

مالکوم گلدول

داستان موفقیت نخبگان

ترجمه:
نوشین طیبی



انتشارات نیلوفر

سرشناسه	گلداول، مالکوم، ۱۹۹۳ - م. Gladwell, Malcom
عنوان و نام پدیدآور	داستان موفقیت نخبگان / مالکوم گلداول؛ ترجمه نوشین طیبی.
مشخصات نشر	تهران: نیلوفر، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۲۸۷ ص. ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س.م.
شابک	978-964-448-702-6
وضعیت فهرست‌نویسی: فیا	
یادداشت	Outliers: the story of success: عنوان اصلی:
موضوع	مردم موفق
موضوع	Successful people:
موضوع	موفقیت
موضوع	Success:
شناسه وروده	طیبی، نوشین، مترجم
بندی کنگره	۱۳۹۶ ۷۷ گ ۸ م / BF ۶۳۷
رده‌بندی دیویی	۱۵۸/۱
شماره کتابشناسی ملی	۴۷۴۴۰۵۷



انتشارات بهان
 خیابان انقلاب، خیابان دانشگاه، تلفن: ۶۶۴۶۱۱۱۷

مالکوم گلداول

داستان موفقیت نخبگان

ترجمه: نوشین طیبی

ویراستار: فهیمه شانه

حروفچینی: شبستری

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۶

چاپ دیبا

شمارگان: ۱۱۰۰ نسخه

همه حقوق محفوظ است.

فروش اینترنتی: www.behanbook.ir

فهرست

۷	چرا بعضی‌ها بیش از سایرین موفق می‌شوند؟
۹	مقدمه: در مردم روزتو

بخش اول: فرصت

۱۹	فصل اول: اثر ماتر
۴۱	فصل دوم: قانون ۱۰۰۰۰ سرعت
۷۵	فصل سوم: در دسرهای نوابغ
۹۹	فصل چهارم: در دسرهای نوابغ
۱۲۳	فصل پنجم: سه درس از زندگی جو فلام

بخش دوم: میراث

۱۶۷	فصل ششم: هارلن، کنتاکی
۱۸۳	فصل هفتم: تئوری ارتباط سقوط هواپیماها با قومیت افراد
۲۲۹	فصل هشتم: شالیزارها و آزمون‌های ریاضی
۲۰۳	فصل نهم: توافق ماریتا
۲۷۳	پایان سخن: داستانی از جامائیکا

مقدمه

راز مردم روزتو

«این مردم فقط از پیری می‌مردند. همین.»

برای واژه *oulier* [اویلیه] من اصل کتاب به زبان انگلیسی]، که در اینجا معادل نخبگان را برای آن برداشته‌ایم، تعاریف زیر آورده شده است:

۱. آنچه از بدنه یا گریه اصل مرتبط با خود جدا شود یا در دسته متفاوتی قرار گیرد.

۲. مشاهده‌ای آماری که به لحاظ رتبه با سایر موارد موجود در نمونه تفاوتی آشکار داشته باشد.

۱

شهر کوچک روزتو والفورتوره^۱ در صدمایلی جنوب غربی رم در دامنه‌های رشته‌کوه آپنینی استان فوجای ایتالیا قرار دارد. این شهر به شرف دهکده‌های قرون وسطایی، در اطراف میدان مرکزی بزرگی بنا شده است. در جنوب این میدان، پلازو مارچه‌ساله^۲، قصر خاندان ساجزی^۳، قرار گرفته است که زمانی بزرگ‌ترین ملاکان این نواحی بودند. گذرگاهی در یک سوی میدان به کلیسای مدونا دل کارمینه^۴ - بانوی کوه کارمین ما - منتهی می‌شود. در کنار پله‌های سنگی

1. Roseto Valfortore

2. Palazzo Marchesale

3. Saggese

4. Madonna del Carmine

باریکی که تا دامنه تپه امتداد می‌یابند، انبوهی از خانه‌های سنگی دوطبقه با بام‌های آجری قرمز در کنار هم قرار گرفته‌اند.

صدها سال بود اهالی این شهر صبح‌ها از خانه‌هایشان، در بالای تپه‌ها، به پایین سرازیر می‌شدند، چهار، پنج مایل مسیر کوهستانی را می‌پیمودند تا به کار در معادن سنگ مرمر تپه‌های اطراف یا کشاورزی در زمین‌های پلکانی دره‌ها و پایین دست بپردازند و شب‌ها دوباره همین مسیر طولانی را برمی‌گشتند. زندگی سخت بود. مردم شهر، که به ندرت آدم باسوادی در بینشان پیدا می‌شد، به نحو دهشت‌باری فقیر بودند و امید چندانی به بهبود وضع معیشت خود نداشتند تا آنکه در اواخر قرن نوزدهم خبری از سرزمین فرصت‌ها، جایی در آن سوی اقیانوس، به گوششان رسید.

