

เหนือกว่าลูกน้อง แบบ ไลอ้อนสไตน์

คือ

เจ้านาย อัจฉริยะ

Einstein's Boss : 10 Rules for Leading Genius

inspiration starts here

โดย Robert Hromas, M.D. & Christopher Hromas, Ph.D.

แปล-เรียบเรียงโดย ชัยวัฒน์ สืบธิดเดช

สำนักพิมพ์ เซนจ์พลัส จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ค้นหาหนังสือที่ต้องการ (รวม e-book และสินค้าที่น่าสนใจ) ได้เร็ว ทันใจ

• บน PC และ Notebook ที่ www.se-ed.com

• สำหรับ Smartphone และ Tablet ทุกยี่ห้อ ที่ <http://m.se-ed.com>

(ผ่าน browser เข้าอินเทอร์เน็ตแล้วทำ Bookmark บนจอ Home จะใช้งานได้เหมือน App ทุกประการ)
หรือติดตั้ง SE-ED Application ได้จาก Play Store บน Android หรือจาก App Store บน iOS

กรณีที่ต้องการซื้อจำนวนมาก เพื่อใช้สอน ฝึกอบรม ส่งเสริมการขาย หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษ
ได้ที่ แผนกการตลาดพิเศษ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) โทร. 0-2826-8222 หรือ โทรสาร 0-2826-8356-9

Change⁺

เหนือกว่าลูกน้องแบบไอเอสไต้น คือเจ้านายอัจฉริยะ

ผู้เขียน: Robert Hromas, M.D. & Christopher Hromas, Ph.D.

ผู้แปล: ชัชวรินทร์ สันธิเดช

ราคา 245 บาท

สำนักพิมพ์ เซนจ์พัลส์

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

โดย บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) © พ.ศ. 2562

ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์เนื้อหาและภาพประกอบ หรือกระทำการอื่นใด

โดยวิธีการใด ๆ ในรูปแบบใด ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท

หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใด ๆ นอกจากได้รับอนุญาต

Einstein's Boss: 10 Rules for Leading Genius

By Robert Hromas with Christopher Hromas

Copyright © 2018 Robert Hromas

All rights reserved.

Thai language copyright © 2019 SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

Thai language edition arranged with HarperCollins Leadership, a division of Harper Collins Focus, LLC. through Bridge Communications Co., Ltd.

Thai translation copyright © SE-Education Public Co., Ltd. All rights reserved.

1 1 2 - 1 0 9 - 1 6 1

2 2 6 6 0 9 8 7 6 5 4 3 2

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

โรมาส, โรเบิร์ต.

เหนือกว่าลูกน้องแบบไอเอสไต้น คือเจ้านายอัจฉริยะ = Einstein's Boss: 10 Rules for Leading Genius.-- กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2562.

296 หน้า.

1. ผู้นำ. 2. ภาวะผู้นำ. I. โรมาส, คริสโตเฟอร์, ผู้แต่งร่วม. II. ชัชวรินทร์ สันธิเดช, ผู้แปล. III. ชื่อเรื่อง.

158.4

ISBN 978-616-08-3359-7

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

เลขที่ 1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทร. 0-2826-8000 สายงานการผลิต โทร. 0-2826-8333 โทรสาร 0-2826-8589

พิมพ์ที่ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด เลขที่ 30/2 หมู่ 1 ถ.เจริญาวีถิ ต.โคกขาม อ.เมืองสมุทรสาคร 74000

โทรศัทพ์ 0-2401-9401 โทรสาร 0-2401-9417-9 นายเสริม พูนพนิช ผู้พิมพ์ พ.ศ. 2562

หากมีคำแนะนำติชม ติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com

ค้นหาหนังสือที่ต้องการ ได้เร็ว ทันใจ ที่ www.se-ed.com

สารบัญ

สารจากผู้เขียน	5
บทนำ	11
บทที่ 1 ท้าวอัศจรรย์ให้เจอ	17
บทที่ 2 อัศจรรย์เท่านั้นยังไม่พอ	34
บทที่ 3 กฏข้อที่ 1 กระจกไม่เคยหลอกคุณ	59
บทที่ 4 กฏข้อที่ 2 หลีกออกมา	85
บทที่ 5 กฏข้อที่ 3 หุบปากซะ แล้วฟัง	107
บทที่ 6 กฏข้อที่ 4 พลิกหินทีละก้อน	129
บทที่ 7 กฏข้อที่ 5 การเล่นแร่แปรธาตุเหนือกว่าเคมี	152
บทที่ 8 กฏข้อที่ 6 อดีตของคุณอาจไม่ใช่ความจริงในอนาคต	174
บทที่ 9 กฏข้อที่ 7 อย่าสนใจพวกกระรอก	200
บทที่ 10 กฏข้อที่ 8 สร้างสมดุลระหว่างหัวใจกับความคิด	218
บทที่ 11 กฏข้อที่ 9 ใช้ปัญหาเป็นตัวดึงดูดอัศจรรย์	240
บทที่ 12 กฏข้อที่ 10 สมนานฉันท์กับวิกฤต	260
บทส่งท้าย เอาใจเขามาใส่ใจเรา	282

