



اسب سیاه

راهنمایی برای رسیدن به موفقیت

تاد رزواگی اگاس • ترجمه‌ی مهسا صباغی

اسب سیاه

راهنمایی برای رسیدن به موفقیت

تاد رزو و اگی آگاس

ترجمه‌ی مهسا صباغی

ویراسته‌ی سید حمید حیدری ثانی

مدیر تولید: کاوان بشیری

طراح گرافیک: حمید اقدسی یزدلی

صفحه‌آرایی و آماده‌سازی: واحد تولید کتاب میلکان

چاپ اول: ۱۴۰۲

تیراژ: ۱۱۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۵۴-۵۱۸-۵



نشر میلکان

[www.Milkan.ir](http://www.Milkan.ir)

[info@Milkan.ir](mailto:info@Milkan.ir)

## فصل اول

### پیمان استانداردسازی

افرادی که در رأس امور سازمان‌های بزرگ‌اند، دیدگاهی بسیار انتزاعی درباره‌ی انسان‌ها دارند و گاه فراموش می‌کنند انسان واقعی چگونه است و به‌جای اینکه بکوشند سیستم‌هایی هماهنگ با انسان‌ها بسازند، تلاش می‌کنند انسان‌ها را به‌زور با سیستم‌ها هماهنگ کنند.

برتراند راسل

اینگرید کاروزی یکی از هنرمندان تحصیل‌شده‌ی گل‌آرایی در شهر نیویورک است. او گل‌آرایی‌های فاخر و خاصی برای مراسم ازدواج ثروتمندان، فروشگاه مرکزی برند بربری<sup>۱</sup> و دربار سلطنتی سوئد انجام می‌دهد. البته ممکن است برخی بگویند استعداد اینگرید دیر شکوفا شده است. در بیشتر دوران عمر او، هیچ‌کس باور نداشت که او به فرد موفقی تبدیل خواهد شد و خودش هم کمتر از همه فکرش را می‌کرد.

اواسط دهه‌ی چهارم زندگی‌اش، به‌عنوان کارمندی رده‌پایین در یک شرکت روابط‌عمومی در منهن کار می‌کرد. این آخرین شغل در فهرست بلند مشاغل بود که با روحیات او سازگار نبود. او قبلاً تمام این کارها را امتحان کرده بود: هم‌ان‌داری هواپیما، تدریس انگلیسی، فروشندگی، پیشخدمتی. اولین رشته‌ای که برای تحصیل در دانشگاه برگزیده بود، انسان‌شناسی اجتماعی بود. سپس پنج بار انصراف داده و رشته‌اش را عوض کرده بود. به‌رغم اینکه شغل‌های متنوعی را امتحان کرده بود، گویی موفقیت حرفه‌ای از او فرار می‌کرد.

تعدادی گفته بودند که مشکل اینگرید نداشتن نظم است. آن‌ها نصیحت می‌کردند که اگر می‌خواهی به جایی برسی، باید یک شغل را انتخاب کنی و بعد سخت کار کنی؛ اما اینگرید همیشه سخت کار می‌کرد. زمانی که اینگرید در شرکت روابط عمومی استخدام شد، دیگر فهمیده بود که مشکل اصلی جای دیگری است و به سخت‌کوشی ارتباطی ندارد: او اساساً نمی‌توانست جایگاهش را در جهان پیدا کند. در این باره می‌گوید: «من همیشه تلاش می‌کردم در مسیر مستقیم حرکت کنم؛ چون فکر می‌کردم این‌گونه، آدم جایگاهش را پیدا می‌کند. اما هربار که مسیر مستقیم را پیش می‌گرفتم، هیچ چیز به درستی پیش نمی‌رفت.»

