نهایت میزان توانمندی این دو برای موفقیت بستگی به الگوی کامل توانمندی های ذهنی این دو دارد و بی شمار ابعاد دیگری که در این آزمون خاص اصلاً نیامده است. ولی در ذهن داشته باشید که بر پایه طرز فکر اسب سیاه مهم ترین عامل مؤثر بر تنوع موفقیت، که هرکدام از این دو پسر می توانند در اختیار داشته باشند، الگوی خرده انگیزه های آنان است که در هیچ آزمون آی کیویی وجود ندارد.

این آزمون آی کیو همه چیزهای به درد بخور و مهم در مورد فردیت و توانمندی شما برای موفقیت را خراب می کند و دور می اندازد. معدل استعداد، هر شکلی از استاندارد استعداد و همه چیزهای مبتنی بر آزمون آی کیو چشم بر فردیت شما می بندند. با نتیجه نک بعدی ممکن است تصور کنید که یکی دیگر از شما با استعداد تر است. ولی با نمودار خصوصیات زیگزاگی هرگز دچار این توهم نخواهید شد. این نکته مهم است، چون همه امور مربوط به شما دندانه دارند.

خصوصیات بدنتان هم نه صاف و هموار، که زیگزاگی است. اگر گردنتان کلفت است دلیل نمی شود که حتماً مچ هایتان هم کلفت باشد. اگر دست های درازی دارید، لزوماً پاهایتان هم دراز نیستند. لابد یک دلیلی هست که همه لباس فروشی ها افاق پرو دارند. اگر لباسی

اندازه بود و نتان رفت، دلیل نمی‌شود که فکر کنید آستین‌هایش هم اندازه‌تان درمی‌آید. دیوید اپستاین نویسنده کتاب ژن ورزش^۱ نوشته نوعی «مه بانگ» در شکل‌های مختلف بدنی رخ داده است و این آگاهی شکل گرفته که ریخت‌شناسی و ساختار عضلانی اندام انسانی دامنه‌ای نامتناهی دارد. در نتیجه، برای هر ورزشی اندام‌های زیگزاگی و زاویه‌داری وجود دارند که انگار هر کدام برای پاسخ‌گویی به یک نیاز خاص قهرمانی ساخته شده‌اند. این دندان‌دار بودن اندام انسانی پایه تمرین‌های اختصاصی و سفارش لباس‌های گوناگون است.

فیزیولوژی شما هم زیگزاگی است. سیستم‌های ایمنی بدن، غدد درون‌ریز، گوارش، دفع و سوخت‌وساز هر آدمی با دیگری تفاوت دارد. درمان سرطانی که روی شما جواب داده شاید روی دیگری جواب ندهد. ممکن است یک نوع سرماخوردگی بگیرید که اصلاً دیگر آدم‌های اطرافتان را آلوده نکند. ممکن است موقع کار بدنی بیشتر از برادر خودتان به نفس زدن بیفتید. حتی میکروبیوم شما که باکتری‌های موجود در بدنتان را بررسی می‌کند زیگزاگی است و ساختاری تخت ندارد. زیگزاگی بودن فیزیولوژی بدن انسان پایه اختصاصی و شخصی شدن داروها و تغذیه است. ژنوم شما هم زیگزاگی است و همین نکته زمینه را برای ژنتیک شخصی باز کرده است. در کمال شگفتی، حتی دوقلوهای همسان هم مجموعه دی‌ان‌ای‌های متفاوتی دارند.

احساسات شما هم زیگزاگی است. الگوها، انگیزه‌ها و شیوه‌های بیان احساسات انسانی همگانی نیست و این با دریافت روان‌شناسان بیش از نیمی از سده بیستم در تضاد است که تصور می‌کردند رفتارها از انسانی به انسان دیگر تفاوتی نمی‌کند. لیزا فلدمن برت هم در کتاب سال ۲۰۱۷ خود، احساسات چگونه شکل می‌گیرند^۲، نوشته: «حتی پس از یک سده تلاش، پژوهش‌های علمی نتوانسته‌اند یک اثر انگشت مشخص ثابت، حتی برای یک احساس منحصربه‌فرد بیابند. وقتی دانشمندان الکترودهایی را به صورت یک آدم وصل می‌کنند تا واکنش عضلات چهره او را به یک احساس خاص ثبت کنند، با تنوع غربی رویه‌رو می‌شوند، نه با یک دستی. شما ممکن است دچار خشم شوید و خون در رگ‌هایتان به غلیان بیاید، یا نیاید. ممکن است بترسید و آمیگدال مغز^۳ شما واکنش نشان بدهد، یا ندهد.»

شما مغز زیگزاگی دارید، اندام زیگزاگی و دل زیگزاگی. این ها را کنار هم بگذارید تا به نمودار یکتای خصوصیات زیگزاگی استعداد^۱ برسید.

۱۴

نمودار خصوصیات زیگزاگی، مفهوم زیربنایی تنوع موفقیت انسان است؛ نوعی قاعده بندی منطقی که نشان می دهد چگونه هرکسی استعداد دارد.

خیال خام نیست که بگوییم «هرکی توی یه کاری خوبه»، هر بار که علوم انسانی ویژگی های فیزیکی، ذهنی و احساسی انسان را به اجزا کوچک تری تقسیم کرده و تنوع بیشتری از آن را پیش چشم آورده است طبق نمودار زیگزاگی آن فهمیده هرکسی ویژگی هایی دارد که گاه فراتر و گاهی فروتر از حد عادی است. بعضی در برخورد با چیزهایی به هیجان می آیند و برخی نه. هر شخصی جاهایی از تنش بزرگ تر از بقیه است و جاهایی کوچک تر. هر شخصی در برخی کارها از بقیه جلو می افتد و در برخی کارها عقب تر. دریافتن این ها نیازمند بیشتر دقیق شدن در ابعاد مختلفتان است.

ماهیت و زمینه نقاط قوتتان کمک می کند تا بفهمیم چگونه است که همه استعداد دارند و نشان دهد که فقط آدم ها زیگزاگی نیستند، بلکه محیط هم زیگزاگی است. گاهی یک بعد از توانایی که سرکوب شده است، در زمینه درست بدل به نقطه قوت می شود. خوشبختانه در این روزگار شخصی سازی، جامعه زمینه های بسیاری را برای موفقیت های بزرگ فراهم آورده است. ما تنها شماری از آن ها را در این کتاب آورده ایم که شامل سروشکل دادن به زندگی مادران تنها، مدیریت باشگاه های غذای زیرزمینی و فراهم کردن بسترهای حقوقی برای ماماها بودند. امروزه زمینه برای مثلاً فروش قاب های دست ساز گوشی های همراه، نوشتن اپلیکیشن یافتن جای پارک، روان درمانی گربه، برنامه ریزی مهمانی ها و حسابداری تیم های بسکتبال حرفه ای هم فراهم شده است. در این گستره وسیع و زیگزاگی استعداد و زمینه همیشه در حال گسترش فرصت ها، همواره تضمینی برای یافتن بهترین هم خوانی برای فردیت های شما فراهم است.

اگر گشتن در میان این همه امکان و فرصت به نظرتان هولناک بیاید، قدرت گرادپان سعودی را به خاطر بیاورید. قدرت بهتر شدن در کاری که بیشترین اهمیت را برای شما دارد. ریاضی به ما می گوید تنها کاری که باید بکنید، بالا رفتن از قله موفقیت است.

عهدنامه استاندارد با اعلام اینکه استعداد دربست ملک طلق کسانی است که خود را وقف معدل های نهادهینه کرده اند به شما حقه زده و نگذاشته دستتان به فرصت گسترش توانمندی های خود در بیشترین حد ممکن برسد.

خلاصه کنیم. ما شواهد محکمی داریم که طرز فکر استاندارد درمورد استعداد راه اشتباه رفته و دلیلمان حضور همگانی و همه جایی اسب های سیاه است. نوعی قاعده مندی منطقی هست که نشان می دهد چگونه یک فرد توان موفقیت را در خود دارد؛ نمودار خصوصیات زیگزاگی. همین قاعده مندی منطقی نشان می دهد که چگونه می توان توانمندی را بدل به مهارت کرد؛ با بهره برداری از نمودار خصوصیات زیگزاگی خرده انگیزه ها و استفاده از آزمون و خطا برای یافتن استراتژی هایی که بیشتر از همه با نمودار خصوصیات زیگزاگی نقاط قوت ما بخوانند.

و وقتی شما طرز فکری داشته باشید که مستحکم باشد و بر شواهد تکیه کند، آن طرز فکر دیگر که متناقض است و شواهد را انکار کرده است دستش رو می شود.
بیخود نیست که بهش می گویند دوران سیاه.

۱۵

هرکس به آزادی فردی و اصول برابری ای که جوامع دمکراتیک بر پایه آنها شکل گرفته اند اعتقاد داشته باشد، لابد اینجای کار از خود می پرسد چه شد که این همه از ریشه های خود پرت افتادیم؟ چرا نظامی را برای فرصت هایمان استفاده می کنیم که در آمریکا و شوروی عین هم کار می کرده؟ چگونه چنین عهدنامه اجتماعی غیردمکراتیکی این همه دوام داشته؟

کار لولوخورخوره ها نیست و کار آدم بدهای پشت پرده هم نیست. مجرم از پیش شناسایی شده. عهدنامه استاندارد را در شوروی فرمان محکم مستبدان جاری می کرد و دولت تمامیت خواهش آن را به اجرا می گذاشت. اینجا در غرب ما خودمان این کار را با خودمان کردیم.

ما خودمان انتخاب کردیم نظام فرصت هایی را در بر بکشیم که از ما می خواست با قالب بالا رفتن از نردبان ترقی همسار شویم. خودمان انتخاب کردیم دیدگاهی را تأیید کنیم که توانمندی انسانی را این گونه ببیند که تنها شمار اندکی از آدم های خاص لیاقت دسترسی به بهترین فرصت ها را داشته باشند. خودمان انتخاب کردیم که موفقیت را از

دریچه ارقام بسته‌ای بسنجیم: چقدر بالا رفتی؟ چقدر درس خواندی؟ نمره‌ات چند شد؟ خوشبختانه تلاش موفق بسیاری از اسب‌های سیاه در شکستن قالب‌ها به ما امید بخشیده است. ارزش واقعی طرز فکر اسب‌های سیاه در زیرپا گذاشتن نظام فرصت‌های منحرف، بدبین و به شدت ناعادلانه ما نیست. هدفش قوی کردن ما برای ساخت نظامی بهتر است.

تنها کاری که باید بکنیم و باید بکنید انتخاب است.

فصل هفتم | عهدنامه اسب سیاه

می شود انفجار سطح درآمد را نیز نوعی «زیاده خواهی شایسته سالار» تعبیر کنیم. منظورم از این اصطلاح نیاز آشکار جامعه مدرن و به ویژه جامعه آمریکا به اطلاق عنوان «برنده» به شماری از افراد است و رساندن پاداش بیشتر به آنها، البته نه بر اساس اصل و نسب و پیشینه، که بر اساس شایستگی واقعی شان.

توماس پیکتی

۱

به نظام گزینش استعداد سهمیه ای ما معمولاً می گویند شایسته سالار؛ واژه ای که بار معنایی بسیار سنگینی دارد. این یعنی نظام فرصت هایی که بر پایه شایستگی بنا شده است و هرکس که سخت تر کار کند و استعداد داشته باشد می تواند بر بالای آن بنشیند. تا اینجا دیگر دستتان آمده که این ادعا اشتباه است. هرچقدر دلتان خواست سخت کار کنید، وقتی نمودار خصوصیات زیگزاگی تان با قالب بی ثبات نهادینه شده نخواند، دیگر مهم نیست چقدر کار کرده اید. وجود سهمیه بندی استعداد تضمینی است بر اینکه همیشه شمار زیادی از آدم های شایسته آن پایین گیر می کنند.

اگر ما نظام فرصت‌های خودمان را به جای شایسته‌سالار، نظام اشرافی بنامیم، نباید بهتر دستان بیاید با چه چیزی روبه‌رویم. دست‌برقضا، این دقیقاً همان چیزی بود که ابداع‌کنندهٔ واژهٔ «شایسته‌سالاری» در سر داشت. در سال ۱۹۵۸، مایکل یانگ، جامعه‌شناس بریتانیایی، کتابی طنزآمیز و داستانی با نام خیزش شایسته‌سالاری^۱ نوشت و در آن نظام آزمون‌محور استانداردسازی استعداد را در بریتانیا به تمسخر گرفت. او تفقاً بر این نظام نقد داشت و به همین خاطر واژهٔ «شایسته‌سالاری» را اختراع کرد و به تمسخر از شباهت آن با «اشراف‌سالاری» در انگلیسی استفاده کرد و نوشت: «ما جامعهٔ مدرن خودمان را داریم: اشراف‌سالاریِ مادرزاد با همهٔ درجات نامحسوسش، حالا بدل به اشراف‌سالاری استعداد شده.»