บทนำ

Einstein's Boss

เป็นไปได้สูงที่คุณคงไม่รู้ว่า หัวหน้าของไอน์สไตน์คือใคร ตอนทีไอน์สไตน์มาทำงานในสหรัฐอเมริกา เขารายงานตัวต่ออับราฮัม เฟลิกซ์เนอร์ เฟลิกซ์เนอร์เป็นนักบริหารที่เก่งมาก แต่ไม่ใช่อัจฉริยะ เขาเริ่มอาชีพด้วยการเป็นครูโรงเรียนมัธยม เขาไม่ได้มีปริญญาเอก เขาไม่ใช่แพทย์และไม่ใช่ นักคณิตศาสตร์ด้วยซ้ำไป เขาไม่เคยเขียนรายงานทางวิชาการเลยแม้แต่ชิ้นเดียว

อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ เป็นหนึ่งในคนแรกๆ ที่เฟลิกซ์เนอร์จ้างมาทำงานด้วยที่ IAS* ณ มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน และไอน์สไตน์ก็นับถือสถาบันแห่งนี้ในทันที หากไม่มีเฟลิกซ์เนอร์ ไอน์สไตน์คงไม่ได้มาทำงานที่สถาบันแห่งนี้ และหากไม่มีไอน์สไตน์ IAS ก็คงล้มครืนไปแล้ว ในช่วงทศวรรษ 1930 และ ทศวรรษ 1940 เฟลิกซ์เนอร์ปล่อยให้ไอน์สไตน์เป็นหน้าเป็นตาของสถาบันเพื่อการศึกษาชั้นสูง เฟลิกซ์เนอร์ไม่ฉลาดเท่าไอน์สไตน์ และเขาก็รู้ดีในเรื่องนี้ นี่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการติดกับพวกอัจฉริยะ การประเมินตัวเองอย่างไม่อ่อนปรน ช่วยย้ให้เฟลิกซ์เนอร์สร้างทีมที่ประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ จากนั้นไม่นาน มีนักคณิตศาสตร์นับสิบและนักฟิสิกส์จำนวนมากเข้ามาร่วมงาน ซึ่งเฟลิกซ์เนอร์ก็หล่อหลอมพวกเขาให้กลายเป็นทีมที่ทำงานสอดคล้องประสานกันได้อย่างลงตัว

* Institute for Advanced Studies คือ สถาบันเพื่อการศึกษาชั้นสูง

IAS ได้กลายเป็นสำนักของผู้ได้รับรางวัลโนเบลถึง 30 คน นักคณิตศาสตร์เจ้าของเหรียญรางวัลที่เก่งที่สุดในสหรัฐอเมริกา 38 คน และผู้ได้รับรางวัลลูฟเฟอร์แอนด์แมกอาร์เทอร์ (The wolf and macarthur prizes) อีกหลายต่อหลายคน ทีมแห่งอัจฉริยะที่เฟลิกซ์เนอร์รวบรวมเข้าไว้ด้วยกันนี้ ได้สร้างความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์อันยิ่งใหญ่ที่สุดแห่งศตวรรษที่ยี่สิบ สถาบันแห่งนี้ให้อิสระภาพในการสร้างสรรค์แก่เหล่านักวิทยาศาสตร์ผู้ปรารถนาเปลี่ยนแปลง แต่ก็มีใครบางคนคอยดูแลหาเงินมาจ่ายให้พวกเขาไม่เคยขาด คอยทำให้สถาบันอ่อนสบายในฤดูหนาวและมีแสงไฟจุดสว่างไสวอยู่เสมอ ทั้งยังทำให้กลุ่มอัจฉริยะบุคคลซึ่งมีความหลากหลายเหล่านี้ทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ คนคนนั้นก็คือ อับราฮัม เฟลิกซ์เนอร์ หัวหน้าของไอน์สไตน์นั่นเอง เฟลิกซ์เนอร์ปลุกปั้นสถาบันเพื่อการศึกษาขั้นสูงขึ้นมา จนกลายเป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่ยิ่งใหญ่และมีผลงานโดดเด่นที่สุดตลอดกาล