بیشتر اسب‌های سیاه گفته‌اند که احساساتی مشابه اینگرید را تجربه کرده‌اند. چنین اعترافی راحت بر زبان جاری نمی‌شود. هیچ‌کس دلش نمی‌خواهد درباره‌ی انصرافش از دانشگاه حرف بزند. هیچ‌کس دوست ندارد از اخراج شدن‌های مکرر و شغل‌هایی بگوید که از انجام‌دادنشان متنفر بوده است. هیچ‌کس دوست ندارد احساس ناکافی بودن یا حقارتش را به زبان بیاورد. هیچ‌کس نمی‌خواهد اقرار کند که در زندگی جایگاهش را نیافته است. با این همه، بیشتر اسب‌های سیاه حداقل یک دوره‌ی تاریک در زندگی خود داشته‌اند که این عواطف را تجربه کرده‌اند.

برای مثال، جان کوچ در دوره‌ی دکتری علوم رایانشی دانشگاه کالیفرنیا، برکلی پذیرفته شده بود که کاری دشوار و رقابتی بود؛ اما به محض شروع، احساس کرد رویکرد ریاضیاتی و انتزاعی استادان آنجا در تضاد با انگیزه‌های خلاقانه و انسان‌محور خودش است. جان به شدت احساس می‌کرد که در جایگاه درستی قرار ندارد و درس و دانشگاه را برای همیشه رها کرد.

یکی دیگر از این آدم‌ها داگ هوئر است. او ده سال در یک شرکت طراحی فضای سبز در ایلینوی کار می‌کرد که رئیس آن یکی از خویشاوندانش بود. آن‌ها باغ‌عمارت‌های خارج شهر، باغچه‌ی حیاط‌ها و پاسیوهای خانه‌ها را طراحی می‌کردند. با وجود اینکه داگ از برنامه‌ریزی پروژه‌ها لذت می‌برد و کار کردن در هوای آزاد را دوست داشت، احساس می‌کرد محدودیت‌های شغلش او را به دام انداخته است. دلش می‌خواست به جای پیروی از طرح‌های متعارف و استاندارد تکراری، از گیاهان به روش‌های جدید و خلاقانه‌ای استفاده کند. می‌خواست گل‌کاری را به یک نقاشی زنده تبدیل کند تا نگاه خلاقانه‌ی او را به نمایش بگذارد.

داگ با فهمیدن اینکه باید تغییری ایجاد کند، به طور غیرمنتظره از شغلش استعفا کرد، هرچه را داشت فروخت و به خارج از کشور سفر کرد.

بارها و بارها در سرگذشت اسب‌های سیاه به این مسئله برمی‌خوریم: دوره‌ای که احساس می‌کرده‌اند جایگاهشان در زندگی را پیدا نکرده‌اند، مثل میخ‌گردی که نمی‌تواند داخل سوراخ مربع جا شود. برخی در شغل‌های خسته‌کننده‌ای گیر افتاده بودند که ذهن آن‌ها را به چالش نمی‌کشید. برخی مهارت رشک‌برانگیزی در یک زمینه پیدا کرده بودند که باور داشتند از نظر احترام و ثبات کاری و درآمد، بهترین گزینه است؛ اما از آن چندان احساس رضایت نمی‌کردند. با وجود احساس ملالت و سرخوردگی، یا به‌کارن بستن تمام توان بالقوه یا کارکردن بیش از حد، بیشتر اسب‌های سیاه سال‌ها با آکراه به همان منوال ادامه داده‌اند تا سرانجام به این نتیجه رسیده‌اند که زندگی رضایت‌بخشی ندارند. و اینجا بوده که ورق برگشته.

این‌گرید در این باره می‌گوید: «هیچ به خودم افتخار نمی‌کردم، تا اینکه تصمیم گرفتم به بیراهه بزنم.»