در ژانویه ۱۸۸۲، گروهی یازده نفره از اهالی روزتو، شامل ده مرد و یک پسر، با کشتی به سوی نیویورک روانه شدند. به امریکا که رسیدند، اولین شب را روی زمین میخانه‌ای در خیابان مابری، در ایالت، کوچک منهتن، به صبح رساندند. سپس خطر رفتن به سوی غرب را به جان خریدند و بالأخره در معدن سنگی در نودمایلی شهر، جایی نزدیک بانگور در ایالت پنسیلوانیا، کار پیدا کردند. سال بعد، پانزده نفر دیگر از روزتویی‌ها ایتالیا را به مقصد آمریکا ترک کردند که چندتا از آنها هم در نهایت از بانگور سر درآوردند و به هم‌وطنان خود در معدن سنگ پیوستند. این مهاجرین نیز خبر وعده‌های دنیای جدید را در گرسر بمشهریانشان رساندند. طولی نکشید که روزتویی‌ها دسته‌دسته چمدان‌هایشان را می‌بستند و به سوی پنسیلوانیا روانه می‌شدند، تا جایی که جریان کم‌تعداد مهاجران رفته‌رفته به سیلابی مبدل شد. فقط در سال ۱۸۹۴، حدود ۱۲۰۰ روزتویی تقاضای گذرنامه کردند تا به امریکا بروند، درحالی‌که خیابان‌های دهکده قدیمشان را متروک و خالی از سکنه برجای می‌گذاشتند.

روزتویی‌ها آرام‌آرام زمین‌های روی تپه سنگلاخی را که از طریق جاده ارابه روی پرشیب و ناهمواری به بانگور متصل می‌شد خریدند. آنها در کنار خیابان‌های باریکی در بالا و پایین دامنه کوه انبوهی از خانه‌های سنگی دوطبقه بنا

کردند و بام‌هایشان را با سنگ‌های ورقه‌ورقه پوشاندند. کلیسایی ساختند و آن را بانوی کوه کارملی نامیدند و خیابان اصلی شهر را، که کلیسا در آن واقع شده بود، به یاد قهرمان کبیر اتحاد ایتالیا گاریبالدی^۱ نامیدند. در ابتدا نام شهرشان را ایتالیای جدید گذاشتند. اما طولی نکشید که آن را به روزتو تغییر دادند، که چون تقریباً تمامشان از دهکده‌ای به همین نام در ایتالیا آمده بودند نام مناسبی به نظر می‌رسید. در ۱۸۹۶، کشیش جوان پرشوری به نام پدر پاسکواله دونیسکو^۲ مسئولیت کلیسای دهکده را بر عهده گرفت. به همت او انجمن‌های مذهبی تأسیس و جشن‌هایی برپا شد. دونیسکو مردم شهر را تشویق کرد زمین‌ها را از علف‌های سرزده پاک کنند و در حیاط پشتی طویل خانه‌هایشان پیاز، سیب زمینی، لوبیا، خربزه و درختان میوه بکارند. او انواع تخم‌ها و پیازهای گیاهان را بین مردم بخش می‌کرد. شهر حالی دلباز و گرفته بود. روزتویی‌ها در حیاط پشتی خانه‌هایشان گاو پرورش می‌دادند. از انگورهایی که خود عمل می‌آوردند آب انگور می‌گرفتند. مدرسه، پارک، صومعه، دوستان ساختند. اندک‌اندک، در خیابان گاریبالدی نانوائی، رستوران و مغازه‌ای ظاهر شدند. بیش از یک دوجین کارخانه تولید پیراهن یک‌باره پدید آمدند و جمعیت پوشاک فعالیت کردند. ساکنین شهر همسایه‌شان، بانگور، عمدتاً از مهاجرین انگلیسی و ولزی بودند و شهر نزدیک بعدی هم مملو از مهاجرین آلمانی و دانمارکی روزتویی‌ها در نظر گرفتن روابط شکننده موجود بین آلمان‌ها، انگلیسی‌ها و ایتالیایی‌ها در آن سال‌ها — تماماً در دست روزتویی‌ها باقی ماند. در اولین دهه‌های قرن بیستم میلادی، هرکس در خیابان‌های روزتوی پنسیلوانیا قدم می‌زد فقط زمین‌های آبیایی می‌شنید، آن هم دقیقاً همان لهجه فوجیایی جنوب ایتالیا که در روزتوی آبیایی می‌شنید. روزتوی پنسیلوانیا دنیای کوچک و مستقل خودش را داشت که سریباً از چشم جوامع اطرافش ناشناخته مانده بود و اگر مردی به نام استوارت ولف^۳ نبود، شاید برای همیشه این‌گونه باقی می‌ماند.

