

เหนือกว่าลูกน้อง แบบ ไลน์สไตน์

คือ เจ้านาย อัจฉริยะ

Einstein's Boss : 10 Rules for Leading Genius

กฎ 10 ข้อ สู่การเป็นหัวหน้าที่มีลูกน้องฉลาดขึ้นเทพอย่างไอน์สไตน์
เมื่อทฤษฎีความเป็นผู้นำทั้งหมดที่คุณเคยรู้มาประยุกต์ใช้ไม่ได้อีกต่อไป

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

แปล-เรียบเรียงโดย ชัชวพันธ์ สันธิเดช บรรณาธิการที่ปรึกษาหนังสือด้านบริหารและการลงทุน

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

เหนือกว่าลูกน้องแบบอินสไตน์ คือเจ้านายอัจฉริยะ

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

ผู้แปล: ชัชวรินทร์ สันติเดช

ราคา 205 บาท

Change⁺ สำนักพิมพ์ เซนจ์พลัส

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

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

ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์เนื้อหาและภาพประกอบ หรือกระทำการอื่นใดโดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใด ๆ ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ 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 HarperCollins 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.

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

296 หน้า.

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

158.4

ISBN (e-book) 978-616-08-3782-3

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.เจริญวิถี ต.โคกขาม อ.เมืองสมุทรสาคร 74000

โทรศัพท์ 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

ขออุทิศหนังสือเล่มนี้แด่

ซารี โรมาส ผู้เชื่อในเรื่องนี้ก่อนใครทั้งหมด
และเกเบรียล โรมาส ที่ให้การสนับสนุนด้วยดี
จนหนังสือเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

SE-ED

inspiration starts here

สารบัญ

สารจากผู้เขียน	5
บทนำ	11
บทที่ 1 หัวข้ออัจฉริยะให้เจอ	17
บทที่ 2 อัจฉริยะเท่านั้นยังไม่พอ	34
บทที่ 3 กฎข้อที่ 1 กระจงไม่เคยหลอกคุณ	59
บทที่ 4 กฎข้อที่ 2 หลีกออกมา	85
บทที่ 5 กฎข้อที่ 3 หุบปากซะ แล้วฟัง	107
บทที่ 6 กฎข้อที่ 4 พลิกหินทีละก้อน	129
บทที่ 7 กฎข้อที่ 5 การเล่นแร่แปรธาตุเหนือกว่าเคมี	152
บทที่ 8 กฎข้อที่ 6 อดีตของคุณอาจไม่ใช่ความจริงในอนาคต	174
บทที่ 9 กฎข้อที่ 7 อย่าสนใจพวกกระรอก	200
บทที่ 10 กฎข้อที่ 8 สร้างสมดุลระหว่างหัวใจกับความคิด	218
บทที่ 11 กฎข้อที่ 9 ใช้ปัญหาเป็นตัวดึงดูดอัจฉริยะ	240
บทที่ 12 กฎข้อที่ 10 สมานฉันท์กับวิกฤต	260
บทส่งท้าย เอาใจเขามาใส่ใจเรา	282

สารจากผู้เขียน

ผมหวังว่า ผมจะได้อ่านหนังสือเล่มนี้ตั้งแต่ตอนที่ได้รับตำแหน่งผู้นำเป็นครั้งแรก ตอนนั้นผมมีตบอดและทำผิดพลาดมากมาย ซึ่งทำให้เสียใจจนถึงทุกวันนี้ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านลูคีเมียและคณะบดีคณะแพทยศาสตร์ โลซานลอง แห่งศูนย์สุขภาพมหาวิทยาลัยเท็กซัส ณ ซานอันโตนิโอ ผมเป็นผู้นำคณะแพทยศาสตร์ซึ่งมีคณาจารย์ถึง 1,300 คน มีนักศึกษาแพทย์กว่า 900 คน มีเจ้าหน้าที่เกือบ 3,000 คน และมีแพทย์ฝึกหัดกว่า 800 คน ผมคุมห้องทดลองซึ่งกำลังออกแบบยารักษาโรคมะเร็งชนิดใหม่ โดยก่อนหน้านี้ในตำแหน่งประธานคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟลอริดา ผมภูมิใจที่จะบอกว่า คณะของผมทำเงินได้ถึง 1 พันล้านเหรียญจากการถ่ายโอนเทคโนโลยีชีวภาพ