۲

برای جنی مک‌کورمیک، این نقطه‌ای عطف زمانی بود که روی چمن خیس دراز کشیده بود. او به پرده‌ای نورانی از اجرام سماوی که در برابر چشمانش گسترده شده بود، خیره نگاه می‌کرد و به خودش قول می‌داد معمای ستاره‌ها را کشف کند. این نقطه‌ای عطف، برای آلن رولو زمانی بود که کسب و کارش را در آن شهر کوچک واگذار کرد و برای ماجراجویی، به دل شهری بزرگ زد.

اسب‌های سیاه پیش از رسیدن به این دوراهی سرنوشت‌ساز، اغلب ناخودآگاه تلاش کرده بودند در همان مسیری بمانند که جامعه به آن‌ها دیکته کرده بود. بعد از آن، تصمیماتشان را با انگیزه‌ی جدیدی می‌گرفتند. آن‌ها تصمیم می‌گرفتند راهی را انتخاب کنند که با احتمال بیشتری، رضایت درونی آن‌ها را تأمین می‌کرد.

بنابراین، در گفت‌وگوهای ما با اسب‌های سیاه، احساس رضایت درونی در دو عنصر کلیدی متجلی شد: اول، توصیف شخصی آن‌ها از وضعیت روانی‌شان. آن‌ها خودشان به ما گفتند که «عاشق زندگی‌شان هستند». دوم که بیش از پیش این حقیقت را آشکار می‌کند، این است که احساس رضایت درونی به‌عنوان یک عنصر روایی مشخص، پیوسته در داستان زندگی آن‌ها حضور دارد.

ما تمرکز روی شگردهای تمرینی یا کسب یک مهارت جدید را کنار گذاشتیم و از آن‌ها خواستیم مراحل سرنوشت‌ساز مسیرشان به سوی تکامل و بالندگی را برابمان توصیف کنند. آن‌ها گفتند فرصت‌هایی را انتخاب کرده‌اند که با خود واقعی‌شان بیشترین سازگاری را داشته. حتی هنگام مواجهه با مشکلات پیش‌پافتاده‌ی زندگی روزمره، مثل پرداخت قسط‌ها و بزرگ کردن بچه‌ها و بحران‌های خانوادگی و رکود اقتصادی، آن‌ها برای اصیل ماندن تلاش کرده‌اند؛ چون هویت فردی‌شان برایشان مهم بوده.

اسب‌های سیاه بارها با دوراهی‌هایی در مسیرشان مواجه می‌شوند که وسوسه‌شان می‌کند راه مستقیم را رها کنند و به بیراهه بزنند؛ اما اینجا یک سؤال پیش می‌آید: دقیقاً چه عاملی پس پرده‌ی این نقاط عطف وجود دارد؟

## ۳

ممکن است بگویید عامل انگیزاننده‌ی هرکدام از این اسب‌های سیاه چیز متفاوتی بوده است. خوب، این درست است. احساس رضایت درونی همواره مسئله‌ای شخصی است. اما اگر رضایت شخصی، از اسب سیاهی به اسب سیاه دیگر متفاوت باشد، همین حقیقت سرنخی به ما می‌دهد تا ببینیم چه عاملی مکرراً اسب‌های سیاه را به این باور می‌رساند که باید مسیر زندگی‌شان را تغییر دهند: بدون شک یک فشار اجتماعی گسترده وجود دارد که هویت فردی انسان‌ها را سرکوب می‌کند. اینگرید به نوبه‌ی خود ریشه‌ی مشکل را به دوستی دریافته بود: «مهم‌ترین دلیلی که احساس می‌کردم هیچ‌وقت در جایگاه درستی قرار ندارم، قانون یانته بود.»

در منطقه‌ی اسکاندیناوی، جایی که اینگرید بزرگ شده، قانون یانته<sup>۱</sup> مجموعه‌ای از باورهای عمیقاً ریشه‌دار است که رابطه‌ی فردیت و موفقیت را تحت الشعاع قرار می‌دهد. اینگرید توضیح می‌دهد: «بر اساس قانون یانته، با همه باید یکسان برخورد شود. همه باید شکل هم رفتار کنند. نباید به هیچ‌وجه فکر کنی شخص خاصی هستی و قطعاً نباید راه خودت را بروی.» در امریکا اصطلاح آشناتری برای این رویکرد وجود دارد: استانداردسازی.