با وجود روشن بودن سخن او، عنوان تمسخرآمیزی که برای کتابش انتخاب کرده بود را همان نهادهایی قاپیدند که سازوکارشان را به استهزا گرفته بود و حالا صاحب‌نظران، نهادهای حرفه‌ای و مقامات دولتی با فخر و غرور تمام همه‌جا دم از شایسته‌سالاری می‌زنند و آن را سرلوحهٔ کارهایشان قرار می‌دهند. کارشان هم جواب داده، چون مردم در برخورد با عبارت «شایسته‌سالاری» متوجه شباهتش با «اشراف‌سالاری» نمی‌شدند و همان «شایسته» اولش را می‌شنیدند. حالا عبارت اختراعی یانگ مفهومی مثبت و برابری طلبانه یافته بود و مقامات می‌توانستند با سری افراشته از آن استفاده کنند و داد سخن بدهند که نظام برآمده از اشرافیت را با نظام برآمده از استعداد جایگزین کرده‌اند. می‌گفتند حالا جامعه به جایی رسیده که حتی در میان بی‌چیزترین مردم هم به دنبال استعدادها می‌گردد و نردبان ترقی را تا آنجا هم می‌کشانند.

هواداران شایسته‌سالاری با اصرار بر اینکه نظام تازهٔ فرصت‌ها می‌تواند استعداد را در همهٔ لایه‌های پنهان جامعه شناسایی و گزینش کند و پرورش بدهد، حتی مدعی شده‌اند که کارشان موفقیت را در جامعه به بالاترین حد هم خواهد رساند. ولی نظامی که تنها فرصت‌ها را بر اساس سهمیه توزیع می‌کند، نمی‌تواند شایسته‌سالار واقعی باشد. این نظام سهمیه‌سالار است. در یک نظام سهمیه‌سالاری هم بازی موفقیت همیشه یک بازی مجموع منفی است.

عبارت برآمده از یک بخش از علم نظریه بازی هاست و منظور موقعیتی است که از دو طرف بازی، یکی می برد و دیگری به همان اندازه می بازد. من می برم، تو می بازی و برعکس. در هر دو حال مجموع برد و باخت ما صفر است.

اگر در سهمیه سالاری ۵۰ درصد برنده داشته باشیم و ۵۰ درصد بازنده، یعنی ۵۰ درصد بروند توی دانشگاه و ۵۰ درصد رد شوند، این هم به یک شکل مجموع صفر می رسد. نصف آن ها که متقاضی بودند می فهمند در این کار توانمندند و نصف دیگر می فهمند توانمندی بالا رفتن از نردبان را ندارند. اصلاً هم مهم نیست چه کسی برنده است یا بازنده، چون به ازای هر کسی که به موفقیت رسیده است، یکی هست که موفق نشده.

ولی سهمیه سالاری دنیای واقعی این گونه عمل نمی کند.

اینجا پای اقلیتی از برنده ها در میان است و اکثریتی از بازنده ها. به ازای هر یک نفر که در دانشگاه بیل قبول می شود، پانزده نفر رد می شوند. به ازای هر یک قبولی دانشگاه پزشکی استنفورد، چهل و دو نفر رد شده اند. برای هر یک نفر که بورس رودز را دریافت کرده است، صدها نفر متقاضی رد شده اند. تا زمانی که نظام سهمیه سالار فرصت ها در میانه باشد، بخت من برای رسیدن به موفقیت به بهای از دست رفتن بخت تو، خواهر و برادرانت، دوستان و همسایه های تمام خواهد شد.

در نظام سهمیه سالار، فرصت های بسیاری از آدم ها پیش پای فرصت دیگرانی قربانی خواهد شد. این بدتر از بازی مجموع صفر است. این یک بازی مجموع منفی است. تا وقتی نظامی داریم که به شکل نامتناسبی فرصت های تحصیلی را به یک اقلیت کم شمار ارزانی می دارد، همیشه درگیر بازی مجموع منفی خواهیم ماند. این در تمامی نظام هایی که در آن عهدنامه استاندارد جریان دارد هم صادق است:

بیش از نیمی از جمعیت هرگز بخت این را نخواهند داشت که همه توانمندی خود را برآورده کنند.

هر سال نزدیک به پانزده هزار دانشجو به دانشگاه های شمال شرق آمریکا وارد می شوند که یکی از مهم ترین درگاه های فرصت های موجود فعلی در آمریکاست. ولی این بدان معناست که ۲/۲ میلیون دانشجوی سال اولی یا ۹۹ درصد نتوانسته اند به دانشگاه برسند. شاید به باور ننشیند که آن درصد جمعیتی آمریکا که به دانشگاه های صاحب نام رسیده اند بسی کمتر از درصد اشرافی است که در دوران اشرافیگری در بریتانیا، اسپانیا، ایتالیا و روسیه به

دانشگاه می‌رفتند. بیشتر ما باید به همان زندگی میان‌مایه خودمان که سهمیه‌بندی برایمان تعیین کرده قانع بشویم و از آن سو شمار اندکی از آدم‌های خاص بروند به پرینستون، ییل یا هاروارد و سهم بزرگ‌تری از موفقیت و فرصت‌ها را گاز بزنند. ما می‌مالیم و استخوان‌پاره‌هایی که برایمان مانده، البته که سهمیه‌سالاری تضمین کرده است که جامعه همیشه شماری مشخص از سوپرستارها را تولید می‌کند؛ کسانی که شما جزو شان نیستید.

جنی مک‌کورمیک فراری از مدرسه لنگ حقوقی بود که هفته‌به‌هفته از کار در فست‌فود به او می‌رسید. این‌گرید کاروژی دانشجوی میانه‌احوال دانشگاه هم حقوقی اندک داشت. سوزان راجرز فراری از مدرسه هم کاری در یک شرکت پزشکی داشت. ولی نظام سهمیه‌سالار خاطرمان را جمع می‌کند که اصلاً نباید نگران حال این جور آدم‌ها باشیم. این‌ها لیاقتشان همین بوده است و در زندگی از کسانی عقب افتاده‌اند که توانایی و ابتکار بیشتری داشته‌اند. بنابر نظام سهمیه‌سالاری، اگر این آدم‌ها درست و به‌قاعده می‌بودند، لابد به بالای نردبان ترقی می‌رسیدند.

اگر آن‌ها که بهترین فرصت‌ها را دریافت کردند واقعاً، ولی وقتی یک نظام برای سنجش استعداد بر معدل‌ها اتکا می‌کند، نه فقط استانداردهای عینی را از میان برده، بلکه می‌توان گفت بی‌گمان فاسد هم شده است.

۳

در آمریکا یکی از آشکارترین و مخرب‌ترین نشانه‌های فساد در نظام شایسته‌سالاری، همان سهمیه‌پذیرش اساتید است. همه دانشگاه‌های پرطرفدار آمریکا سهمیه‌فرزندان اساتید دانشگاه را دارند و انگار بخش بزرگی از متقاضیان بر اساس رگ‌وریشه‌شان در آنجا پذیرش می‌شوند. بسیاری از دانشگاه‌های شمال شرق آمریکا بین ۳۰ تا ۴۰ درصد از پذیرفته‌شدگان خود را به همین سهمیه اختصاص می‌دهند و این در حالی است که نسبت آن‌ها به دیگر متقاضیان بین ۱۱ تا ۱۷ درصد است. نسبت قبولی این سهمیه‌داران در دانشگاه هاروارد شش برابر متقاضیان «بااستعداد» است.

این دیگر «شایسته‌سالاری نیست». «امتیاز» سالاری است.

ولی این تنها موردی نیست که ریشه نظام به اصطلاح شایسته‌سالار ما را می‌زند. دانشگاه‌ها پیوسته در حال رقابت با یکدیگرند تا دانشجویان «بااستعداد» را جذب کنند، چون همه‌شان قالب‌های همسانی برای پر کردن سهمیه‌های خود دارند. مهم‌ترین راهی هم

که در مسیر رقابت دارند، رو کردن امکانات فیزیکی تأثیرگذارتر است. استادیوم‌های ورزشی می‌سازند، سالن‌های غذاخوری، خوابگاه‌های عالی با تمام امکانات و کلی طرح و برنامه دیگر که از قضا هیچ دخی هم به توسعه موفقیت ندارد و تنها برای جذب دانشجویان است. برنامه‌هایی که گران و هزینه‌برند و به همین خاطر دانشگاه‌ها همیشه دنبال پول هستند. یکی از راه‌های کسب درآمد دانشگاه‌ها پذیرش دانشجویانی است که مایل‌اند پول بیشتری بپردازند، نه دانشجویانی که استعداد بیشتری نشان داده‌اند. این روزها دانشگاه‌های ایالتی یک امتیاز ویژه به دانشجویانی می‌دهند که از ایالت‌های دیگر می‌آیند و دلیلش هم این است که دانشجویان ایالت‌های دیگر بیشتر از دانشجویان بومی پول خرج می‌کنند. در سال ۲۰۱۶، یک حسابرسی از دانشگاه کالیفرنیا نشان داد که دانشگاه‌های زیرمجموعه آن «برای هزاران دانشجوی ایالت‌های دیگر و دانشجویان خارجی امتیاز بالاتری در پذیرش قائل شده و حق دانشجویان کالیفرنایی را تضییع کرده‌اند.» بسیاری از دانشگاه‌هایی که با پول مالیات مردم سرپا شده‌اند، در تقلا بی‌امان و همیشگی برای پول به همان مردم پشت‌پا زده و روی خوش به کسانی نشان می‌دهند که بیشتر دست به جیب می‌شوند.

در نظام سهمیه‌سالاری، دانشگاه‌هایی که نیاز آن‌چنانی به پول ندارند هم درگیر قوم‌و خویش‌بازی‌اند و مابقی که لنگ پول‌اند خودشان را به بالاترین قیمت پیشنهادی می‌فروشند. تا زمانی هم که ما درگیر نظام مستبدانه سهمیه‌ای و معیارهای نهادینه خودمحور دسترسی به امکانات تحصیلی هستیم، ثروتمندان و آقازاده‌ها همیشه دست بالا را خواهند داشت.

به معنای واقعی کلمه، معدل استعداد را می‌توان در کلام جورج اورول در مرزعه حیوانات یافت، آنجا که نوشته: «همه حیوانات برابرند، ولی بعضی برابرترند.»



سهمیه‌سالاری در بهترین حالتش نیمی از شایسته‌سالاری است و انگار بیشتر با اشراف‌سالاری پیوند داشته باشد تا با شایسته‌سالاری واقعی. البته که استعداد و کار سخت امتیازی درست و به‌قاعده است، اما در صورتی که نمودار خصوصیات زیگزاگی شما هم با قالب نهادینه بخواند، ولی شما قطعاً برای بالا رفتن از نردبان ترقی نه به استعداد نیاز دارید و نه به کار سخت. کافی است توی خانواده درستش به دنیا آمده باشید یا جیب‌تان پر باشد. اکثریت

جمعیت دنیا تا نسل‌ها زیر فشار بوده‌اند تا جایگاه خود را در میانهٔ این نردبان بپذیرند. ولی دیگرانی با شایستگی کمتر از آن‌ها حتی پا به پله نشده و راه را با آسانسور تا بالاترین جایگاه‌ها رفته‌اند. گاهی این گروه و آن گروه انگار توانسته‌اند خود را بالا بکشند و مایهٔ خشم و بیزاری دیگران شوند. در نظام سهمیه‌سالاری، ما محکوم به «بازی گرسنگی»^۱ فرصت‌های اجتماعی شده‌ایم، بدون راهی برای نابود کردن این چرخه، چون همیشه جای خالی اندکی در سهمیه هست.

اگرچه این شکل شایسته‌سالاری به نظر نمونه‌ای بی‌نظیر می‌آمد، ولی این نظام، جوجهٔ از تخم درآمد نظام شایستگی و پیش‌نویس پراشکال آن است. این نظام پرورش استعداد برآمده از ارزش‌ها، باورها و حساب و کتاب اواخر سدهٔ نوزدهم است. ولی ما می‌توانیم به یک نظام دیگر فرصت‌ها بیندیشیم که برآمده از ذهنیت سدهٔ بیست و یکمی ما نسبت به مفهوم استعداد باشد. تا همین اواخر، سهمیه‌سالاری تنها راهی بود که می‌توانستیم به آن بیندیشیم. دیگر نه.

وقتش رسیده که کار بهتری دست بگیریم.

۵

در سدهٔ گذشته بسیاری کسان بوده‌اند که کاستی‌ها و فساد نظام استاندارد پرورش استعداد را دیده و از آن گفته‌اند: جان دیویی، روان‌شناس آمریکایی، برتراند راسل، ماریا مانتسوری، بانوی صاحب‌نظر و پزشک ایتالیایی، ساموئل گومپرز، رهبر جنبش کارگری آمریکایی و بنجامین بلوم، روان‌شناس تربیتی آمریکایی. همگی با شدیدترین لحن بر نظام استاندارد کار و آموزش شوریده بودند. جای هنرمندان هم در این میانه خالی نبود و بسیاری‌شان از دوران استانداردسازی با زبانی تلخ و گزنده می‌گفتند: از جورج اورول در رمان معروف ۱۹۸۴ بگیرید تا لوئیس لوری با بخشنده^۲ و توماس پینچون با رنگین‌کمان جاذبه^۳ و در عرصهٔ فیلم هم آثاری چون برزیل^۴ و سه‌گانهٔ ماتریکس. این منتقدان بسیاری از بندوبست‌های روح‌آزار جامعه‌ای را تصویر می‌کردند که فردیت را مشکل‌زاده و بر پایهٔ نظام استاندارد شکل گرفته است.

۱. Hunger Games: مجموعه فیلم‌های آخرالزمانی هالیوودی با تصویر جامعهٔ طبقاتی صلب و سخت.

۳. Gravity's Rainbow

۲. The Giver

۴. Brazil: فیلمی محصول ۱۹۸۵ به کارگردانی تری گیلیام.

(ولی هیچ کدام برای آن جایگزینی پیشنهاد نکرده اند.)