ผมต้องเป็นผู้นำผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา ทั้งนักเคมีอินทรีย์ นักชีววิทยาโมเลกุล แพทย์ผู้รักษาโรคหัวใจและหลอดเลือดผ่านสายสวน และแพทย์ผิวหนังแบบเชื่อมด้วยเลเซอร์ ตั้งแต่วิศวกรชีวการแพทย์ ไปจนถึงนักคณิตศาสตร์ ตั้งแต่ผู้ชำนาญการสรีรวิทยาไปจนถึงนักเภสัชวิทยาโมเลกุล นอกจากนี้ ผมยังบริหารนักวิทยาศาสตร์หลายร้อยคนที่ไม่ใช่แพทย์ เราให้การสนับสนุนกลุ่มนักวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ซึ่งเต็มไปด้วยความหลากหลาย ทั้งผู้สร้างฮาร์ดแวร์ นักโปรแกรมเมอร์ซอฟต์แวร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ และนักวิเคราะห์ข้อมูล ทีมของพวกเรายังรวมถึงนักสื่อสารมวลชน ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ

นักจิตวิทยา นักการตลาด นักบัญชี และคนจบเอ็มบีเอที่ทำงานบริหาร อยู่ส่วนกลาง ประสบการณ์ของผมกับมืออาชีพที่ฉลาดเป็นกรดเหล่านี้ สอนผมว่า อัจฉริยะไม่ได้มีรูปแบบตายตัวและไม่ได้กระจุกอยู่ในอาชีพ ใดไหนโดยเฉพาะ ผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสาขาวิชา คนหลายร้อยคนที่มี ประกายแห่งอัจฉริยภาพต่างก็เป็นสมาชิกในทีมของเรา สิ่งที่ผมรู้จักก็คือ กลุ่มของอัจฉริยะผู้นำประทับใจเหล่านี้ต่างก็เรียกร้อง “กฎใหม่” แห่ง ความเป็นผู้นำ

ความท้าทายของผมอยู่ที่การบริหารอัจฉริยะเหล่านี้ ซึ่งมาจากสายงาน อันหลากหลายแต่อยู่ใต้องค์กรเดียวกัน การเอาวิทยาการความก้าวหน้าต่าง ๆ มาแปลงเป็นผลในทางปฏิบัติ และบริหารผลลัพธ์อันทรงคุณค่าออกมา ให้ได้ ด้านที่ยากที่สุดของงานของผมก็คือ การเอาคนที่ฉลาดเป็นกรด เหล่านี้มาทำงานร่วมกันเป็นทีมเดียว อัจฉริยะบุคคลส่วนใหญ่มักคิดว่า พวกเขาารู้สิ่งต่าง ๆ ดีที่สุดแล้ว และมีแนวโน้มที่จะมุ่งไปในแนวทาง ของตัวเอง ซึ่งถ้าเป็นอย่างนั้นก็หมายความว่า จะไม่มีอะไรประสบความสำเร็จ ได้เลย **ผมเรียนรู้จากประสบการณ์ส่วนตัวว่า การนำพวกอัจฉริยะนั้นยาก กว่า การนำคนประเภทอื่น แต่ข้อดีก็คือ หากคุณทำให้อัจฉริยะเหล่านั้นมา ทำงานร่วมกันได้ดี คุณจะเปลี่ยนโลกทั้งใบเลยทีเดียว**

“การนำพวกอัจฉริยะ ก็เหมือนการนำทัพที่มีแต่นายพล” บ็อบ เลเวอเรนซ์ แพทย์และผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพโรงพยาบาลตั้งข้อสังเกต ไว้ ซึ่งผมยืนยันได้เลยว่าจริง อัจฉริยะมักมีความเข้าใจอันลึกซึ้งซึ่งไม่มีใครอื่นมองเห็น โดยสามารถคิดริเริ่มและค้นชินกับการก้าวเดินไปบน วิธีทางของตนเอง

การจะสร้างสรรค์ให้ได้ในระดับนั้น อัจฉริยะจำเป็นต้องจมอยู่กับ ความคิดของตัวเอง นักวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ แพทย์ และนักชีววิทยา ไมเคิลกุลทวเกทีในแผนกของผม ไม่ชอบคิดว่า ผมเป็นผู้นำของทีม พวกเขา

ชอบทำงานเองโดยไม่ขึ้นตรงต่อผมหรือใครในทีม ในประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา อัจฉริยะบุคคลล้วนสร้างผลงานอันก้าวหน้าด้วยการอยู่โดดเดี่ยว กับความคิดของตัวเอง