تا واپسین دهه‌ی قرن نوزدهم، شرکت ای. آر. اسکوئیب بروکلین به تولیدکننده‌ی اصلی اتر و ملین‌های حاوی نمک معدنی و خمیردندان ضد عفونی‌کننده در امریکا تبدیل شده بود. به علاوه سهم بزرگی از بازار داروهای تب‌بر و مسکن‌ها و داروی بیهوشی را در اختیار داشت. موفقیت تجاری بی‌سابقه‌ی این شرکت بود که باعث تولد صنعت بزرگ داروسازی امریکا شد. می‌گویند تمامی این دستاوردها به‌خاطر اعتقاد بی‌چون و چرای بنیان‌گذار آن به استانداردسازی بوده است.

دکتر ادوارد راینسون اسکوئیب در ابتدا پزشک نظامی بود که برای نیروی دریایی ارتش امریکا کار می‌کرد. وظیفه‌ی او ارزیابی کیفیت داروهای بود که ارتش می‌خرید. اسکوئیب خیلی زود فهمید که درصد خلوص داروها نه تنها از تولیدکننده‌ای به تولیدکننده‌ی دیگر، بلکه حتی از کارتنی به کارتن دیگر فرق می‌کند.

حتی گاهی درصد خلوص بطری‌های داروی داخل یک کارتن با هم فرق داشت. اسکوئیب که دیگر طاقتش تمام شده بود، تصمیم گرفت شرکتی تأسیس کند که هدف اصلی آن تولید داروهای با دقت اندازه‌گیری سخت‌گیرانه بود. شعار شرکت ای. آر. اسکوئیب تا مدت‌ها این بود: «اطمینان بخشی، یکدستی، خلوص، اثربخشی.»

اعتقاد راسخ اسکوئیب به استانداردسازی، شرکت او را تا قرن بیست و یکم پابرجا نگه داشته است. این شرکت امروزه با نام بریستول-مایرز اسکوئیب شناخته می‌شود. با ظهور عصر استانداردسازی، بسیاری از شرکت‌های امریکایی دیگر نیز با تولید محصولات استاندارد به گول‌های صنعت خود تبدیل شدند. از این جمله می‌توان به شرکت اکسان<sup>۱</sup> اشاره کرد (که در ابتدا با عنوان استاندارد اوپل شناخته می‌شد و اولین شرکتی بود که نفت سفید استاندارد تولید کرد) یا شرکت کیلوگ<sup>۲</sup> (که در ابتدا شرکت غلات برشته‌ی بتل کریک نام داشت) و شرکت فورد موتور (با شعار: «هر مشتری می‌تواند هر رنگ اتومبیلی که می‌خواهد سفارش بدهد، به شرط آنکه مشکی باشد.»)

1. Exxon  
2. Kellogg

هدف تمام استانداردهای سازشی افزایش بهره‌وری یک سیستم تولیدی است. سازوکار اصلی استانداردهای سازشی که تحقق این هدف را میسر می‌کند، حذف تمام متغیرهای فردی است. استانداردهای سازشی فرایندهای ثابتی را تعریف می‌کند که ورودی‌های ثابت را بدون کوچک‌ترین انحراف یا تفاوتی، به خروجی‌های متحدالشکل تبدیل می‌کند.

به عبارت ساده‌تر، اساس نگرش استانداردهای سازشی این است که هویت فردی عاملی مزاحم است.