از سپیده دم روزگار استانداردسازی تاکنون منتقدان استانداردسازی تقریباً همان موضعی را داشته اند که منتقدان جنگ؛ اینکه شر آشکار موجود در خود پدیده را به باد انتقاد بگیرند و بدش را بگویند و نابودی بی قید و شرطش را بخواهند، بی اینکه معلوم کنند با چه اسباب و ابزاری باید چنین کرد. در تمامی سده بیستم می شود در مورد استانداردسازی در مقام یک شکل از سازمان اجتماعی، تقریباً همانی را گفت که زمانی چرچیل در مورد دموکراسی گفته بود؛ بدترین نظام سیاسی است، البته به استثنای همه نظام های دیگر. انگار هیچ امید روشنی برای دگرگون کردن نظام سهمیه سالاری وجود نداشت، چون هیچ اقتصاد، علم و فناوری ای برای این کار وجود نداشت.

ولی عصر شخصی سازی نخستین بخت واقعی را برای دگرگونی رو کرده است.

ما تا الان به شخصی سازی در قالب گوشی همراه، فیسبوک و شبکه تلویزیون شخصی نگاه می کردیم؛ در واقع به مثابه ابزارکی که ما را در ابراز بهتر خودمان یاری دهد و چیزهایی را که دلمان می خواهد برایمان پیدا کند و محیط زندگی مان را جوری بچیند که بیشتر با سلیقه مان جور باشد. ولی رهاورد روزگار شخصی سازی چیزی از این هم بیشتر است. ما در این عصر می توانیم از درگاه بازی مجموع منفی موفقیت به عرصه بازی مجموع مثبت موفقیت وارد شویم. این چنین است روزگار گذر از زمین مرکزی به کائناتی که در آن زمین به دور خورشید می گردد.

روزگار شخصی سازی به ما قدرت می دهد نظام فرصت هایی بسازیم که شکلی رادیکال از عدالت برقرار سازد؛ نظامی که شما همچنان باید دنبال موفقیت باشید، ولی فرصت در اختیار هرکس و همه کس است، نه صرفاً در اختیار کسانی که با قالب نهادها جور درمی آیند؛ نظامی که با وعده کامیابی شخصی پیش می رود. برای نخستین بار سرانجام همه چیزهای لازم برای تحقق واقعی معنای شایسته سالاری را در اختیار داریم. یک شایسته سالاری دموکراتیک.

م

ما اقتصاد درستی برای شایسته سالاری دموکراتیک در اختیار داریم. وقتی آمریکا عهدنامه استاندارد را در خود پذیرفت، گستره ای از مشاغل صنعتی و مدیریتی در اختیار همه کسانی قرار گرفت که آموزش استاندارد را تمام کرده بودند و شما این انتظار را داشتید که کل

عمرتان تنها برای یک کارفرما کار کنید. دیگر این جواری نیست. استانداردسازی اقتصادی کنار رفته و رشد روزافزون و انبوه تنوع اقتصادی آن را بیرون رانده و آن قدر تنوع شغلی داریم که در هیچ دوره‌ای نظیرش دیده نشده. نوعی اکوسیستم کارآفرین‌ها و مشاغل خرد در جایش روییده که یا محدودیت اندکی در ورودی خود دارند یا اصلاً محدودیت ندارند. تولیدکننده‌ها این امکان را دارند که هر هفته یا در برخی موارد هر روز محصولات خود را تغییر دهند. اقتصاد بانشاطی داریم که پر شده از کارفرماها، فریلنسرها و دیگر کارگزاران آزاد. یک اقتصاد عریض و طویل که از هر سرش می‌توان رد خردترین مصرف‌کننده‌ها را در ابعاد جهانی گرفت. ما نیاز به یک اقتصاد گسترده، منعطف و شخصی شده داریم تا بتوانیم فرصت‌ها را برای گستره بزرگ‌تری از موفقیت‌های برآمده از شایسته‌سالاری دموکراتیک آماده کنیم. 

ما اقتصاد درستی برای شایسته‌سالاری دموکراتیک در اختیار داریم. بیش از یک سده پیش‌تر، فردریک تیلور، پدر استانداردسازی، می‌گفت استانداردسازی لازم است چون چینش دوباره آدم‌ها آسان‌تر و ارزان‌تر از چینش ماشین‌ها درمی‌آید. ولی حالا یک سده بعدتر، چینش ماشین‌ها آسان‌تر و ارزان‌تر از چینش آدم‌هاست. گوشی‌ها، ساعت‌ها و خانه‌های هوشمند، اپلیکیشن‌های شبکه‌های اجتماعی، دستیاران دیجیتال مثل الکسا، سیری و کورتانا بخشی از ساختار زندگی روزانه ما شده‌اند. یک سده پیش، بزرگ‌ترین شرکت‌ها اربابان بلامنازع استانداردسازی بوده‌اند. امروز بزرگ‌ترین شرکت‌ها هر روز بیشتر در خدمت شخصی‌سازی درمی‌آیند. حتی شرکت اسکوییپ که زمانی از پیشگامان داروسازی استاندارد بود، در کارش دگرگونی ایجاد کرده است و به «اتلاف داروسازی شخصی شده» پیوسته و رسماً شعار «یک اندازه برای همه» را کنار گذاشته. از همه مهم‌تر، ما الان اینترنتی در اختیار داریم که تقریباً به همه جای جهان سر کشیده، و این نهایت فناوری شخصی است. ما نیاز به فناوری‌های شخصی‌سازی شده قدرتمند، ارزان و همه‌گیری داریم تا گونه‌ای از آموزش شخصی و انتخاب‌های فردی نیازمند شایسته‌سالاری دموکراتیک را فراهم کنند.

ما اقتصاد درستی برای شایسته‌سالاری دموکراتیک در اختیار داریم. نوعی دانش فردی پا به میان نهاده است که به ما روش‌های نوین و ریاضیاتی را در درک، سنجش و پرورش افراد ارزانی داشته و از ریاضیات سده نوزدهمی گذر کرده و ریاضیات نظام‌های پویای سده بیست و یکمی را به ما معرفی کرده است. زمینه‌های روبه‌رشدی چون داروسازی شخصی،

تفدیه، ژنتیک، و آموزش، تربیت و تولید شخصی بر زمینه اصول علم فردیت شکل گرفته است و هر روز رو به تکامل بیشتر می‌روند. فوج روبه‌فزون دانشمندان، برنامه‌های پژوهشی تازه‌ای را به روی تحقیق و توانمندسازی فردیت می‌گشایند و سازمان‌های پژوهشی در پی این برنامه‌ها هستند. ما نیاز به یک علم صحیح و درست از فردیت داریم تا در روندی بی‌وقفه، طرح منعطف شایسته‌سالاری دمکراتیک را بهبود ببخشیم.

اکنون دیگر تقریباً همه چیز را برای این دگرگونی و دور انداختن نظام کهنه سهمیه‌سالار در اختیار داریم تا به شایسته‌سالاری دمکراتیک برسیم. تنها یک چیز نداریم. چیزی که هر یک از ما باید به جای پذیرش منفعلانه، آگاهانه انتخاب کنیم.

باید یک عهدنامه نوین تنظیم کنیم.

۷

حقایقی که قرارداد اجتماعی یک جامعه را به حرکت درمی‌آورد، به شکلی جدانشدنی با دریافت یک جامعه از مسئله شایستگی و نظام فرصت‌های آن درهم تنیده است. در تاریخ معاصر، نخست آن چیزی به وجود آمد که شاید بشود عهدنامه اشراف‌سالاری نامیدش و بر این باور بود که تنها برخی خاندان‌های ویژه شایستگی دارند و البته پای هم در سنت داشت. از دل این باور نظام فرصت‌هایی به وجود آمد که در آن هر کس، و نه همه کس، امکان موفقیت داشت. این سهمیه‌سالاری را نهادهایی با رضایت افراد پیاده می‌کردند.

حالا ما این بخت را داریم که یک عهدنامه اسب سیاه تصویب کنیم، بر پایه این باور که همگان توانمندی گستره شایستگی خود را دارند و در این راه ارزش بنیادینی چون کامیابی را تأیید می‌کنیم که سیستم فرصت‌ها را به سمتی هدایت می‌کند که در آن همه افراد امکان موفقیت دارند. این شایسته‌سالاری دمکراتیک را افراد تحکیم و تأیید می‌کنند.

۸

شاید فرض ما این باشد که قرارداد اجتماعی باید یک سند طویل حقوقی باشد با کلی بند و تبصره. ولی اعتبار قرارداد اجتماعی فراتر از چند بند است که بر پوستی نوشته باشند، و در عمل برآمده از حقایقی ساده است که همه می‌پذیریم؛ حقایقی که ساختار رابطه میان ما و نهادهایی را که برای خدمت به خود ساخته‌ایم به روشنی تعریف می‌کنند. قرارداد اجتماعی در بطن خود معرف وظیفه ما در برابر دیگری است.

بندهای عهدنامه استاندارد را به یاد آورید:
جامعه موظف به پاداش دادن به شماست، اگر و فقط اگر جست و جوی کامیابی
شخصی را کنار بگذارید و موفقیت استاندارد را بجویید.
اگر به دنبال یک شایسته سالاری دمکراتیک برای خودمان و فرزندانمان هستیم، پس
باید هرکدام تصمیم بگیریم قرارداد اجتماعی نوینی تصویب کنیم:
جامعه موظف به فراهم کردن فرصت جست و جوی کامیابی برای شماست، و شما
مسئول کامیابی خودتان هستید.

در عهدنامه اسب سیاه بالاترین حد تعهد برای نهاد این است که تناسب برابر برای
همگان فراهم کند. بالاترین حد تعهد برای افراد هم مسئولیت شخصی است. این دو
تعهد وقتی با هم جمع شوند، برای تحقق یک شایسته سالاری دمکراتیک لازم و کافی
خواهند بود.

۹

وقتی تنور روزگار استانداردسازی گرم شد، دنیای آزاد خیز گرفت و ارزش بنیادینی از فرصت
برابر ایجاد و تحکیم کرد. فرصت برابر در اصل بر این بنیاد بود که هرکسی فارغ از جنسیت،
طبقه اجتماعی یا خاندانش باید بخت مساوی برای استفاده از فرصت های اجتماع داشته
باشد. فرصت برابر عملاً برای جبران خساراتی آمد که فساد ناشی از سهمیه سالاری بر
جامعه تحمیل کرده بود.

همان گونه که دیدیم، سهمیه می تواند ملعبه ثروتمندان و طبقه ممتاز جامعه شود.
میزان دسترسی به سهمیه همیشه زیر ضرب تبعیض جنسیتی و نژادی و دیگر تبعیض ها و
تعصبات است، چون معدل استعداد شایستگی را در چشم خود نظاره گر می نشانند. در نتیجه،
در تمام روزگار استانداردسازی همه موجودی سهمیه استعداد ما پیشاپیش در بست در
اختیار یک بخش یک دست و باریک از جمعیت جامعه بوده است. فرصت های برابر برای
مبارزه با چنین وضعیتی سر برآورد و خواست به همه، فارغ از بستر و پیشینه شان، بختی
مساوی برای دستیابی به سهمیه بدهد. فرصت برابر کوشید کاری کند تا آمار جمعیتی
سهمیه شبیه به آمار مشابه خود جامعه شود. یک کلام اینکه فرصت برابر همیشه به معنای
دسترسی برابر گرفته شد.

دسترسی برابر هم در جای خود تلاش شایگان و چشمگیری بوده است. ولی فرصت

برابر در مقام دسترسی برابر، کاری به کاری عدالتی موجود در نظام برآمده از سهمیه فرصت‌ها ندارد و آن را دست‌نخورده بر جای می‌گذارد. نخست اینکه طبقه برگزیده همان جاهایی را که از دیرباز برایشان ذخیره شده است در اختیار خود نگه می‌دارند و بالای نردبان می‌مانند. اصول دسترسی برابر دانشگاه‌ها را وادار به واگذاری سهمیه پولدارها و نخبگان نکرده است و تنها جاهای باقی‌مانده را به تساوی میان باقی ما تقسیم می‌کند. مهم‌تر اینکه فرصت برابر در مقام دسترسی برابر، موازنه زمینه بازی مجموع منفی را هم دگرگون نمی‌کند. از آنجاکه سهمیه‌ها ثابت‌اند، فراهم کردن فرصت برای یک نفر، هرچند بی‌چیز باشد، مساوی این است که دیگری که به همان اندازه سخت کار کرده‌اند از گردونه حذف شوند. مثلاً اگر فکر کرده‌اید که دست آمریکای لاتینی‌ها از سهمیه کوتاه مانده است، دسترسی برابر دست به کار می‌شود و شمار این اقلیت را در سهمیه افزایش می‌دهد. ولی در عین حال سهمیه سیاه‌پوستان، سرخپوستان و آسیایی‌تبارهای آمریکا را در گردونه کاهش خواهد داد و در بعد دیگری، خود آمریکای لاتینی‌های با استعداد هم فشار را حس خواهند کرد.