ด้วยกายยิตมันในจุดยืนว่า คนต้องสำคัญกว่าวัตถุ ทำให้เขามึนน้ำใจต่อคนที่ทำงานกับเขาเป็นอย่างมาก เขาลงทุนก้อนโตเพื่อจ่ายเงินเดือนในอัตราที่สูงที่สุด ณ เวลานั้น และให้สิทธิไม่ต้องสอนหนังสือ เพื่อที่นักวิทยาศาสตร์ในสถาบันของเขาจะได้ใช้เวลากับการค้นคว้าวิจัยอย่างเต็มที่

เขายอมเสี่ยงมากมายเพื่อนักวิทยาศาสตร์ของเขา เขาตั้งกองทุนบำนาญสำหรับอาจารย์ ซึ่งไม่มีใครทำในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ เขากล้าเดิมพันว่า เศรษฐกิจจะฟื้นกลับมาก่อนที่จะถึงเวลาจ่ายบำนาญ เมื่อเงินบำนาญก้อนแรกถึงกำหนดจ่าย กองทุนของเขาก็เริ่มมีปัญหากับการจ่ายเช็คในแต่ละเดือน เพื่อแก้ไขภาวะเงินขาดมือดังกล่าว เขาถึงกับจัดดินเนอร์การกุศลเพื่อระดมทุนมาสมทบกองทุนบำนาญ

เรามีทั้งความเห็นอกเห็นใจและความอดทน จนเรียกได้ว่าเกือบจะ ดีเกินเหตุ ในเวลาที่เฟล็กซ์เนอร์กำลังฟอร์มทีมอยู่นั้น ฮิตเลอร์ได้ก้าว ขึ้นสู่อำนาจพอดี เขาเสนอตำแหน่งนักฟิสิกส์ให้แก่ เฮอรั่มมันน์ ไวล์ ชาวเยอรมัน ซึ่งมีภรรยาเป็นชาวยิว แต่ไวล์ปฏิเสธข้อเสนอลงของ เฟล็กซ์เนอร์ โดยเลือกที่จะอยู่ในเยอรมนีบ้านเกิดต่อไป เมื่อฮิตเลอร์ เริ่มฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ชาวยิวที่อยู่นั้น ไวล์ก็เพิ่งคิดได้ว่าเขาตัดสินใจพลาด มหันต์ และเฟล็กซ์เนอร์ก็ยื่นข้อเสนอลให้อีกครั้ง ทั้งไวล์และภรรยาจึงรีบ หนีออกจากเยอรมนีแล้วมาร่วมงานกับไอน์สไตน์ที่ IAS เฟล็กซ์เนอร์ได้ พบกับไวล์ในเวลาที่เขากำลังเปราะบางที่สุด และเสนอในสิ่งที่ไวล์ต้องการ ที่สุด ทั้งที่ตัวเขาถูกไวล์ปฏิเสธมาแล้วครั้งหนึ่ง

เฟล็กซ์เนอร์ตระหนักว่า แรงจูงใจของแต่ละคนล้วนแตกต่างกัน เขาจึงปรับเปลี่ยนวิธีชักชวนอัจฉริยะแต่ละคนให้สอดคล้องกับคนคนนั้น อีกหนึ่งคนที่ถูก IAS ดึงตัวมาร่วมงานด้วยก็คือ เอ็ดเวิร์ด เอิร์ล นักเศรษฐศาสตร์นวัตกรรมผู้มีบุคลิกโดดเด่นซึ่งทุกข์ทรมานจากวัณโรค เขาเสนอตำแหน่งให้เอิร์ลในเวลาที่ไม่มีความหวังใดๆแล้ว แต่ต้องเขา เพราะเขาป่วยหนัก เอิร์ลใช้เวลาหลายปีว่าจะหายจากอาการป่วย ทว่าเมื่อ แข็งแรงดีแล้ว เขาก็เลือกที่จะมาร่วมงานกับไอน์สไตน์และไวล์ เขาทำงาน หนักในการสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐศาสตร์ ด้วยความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ สำหรับโอกาสที่ได้รับ เอิร์ลมักเป็นตัวกลางเวลาเพื่อร่วมงานอัจฉริยะ ที่ IAS ซึ่งมีบุคลิกซับซ้อนและบางครั้งก็ออกจะไม่โง่เง่าเกิดขึ้นมา ความมีน้ำใจที่เฟล็กซ์เนอร์หยิบยื่นให้ในเวลาที่เขาป่วยเข้าขั้นวิกฤต ทำให้ เขารู้สึกเป็นหนี้บุญคุณและกลายเป็นความภักดีต่อเฟล็กซ์เนอร์