## ۵

بدون شک به‌کار بستن نگرش استانداردهای سازشی در تولید محصولات کاملاً منطقی بود. اگر از سردرد رنج می‌بریم، دلمان می‌خواهد تمام قرص‌های داخل بطری اسپرین یکسان باشد. اگر با اتومبیل مسافرت می‌کنیم، انتظار داریم هر لیتر بنزین دقیقاً یک جور باشد؛ حال آن بنزین را در مریلند بنزیم یا در میزوری. و حتی با وجود اینکه دلمان می‌خواهد اتومبیلمان با ذائقه‌ی شخصی خودمان جور باشد، استانداردهای سازشی اتومبیل‌ها توسط هنری فورد بیشترین نفع را برای مصرف‌کننده‌ها داشت: کاهش قیمت‌ها. در دوره‌ی فورد، گزینه‌های پیش روی امریکایی‌ها این نبود که یا یک اتومبیل استاندارد بخرند یا یک اتومبیل سفارشی طبق سلیقه‌ی خودشان. باید بین خریدن یک اتومبیل مدل تی مشکی ارزان‌قیمت یا پیاده‌ماندن، یکی را انتخاب می‌کردند.

بیا بید منصفانه به ماجرا نگاه کنیم: اگر هدفمان استانداردهای سازشی یک سیستم تولیدی باشد، هویت فردی واقعاً برایمان به معضل تبدیل می‌شود که اطمینان‌بخشی، یکدستی، خلوص و اثربخشی را به خطر می‌اندازد؛ بنابراین بهره‌وری را هم به خطر می‌اندازد. به همین دلیل است که هنگام ظهور عصر استانداردهای سازشی، هویت فردی به‌طور سیستماتیک در صنعت حذف و سرکوب شد. اگر استانداردهای سازشی فقط به صنعت محدود می‌شد، امروز نیازی نبود این کتاب در دستانتان قرار بگیرد؛ اما خرد جمعی ما دربارهی موفقیت و قابلیت فردی ما برای دستیابی به آن، با یک تصمیم دستخوش دگرگونی شد، اینکه آدم‌ها را هم مثل اسپرین استانداردهای سازشی کنیم.

هیچ نیت شومی در پس پرده‌ی این تصمیم وجود نداشت. ما به‌طور طبیعی این فلسفه‌ی موفق تولیدی را به محیط کار نیز گسترش دادیم. در نظام تولیدی قرن نوزدهم که محصولات به‌طور سفارشی برای مشتری تولید می‌شد و سرانجام استانداردسازی این شیوه را از رده خارج کرد، محیط کار شرکت مرتباً با نیازهای کارگران جدید تغییر می‌یافت. اما فردریک تیلور صنعت‌ساز امریکایی و «پدر استانداردسازی» فهمید در یک نظام تولیدی که ماشین‌ها سنگین و گران‌قیمت و نیروی کار ارزان‌قیمت و انعطاف‌پذیرند، بهتر است انسان‌ها را با ماشین‌ها سازگار کنیم و نه برعکس.

بنابراین اولین قربانیان نگون‌بخت استانداردسازی کارگران بودند. آن‌ها به وظایف جدیدی گماشته شدند که ثابت و بدون تغییر بود و هیچ تفکر مستقلی برای انجام آن‌ها لازم نبود: آن پیچ را سفت کن. آن بسته را حمل کن. آن سیم را برش بزن. تا زمانی که چارلی چاپلین فیلم نامه‌ی عصر جدید<sup>۱</sup> را در سال ۱۹۳۶ نوشت و کارگردانی کرد و کاراکتر ولگرد کوچولو را در نبردی نابرابر با دنیایی از کارخانه‌های مکانیزه به تصویر کشید، تقریباً تمام کارگران امریکایی به چرخ‌دنده‌هایی در آبرماشین بهره‌وری صنعتی تبدیل شده بودند.