فرصت برابر در مقام دسترسی برابر به معنای افزایش فرصت نیست. تنها تلاشی در جهت نگه داشتن جاهای خالی در صندلی بازی است، آن هم با شمار پنجاه‌برابری بازیکنان نسبت به تعداد صندلی‌ها. این روند در اندازه بسیار کم عدالتی را در دل یک نظام ناعادلانه برقرار می‌کند و نابرابری‌های سیستمی برآمده از نژاد، جنسیت و موقعیت اجتماعی-اقتصادی را کاهش می‌دهد. این کار را هم از راه قرارداد اجتماعی انجام می‌دهد که در آن همه محکوم‌اند برای همان فرصت‌های محدود و غیرواقعی بجنگند. این روند هویت بازیکنان را در «بازی‌های گرسنگی» شایستگی کنونی دگرگون می‌کند، ولی نتیجه رانه. همچنان شمار برنده‌ها ثابت است.

در نظام سهمیه‌سالاری تنها امید ما همین فرصت برابر در مقام دسترسی برابر است. ولی این حقیقت که چنین روندی لازم و اصولی است، نباید چشم ما را بر این واقعیت ببندد که دسترسی برابر تنها راهکاری استاندارد برای یک مشکل استاندارد است. به این می‌ماند که برای حل مشکل یک معدل، معدلی دیگر بیاوریم. هدف و موفقیت نهایی آن هم در این است که خاطر همه را جمع کند که هرکس (و نه همه‌کس) بخت این را دارد که به موفقیت و کامیابی برسد.

ولی ما می‌توانیم بهتر از این عمل کنیم.

می‌توانیم عهدنامه نوینی طراحی کنیم که تعهدات آن ناظر بر مفهوم دیگری از عدالت باشد. اگر بخواهیم برابری فرصت واقعی را برای همه کس و هرکس برقرار کنیم، آن‌گاه باید فرصت برابر را در مقام تناسب برابر جا بیندازیم.

در وضعیت تناسب برابر همه آدم‌ها بر اساس فردیت خود بهترین فرصت‌ها را برای موفقیت خواهند داشت. دیگر کسی دل مشغول معدل استعداد نیست، چون اصلاً دیگر معدلی در میان نیست و قالبی هم نیست که مجبور باشی خودت را به شکش دریاوری و داوری هم نیست که مجبور باشی از خودت راضی نگهش داری. تناسب برابر راهی دیگر رفته و خودش را با نمایه دندانه دار شما همساز می‌کند. در نظامی با تناسب برابر ما دیگر در رقابت با هم نیستیم تا از نردبان ترقی بالا برویم و هرکدام مشغول صعود از گرادیان افزایشی خودمان خواهیم بود. در تناسب برابر، برد شما مساوی باخت ما نیست. مثلاً هدف شما در عهدنامه اسب سیاه این نیست که در سراسر کشور اول شوید، چون آن بازی، یک روند مجموع منفی است. حالا کار ما این است که خودمان را به بهترین حالتان برسانیم. این کار در دل روندی رخ می‌دهد که توانایی دیگران را برای موفقیت محدود نکند.

در دسترسی برابر تمرکز بر این بود که دسترسی اقشار گسترده‌تری از جامعه به موفقیت استاندارد شده فراهم شود، ولی در تناسب برابر بر این تمرکز داریم که جست‌وجوی کامیابی را در ابعاد جهانی برای همه ممکن کنیم و این یعنی گونه‌گونی و شمار موفقیت‌های فردی را افزایش دهیم.

برای امضای عهدنامه اسب سیاه کافی است تناسب برابر را در مقام دریافت شخصی خود از عدالت جا بیندازید. ولی برای اجرای شایسته‌سالاری دموکراتیک عملی، نهادهای ما هم باید خود را ملزم به اجرای تناسب برابر کنند.

۱۰

حالا پرسش این است که چگونه یک نهاد می‌تواند از دیدگاه اجرایی و عملی تناسب برابر را فراهم کند؟ اینجا کار است که پای روزگار شخصی‌سازی به میان می‌آید، چون تناسب برابر ضامن شخصی‌سازی معتبر برای همه است.

طبق اصول تناسب برابر، نهادها متعهد می‌شوند همه نظام‌های انسانی را شخصی‌سازی کنند که شامل شیوه‌های آموزش، کار و زندگی ما می‌شود. دقیق‌تر اینکه نظام‌های نهادینه و خدمات باید خود را با نمایه دندانه دار همه افراد، برآمده از هر سن و پیشینه‌ای، سازگار کنند.

اینجا دیگر حکم نهادهای تحت عهدنامه اسب سیاه، نه بهره‌وری بلکه انعطاف است. در شایسته‌سالاری دمکراتیک، شخصی‌سازی یک جور امتیاز، افزونه لوکس یا کالای بی‌هدف نیست، بلکه تنها راه ممکن برای رسیدن به تناسب برابر و حق جهانی کامیابی است.

خوشبختانه نیازی نیست همه این‌ها را اختراع کنیم. شماری از موفق‌ترین کسب‌وکارهای جهان پیشاپیش فناوری‌های شخصی‌سازی توسعه یافته‌ای به کار گرفته‌اند تا بتوانند جوابگوی نیازهای همه مشتری‌های خود باشند. تنها کاری که برای ما می‌ماند این است که همین فناوری‌ها را از حاشیه به میانه متن زندگی خود بیاوریم و از محصولات مشتری محور به جریان‌های کاری و آموزشی بدل کنیم.

پیام شخصی‌سازی برای ما به یک مشت اسباب دیجیتالی یا اکوسیستم تجاری فراگیر خلاصه نمی‌شود. کارش این است که نظام و خدماتی را برای فراهم کردن تناسب برابر بسازد. اگر این کار را کردیم، آن‌گاه همه کس و هرکس توان این را خواهد یافت که جامعه موفقیت را بر قامت خود بدوزد.

این طور به نظر می‌رسد که دشوارترین مانع بر سر راه اجرای شایسته‌سالاری، همین رساندن شخصی‌سازی به همه آدم‌ها باشد. پیش‌تر این‌گونه بود ولی دیگر نه. «آکادمی خان» مثالی از این دست است؛ داستان مردی که نه مربی و استاد و نه متخصص فناوری بود، و تنها تحلیل بازار می‌دانست. او در عرض کمتر از یک دهه توانست یک سازمان غیرانتفاعی آموزشی بنا کند که بر پایه آموزش شخصی‌سازی شده آنلاین کار می‌کرد و تا الان یک میلیارد برنامه آموزشی شخصی آنلاین به بیش از شصت میلیون دانشجو و دو میلیون استاد دانشگاه ارائه کرده و نکته اینجاست که همه هم به رایگان.

پس می‌بینیم که مشکل کار تناسب برابر، ارائه فناوری شخصی‌سازی شده به همه نیست. در عرصه عمل این کار همان قدر سخت است که مثلاً الان نتفلیکس درگیرش است و می‌کوشد سر در بیاورد که هرکسی چه فیلم‌هایی دوست دارد و همان‌ها را به او عرضه کند. بخش دشوار ارائه تناسب برابر، که نیازمند یک حقیقت تازه اجتماعی در دل عهدنامه‌ای جدید است، همین است که انتخاب فردی را تضمین کند.

جست‌وجو در استراتژی‌های متفاوتی که ممکن است با نقاط قوت مبهمتان همساز باشند هم لازم است، انتخاب عملاً همان سیستم راهبر شما در روند گرادیان افزایشی است.

برای اینکه ببینیم نظام یا خدمات هر نهاد چقدر تناسب برابر به ما ارائه می‌کند، کافی است این پرسش ساده را مطرح کنیم: آیا این نهاد هم‌زمان انتخاب فردی و شخصی‌سازی را ارائه می‌کند؟

انتخاب بدون شخصی‌سازی چیزی فراتر از برگزیدن منفعلانه نیست. این چیزی است که همین الان هم داریم، همین نهادهایی که در حال حاضر وجود دارند و سیاهه خدمات خود را به ما می‌دهند و وادارمان می‌کنند از میان گزینه‌هایی که تنها به حال خودشان مفید است یکی را برداریم. نهادهای تنها از راه پیاده‌سازی روندها و مسیرهای منعطفی که با فردیت همساز باشند می‌توانند انتخاب معناداری ارائه کنند. فناوری شخصی‌سازی شده لازم است، ولی برای رسیدن به این مهم کافی نیست.

به دست دادن انتخاب واقعی یعنی یک نهاد باید بخواهد بخشی از اختیار خود را واگذار کند. اگرچه این کار منافع فراوانی دارد و مثلاً توانمندی نهاد، تعامل کارکنان و بهره‌وری را افزایش می‌دهد، نیازمند دگرگونی در شیوه نگاه و دریافت مدیران ارشد هم است. این دگرگونی است که باقی ما هم باید برای تشویق نهادهای انجام بدهیم، وگرنه کارمان در حد سهمیه‌سالاری باقی خواهد ماند.

اگرچه روزگار شخصی‌سازی در عمل عصر وعده‌های بی‌سابقه است، می‌توان آن را دوران خطرهای هولناک هم دانست. بدتر از انتخاب بدون شخصی‌سازی، مهلكه شخصی‌سازی بدون انتخاب است.

نظام‌هایی که خودشان را با فردیت شما سازگار کرده‌اند ولی انتخاب راستینی به شما نداده‌اند، همان سیستم‌هایی هستند که قدرت بی‌کرانی برای کنترل‌تان دارند. نمی‌خواهیم ته دلتان را خالی کنیم. ولی الان فهرست بلندبالایی از کشورهایی داریم که همه ظرفیت‌های دموکراتیک اینترنت را در اختیار دولت‌های تمامیت‌خواهی قرار داده‌اند که به یاری همین ابزار مردم را می‌پایند و فریب می‌دهند و سرکوب می‌کنند. اشتباه هم نکنید، این راهی است که اگر در آن دخالتی نکنیم، غرب هم در حال رفتن به همان راه است.

شرکت‌های بزرگ همین الان هم حجم انبوهی از داده‌های شخصی را در مورد خود شما در اختیار دارند و بر همان پایه، تبلیغات شخصی‌سازی شده و جالب برای شخص شما را به خوردتان می‌دهند تا کالاهای خاصی را بخرید که آن‌ها به شما پیشنهاد داده‌اند. نتایج

جست وجوی شما زمانی که در اینترنت هستید ذخیره می شود و بعدتر شما را همان جایی می برد که آن ها خواسته اند. اخبار شخصی سازی شده ای داریم که روی طرز فکر و انتخاب کسی که می خواهید به او رأی بدهید هم تأثیر می گذارد. ما داریم دنیایی می سازیم که در آن دولت ها و شرکت ها و هوش های مصنوعی به مراتب باهوش تر از خودشان، به نحوی فزاینده تصمیمات مهمی برایتان می گیرند که روحتان هم خبر ندارد.

همین نهادها هستند که به شکلی روزافزون دلشان می خواهد شخصی سازی بیشتری به شما ارائه کنند. فقط با رعایت این نکته که شخصی سازی مشروط به خواست ها و فرجام دلخواه خودشان باشد. دقیق تر اینکه می خواهند شخصی سازی را داشته باشید، ولی بدون قدرت انتخاب.

۱۲

اصلاً چرا یک شرکت بیاید و راضی شود که قدرت انتخاب را به افرادی که خدمات از آن می خواهند واگذار کند؟ چون نهادی که تناسب برابر ارائه می کند، در همین روزگار شخصی سازی پرربال خواهد گشود. این تنها یک بیانیه نظری نیست. همین الان و در همین لحظه این امکان وجود دارد که همه زندگی خود را در دل یک نظام شایسته سالار دموکراتیک بگذرانید، آن هم از راه تعامل با نهادهای سروسالمی که نسخه نوپایی از تناسب برابر را رو کرده اند. یکی از این نهادها مدارس عمومی سامیت^۱ است. سامیت شبکه ای از یازده مدرسه خصوصی در کالیفرنیا و واشینگتن است که از کلاس ششم تا دوازدهم را پوشش می دهد. این اتحاد در پس یک رهیافت شخصی سازی برای آموزش و پرورش موسوم به آموزش سامیت شکل گرفته و شهرت و موفقیت فارغ التحصیلان و خود برنامه هم بر پایه شعار آن بوده است: «آماده کردن هر دانش آموز برای رسیدن به یک زندگی کامیاب.»

برنامه آموزشی سامیت علناً از راه سه محتوای مشخص به هر دانش آموز کمک می کند تا ذوق، هدف و موفقیت خودش را مهندسی کند. هر دانش آموزی در این برنامه یک مربی و مرشد خاص دارد که هر هفته باید با او دیدار رودررو داشته باشد و در کار درک و هدایت فردیت خودش از او مشاوره بگیرد. دانش آموزان در کلاس ها هم دانش، مهارت ها و عاداتی را که فراگرفته اند به عمل درمی آورند تا طرح هایی را اجرا کنند که آن ها را برای موقعیت های بعد از فارغ التحصیلی یاری کند. آخرهم اینکه همه دانش آموزان

در یک حلقه آموزشی راهنمایی می‌شوند تا به آن‌ها یاد بدهد چگونه می‌توانند اهداف قابل دسترسی را تنظیم کنند، نقشه‌های مؤثر بکشند، توانایی‌های خود را بروز دهند و در خود و پیشرفتشان تأمل کنند.