สมัยที่เริ่มก่อตั้ง IAS เฟล็กซ์เนอร์มุ่งเน้นไปยังแกนหลัก คือ ภารกิจ ทางคณิตศาสตร์และฟิสิกส์ ทุกวันนี้ IAS ก็ยังมีเพียง 4 แผนกเท่านั้น

คือ คณิตศาสตร์ ประวัติศาสตร์ศึกษา สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์
ธรรมชาติ พวกเขาอยากเป็นระดับโลกในไม่ก็อย่าง ดีกว่าเก่งระดับกลาง
ไปแทบทุกอย่าง

วิม့်ม่งเน้นเช่นนี้ เป็นก้าวสำคัญสู่การสร้างนวัตกรรม เนื่องด้วย
ความก้าวหน้ามักอุบัติขึ้น ณ สุดขอบแห่งความรู้ ไม่ใช่ท่ามกลางความรู้
ระดับกลางที่ใครต่อใครต่างก็รู้เหมือนกันกับคุณ ฤญแจสู่นวัตกรรมคือ
การขุดบ่อน้ำ ไม่ใช่ไถหน้าดิน นักเคมีคนหนึ่งเคยบอกผมว่า หากอยาก
แก้ปัญหาอันยุ่งเหยิง ให้ม့်ม่งเน้นในวงที่แคบลง

เฟล็กซ์เนอร์มักเชิญคนเก่งๆ ให้แวะเวียนมาที่ IAS อยู่เสมอ เพื่อ
ให้พวกเขาติดต่อกัมพันธ์กับคนที่ทำงานอยู่ที่นั่นและช่วยตรวจสอบผลงาน
เขาอยากให้มีความคิดใหม่ ๆ หมุนเวียนเข้ามาเป็นประจำ เพื่อคนที่นี่จะได้
ได้ไม่รู้ล็กเบือหรือหอดไฟ ส่วนหนึ่งในบรรดานักวิทยาศาสตร์ที่ปรึกษาที่
เขาจ้างมา ได้แก่ นีลล์ บอห์ร, จอห์น ฟอน นอยมันน์ และ พอล ดิเร็ก
ทั้ง 3 คนเป็นเจ้าของรางวัลโนเบล

เฟล็กซ์เนอร์ไม่กลัวที่จะใช้วิธีใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเดิม ๆ เขาส่งเสริม
วิธีแก้ปัญหาใหม่ซึ่งยังไม่เคยถูกตั้งคำถามมาก่อน เขาจับนักฟิสิกส์
นักเศรษฐศาสตร์ นักคณิตศาสตร์ นักประวัติศาสตร์ และนักโบราณคดี
มาทำงานร่วมกันโดยหวังว่า พวกเขาจะกระตุ้นกันเองเพื่อม့်ม่งหน้าสู่
ความสำเร็จ และพวกเขาก็ทำงานได้สำเร็จจริง ๆ ตัวอย่างเช่น หลังจาก จอห์น
ฟอน นอยมันน์ นักฟิสิกส์หวัะทีซึ่งมาร่วมทีมเป็นการถาวรหลังจากมา
เยี่ยมชมสถาบันเพียงครั้งเดียว รู้ล็กหลงไหลกับคอมพิวเตอร์รุ่นแรก ๆ
ของโลก เขาก็สร้างมันขึ้นมาใหม่อีกเครื่องหนึ่งในชั้นใต้ดินของอาคาร
ที่เขาทำงานอยู่ ครั้นเฟล็กซ์เนอร์รู้เข้าก็ไม่ได้ไปเตือนเขาว่า เขาเป็น

นักฟิสิกส์ทฤษฎี ไม่ใช่ช่างไฟฟ้าที่จะมาวิ่งเล่นสนุกอยู่กับหลอดสุญญากาศ เขาปล่อยให้มันนิ่งงันอยู่กับโปรเจกต์ของเขาไป และผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ **คอมพิวเตอร์เครื่องแรกของโลกที่มีหน่วยความจำ**

ในช่วงปีแรก ๆ ที่ IAS เฟลิกซ์เนอร์ปรึกษากับคนในสถาบันทุกครั้ง ที่ต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาจะจ้างคน เพราะ ตัวเขาเองไม่ใช่นักวิทยาศาสตร์ เขาจึงให้คุณค่ากับความคิดเห็นของคน ในที่มออย่างมาก เขาเรียกประชุมคนในสถาบันอยู่เสมอเพื่อหารือกันถึง ทิศทางใหม่และปัญหาที่พบเจอ เขาทำตัวให้เข้าถึงได้และรู้จักรับฟัง