ณ วันนี้ เทคโนโลยีกำลังขับเคลื่อนองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งหลาย โรเบิร์ต โซโลว์ นักเศรษฐศาสตร์ ได้รับรางวัลโนเบลจากการค้นพบว่า การขยายตัวทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทุกหนแห่ง ไม่ได้เกิดจากการเพิ่มจำนวนแรงงานหรือโครงสร้างพื้นฐานเป็นหลัก แต่เกิดจากเทคโนโลยีอันก้าวหน้า กลจักรแห่งการขยายตัวทางเศรษฐกิจนี้เป็นที่รู้จักกันในนาม “ส่วนเพิ่มของโซโลว์ (Solow Residual)” การเติบโตของโครงสร้างพื้นฐานและแรงงานมีผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจเพียง 15 เปอร์เซ็นต์ โดยส่วนที่เหลือทั้งหมดเป็นผลมาจากส่วนเพิ่มของโซโลว์ ซึ่งคิดเป็นน้ำหนักถึง 85 เปอร์เซ็นต์ของการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งหมด

การจะสร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีจำเป็นต้องใช้คนฉลาดจำนวนมาก ผู้ที่ขับเคลื่อนเทคโนโลยีเหล่านี้พร้อมจะเดินทางไปยังสุดขอบแห่งความรู้เดิม พวกเขาไม่ยอมจำนนต่อขอบเหวแห่งองค์ความรู้เก่า แต่พร้อมจะกระโดดลงไปเพื่อท้าทาย ในอดีตคนฉลาดที่สุดจะทำงานอยู่ตามมหาวิทยาลัย แต่ปัจจุบันวิศวกรและนักวิทยาศาสตร์ตัวท็อปจำนวนมากหรืออาจจะส่วนใหญ่ทำงานอยู่กับบริษัทมหาชน ซึ่งสร้างผลตอบแทนผลิตภัณฑ์นวัตกรรมออกมาและขับเคลื่อนการขยายตัวทางเศรษฐกิจ วิศวกรรมศาสตร์ คอมพิวเตอร์ศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ชีวการแพทย์ กำลังสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ณ อัตราเร่งที่แม้แต่เทคโนโลยีใหม่ๆ ยังล้าสมัยไปได้ หากคุณไม่พร้อมคิดค้นสิ่งยิ่งใหญ่ขึ้นต่อไป คุณจะหายสาบสูญ ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอันยิ่งใหญ่ในวันนี้ การนำอัจฉริยะบุคคลถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างผลิตภาพ ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขันที่เป็นอยู่

การสร้างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจำเป็นต้องใช้อัจฉริยะบุคคลทั้งหลายมาทำงานด้วยกัน เพราะเทคโนโลยีส่วนใหญ่มีองค์ประกอบต่างๆ ที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง จึงต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสายงานซึ่งมีความโดดเด่นแตกต่างกันไปมาช่วยเหลือ การจะสร้างความก้าวหน้าให้เกิดขึ้นได้นั้น ต้องใช้ความชำนาญหลากหลายด้านแล้วเอามาทำให้สัมฤทธิ์ผลด้วยมือของคนคนเดียว **ปัญหาที่คือ อัจฉริยะส่วนใหญ่โดยธรรมชาติแล้วมักไม่ใช่ผู้เล่นเป็นทีม บ่อยครั้งที่ความฉลาดทำให้พวกเขาแปลกแยกมาตั้งแต่ยังเด็ก พวกเขาชอบที่จะจัดการกับปัญหาด้วยวิธีของตัวเอง ภายใต้กำหนดการของตัวเอง**

บิล เกตส์ และ อีลอน มัสก์ เป็นไอคอนด้านความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในด้านของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ทั้งสองคนเป็นอัจฉริยะและเป็นผู้นำ แต่พวกเขาคือข้อยกเว้น โดยภาพรวมแล้ว เรามักไม่ค่อยได้ยินว่า คนเป็นผู้นำจะรู้เรื่องโปรเจกต์ทางเทคโนโลยีเท่าไรนัก เพราะพวกเขามักไม่ได้ค้นพบอะไร คนที่เป็นผู้นำของพวกเขาอัจฉริยะมักไม่ชนะรางวัลโนเบล ไม่ได้เป็นเจ้าของสิทธิบัตร และไม่ได้นำเสนอการค้นพบอันยิ่งใหญ่ใดๆ ในการพูด ณ การประชุมต่างๆ พวกเขามักวางตัวเองอยู่หลังม่าน ขณะที่พวกอัจฉริยะกลับยืนอยู่บนไฟเดียมรอรับเสียงปรบมือแซ่ซ้องจากฝูงชน