ما در عهدنامه استاندارد همیشه با یک بازی روبه‌رو بودیم که باید میان جست‌وجوی موفقیت حرفه‌ای و جست‌وجوی کامیابی یکی را انتخاب می‌کردیم. این باور سخت خودش را در نخستین پرسشی نشان داده است که بسیاری در برخورد با سامیت مطرح کرده‌اند: «خیلی خوبه، ولی فارغ‌التحصیل‌های شما دانشگاه هم می‌رن؟» البته که در عهدنامه اسب سیاه رفتن به دانشگاه نه معیار موفقیت است و نه کامیابی. ولی در هر حال پاسخ مثبت است، چون ۹۹ درصد فارغ‌التحصیلان سامیت دانشگاه هم رفته‌اند و این در مقایسه با آمار ۶۶ درصدی دیگر مدارس ملی کشور رقم خوبی است. از این بهتر هم اینکه شمار فارغ‌التحصیلان دانشگاه که از سامیت گذشته‌اند، دوبرابر میانگین کشوری است. در واقع دانش‌آموزان سامیت حتی با معیارهای استاندارد هم بالاتر از همه نشسته‌اند.

زیرساخت‌های فیزیکی این مدارس جوری طراحی شده است که شبیه انجمن‌های آموزشی کوچک باشد و شمار دانش‌آموزان را اندک نگه دارد. همان‌گونه که به فکر شما هم خطور کرده درخواست برای رفتن به سامیت بالاست و شمار متقاضیان از شمار جاهای موجود بیشتر. برای همین سامیت هر ساله قرعه‌کشی می‌کند و از میان متقاضیان عده‌ای را به تصادف به کلاس‌های خود راه می‌دهد. بنابراین روند پذیرش نه ربطی به پول دارد، نه به شایستگی. هر بچه‌ای که دلش خواست برود سامیت و استعدادش را شکوفا کند، بختی مساوی با دیگران دارد.

چرا اصلاً باید فکر یازده مدرسه در شمال غرب را به سر راه بدهید؟ چون سامیت می‌تواند انتخاب‌های راستینی در اختیار فرزندان بگذارد و کوچک‌ترین اهمیتی ندارد که کجای آمریکا زندگی می‌کنید. مهم‌ترین توانمندی خاص خود سامیت در همان برنامه آموزشی‌اش است. یک طرح درسی کامل، پرورش حرفه‌ای متناسب با خواسته و شخصیت، یک مربی همیشه حاضر و امکانات فناوری مدرسه. چیزی که باعث شد تلاش سامیت برای انتشار تجربه، ابزارها و دانش با دیگر مربیانی که به آنجا می‌آمدند گسترده شود و به یک برنامه ملی بدل و به دیگر مدارس کشور کشیده شود تا آن را تقلید کنند این است که این برنامه کاملاً رایگان است. این راهی است که سامیت رفته تا محدودیت‌های سهمیه را دور بزند و آموزش شخصی‌سازی شده را به همه کس و هر کس بدهد.

الان بیش از ۳۳۰ مدرسه در سراسر آمریکا به برنامه تحصیلی سامیت پیوسته‌اند. از همه مهم‌تر اینکه سامیت دیگر مدارس را وامی دارد که تجربه آنجا را با ارزش‌ها و نیازهای محیط خودشان سازگار کنند و این را بدانند که ارائه تناسب برابر نیازمند این است که یک نهاد انعطاف خود را در روند پیاده‌سازی به نهایت ممکن برساند. شما می‌توانید همین الان به مدرسه فرزندان بروید و از آن‌ها بخواهید عضو سامیت بشوند و این‌گونه کودک شما طعم شایسته‌سالاری دموکراتیک را خواهد چشید.

حالا بگذارید از سطح مدارس ابتدایی و دبیرستان گامی فراتر بگذاریم و به عرصه آموزش عالی وارد شویم. در ظاهر انگار این نهادها از عهدنامه اسب سیاه، که تناسب برابر را برای همه دانشجویان می‌خواهد، بیشترین ضربه را خواهند خورد. این نهادها در گذر بیش از یک سده چیزی شبیه انحصار کامل را بر فرصت‌های اجتماعی دارند و بر اصول استانداردسازی و سهمیه‌ها مانده‌اند و قدرت انتخاب را در مشت خود نگه داشته‌اند. ولی سرانجام به روزگاری رسیده‌ایم که نهادهایی چون دانشگاه وسترن گاورنرز، آریزونا و نیوهمپشایر جنوبی با دوراندیشی تمام پای به روزگار شخصی‌سازی نهاده‌اند.

برای نمونه، دانشگاه نیوهمپشایر جنوبی را در نظر بگیریم. این دانشگاه در سال ۱۹۳۲ به عنوان یک دانشگاه استاندارد در عرصه حسابداری و علوم دبیری پای به عرصه نهاد، ولی در طول دهه گذشته خودش را به شکل یکی از نهادهای آموزشی پیشاهنگ آمریکا در عرصه آموزش شخصی‌سازی شده درآورد و در سال ۲۰۰۸ «کالج آمریکا» را راه‌اندازی کرد. کالج آمریکا نخستین برنامه تحصیلی دوره کارشناسی معتبر سراسر تاریخ کشور شد که نمرات، واحدها و ساعت‌های درسی را حذف کرد و ارزیابی مبتنی بر صلاحیت را جایگذاری کرد. هر دانشجوی دانشگاه آمریکا یک استاد ارشد شخصی دارد که به او یاری می‌رساند تا بهترین تصمیمات تحصیلی را بر پایه فردیتش بگیرد و با اختیار کامل روند آموزش خودش را مدیریت کند. هیچ دستور رسمی‌ای در کار نیست و تنها مجموعه‌ای از مربیان و ارزیابان دانشگاهی هستند که در پایان کار شایستگی و کارآمدی دانشجوی را ارزیابی می‌کنند. این یعنی دانشجو می‌تواند تصمیم بگیرد با چه سرعت و ضرب‌آهنگی آموزش ببیند و در بند زمان استاندارد هم نباشد.

برای رفتن به کالج آمریکا هیچ سهمیه استعدادی در کار نیست که مجبور باشی برایش بجنگی و هیچ قالب تنگ و بی‌حسابی هم در کار نیست که مجبور باشی خودت را به شکل آن دریاوری. در سال ۲۰۱۷ میانگین شهریه دانشگاه‌های آمریکا برای یک

دوره چهارساله کارشناسی حدود ۱۵۵ هزار دلار بوده، ولی گذراندن همین دوره در کالج آمریکا ده هزار دلار هزینه برمی دارد. تازه برای دانشجویی که بتواند دوره را زودتر تمام کند این امکان وجود دارد که شهریه تا پنج هزار دلار کاهش پیدا کند. بسیاری از دانشجویان حتی از کارفرماهای خود یارانه‌هایی می‌گیرند که شهریه را برایشان سبک‌تر هم می‌کند. اکثریت قابل توجهی از فارغ‌التحصیلان این دانشگاه بدون بدهی دوره‌های خود را تمام می‌کنند. در سال ۲۰۱۷ شمار متقاضیان این دانشگاه هفت هزار نفر بود و پل لبلانک، مدیر توانمندی دانشجویان دانشگاه نیوهمپشایر، معتقد بود این شمار تا سال ۲۰۲۱ به بیست هزار نفر هم می‌رسد.

این دانشگاه در حال حاضر با بیش از صد نهاد همکاری دارد که در میان آن‌ها نام بیمارستان‌ها، نهادهای خیریه، هتل‌ها، شرکت‌های بیمه، شرکت‌های غذایی، شرکت‌های مد و لباس و شرکت‌های رسانه‌ای به چشم می‌خورد و دلیلش هم اینکه مشخصاً روند آموزشی اشتغال محور دارد. این دانشگاه همچنین تمرکز ویژه بر کسانی دارد که معمولاً دانشگاه‌های استاندارد آنان را فاقد شایستگی حضور در مراکز آموزشی از آن دست می‌دانند. کسانی چون ارتشی‌ها، مادران خانه‌دار، کارگران تمام وقت و دانشجویان مسن. پل لبلانک می‌گوید: «بیشترین شهرت این برنامه ما در کالج آمریکا به این خاطر بوده که پول زیادی نمی‌خواد، ولی مسئله اصلی برامون اینه که درک کنیم چقدر مهمه به آدم‌ها این اختیار رو بدیم که تحصیلات رو با تعریف خودشون معنی کنن، با تعریفی که بیشتر به شرایطشون بخوره. برنامه کالج آمریکا منعطفه و خودش رو با نیازهای فردی دانشجویها هماهنگ می‌کنه و این چیزی نیست که بشه با نظام آموزشی یک دست بهش رسید. مهم‌ترین نکته‌ش هم اینه که همه‌شون پیشرفت می‌کنن. کانت می‌خونن. سراز ریاضیات محض درمی‌آرن. نویسنده و اندیشمندهای بزرگی می‌شن. هرچی بیشتر به این برنامه نگاه می‌کنیم، بیشتر قانع می‌شیم طرز فکر ما نسبت به آموزش داره تغییر می‌کنه.» حالا بیا ببینیم از محیط آموزشی به محیط‌های کاری بپردازیم. در شایسته‌سالاری دمکراتیک، شما حاکم بر سرنوشت حرفه‌ای خود هستید چون در بیراهه‌ای که می‌روید، سر رشته کار در دست خودتان است. شما این اختیار را دارید که تعریف خودتان از موفقیت را با شرایط خودتان دنبال کنید. با این حال این آزادی ممکن است شما را به این فکر بیندازد: اگه من راه خودم رو برم، نکنه ته راه کاری م تنها بمونم؟ نکنه محکوم به اینم که به کار تنهایی واسه خودم داشته باشم؟

برگزیدن شخصی سازی به جای استاندارد سازی شاید به نظر شما این گونه بیاید که باید انتخاب کنید و با وجود همه آسیب ها در کنار بقیه بمانید، یا تنها باشید. راستش را بخواهید ماجرا دقیقاً عکس این حالت است؛ شایسته سالاری دموکراتیک با گشودن دروازه های جامعه به سوی گستره موفقیت های انسانی این امکان را می دهد که هر فردی با خواسته های معمول حرفه ای دیگری را پیدا کند و این دو خود به خود مجموعه های ذوقی خویش را بنا کنند. برای نمونه سازمان ناپو^۱.

جایی که کورین بلاک بعد از یک دوره کار سیاسی به آن پیوست تا بدل به سازمان دهنده حرفه ای شود. چیزی که ناپو را برای او جالب می کرد این بود که برای رفتن به آنجا هیچ نردبان نهادینه ای وجود نداشت و نه مدرک دانشگاهی می خواستند، نه سهمیه و معدل و... در عوض اعضای ناپو به شدت هدفمند بودند و همه بیراهه خود را به سوی موفقیت می پیمودند. بیشتر این ها هم ناگهان با نهایت شگفتی دریافتند که کسان دیگری هم هستند که همین دو انگیزه شدید، یعنی یاری رساندن به دیگران و سازماندهی کردن را دارند. ریشه برپایی سازمان ناپو به سال ۱۹۸۳ برمی گردد؛ زمانی که پنج زن در نشیمن خانه ای در جنوب کالیفرنیا گرد هم می آمدند. چیزی که آن ها را دور هم جمع کرد آگهی کوچکی در روزنامه یک انجمن محلی بود که کارن شورتریج آن را به روزنامه داده و نوشته بود: «اگر نظم و ترتیب می خواین با من تماس بگیرید.» برخی از این زنان همان موقع از نظم و ترتیب دادن به خانه و دفتر مشتریان پول درمی آوردند، ولی برخی دیگر این کار را فقط برای رفقا و خویشان انجام می دادند. استفانی کالپ یکی از آن ها بود که در آن زمان برای هالیوودی ها خرده کاری می کرد و اسمش را گذاشته بودند «دیوانه خندان». یک روز که به خانه یکی از مشتریان رفته و بازار شام خانه اش را دیده بود، این فکر به سرش زده بود که از کار مرتب کردن اوضاع و اویلاي خانه مردم می شود پول خوبی به جیب زد. اولش اصلاً ایده ای نداشتند جز اینکه بنشینند و سر چیزهای مختلف مثل نکته ها و راهنمایی های این کار با هم حرف بزنند. ولی استفانی معتقد بود کارهای بیشتری هم می شود کرد و به گفته خودش: «من حس کردم کاری رو که ما داریم می کنیم بقیه هم باید به رسمیت بشناسن، مثل یک جور شغل معتبر و سنگین. تا اون موقع همه خیال می کردن ما خدمتکاریم. جدی مون نمی گرفتن. این بود که من اسم 'سازمان دهنده حرفه ای' به کلمه زد.»