1. Garibaldi

2. Father Pasquale de Nisco

3. Stewart Wolf

ولف پزشک بود. او، که به بررسی در زمینه دستگاه گوارش و معده مشغول بود، در دانشکده پزشکی دانشگاه اوکلاهما درس می داد. ولف تابستان ها را در مزرعه ای در پنسیلوانیا، جایی نه چندان دور از روزتو، می گذراند — البته این به خودی خود مفهوم چندانی نداشت زیرا روزتو آن قدر در دنیای درونی خود فرو رفته بود که می شد در نزدیکی آن زندگی کرد ولی هیچ وقت چیز زیادی راجع به آن نشنید. ولف، سال ها بعد، در مصاحبه ای گفت: «اواخر دهه ۱۹۵۰ بود. در یکی از ایستگاه های که به آنجا رفته بودم از من دعوت شد تا در انجمن پزشکان محلی صحبت کنم. پس از پایان صحبت هایم، یکی از پزشکان آنجا مرا به گفتگو بر خود می مهمان کرد. در حین صحبت گفت: «می دانید، در این هفته سال که طبابت می کنم از همه جا بیمار داشته ام ولی به ندرت به یکی از ساکنان روزتو برخورد ام. سپس از سالگی به بیماری قلبی دچار شده باشد.»

ولف جا خورد. صحبت از سال ها پس دهه پنجاه بود؛ سال ها پیش از آنکه پیشرفتی در ساخت داروهای پایین آورنده کولسترول، خب و روش های تهاجمی پیشگیری از بیماری های قلبی پدید آمده باشد. حملات قلبی در امریکا بسیار شایع بودند. این بیماری ها علت اصلی مرگ و میر مردان در سنین زیر ۶۵ سال به حساب می آمدند. عقل سلیم حکم می کرد که هر پزشکی با بیمار قلبی روبرو شده باشد.

ولف تصمیم گرفت در این زمینه تحقیق کند. او، با جلب حمایت گروهی از دانشجویان و همکارانش در دانشگاه اوکلاهما، گواهی ثبت ساکنان شهر را تا جایی که می شد جمع آوری و سوابق پزشکی آنها را تجزیه و تحلیل کرد و با ثبت این سوابق شجره نامه های خانوادگی تهیه کرد. ولف می گوید: «مشغول کار شدیم. تصمیم گرفتیم بررسی مقدماتی انجام دهیم. از سال ۱۹۶۱ شروع کردم. شهردار شهر می گفت: "خواهرانم را می فرستم تا به شما کمک کنند." او چهار خواهر داشت و به ما پیشنهاد کرد از اتاق شورای شهر استفاده کنیم. پرسیدم: "پس جلسات شورا چه می شود؟" او گفت: "خب، می شود آنها را مدتی عقب انداخت." خانم ها برایمان غذا می آوردند. اتاقک های کوچکی داشتیم که در آنها از مردم خون و نوار قلبی می گرفتیم. چهار هفته آنجا بودیم. سپس با مسئولان

صحبت کردم و قرار شد مدرسه را در طول تابستان در اختیارمان قرار دهند. از تمام مردم روزتو دعوت کردیم به آنجا بیایند و آزمایش شوند.»

نتایج حیرت‌آور بود. در روزتو تقریباً هیچ‌کس نبود که در سن زیر ۵۵ سال از حمله قلبی مرده باشد یا حتی علائمی از بیماری قلبی نشان داده باشد. در مردان بالای ۶۵ سال این شهر، مرگ و میر ناشی از بیماری‌های قلبی تقریباً نصف میزان آن در تمام امریکا بود. در حقیقت، در روزتو، نسبت مرگ و میر ناشی از تمام عوامل ۳۰-۳۵ درصد کمتر از میزان مورد انتظار بود.