เฟลิกซ์เนอร์สร้างโมเดลวัฒนธรรมองค์กรที่เขาต้องการขึ้นมา ซึ่งเป็น ระบบที่ใช้ความสามารถเป็นตัวตัดสินฐานะทางวิชาการโดยไม่สนใจสถานะ ทางสังคม เขาทำลายกำแพงทางสังคมมากมายด้วยการจ้างคนที่เก่ง และฉลาดที่สุดโดยไม่คำนึงถึงพื้นเพ สมาชิกหลายคนเป็นชาวยิว ในเวลา ที่กระแสต้านยิวแพร่กระจายไปทั่วมหาวิทยาลัยในอเมริกา มีการกำหนด โควตาออกมามากมายว่าจะรับนักศึกษาชาวยิวเข้าเรียนในพรินซ์ตันกี่คน และ มีโควตาลับสำหรับอาจารย์ยิวอีกจำนวนหนึ่ง แต่เฟลิกซ์เนอร์ไม่สนใจ ระบบโควตา ทั้งยังไม่สนใจการกีดกันทางเพศ เขาจ้างนักโบราณคดี เฮตตี โกลด์แมน มาทำงานในตำแหน่งที่เป็นกรจ้างงานตลอดชีพ (tenured position)* ในเวลาที่มีการจ้างผู้หญิงมาอยู่ในตำแหน่งทางวิชาการตลอดชีพ เช่นนั้นไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน

เขาส่งทีมที่โดดเด่น อันประกอบไปด้วยคนฉลาดมากมาย เพราะ เขาไม่ชอบให้แนวคิดที่เคยเชื่อต่อ ๆ กันเข้ามาขวางทาง เขาใจกว้าง จ้าง คนที่ฉลาดที่สุดโดยไม่สนใจสถานะทางสังคม และสร้างสิ่งแวดล้อม

* เป็นตำแหน่งทางวิชาการที่ได้รับการปกป้อง โดยทางทฤษฎีแล้ว บุคลากรในตำแหน่งนี้ ไม่มีทางถูกไล่ออก เพื่อดำรงไว้ซึ่งอิสระทางวิชาการ

อันเป็นอิสระจากตัววัดความสร้างสรรค์ที่เคยใช้กัน

กฎของผมในการนำพวกอัจฉริยะสอดคล้องกับการก่อตั้งและบริหาร IAS ของเพิร์ลชไนเออร์ในหลายด้าน กฎทั้ง 10 ข้อในการนำอัจฉริยะที่ผมเสนอจะช่วยให้คุณตระหนักรู้ และมีชุดของทักษะที่จะใช้ นำพาคนฉลาดให้สร้างผลงานอันยิ่งใหญ่ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาอันซับซ้อนที่คุณต้องเผชิญ กฎทั้ง 10 มีดังต่อไปนี้

- 1 กระจกไม่เคยหลอกคุณ
- 2 หลีกออกมา
- 3 หุบปากซะ แล้วฟัง
- 4 พลิกหินทีละก้อน
- 5 การเล่นแร่แปรธาตุเหนือกว่าเคมี
- 6 อดีตของคุณอาจไม่ใช่ความจริงในอนาคต
- 7 อย่าสนใจพวกกระรอก
- 8 สร้างสมดุลระหว่างหัวใจกับความคิด
- 9 ใช้ปัญหาเป็นตัวดึงดูดอัจฉริยะ
- 10 สมนานันท์กับวิกิต

ตอนที่ 1

หาตัวอัจฉริยะให้เจอ

RECOGNIZING GENIUS

SE-ED

inspiration starts here



“..หากคุณทำให้อัจฉริยะ
ทำงานร่วมกันได้
คุณจะเปลี่ยนโลกทั้งใบ”

SE-ED

inspiration starts here

ในช่วงแรกที่เข้ามาเป็นนักการศึกษา เฟลิกซ์เนอร์ได้รับมุมมองอันเฉียบคมเกี่ยวกับคาแรกเตอร์ที่สร้างคนให้เป็นอัจฉริยะ มอริตซ์ พ่อของเฟลิกซ์เนอร์เป็นคณบดีมหาวิทยาลัยที่สูญเสียธุรกิจของตัวเองไปในช่วงวิกฤตการเงินปี 1873 เขาไม่เคยพื้นฐานจะกลับมาได้อีกเลยจากการพังยับเยินครั้งนั้น ไม่ว่าจะทางการเงินหรือทางอารมณ์ และไม่มีปัญญาหาเงินส่งลูกเรียน เจคอบ พี่ชายของเฟลิกซ์เนอร์ซึ่งเป็นเจ้าของร้านขายยา เป็นผู้จ่ายเงินค่าเทอมให้เฟลิกซ์เนอร์ที่มหาวิทยาลัยจอนส์ฮอปกินส์ และที่นี้เองเฟลิกซ์เนอร์ได้เริ่มคิดพิจารณาว่า มีความจำเป็นแค่ไหนที่คนฉลาดโดยกำเนิดจะต้องเข้ารับการการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวเองให้เป็นอัจฉริยะ