ری کراک، یکی از پیروان متعهد استانداردسازی و بین‌گذار رستوران‌های زنجیره‌ای مک‌دانلدز که تا به امروز سالانه میلیاردها ساندویچ بیگ‌مک متحدالشکل تولید کرده است، استفاده‌ی ابزاری از انسان‌ها را با توسل به نگرش استانداردسازی این‌گونه توجیه کرد: «ما هم همچون شما دریافته‌ایم که نمی‌توان به افراد ناسازگار اعتماد کرد. ما در چشم به‌هم‌زدنی آن‌ها را به افراد سازگار تبدیل خواهیم کرد... نباید امانشان داد. سازمان نمی‌تواند به آدم‌ها اعتماد کند. آدم‌ها هستند که باید به سازمان اعتماد کنند.»

۶

در این راستا، اولین متصدیان استانداردسازی محیط کار، ساختار سلسله‌مراتبی و سخت‌گیرانه‌ای ابداع کردند که کارکنان را به دو دسته تقسیم می‌کرد: در پایین هرم،

### اسب سیاه درون‌تان را آزاد کنید

همه‌ی ما ته وجودمان اسب سیاهی داریم؛ ولی چون می‌ترسیم از ساختارهای استاندارد شده خارج شویم، به اسب سیاه وجودمان افساری زده‌ایم تا قدم از قدم بردارد. تبدیل شدن به اسب سیاه شجاعت می‌خواهد، شجاعت شکستن عادت‌ها و امنیت‌ها.

برای تبدیل شدن به یک اخترشناس موفق، معمولاً چنین نسخه‌ای می‌پسندند: اول برو دکتری ات را بگیر، بعد یک دوره‌ی فوق‌دکتری در دانشگاهی معتبر بگذران و در نهایت به کرسی استادی دانشگاه تکیه بزن. هیچ‌کس توصیه نمی‌کند مدرسه را ترک کنی و بعد توی حیاط خلوت خانه‌تان به‌طور خودآموز اخترشناسی یاد بگیر. برای تبدیل شدن به خیاط سطح بالا، مسیر متداول این است که از همان نوجوانی علاقه‌تان به دنیای مُد را دنبال کنی و طی سال‌ها با شاگردی کردن پیش یک استاد، آرام و به‌تدریج مهارت‌های‌تان را پرورش دهی. هیچ‌کس توصیه نمی‌کند در میانسالی به دنبال یک هوس ناگهانی، کسب‌وکار‌تان را رها کنی و دنبال کاری کاملاً غیرمرتبط بروی.

«اسب سیاه» استعاره از قهرمان غیرمنتظره‌ای است که نادیده گرفته شده؛ چراکه با معیار ذهنی قهرمان استاندارد همخوانی ندارد.

- از متن کتاب -

جامعه، مدرسه و خانواده روش‌های استاندارد برای دست‌یافتن به موفقیت و سعادت به ما معرفی می‌کنند. نردبان استاندارد که هرچه بیشتر از آن بالا بروی، موفق‌تر و خوشبخت‌تر می‌شوی. اما اگر برای ما روش‌های دیگری در جهت موفقیت و رضایت از زندگی وجود داشته باشد چه؟ اگر مسیر سعادت صرفاً محدود به عرض نردبان نباشد چه؟ چه بسیار افراد موفق که از موفقیت خود لذت نمی‌برند؛ چون ناامید از دنبال کردن علایق‌شان وارد مسیرهای حرفه‌ای استاندارد شده‌اند که هیچ علاقه‌ای به آن‌ها نداشته‌اند. موفقیت در قبال از دست‌دادن احساس شادکامی و سعادت چه ارزشی دارد؟

در این اثر خواندنی، دو پروفیسور دانشگاه هاروارد پس از سال‌ها پژوهش روی قهرمان‌های نامتعارف با بازگویی داستان‌های هیجان‌انگیز اما واقعی به شما نشان می‌دهند که چگونه می‌توانید به جای بالا رفتن از نردبان استاندارد، نردبان شخصی خودتان را بسازید و در مقابل نگاه‌های ناباورانه‌ی همگان به موفقیت برسید.