و اما به سوی یکی از دوستانش، جامعه‌شناسی به نام جون برون^۱ از او کلاهما، دست‌یاری دراز کرد. برون از آن دوران چنین به خاطر می‌آورد: «تعدادی از دانشجویان پزشکی و فارغ‌التحصیلان رشته جامعه‌شناسی را مصاحبه‌کننده قرار دادم و در روزتو خانه به خانه با تمام افراد بالای ۲۱ سال صحبت کردیم.» با اینکه از این موضوع من به‌جایگاه سال می‌گذرد، هنوز هم می‌توان بهت را در لحن صدای او حس کرد. چیزی که به نام خودکشی، اعتیاد به الکل، اعتیاد به مواد مخدر در بین این مردم وجود نداشت. میزان جرم و جنایت بسیار اندک بود. در بین آنها کسی مستمری دولتی نمی‌گرفت. در رختخواب بعد، میزان بروز زخم‌های دستگاه گوارش را بررسی کردیم. این بیماری‌ها هم در بین آنها نبود. این مردم فقط از پیری می‌مردند. همین!»

در حرفه ولف برای جایی همچون روزتو — جایی خارج از محدوده تجارت روزمره که تابع قوانین عادی نیست — نامی وجود داشت: روزتو استثنای بود.

۲

بنا به تصور اولیه ولف، روزتویی‌ها حتماً از رژیم غذایی خاصی، که آن را با خود از دنیای قدیمشان آورده بودند، پیروی می‌کردند و همین سبب می‌شد آنها سالم‌تر از سایر امریکایی‌ها باقی بمانند. اما طولی نکشید که به غلط‌بودن این

فرضیه پی برد. روزتویی‌ها به جای روغن زیتون بسیار سالم‌تری که قبلاً در ایتالیا از آن استفاده می‌کردند با چربی حیوانی غذا می‌پختند. پیتزا در ایتالیا لایه نازکی خمیر با نمک، روغن و شاید چند تا گوجه‌فرنگی، ماهی آنچوی یا پیاز بود، درحالی‌که در پنسیلوانیا خمیر نان ضخیمی بود که به همراه سوسیس، پیرونی، سالامی، گوشت حیوانی نمک‌سود و گاهی تخم مرغ پخته می‌شد. شیرینی‌هایی مثل بسکوتی و تارالی را، که قبلاً فقط برای مراسم خاصی نظیر کریسمس و عید پاک نگ می‌داشتند، در تمام سال می‌خوردند. ولف از متخصصین رژیم غذایی خواست عادات غذایی معمول روزتویی‌ها را تجزیه و تحلیل کنند. آنها دریافتند ۴۱ درصد کالری این مردم، که مقدار قابل توجهی بود، از چربی به دست می‌آمد. روزتو شهری بود که مراسم صبح سحر از خواب بیدار شوند و یوگا تمرین کنند و شش مایل با سرعت بدوند. روزتویی‌های پنسیلوانیا زیاد سیگار می‌کشیدند و بسیاری از آنها با جام مبتلا بودند.

اگر رژیم غذایی و ورزش نمی‌توانستند این یافته‌ها را توضیح دهند، شاید ژنتیک می‌توانست به کمک بیاید. روزتویی‌ها گروهی یکپارچه بودند که از ناحیه خاصی در ایتالیا می‌آمدند و تصور بعدی ولف آن بود که شاید این مردم به نژادی بسیار مقاوم تعلق دارند که از آنها در برابر بیماری‌ها محافظت می‌کند. بنابراین، او خویشاوندان آنها را، که در سایر نقاط ایالت منحده زندگی می‌کردند، بررسی کرد تا ببیند آیا آنها هم از همان سلامتی خارق‌العاده اقدام روزتویی خود برخوردار بودند یا خیر ولی این طور نبود.

آنگاه او منطقه‌ای را که روزتویی‌ها در آن زندگی می‌کردند در نظر گرفت. آیا می‌شد در زندگی در دامنه کوه‌های شرق پنسیلوانیا چیزی وجود داشته باشد که سلامتی این مردم را تضمین کند؟ دو شهر که از همه به روزتو نزدیک‌تر بودند یکی بانگور^۱ بود که درست در پایین تپه قرار داشت و دیگری نازارت^۲ در فاصله چند مایلی آن بود. این شهرها هر دو تقریباً هم‌اندازه روزتو بودند و مردمی با