inspiration starts here

แม้จะอยากเรียนต่อปริญญาโทที่จอนส์ฮอปกินส์ เฟลิกซ์เนอร์กลับไม่ได้รับทุนการศึกษาและไม่มีเงินพอที่จะจ่ายค่าเทอม เขาจึงกลับบ้านเกิดที่หลุยส์วิลล์ รัฐเคนทักกี ก่อนจะไปเป็นครูสอนหนังสือและก่อตั้งโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาสำหรับเด็กผู้ชาย เช่นเดียวกับที่พี่ชายจ่ายค่าเล่าเรียนให้เขา เขาก็จ่ายค่าเล่าเรียนให้ไซมอน น้องชายผู้ซึ่งต่อมากลายเป็นนักพยาธิวิทยาที่เป็นที่รู้จักระดับโลก และจ่ายค่าเล่าเรียนให้แมรี น้องสาวเรียนที่วิทยาลัยบรินมอว์

ที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในหลุยส์วิลล์ เฟลิกซ์เนอร์พบว่า การชู้และบังคับใช้ไม่ได้ผลในการสร้างแรงกระตุ้นให้นักเรียน เพราะระดับความสามารถทางวิชาการไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปเลย เขาจึงเริ่มเชื่อว่า หาก

นักเรียนมีอิสระในการทำงานอะไรก็ได้ พวกเขาจะได้เรียนรู้ด้วยตนเอง เพราะข้อมูลที่เรียนรู้ได้จากข้างนอกนั้นสำคัญกว่าเกรดเสียอีก

เฟลิกซ์เนอร์จึงเปลี่ยนวิธีบริหารโรงเรียนเป็น “ไม่มีกฎระเบียบ ไม่มีการสอบ ไม่มีการบันทึก และไม่มียางาน” นักเรียนของเขาเริ่มจะอยู่ดี และมาที่โรงเรียนในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์เพื่อเรียนพิเศษ ครั้นเด็ก ๆ เหล่านั้นทำผลงานได้อย่างยอดเยี่ยมในการสอบเอ็นทรานซ์ เขาจึงพบว่า ทฤษฎีของเขาใช้ได้ผลจริง

เฟลิกซ์เนอร์ได้เปลี่ยนนักเรียนของเขาให้กลายเป็นผู้สมัครคนสำคัญของมหาวิทยาลัยในกลุ่มไอวี* ความกระตือรือร้นด้านการศึกษาอันไม่หยุดนิ่งของเขาต้องมีส่วนสำคัญแน่ ๆ แต่การตัดสินใจให้นักเรียนมีอำนาจในการกำหนดการศึกษาของตัวเองเพื่อมุ่งเน้นในการเรียนรู้แทนที่จะมุ่งสู่การสอบแต่เพียงอย่างเดียว ได้สร้างความแตกต่างอันสำคัญยิ่ง

เขาบารณาที่จะปฏิรูปการศึกษาด้วยสิ่งที่เขาคิด แต่ตัวเขาเองยังต้องอยู่ในหลยส์วิลล์เพื่อเลี้ยงดูครอบครัว หากไม่ใช่เพราะภรรยาของเขา แอนน์ ครอว์ฟอร์ด เฟลิกซ์เนอร์คงรู้สึกแย่และติดแหงกอยู่เช่นนั้นไปตลอดชีวิต และ IAS คงไม่มีวันเกิดขึ้น มีอยู่วันหนึ่งขณะที่กลุ่มนักเขียนหญิงนั่งล้อมวงเขียนที่หลยส์วิลล์ แอนน์ได้ยินเรื่องราวของอลิซ ไรซ์ เกี่ยวกับหญิงหม้ายที่ยากจนข้นแค้นแต่มีกำลังใจที่ดี และเลี้ยงดูครอบครัวท่ามกลางโซคร้ายหนักหนาสาหัส เธอจึงเอาหนังสือเล่มนั้นไปทำเป็นละคร ตั้งชื่อว่า Mrs. Wiggs and the Cabbage Patch ซึ่งถูกนำไปเล่นเป็นละครบรอดเวย์ในปี 1904 และกลายเป็นภาพยนตร์ซีรียส์ทางโทรทัศน์ แอนน์ทำเงินได้ 15,000 เหรียญจากละครในปีแรก ซึ่งเป็นเงินจำนวนเล็กน้อยในเวลานั้น