1. The National Association of Productivity and Organizing Professionals (NAPPO)

این جمع پنج نفره تحت هدایت استفانی درآمد و سازمان غیرانتفاعی خودشان را تشکیل دادند: «من گفتم غیرانتفاعی باشیم و کسب و کار نشیم، چون قلباً به فکر زنان در خدمت زنان بودم. حرفه‌ای‌های دیگه کلاس داشتن و مدرک دانشگاهی و این جور چیزها، ولی ما فقط خودمون رو داشتیم. چیزی که به چشم من یه شبکه همکاری متقابل اومد، در ۱۹۸۶ که یک شعبه در نیویورک باز کردند، خودشان را با نام تازه ناپو خواندند و البته به گفته استفانی، اوایل کار خیلی کند پیش رفت: «هنوز زن‌ها فرصت برابر کاری نداشتن. ارتباط ما بیشتر با تلفن بود و خیلی سخت می‌شد به جامعه بفهمونی ما داریم چی کار می‌کنیم.» ولی با جان گرفتن دوران شخصی سازی، آمدن فناوری‌های تازه، اقتصاد نوین و ارزش‌های اجتماعی مدرن اوضاع عوض شد: «سال ۲۰۰۰ نقطه عطف کارمون بود. اینترنت کار تماس ما رو با هم آسون‌تر کرد و تونستیم یه انجمن ملی واسه خودمون درست کنیم. زن‌ها قدرت می‌گرفتن و قدم‌های بزرگی در جهت کارهایی که جامعه فکر می‌کرد بتونن برمی‌داشتن. دیدن اینکه از اون موقع چه اتفاقاتی افتاده خیلی جذابه.» امروز ناپو در چهل و نه ایالت و بیست و شش کشور شعبه دارد. رهبری ناپو به شدت در تعامل، مؤثر و جاه طلبانه است. وقتی شما یک سازمان را با عده‌ای اسب سیاه راه می‌اندازید نتیجه همین می‌شود. در شایسته‌سالاری دمکراتیک شکل‌گیری سازمان‌های حرفه‌ای منعطف و پویایی چون ناپو که خودشان کار سازماندهی خودشان را انجام می‌دهند و خرده‌انگیزه‌های اعضا به رسمیت شناخته می‌شود، بدل به قاعده خواهد شد و نه استثنا.

بگذارید یک چیز را روشن کنیم که سه مثال نمی‌توانند یک نظام فرصت‌ها بسازند. ما در اینجا نمی‌گوییم که ناپو، دانشگاه نیوهمپشایر و سامیت همه مشکلات ساختن یک نظام شایسته‌سالاری دمکراتیک را حل کرده‌اند. نگفته‌ایم که این‌ها الگوهای غایی هستند که باید تقلید شوند. فقط می‌گوییم این‌ها شواهد پررنگی از این مفهوم‌اند؛ پیشاهنگانی که مثل خود اسب‌های سیاه از دل تاریکی بیرون جهیده و تا ته مسیر را یکسر دویده‌اند. وقتی کار به تناسب برابر می‌رسد، هیچ یگانه راه بهتری در میانه نیست. هر نهادی باید راهکار خودش را برای فراهم کردن شخصی سازی و انتخاب فردی پیدا کند. ولی سامیت، دانشگاه نیوهمپشایر و ناپو نشان می‌دهند که وقتی شما مردم را آزاد کنید و در برابر شخصی سازی و انتخاب آزاد قرار دهید، نتیجه هرج و مرج و آشوب نخواهد بود.

نتیجه کامیابی شخصی است و موفقیت حرفه‌ای.

اگر بخواهیم دنیا را بر اساس همین پیشاهنگان پیش بینی کنیم، فقط نهادها نیستند که باید دگرگون شوند. ما همه در برابر هم نیز وظایفی خواهیم داشت. در عهدنامه اسب سیاه هریک از ما تعهدی شخصی دارد که برای ایجاد شایسته سالاری دموکراتیک اهمیتش کمتر از تعهد نهادها نیست.

۱۳

کامیابی چیزی نیست که به شما هدیه بدهند. چیزی است که باید به دستش بیاورید. به همین خاطر است که تعهد فردی هرکس در دل عهدنامه اسب سیاه همان مسئولیت فردی است. ولی همان گونه که عهدنامه اسب سیاه فرصت برابر را چیزی بلا شرط می داند، نگاهی جدی نیز به مسئله مسئولیت فردی دارد.

قبلاً که بحث به مسئولیت می رسید، ما در مقام جامعه با روندی دوگانه و آکنده از دورویی، گفت و گو بر سر مسئولیت را به افراط می رساندیم. از یک طرف اصرار داشتیم که باید عواقب تصمیمات را پذیرفت و بعد آزادی تصمیم گیری را از فرد می گرفتیم. اصرار داشتیم که برای رسیدن به فرصت های شغلی باید آموزش دید و بعد سهمیه تحصیلی می گذاشتیم. اعلام می کردیم که همه باید فرصت برابر برای بالا رفتن از نردبان ترقی داشته باشند و بعد معدل استعداد اعمال می کردیم.

این همان گزینش منفعلانه است که نقاب انتخاب به خودش زده، تازه از این هم بدتر. در بسیاری از موارد انتخاب های معنادار تنها برای افراد پولدار و نخبه محفوظ بود و ما یک سیستم فاسد فرصت ها ساخته بودیم که شمار برنده هایش به شدت محدود بود و بعد مسئولیت باخت را هم به گردن خود بازنده های نگون بخت می انداختیم.

اوضاع در شایسته سالاری های دموکراتیک مبتنی بر تناسب برابر دیگرگونه است. شما دیگر یکی از چرخ دنده های ماشین نیستید. دیگر یکی از شرکت کننده های مسابقه زیبایی نیستید. وقتی یک انتخاب راستین در برابرتان می گذارند، کنترل راستینی بر زندگی خود خواهید داشت. ولی این قدرت فزاینده مسئولیت فزاینده ای هم با خود دارد. وقتی به شما این توان را بدهند که انتخاب های خود را بشناسید، دیگر در روند جست و جوی کامیابی مسئول همه تصمیمات خود خواهید بود.

در عهدنامه اسب سیاه حساب و کتاب کار روشن است؛ با آزادی بیشتر در انتخاب، مسئولیت بزرگ تری هم بر دوش فرد قرار می گیرد. شما مسئول شناخت خرده انگیزه هایتان

هستید. شما مسئول شناخت انتخاب‌های خودید. شما مسئول شناخت استراتژی‌هایتان هستید. و وقتی که مسئول همه این‌ها باشید، دیگر مسئول کامیابی خود هم خواهید بود. بنابراین شایسته‌سالاری دموکراتیک تنها وقتی می‌تواند کارایی درست داشته باشد که شما بخواهید جست‌وجوی خودتان برای کامیابی را چون دینی بدانید که جامعه بر گردنتان گذاشته است. این‌گونه است که شخصاً می‌توانیم نهادها را واداریم که تناسب برابر ایجاد کنند. جاهایی چون سامیت و کالج آمریکا تنها در صورتی امکان بالیدن و گسترش می‌یابند که ما راه حمایت از شایسته‌سالاری نوظهور آن‌ها را برگزینیم، نه اینکه موفقیت استاندارد را دنبال کنیم و حق انتخاب خود را واگذاریم.

۱۴

عهدنامه اسب سیاه در بطن خود یک بیانیه ساده است که می‌گوید کامیابی هم حق فردی است و هم وظیفه مدنی.

این عهدنامه وقتی در چنین چشم‌انداز دوراندیشانه‌ای بررسی شود، ممکن است فریبنده و دُن‌کیشوتی به نظر برسد. شاید به نظر برخی حتی ضدآمریکایی باشد. در شرایطی که جامعه انگار دارد از هم می‌پاشد، عهدنامه اسب سیاه به راحتی می‌تواند بد تعبیر شود و ابزاری برای حقانیت‌بخشی به خودمحوری در نظر گرفته شود.

کامیابی را دشوار بتوان در مقام یک انگاره مستحکم و قابل اعتماد برای برساختن قرارداد اجتماعی تعریف کرد. منتقدانی که به طرز فکر استاندارد خو گرفته‌اند، ممکن است خرده بگیرند که: «حالا تو اومدی می‌گی این تعهد منه که باید فقط به چیزهایی فکر کنم که بیشترین اهمیت رو واسه خودم داره؟ این وظیفه مدنی منه که دنبال تعریف خودم از خوشبختی برم؟ یعنی اصلاً تا حالا هیچ کشوری بوده که توی سند تشکیلش بنویسن کامیابی هم حق فردیه و هم وظیفه مدنی؟»

راستش را بخواهید همین طور است.

اسم آن کشور ایالات متحده آمریکا است. اسم آن سند هم اعلامیه استقلال است.

نتیجه | جست‌وجوی خوشبختی

آن که اندیشه‌ای از من دریابد، آموزه‌ای در بر خویش گرفته بی‌آنکه مرا فرو بکاهد. و همچون کسی است که شمعی به شمع من روشن کند، بی‌که مرا اسیر تاریکی سازد.
توماس جفرسون

۱

تأثیرگذارترین جمله در تاریخ سیاسی غرب بی‌گمان همان نخستین جمله در پیشگفتار اعلامیه استقلال آمریکاست، آنجا که نوشته: «ما برابر آفریده شدن انسان‌ها و اعطای برخی حقوق انکارناپذیر از سوی پروردگار را جزو حقایق بدیهی می‌پنداریم؛ از جمله این حقوق، حق زندگی، آزادی و جست‌وجوی خوشبختی است». و معروف‌ترین عبارت در این جمله مقدس همان حقوق سه‌گانه‌ای است که آن‌ها را انکارناپذیر نامیده است. ولی جالب اینکه یکی از این سه حق شبیه به آن دوی دیگر به نظر نمی‌رسد. انگار ساده‌تر از باقی فراموش می‌شود، ولی این اذهان خارق‌العاده که قدیمی‌ترین دموکراسی زنده بشریت را پایه گذاشته‌اند، این مهم‌ترین حق را برای ابنای بشر قائل بودند و «جست‌وجوی خوشبختی» را هم‌ردیف خود زندگی و آزادی قرار دادند.

دو سده و نیمی بعدتر، زندگی و آزادی هنوز در عرصه عمومی مطرح‌اند. ما هنوز به شکلی بی‌امان در مورد حق زندگی و حق مرگ داد سخن می‌دهیم. در هر انتخاباتی سیاستمداران آمریکایی به میانه می‌آیند و موارد نقض آزادی را چون پرچمی به دست گرفته و با آن رأی جمع می‌کنند. ولی جست‌وجوی خوشبختی انگار کمتر در گفتمان عمومی حاضر می‌شود. در موارد اندک شماری هم که آمریکایی‌ها متوجه این عبارت در اعلامیه استقلال می‌شوند، به این خیال می‌افتند که تنها یک آرایه ادبی بوده است و می‌خواستند با آوردنش دل مردمی را که آزاد شده بودند شادتر کنند. ولی این «جست‌وجوی خوشبختی» از همان نخستین زمان پدیداری در عرصه جهان مورد تمسخر جورج شاه انگلستان قرار گرفت. کمتر از یک ماه بعد از انتشار اعلامیه استقلال، یک «مرد انگلیسی» این متن را در مجله ادینبورو منتشر کرد:

دیگر نشانه شورش اینان همین است که حق غیرقابل انکار جست‌وجوی خوشبختی را بر خود برانزده دانسته‌اند. جست‌وجوی خوشبختی در مقام یک حق غیرقابل انکار!... شده تاکنون یک انسان فانی زنده بشنود خوشبختی را از کسی گرفته‌اند؟ حال منظورشان چه بوده خدا عالم است. یکی می‌تواند بیاید و اسب یا گاوم را از من بگیرد یا من می‌توانم اسب و گاوم را از خود بتارنم، یا هر چیز دیگرم را واگذارم؛ ولی مگر می‌شود خوشبختی را گرفت یا وا گذاشت، که من نمی‌دانم و این را باید از یک ادیب^۱ به دلیانیا^۲ پرسید.

در واقع این عبارت معمایی، سیلی از معانی را برای بنیان‌گذاران آمریکایی داشته است. در آن می‌توان بازتاب دمی از تاریخ را دید که بزرگ‌ترین اندیشمندان مستعمرات آمریکا نشستند و تصویری آرمانی از سرزمینی برای مردمان آزاد کشیدند که به منطق، فلسفه و گفتار مدنی آغشته بود و راهکارهای مؤثرتری از سنت، دین و خون‌ریزی برای اداره کشور داشت. و در میان آمریکایی‌ها، هیچ‌کس به اندازه توماس جفرسون، نویسنده این اعلامیه، در منطق، فلسفه و بحث و فحص‌های آن دوره غوطه‌ور نبود.

جفرسون خود این اعلامیه را دست‌آورد تمامی زندگی پرفراز و نشیبش می‌دانست. کتیبه روی سنگ قبرش که به دست خودش هم نوشته شده است، نوشتن اعلامیه را مهم‌ترین دست‌آوردی قلمداد کرده که «دوست دارم با آن در یادها بمانم». هیچ عبارتی از اعلامیه

۱. Oedipus، پادشاه افسانه‌ای یونانی که جواب معماهای سخت را می‌گفت و از پس معمای ابوالهول هم برآمد.

هم به اندازه «جست و جوی خوشبختی» چکیده دیدگاه او از جامعه مبتنی بر کامیابی را بازتاب نمی دهد.

۲

همه پیش نویس های شناخته شده اعلامیه استقلال این عبارت را در خود دارند و از جمله همان پیش نویسی که انگار نسخه شخصی خودش بود و برای دوستان و خانواده اش خواند. همه آن آدم های سرشناس و وزینی که بر سر نگارش اعلامیه استقلال نشستند و در میانشان فیلسوفانی چون جان آدامز و بنجامین فرانکلین هم بودند، اصلاحات اساسی را بر نسخه ای که «خام» می نامیدند وارد کردند و بارها آن را از نو نوشتند، ولی کسی دست به «جست و جوی خوشبختی» نزد. اگرچه محتوای اعلامیه استقلال بحث های داغ و تندی را در کنگره به راه انداخت و یک چهارم از نوشته های جفرسون را حذف کردند، ولی هیچ جا ثبت نشده که کسی در حذف این عبارت سخنی گفته باشد. پس ماندن این عبارت نه تصادف است و نه سازش، بلکه نشانه کار بی مانند یکی از بزرگ ترین متفکران سیاسی تاریخ برای نگاشتن متنی است که الان یکی از مهم ترین اسناد تاریخی بشریت است.