همان خصلت سخت‌کوشی مهاجران اروپایی داشتند. ولف در سوابق پزشکی مردم این دو شهر نیز جستجو کرد. میزان مرگ‌ومیر در مردان بالای ۶۵ سال این دو شهر سه برابر مقدار آن در روزتو بود. باز هم به بن‌بست دیگری برخورد کرده بود. ولف کم‌کم به این نتیجه رسید که راز روزتو در رژیم غذایی، ورزش، ژنتیک یا محل آن نهفته نبود: چیزی در خود روزتو وجود داشت. برون و ولف هنگامی به این نکته پی بردند که شروع به قدم زدن در اطراف شهر کردند. آنها می‌دیدند که روزتویی‌ها چگونه به ملاقات همدیگر می‌روند، در خیابان‌ها می‌ایستند و به زنان ایتالیایی گپ می‌زنند یا در حیاط پشتی خانه‌هایشان برای هم غذای می‌پزند. آنها درباره شبکه گسترده خانواده‌ها، که زیربنای ساختار اجتماعی شهر را تشکیل می‌داد، چیزی نمی‌فهمیدند. دیدند که چگونه در بسیاری از خانه‌ها سه نسل زیر یک سقف زندگی می‌کنند و به پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌ها چقدر احترام گذاشته می‌شود. آنها در راسه‌های بانای کلیسای بانوی کوه کاملی مشارکت کردند و اثر وحدت‌بخش و آرامش‌دهنده کلیسا را به چشم دیدند. ۲۲ سازمان اجتماعی مجزا را در شهری با جمعیت کمتر از دوهزار نفر شمارش کردند. آنها به خصوصیات برابری طلبانه خاص این - معه پی بردند؛ چیزی که مانع می‌شد ثروتمندان موفقیت‌هایشان را به رخ بکشند، کمک می‌کرد آدم‌های ناموفق شکست‌هایشان را جبران کنند.

روزتویی‌ها در گذار از فرهنگ روستایی غرب ایتالیا به ارتفاعات شرق پنسیلوانیا ساختار اجتماعی حمایت‌کننده و قدرتمندی به وجود آورده بودند که قادر بود از آنها در برابر فشارهای دنیای مدرن محافظت کند. روزتویی‌ها سلامت خود را مدیون آن بودند که از کجا آمده‌اند، مدیون آن خیابانی که در درون شهر کوچک روی تپه‌ها برای خود ساخته بودند.

برون می‌گوید: «یادم می‌آید اولین بار که به روزتو رفتم خانه‌هایی را دیدم که در آنها سه نسل سربیک میز غذای می‌خورند، نانوائی‌ها، مردمی که در طول خیابان قدم می‌زدند یا در درگاه خانه‌ها نشسته بودند و با یکدیگر حرف می‌زدند،

کارگاه‌های خیاطی که زن‌ها روزها، موقع کارکردن مردهایشان در معادن سنگ، در آنها مشغول کار می‌شدند. این صحنه‌ها چیزی از جادو کم نداشت.»

می‌توان تصور کرد که وقتی برون و ولف برای اولین بار یافته‌هایشان را به جامعه پزشکی ارائه کردند با چه شک و تردیدی روبرو شدند. در کنفرانس‌هایی که همکارانشان ردیف‌های طولی از اطلاعات مرتب‌شده در جداول پیچیده ارائه می‌کردند و به این نوع ژن یا آن فرایند فیزیولوژیک اشاره می‌کردند، محققین ما از مزایای سحرآمیز و رازآلود گفتگوهای خودمانی مردم در کوی و بوم زندگی کردن سه نسل زیر یک سقف حرف می‌زدند. باور مردم آن روزگار چنین بود که زندگی طولانی تا حد زیادی به ذات وجودمان، یعنی به ژن‌هایمان بستگی دارد؛ اینکه چه تصمیم‌هایی می‌گیریم، چه می‌خوریم، چقدر ورزش می‌سیم و بیستم درمانی در درمان بیماری‌هایمان چقدر کارایی دارد. هیچ‌کس عادت نداشت بیندیشد که سلامتی ما با جامعه دوروبرمان هم در ارتباط است.

ولف و برون بایستی جامعه پزشکی را متقاعد می‌کردند تا با شیوه تفکر کاملاً نوینی درباره سلامت و بیماری‌های قلبی بیندیشند: بایستی به آنها می‌فهماندند سلامت هر فرد چیزی نیست که فقط با در نظر گرفتن سوابق یا اعمال شخصی او در انزوا و بدون در نظر گرفتن جامعه پیرامونش قابل درک باشد. آنها باید به چیزی و رای فرد می‌نگریستند. باید فرهنگی که شخص به آن تعلق داشت، دوستان و خانواده‌اش که بودند و از کجا آمده بودند را هم در نظر می‌گرفتند. باید این تفکر را قدر می‌نهادند که ارزش‌های محیط زندگی ما و افراد دوروبرمان در کیستی ما اثری عمیق برجای می‌گذارند.

در این کتاب می‌خواهم همان کاری را که ولف برای ارتقای درک ما از مفهوم سلامت انجام داد برای درک مفهوم موفقیت انجام دهم.