* ไอวีลีก (Ivy League) เป็นชื่อของกลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีชื่อเสียง 8 แห่งที่รวมตัวกันเพื่อแข่งขันกีฬา ซึ่งตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา

ครั้นอายุ 39 เฟลิกซ์เนอร์ก็ทำให้แผนในการปฏิรูปวิทยาลัยและบัณฑิตศึกษาเป็นจริงได้สำเร็จในระดับชาติ เขาขายโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาของตัวเอง แล้วย้ายภรรยากับลูกสาวคือ ยีน ไปยังเมืองเคมบริดจ์ รัฐแมสซาชูเซตส์ รัฐซึ่งเขาเรียนจบปริญญาโทที่ฮาร์วาร์ด จากนั้นครอบครัวของเขาใช้เวลา 2 ปีเดินทางไปยังมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วยุโรป และไม่ว่าจะไปที่ไหน ชื่อเสียงของแอนน์ในฐานะนักประพันธ์และเสน่ห์โดยธรรมชาติของเธอก็ได้เปิดประตูให้กับเฟลิกซ์เนอร์ เป็นประตูที่เขาไม่มีวันผ่านเข้าไปได้หากไม่มีเธอ เขาพบปะนักเขียนและนักคิดชั้นนำของสหรัฐอเมริกาและยุโรปมากมายผ่านทางเธอ

เฟลิกซ์เนอร์และครอบครัวของเขาย้ายถิ่นฐานมาสู่เบอร์ลิน ซึ่งเป็นจุดศูนย์กลางกิจกรรมทางวิทยาศาสตร์ของโลกในเวลานั้น การศึกษาที่มหาวิทยาลัยเบอร์ลินถือว่าคุณภาพสูงที่สุดแล้ว เขานั่งฟังเลกเชอร์ของนักวิทยาศาสตร์ชื่อดัง อันเป็นแรงบันดาลใจให้เขาในการสร้างตัวตนที่ปราดเปรื่องของตัวเองขึ้นมา ซึ่งได้ติดตัวเขาไปตลอดชีวิตการทำงาน เขาชื่นชมคาร์ล สตัมป์ นักจิตวิทยาชั้นนำชาวเยอรมัน ผู้ทำให้หัวข้อที่ซับซ้อนและยุ่งยากที่สุด ดูชัดเจนและน่าตื่นตื้นเต้นขึ้นมาได้ เออร์เนสต์ รัทเทอร์ฟอร์ดเจ้าของรางวัลโนเบลเคยกล่าวไว้ว่า “เราน่าจะอธิบายกฎฟิสิกส์ให้คนที่นั่งกินเหล้าด้วยกันในบาร์ฟังได้นะ”

จอร์จ ซิมเมล อาจารย์จากเบอร์ลินอีกคนหนึ่ง เป็นนักสังคมวิทยาที่ปราดเปรื่อง ความคิดของเขาไม่เคยหยุดนิ่ง คิดเรื่องโน้นเรื่องนี้อยู่ตลอด แต่ละหัวข้อที่เขาสนใจได้ช่วยชี้ทางให้เฟลิกซ์เนอร์มองเห็นความเป็นไปได้อีกมากมาย เฟลิกซ์เนอร์ได้ข้อสรุปว่า คนฉลาดจะรับรู้ได้เองว่าพวกเขาอยู่ถูกที่ถูกทางเมื่องานกลายเป็นเกม สำหรับเฟลิกซ์เนอร์ การจะถือว่าเป็นอัจฉริยะได้นั้น ต้องมีความคิดที่กระฉับกระเฉงและไม่หยุดนิ่ง สามารถทำสิ่งที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ และเปิดกว้างสู่การแสวงหาใหม่ ๆ ต่อไป

🔒 กว่าจะเป็นอัจฉริยะ

นักสังคมวิทยาจำนวนมากเห็นตรงกับเฟลิกซ์เนอร์ว่า หากอัจฉริยะไม่ได้รับการศึกษาที่เหมาะสม ไม่มีสิ่งแวดล้อมที่ช่วยกระตุ้นอัจฉริยภาพ ความฉลาดปราดเปรื่องก็จะไม่สามารถปรากฏออกมาได้ การที่ไอน์สไตน์สอบตกคณิตศาสตร์ในสมัยมัธยมและเกือบเข้าวิทยาลัยไม่ได้ เป็นตัวอย่างอันเด่นชัดที่สุดที่สะท้อนถึงปรากฏการณ์ดังกล่าว เขาเพิ่งจะมาค้นพบสิ่งที่ทำให้เขาลุ่มหลงและช่วยกระตุ้นความชาญฉลาดอันล้นเหลือในตัวเขาเมื่ออายุยี่สิบปลายๆ ขณะทำงานด้านฟิสิกส์ทฤษฎีอยู่ที่มหาวิทยาลัยเบิร์นนั่นเอง