دویست و چهل و دو سال بعدتر، اندیشه جست و جوی خوشبختی به عنوان یکی از حقوق اولیه بشری همچنان یکی از مهم ترین نشانه های زیست فکری آمریکا است. بیا ببینیم مفاهیم بنیادین اعلامیه های تشکیل دیگر کشورهای دموکراتیک را بررسی کنیم. در کانادا از «زندگی، آزادی و امنیت» گفته اند و البته کانادایی ها «آرامش، نظم و دولت خوب» را هم خواسته اند. در آلمان سخن از «اتحاد، عدالت و استقلال» است و در فرانسه از «آزادی، برابری و برادری». این ها البته که همه اصول مهمی هستند و همه شان نقش مهمی در حقوق اولیه در جامعه مدنی دارند. ولی همه این ها آرمان های جمعی اند. چیزی که در میان این قراردادهای اجتماعی ملل دیده نشده، مفهوم فردیت است.

یک دولت می تواند فارغ از گونه گونی افراد در دل یک جامعه و به شکل کلی محافظت از آزادی و زندگی را نهادینه کند. بدین ترتیب شاید حکم اعدام لغو شود و این گونه دیگر دولت فارغ از جزئیات جرم هرکس نتواند زندگی او را بگیرد. ولی از آن سو جست و جوی خوشبختی خود را در دل هرکسی به گونه ای معنا می کند. محافظت از حق آدم ها برای جست و جوی خوشبختی مستلزم این است که دولت فردیت جست و جوی را به رسمیت بشناسد. گنجاندن حق آزادی و زندگی در اعلامیه چیز جدیدی نبوده. هر دوی این ها به زمان

منشور کبیر^۱ سال ۱۲۱۵ برمی‌گردد و آنجا هم قید شده بود، ولی چیزی که آمریکا را در میان دیگر ملل جهان ممتاز می‌کند این است که بنیان‌گذارانش این‌گونه می‌اندیشیدند که جامعه آرمانی جایی است که فردیت اهمیت داشته باشد، جامعه‌ای که در آن بالاتر از همه چیز کامیابی اهمیت داشته باشد.

۳

آرمان‌های سیاسی جفرسون از چیزی رنگ گرفته بود که دیگر بنیان‌گذاران آمریکا هم به‌گونه‌ای وامدارش بودند: عصر روشنگری اسکاتلند. دوره‌ای که بسیار بسیار به کامیابی می‌پردازد. الان تا اسم اسکاتلند می‌آید یاد نی‌انبان، فیلم شجاع‌دل^۲ و شان کانری می‌افتیم، ولی این کشور سردسیر و عبوس یکی از سرآهنگ‌های جنبش روشنگری هم بوده است. فرانسیس هاچیسون فیلسوف که امروزه او را نخستین متفکر روشنگری می‌دانند، اسکاتلندی و استاد دانشگاه گلاسگو بود. جفرسون از همان دوران نوجوانی در معرض این افکار قرار داشت و دوره روشنگری اسکاتلند را می‌شناخت. دو تن از سه مربی و مرشد او اسکاتلندی بودند: کشیش ویلیام داگلاس و پروفیسور ویلیام اسمال که این دومی را همیشه جفرسون چون پدری می‌دانست که: «تحت هدایت وجدانه و دلسوزانه او من در دانشگاه بالیدم و دانشم را مدیون اویم».

کتابخانه جفرسون چه در زمان رشد و چه در زمانی که داشت اعلامیه استقلال را می‌نوشت پر بود از آثار فلاسفه اسکاتلندی که از آن‌ها بسیار وام می‌گرفت. کتاب‌هایی که در آن‌ها حرف از خوشبختی بسی بیشتر از آزادی و زندگی بود.

امروزه شاید ما خوشبختی را چیزی در ردیف نیک‌روزی یا لذت بدانیم. ولی در دوران روشنگری این واژه چنین معنایی نداشت. واژه «خوشبخت» مشتق از «خوش» است که به یک موقعیت یا رخداد دلالت می‌کند. از دل همین ریشه واژه «ناخوش» را می‌سازند که رخدادی بد است.^۳

پس واژه «خوشبخت» به چیزی دلالت دارد که با یک رخداد خاص تناسب دارد. «فکر خوش» یعنی حرفی که می‌شود زد و «لباس خوش» آنی است که متناسب وقتی باشد.

۱. Magna Carta؛ اولین سند مشروطه تاریخ انگلستان.

2. Braveheart

۳. این رشته با ترکیب‌های مختلف ریشه hap ادامه یافته است و به واژگانی چون hapless و haphazard رسیده که به ارس در نمی‌آید.

دیوید هیوم، فیلسوف روشنگری اسکاتلندی، سخن از «نظریه خوش» گفته، چون آن را متناسب با داده‌های نوین دانسته است. هیوم همچنین جایی چیزی نوشته که می‌تواند شعار اسب سیاه باشد: «آنی خوشبخت است که روزگارش به حالش بخواند.»

اگرچه معنای «خوشبختی» در آغاز خنثی بوده و یعنی همین «هم خوانی روزگار با حال یکی»، ولی وقتی همین فکر به روزگار جفرسون رسیده، معادل «خوش‌روزی» شده که یعنی «موقعیت دلخواه روزگار کسی». همان‌گونه که واژه «خوش‌اقبال» به جای اینکه معنای «خوش‌شانس» بدهد به «بختیار» رسیده، واژه «نیک‌روز» هم جای اینکه معنی «خوش‌شانس» بدهد، الان «سعادت‌مند» معنی می‌دهد.

نخستین جایی که در ادبیات سیاسی آمریکا به خوشبختی اشاره شده سند اعلامیه حقوق ویرجینیا بود که آن را هم جورج میسون، رفیق همین جفرسون، چند ماه پیش از اعلامیه استقلال آمریکا نوشت. میسون نوشته بود: «همه انسان‌ها به ذات خود برابر، آزاد و مستقل‌اند و حقوق آشکاری دارند... که از آن جمله جست‌وجو و کسب خوشبختی است.» جک وارن در بررسی استفاده میسون از این واژگان این نکته را دریافته است که خوشبختی: «یک هدف مبهم نبوده. منظورش از خوشبختی لذت نیست، هرچند متفکران سده هجدهم بر این باور بوده‌اند که خوشبختی باید لذت بخش باشد. برای متفکرانی چون میسون وقتی انسان به خوشبختی می‌رسد که شرایطش با شخصیت، استعدادها و توانایی‌اش بخواند.»

به بیان دیگر، برای بنیان‌گذاران آمریکا خوشبختی مترادف درک اسب سیاه از کامیابی است.

۴

جفرسون می‌توانست کامیابی برابر را برای همه بخواهد. ولی نخواست دیگر. عوضش جست‌وجوی کامیابی را به ما اعطا کرد. این یک انتخاب دقیق و مشخص بود که از زنجیره خردورزی مشخصه دوران روشنگری می‌آمد.

متفکران عصر روشنگری بر دانش ارج می‌گذاشتند. یکی از قهرمان‌های زندگی جفرسون شخص آیزاک نیوتن بود که وجود قوانین انکارناپذیر علمی حاکم بر طبیعت را اثبات کرد. برای جفرسون و دیگر بنیان‌گذاران آمریکا جست‌وجوی خوشبختی یکی از قوانین طبیعت بشری بود و چیزی در رده قوانین جاذبه نیوتن.

جان لاک، فیلسوف اسکاتلندی، یک تحلیل تکان دهنده در مورد «جست و جوی خوشبختی» نوشته است و در آن از «دوام» جست و جوی خوشبختی در طبع بشری گفته و نوشته: «خداوند متعال نیاز به خوشبختی دارد.» فرانسیس هاچیسون که جفرسون آثارش را می خواند نوشته: «ابنای بشر لزوماً بر این استوارند که در پی خوشبختی خود روان باشند.» لارنس استرن نویسنده هم که مورد احترام جفرسون بود نوشته: «جست و جوی عظیم بشر در پی خوشبختی است و این مهم ترین خواسته فطری اوست.» گری ویلز، استاد تاریخ دانشگاه شمال غرب، که بخشی از عمر خود را به مطالعه در همین «جست و جوی خوشبختی» گذرانده است، آرای همه متفکرانی را که بر جفرسون تأثیر داشته اند این گونه یک جا بیان می کند: «پس جفرسون از انسان به عنوان موجودی یاد می کند که در پی خوشبختی بر اساس چیزی بیش از یک تمنای مبهم می گردد. البته بر پایه نیازی برآمده از طبیعتش، چیزی همان قدر ساده، چون عقربه قطب نمایی که همیشه رو به شمال می ایستد. این قانونی بهنجار است و چیزی که انسان می تواند به راهش برود.»

بر پایه اندیشه دوران روشنگری اگر چیزی قانون طبیعی انسان شود، آن گاه لزوماً قانون اخلاقی هم خواهد بود. یک حق، به بیان دیگر، حالا که طبیعت همه کس را به جست و جوی خوشبختی واداشته، به جست و جوی شرایطی که بیشترین سازگاری را با آن دارند، این مأموریت خطیر نوعی آزادی فردی است که باید از آن محافظت کرد. ویلز می گوید: «وقتی فهمیدند باید در جست و جو باشند، پس فهمیدند حق این جست و جو را هم دارند.»

در گام آخر خردورزی دوران روشنگری، اگر چیزی قانون اخلاقی باشد و لذا حق فردی، آن گاه دولت باید از آن محافظت کند. این باید بدل به یک اصل سیاسی شود. جیمز ویلسون، یکی دیگر از بنیان گذاران آمریکا، هشت سال پیش از امضای اعلامیه استقلال نوشت: «خوشبختی جامعه نخستین قانون هر دولتی است.» هاچیسون هم در نظام فلسفه اخلاقی که یکی از تأثیرگذارترین رسایل اوایل روشنگری است، تصریح کرده: «خوشبختی عمومی مهم ترین اصل و هدف هر اتحاد سیاسی است.»

پس می بینیم که جفرسون اعتقاد داشته با رهگیری منطقی قوانین علمی، قوانین اخلاقی و اصول سیاسی، جست و جوی کامیابی یک حق فردی بوده که باید در هر قرارداد اجتماعی عادلانه ای تضمین شود.

بیشتر بنیان گذاران آمریکا موافقت کامل داشته اند که نظام دولتی آمریکایی مستقل

باید محافظت و پرورش کامیابی شهروندان خود را در ردیف اصلی ترین اهداف خود قرار بدهد. به احتمال زیاد در زمان امضای اعلامیه همگی بر این باور بودند. ولی جفرسون از این هم بیشتر می خواست.

او را همه به این می شناختند که در پی افکار تازه و گاه بلندپروازانه است و در سر این اندیشه را دارد که چگونه می توان دنیا را بهتر کرد. از این منظر، خیلی از زمانه اش جلوتر می اندیشید. جست وجوی خوشبختی از همین دست افکار بود. شواهدی در دست داریم که نشان می دهند جفرسون می خواست این «جست وجوی خوشبختی» نه فقط اظهار کلی حق فردی برای جست وجوی کامیابی، که یک راه حل برای مشکل فراهم کردن کامیابی برای همه کس باشد.

۵

بسیاری از روشنفکران عصر روشنگری با اینکه زبان مدرنی در نگارش خود نداشتند بر این باور بودند که یک زنجیره مثبت رفت و برگشتی میان جست وجوی فردی برای کامیابی و نیز کامیابی جمعی همه افراد جامعه وجود دارد. بر پایه این اندیشه، نفع جست وجوی یک فرد برای کامیابی بی گمان نصیب هم نشینانش خواهد شد و نفس عمل بالا بردن کامیابی هم نشینان، بهره شخص را هم از کامیابی بیشتر خواهد کرد.

شاید هنری هوم فیلسوف، استاد معنوی کسانی چون دیوید هیوم و آدام اسمیت، نخستین فردی باشد که البته به شکل ابتدایی این مفهوم را چنین ارائه کرده است: «در نهاد بشر اصل خیر خواهانه ای هست که او را به سوی جست وجوی خوشبختی همه می خواند.» و بعدتر هاجیسون این حلقه را می بندد و جست وجوی فردی خوشبختی را بر خوشبختی جمعی پیوند می زند: «هر عاملی ممکن است بخواهد به مطمئن ترین وجهی در راه خوشبختی خود برود، و اعمال مفید برای جامعه انجام دهد... به همین وجه، اعمال اجتماعی می توانند اندک فایده ای به هرکسی برسانند که آن ها را بپذیرد و دوستشان داشته باشد.»

آدام فرگوسن، فیلسوف دیگر عصر روشنگری اسکاتلند، هم که جفرسون نوشتارش را بسیار خوانده بود، بر این باور بود که میان کامیابی فردی و جمعی در جامعه رابطه متقابل وجود دارد: «به طریق عکس، این هم درست است که خوشبختی افراد هدف اعلای هر جامعه است؛ زیرا چگونه می شود یک جامعه به نیکی برسد وقتی اعضایش جدا افتاده و ناخشنود باشند؟ با این حال، خواسته های جامعه و اعضایش به سادگی آشتی پذیرند. اگر

هر فرد هر درجه از توجه را وامدار جامعه باشد، در ادای دین خود همان قدر خوشبختی را دریافت می‌کند که ذاتش قادر به درک آن است.