อันเดอร์ส อิริกส์สัน นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฟลอริดาเตตเสนอกฎ 10 ปีแห่งอัจฉริยะเอาไว้ว่า **“ลักษณะที่เคยเชื่อกันว่า เป็นภาพสะท้อนทักษะความสามารถภายใน แท้จริงแล้วเป็นผลจากการฝึกฝน เคี้ยวกรำเป็นเวลาอย่างน้อยสิบปี”** อิริกส์สันแนะนำว่า การฝึกฝนอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจเป็นเวลายาวนานจะช่วยให้เข้าถึงความทรงจำระยะยาวโดยอัตโนมัติชนิดไม่ทันรู้ตัว ซึ่งจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อันโดดเด่นยิ่ง

เวลาผมคุยกับพวกอัจฉริยะในสายงานของผมเกี่ยวกับการค้นพบสำคัญๆ พวกเขาไม่เคยพูดเลยว่ามันยากเย็นแค่ไหน แต่ทุกคนล้วนบอกผมว่ามันสนุกเพียงใด จอร์จ สเซียลับบา เขียนภาชิตไว้ท่อนหนึ่งซึ่งคนมักเข้าใจผิดว่าไอน์สไตน์เป็นผู้เขียน เขาบอกว่า **“การสร้างสรรค์คือความชาญฉลาดอันสนุกสนาน”** อัจฉริยะที่ผมรู้จักต่างมองงานของตัวเองว่าเป็นเรื่องสนุก ซึ่งทำให้ผมสรุปได้เลยว่า คนที่ทำงานหนักและมีความปราดเปรื่องอยู่ในตัวอาจต้องการบางสิ่งมาช่วยเสริมจึงจะกลายเป็นอัจฉริยะได้ นั่นคือความสุขจากภายในซึ่งกระตุ้นให้อัจฉริยะมุ่งมั่น

กับเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างจริงจัง โดยมักจะใช้เวลา 10,000 ชั่วโมงเป็นหลักยึด ไม่ว่าคุณจะให้นิยามความสุขว่าหมายถึงความสนุกสนาน ความตื่นเต้น หรือความฉงนสงสัย อัศจรรย์แต่ละคนที่ผมเคยพบล้วนมีสิ่งเหล่านี้ในตัวทั้งสิ้น

❗ คนเป็นอัศจรรย์ไม่เหมือนพวกเรา

เราไม่สามารถสื่อสารกับพวกอัศจรรย์ได้ง่ายนัก เพราะเขาหรือเธอ มักคิดต่างจากเรา เมื่ออัศจรรย์กำลังแก้ปัญหา พลังอันมหาศาลในการจดจ่อกับสิ่งนั้นทำให้เขาแตกต่างจากเราอย่างชัดเจน กระบวนการคิดของเขาโดยพื้นฐานแล้วเป็นปัจเจกและมีลักษณะเฉพาะ การโน้มน้าวให้พวกอัศจรรย์เห็นว่า เขาต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีม ถือเป็นหนึ่งในด้านท้าทายที่สุดในการนำคนที่ฉลาดกว่าคุณ

อัศจรรย์ส่วนใหญ่เป็นเลิศในหลายแนวทางนอกเหนือจากทางของเขาเอง อัศจรรย์มักมีความเฉลียวฉลาดในเรื่องทั่วไปที่โดดเด่นจนเข้าใจและสนุกสนานกับหลายหัวข้อที่ไม่ใช่ความชำนาญของตนเอง ผมสังเกตเห็นอัศจรรย์หลายคนที่โดดข้ามจากเรื่องหนึ่งไปยังอีกเรื่องหนึ่งอย่างเนียน ๆ จนผมเองตามไม่ทัน

ความสงสัยใคร่รู้ของคนที่ฉลาดปราดเปรื่องอาจทำให้พวกเขาหมกมุ่นกับบางสิ่ง อัศจรรย์มักฝังตัวเองอยู่กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนทางออกนั้นปรากฏชัดออกมา อัศจรรย์สักคนอาจมองทะลุเมฆหมอกแห่งความซับซ้อนแล้วเข้าใจได้ทันทีว่า คนอื่นทำอะไรกันอยู่ อัศจรรย์ชอบที่จะมองเห็นสิ่งต่าง ๆ สอดคล้องต่อกัน ความสามารถของพวกเขาในการให้เหตุผลกับสิ่งที่อยู่นอกขอบเขตและความเข้าใจว่าสิ่งต่าง ๆ ทำงานอย่างไร ทำให้