جفرسون همه این اندیشه‌ها را جذب کرده بود و موازنه کامیابی را درک می‌کرد، و به این نتیجه رسید که جست‌وجوی هر فرد برای خوشبختی، نه حق بلکه وظیفه است. وظیفه‌ای که در مقام یک سازوکار مشخص برای افزایش کامیابی جمعی جامعه عمل خواهد کرد. چارلز کالیر که یک رهبر معنوی و خیر است، در سال ۲۰۰۶ در کتاب ثروت و خانواده‌ها^۱ همه خیرین و بشردوستان را به دنباله‌روی از شعار جفرسون فراخوانده و نوشته: «همان‌گونه که توماس جفرسون گفته، جست‌وجوی خوشبختی سیری درونی است که ما را به درک خودمان می‌رساند و سیری بیرونی است که خدمت به دیگری را ممکن می‌سازد.» بدین ترتیب می‌توان گفت معروف‌ترین و تکان‌دهنده‌ترین عبارت جفرسون در اعلامیه استقلال، چکیده عهدنامه اسب سیاه است که هم تناسب برابر را در خود دارد (حق شما برای جست‌وجوی کامیابی) و هم مسئولیت فردی (وظیفه شما برای جست‌وجوی کامیابی).

۶

جفرسون سراپا عیب بود. اگرچه باور داشت که برده‌داری کار بدی است و تلاش‌های فراوان کرد تا آن را در ایالت خودش ویرجینیا محدود کند، ولی بردگان فراوان در خدمتش بودند و در زمان حیات، چیزی نزدیک به ششصد برده داشت. اگرچه بسیاری از همتایانش همچون خود جورج واشینگتن ویرجینیایی این جرئت را داشتند که دست‌کم تا پیش از افتادن به بستر مرگ بردگان خود را آزاد کنند، ولی جفرسون این کار را نکرد. این آمار نشان می‌دهد که او در زندگی شخصی‌اش اصلاً پایبند اصولی که در جامعه از آن‌ها دم می‌زد نبود. او هم مثل همه ما خودش باید پاسخگوی گناهانش باشد.

ولی این مهم است که ما حرف را از کسی که آن را گفته جدا کنیم. می‌توانیم مخترع رازشکار بنامیم، ولی اختراعش را بپسندیم. قانون جاذبه عام نیوتن زیباست و راستین، فارغ از شخصیت خود نیوتن. دریافت جفرسون از کامیابی در مقام چیزی که هم حق است و هم وظیفه، باید فارغ از خود او سنجیده شود، چون از دل آن شایسته‌سالاری دمکراتیک درمی‌آید.

جامعه‌ای که نهادهای خود را موظف به پاسداری از جست‌وجوی فردی همه

شهروندان برای کامیابی می‌کند و هم‌زمان شهروندان را هم ملزم می‌دارد در پی همین کار باشند، راه را برای یک بازی مجموع مثبت باز خواهد کرد. همه این‌ها مشروط به این است که هرکس به کامیابی شخصی رسید این حس را هم داشته باشد که تعهدی طبیعی در برابر جامعه دارد و باید وام این حمایت را که جامعه بر دوشش گذاشته بازپرداخت کند. همان‌گونه که دیدیم، این مسئله که جست‌وجوی کامیابی شخصی افراد را به سوی برآورده کردن کامیابی دیگران می‌راند، یک باور ریشه‌دار در میان اندیشمندان روشنگری بود. بیش از دو سده بعدتر دیدیم که این باور آن‌ها به بار نشست. بارها و بارها در برنامه اسب سیاه دیدیم متخصصانی که به کامیابی شخصی رسیده‌اند، میلی صادقانه در جهت یاری به خوشبختی و رفاه دیگران هم داشته‌اند.

حتی اسب‌های سیاهی هم که در کارهایی به موفقیت رسیده بودند که به نظر نمی‌رسید روی در اقدامات خیریه داشته باشد، نیاز جدی به پس دادن این وام داشتند. آنی دوک دانشجوی نمونه دکتر در زبان‌شناسی شناختی دانشگاه شمال شرق بود که با وجود موفقیت‌های دانشگاهی حس می‌کرد یک جای کارش می‌لنگد. یک دفعه در فاصله چند ماه به ارائه پایان‌نامه همه چیز را رها کرد و راهی مونتانا شد و در نهایت خوشوقتی پای میز قمار نشست و بدل به پوکرباز حرفه‌ای شد. با یافتن این خرده‌انگیزه تازه برای قمار هفت سال تمام به برد و باخت و استفاده از مهارتش در بلوف زدن پرداخت و از لاس وگاس تا آتلانتیک را درنوردید و سرانجام پای میزی نشست که سرآمدان هم‌نسلش چون دنیل نگرینو، فیل هلموٹ و فیل آیوی با او نشسته بودند. او تنها زن حاضر در آن بازی نهایی بود که همه را برد و جایزه دومیلیون دلاری را از آن خود کرد.

با این حال اگرچه کاری که می‌کرد تنها دغدغه خالی کردن جیب رقیب را در سر او جا می‌داد، ولی یکی از مهربان‌ترین و نرم‌دل‌ترین آدم‌هایی است که هرکس ممکن است ببیند. در سال ۲۰۱۲ از دنیای قمار خداحافظی کرد تا تمام و کمال خود را وقف کار خیریه کند. اولویت نخستش تحصیلات ابتدایی است و می‌کوشد فرصت برابر را برای همه نوجوانان فراهم کند. یک سازمان خیریه به اسم «چگونه انتخاب کنیم» راه انداخته که به دانش‌آموزان دوره راهنمایی کمک می‌کند مسیرشان را انتخاب کنند. سوای این، در هیئت‌مدیره چند سازمان خیریه آموزشی دیگر هم عضو است.

خودش می‌گوید: «وقتی خواسته‌ها و انگیزه‌ها رو بهتر شناختم هدفمندتر شدم. الان به

جایی رسیده‌ام که می‌تونم کار خیریه‌م رو به مسیری بندازم که بیشتر به خودم می‌خوره. جوری که بهترین کارایی رو دارم. یه چیزی که خیلی کمکم کرد همین نادیده گرفتن مقصد و آخر کار بود و اینکه جا و اسه انتخاب‌های دیگه باز بذارم. حالا هم دلم می‌خواد جوون‌ها همین کار رو بکنن. اگه راست دماغت رو بگیری بری جلو، چیزهایی که بیشتر باهات سازگارن رو نمی‌بینی، مهم‌تر اینکه اسب‌های سیاهی که از جاهای فرودست‌تری آغاز کرده‌اند و پیش از رسیدن به زندگی کامیاب همه‌گونه سختی به خود دیده‌اند و کسی ازشان توقع دستگیری از دیگران را ندارد، دست بر قضا خدمت‌رسانی را در اولویت زندگی خود قرار داده‌اند. یکی از این افراد توماس پرایس است. فرزند پدری سیاه‌پوست و مادری سفیدپوست که در زمان تولد او همسر مرد سفیدپوست دیگری بود و تولد او جنجالی به پا کرد. آشکار اینکه توماس پسر خود او نبود و این ماجرا بر زندگی او سایه انداخت. چند سال بعد مادر توماس خودکشی کرد و ناپدری توماس که از کتک زدن او دریغی هم نداشت او را با خود به آلاسکا برد و مدتی در انکوریج پیش زنی اقامت کرد و یک روز رفت و دیگر برنگشت.

سر چهارده سالگی توماس با زنی تنها مانده بود که نه پیوندی با او داشت و نه میلی به نگه داشتنش. زنک از او خواست پول جا و غذایش را از جایی درآورد و به او بدهد. این جور شد که توماس سر از یک همبرگرفروشی درآورد و آنجا مشغول به کار شد. هفته‌ای چهل ساعت کار سخت، و تازه مدرسه هم می‌رفت که به هر جان‌کندنی بود دوست داشت از دستش ندهد. سرانجام در پانزده سالگی به پایان راه رسید. از خانه بیرون زد و توی یک تریلی با مواد فروش نوجوانی هم‌خانه شد. هیچ‌کس دست محبتی به سرش نکشید و امیدی هم نداشت که روزی کسی سرپرستی‌اش را گردن بگیرد.

روی حساب عهدنامه استاندارد دیگر دنیا برای توماس تمام شده بود و امیدی به موفقیتش نبود و این تازه نهایت خوش‌بینی درمورد آینده او بود. ولی توماس تصمیم گرفت کامیابی را به شیوه خودش دنبال کند. دستش آمده بود که پخت‌وپز و جورافاتی توی آشپزخانه رستوران محل کارش را خیلی دوست دارد. شروع کرد به کار در رستوران‌های همه جای دنیا. مکزیک و تگزاس و تایلند و اندونزی.

توماس گفته: «حس خوبی داره که بتونی خرج کسی رو بدی که می‌خواد دنبال هدفش بدوه. وقتی به حالت نگاه و صورت کسی فکر می‌کنم که هزینه بورس رو دستش می‌دی زبونم بند می‌آد و بغض گلوم رو می‌گیره. وقتی به بدبختی‌هایی فکر می‌کنم که خودم تو جوونی و بچگی از سر گذروندم، حس کمک کردن به آدم‌های دیگه خیلی لذت‌بخش‌تره».

یک ضرب‌المثل عبری هست که می‌گوید «نه موئیل ایز نیت کاین رای نه»، یعنی مثال، مدرک نیست. ممکن است کسی این خرده را بر حرف ما بگیرد که همه آدم‌های کامیاب تعهدی برای یاری به دیگران حس نمی‌کنند. شاید حتی شما هم با خود بگویید که گفت‌وگوهای ما با اسب‌های سیاه بر پایه پیش‌فرض‌هایی انجام شده و جانبدارانه بوده است، و آدم‌هایی که می‌پذیرند بدون چشم‌داشت همه چیزشان را به دانشمندان بگویند شاید ذاتاً از آن دسته آدم‌هایی باشند که مایل به یاری دیگران اند. نقد منصفانه‌ای است. در عین حال، نمی‌توانید این نکته را نبینید که این همه اسب سیاه از این همه پس‌زمینه متفاوت که چنین راه‌های طولانی‌ای را در زندگی پیموده‌اند همگی به این نقطه رسیده‌اند که دوست دارند زندگی دیگران را بهتر کنند.

شاید ما بتوانیم ثابت کنیم کامیابی به شکلی محتوم هر فردی را وامی‌دارد که بخواهد به جامعه یاری برساند. شاید هم نتوانیم این را ثابت کنیم، ولی در هر دو حال پرداختن به این پرسش ما را از پرسش مهم‌تری باز می‌دارد. پرسشی که شما باید جواب بدهید.

شما می‌خواهید از چه نظام فرصت‌هایی حمایت کنید؟ سهمیه‌سالاری؟ یا شایسته‌سالاری

دمکراتیک؟

آیا می‌خواهید روی حس نوع‌دوستی شهروندان در بطن همان عهدنامه استاندارد قمار کنید؟ یا می‌خواهید روی اکثریت جمعیت جامعه‌تان قمار کنید؟ روی همان اکثریتی که معدل‌ها و سهمیه‌ها دست آن‌ها را از بهترین فرصت‌ها کوتاه کرده است و حس کنید باید به همین جامعه‌ای وامدار باشید که کامیابی خود را به کامیابی اقلیتی کم‌شمار باخته؟ یا دوست دارید در بازی دیگری قمار کنید که همه همشهریان شما در جامعه متعهد به تناسب برابر حس نوع‌دوستی به یکدیگر دارند و هرکس و همه‌کس حس می‌کند در کار

جست‌وجوی کامیابی خودش حمایت می‌شود؟

نهادهای ما سخت در کار نگهداشت سهمیه‌سالاری و عهدنامه استانداردند. از آن سو باید عهدنامه اسب سیاه به دست یک‌به‌یک ما تصویب و اجرایی شود. در جامعه‌ای که تناسب برابر و مسئولیت شخصی ارج نهاده شود، نیروی اراده خود شما می‌تواند همیشه دگرگونی ایجاد کند. اگر هرکدام از ما حس کند تعهدی جدی برای یاری دیگری دارد، آن‌گاه شایسته‌سالاری دمکراتیک می‌تواند به شکل بازی مجموع مثبت به کار بیفتد. این تعهدی است که باید با قراردادهای اجتماعی، قراردادهایی که بر اهمیت فردیت تأکید دارد، حمایت شود.

این بود دیدگاه دوراندیشانه جفرسون در مورد جست و جوی خوشبختی. دیدگاهی که از زمانه اش بسیار جلوتر را می دید.
اکنون آن زمانه فرا رسیده.

این فرصت خیره کننده در سپیده دمان زمانه ای پدید آمد که درخشان ترین اذهان زمانه مستعمرات آمریکا اختلافاتشان را کنار گذاشتند تا شانه به شانه هم برای پیروزی نهایی بجنگند: یک ملت مستقل که - روزی - بتواند زندگی، آزادی و، بله، جست و جوی خوشبختی را برای همه به ارمغان بیاورد. این فرصتی است که می تواند به دست بیاید، اگر فقط وظیفه خود بدانید که فردیت خود را به راه جست و جوی کامیابی برانید تا به موفقیت برسید. این فرصتی است که می تواند به دست بیاید، اگر فقط بدانید آزادی خود شما در جست و جوی کامیابی، در غایی ترین شکلش، بستگی به حمایتان از آزادی دیگران برای پیمودن بیراهه هایشان دارد.

این همان چیزی است که همیشه قرار بود باشیم.
بیایید کاری را که آغاز کرده ایم تمامش کنیم.