inspiration starts here

แม้อัจฉริยะบุคคลจะดึงดูดความสนใจจากสาธารณชนได้ การนำพวกอัจฉริยะกลับมีความสำคัญในการสร้างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไม่แพ้กัน ถ้าฟังพวกอัจฉริยะอย่างเดียวยังไม่เพียงพอต่อการสร้างความสำเร็จ ผู้นำที่เข้มแข็งต้องทำให้งานนั้นเป็นจริงด้วยการมุ่งเน้นไปยังกลุ่มคนเหล่านั้น พยายามลดอุปสรรค สายตาจับจ้องที่เป้าหมาย ดึงคนอื่นๆ มาร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์และตัดสินใจว่า จะเอาสิ่งที่ค้นพบใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างไร

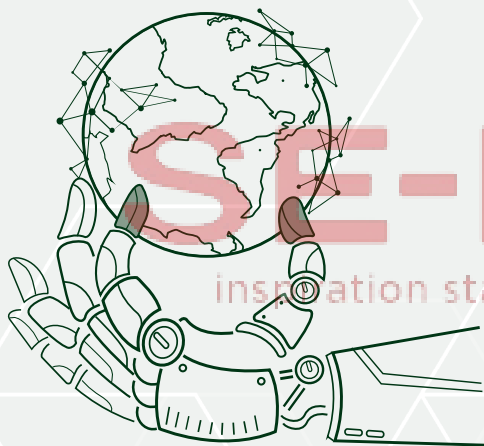
ผมได้เรียนรู้อะไรต่อมิอะไรมากมายจากการนำคนที่ เป็นอัจฉริยะ ด้วยการลองผิดลองถูกเป็นเวลาหลายทศวรรษ ผมหวังว่า ตัวเองจะเตรียมตัวรับมือสถานการณ์ที่ยากลำบากและน่าผิดหวังที่เคยเผชิญมาตลอดชีวิตการทำงานได้ดีกว่านั้น หลักสูตรบริหารที่ผมเคยเรียนไม่เคยแตะเรื่องของการนำบุคคลที่ฉลาดปราดเปรื่องเลย ผมพบว่า **ทฤษฎีความเป็นผู้นำโดยทั่วไปมักประยุกต์ใช้กับคนที่มีความฉลาดโดดเด่นไม่ได้** จากที่เคยทำงานกับทั้งสองฝั่งในฐานะผู้จัดการและสมาชิกของทีมวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ผมมีมุมมองเฉพาะตัวต่อประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และมีเครื่องมือแห่งความเป็นผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องมีเพื่อนำให้ประสบความสำเร็จ ผมตกผลึกสิ่งที่ได้เรียนรู้ออกมาเป็นกฎ 10 ข้อที่ใช้ได้จริง ซึ่งผมเคยนำไปใช้และทำการทดสอบมาแล้วหลายต่อหลายปี เราจึงเขียน **เหนือกว่าลูกน้องแบบไอเอสไนด์ คือเจ้านายอัจฉริยะ** เล่มนี้ออกมา เพื่อขยายกฎเหล่านี้

ในรอบหลายปีที่ผ่านมา ผมได้ประสบกับสถานการณ์ที่เข้ามาทดสอบและท้าทายความเป็นผู้นำอย่างรุนแรง ผมสงสัยว่า การเป็นเจ้านายของไอเอสไนด์จะรู้สึกอย่างไร การมีหน้าที่รับผิดชอบในการนำคนที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นอัจฉริยะบุคคลผู้ยอดเยี่ยมที่สุดในยุคสมัยนั้นจะเป็นอย่างไร อับราฮัม เฟล็กซ์เนอร์ ผู้ก่อตั้งสถาบันเพื่อการศึกษาขั้นสูงที่พรินซ์ตัน รัฐนิวเจอร์ซีย์ ได้บริหารทีมอันเต็มไปด้วยอัจฉริยะชื่อดังในระดับนานาชาติ โดยใช้กฎ 10 ข้อที่ผมคิดขึ้นมานี้ **เหนือกว่าลูกน้องแบบไอเอสไนด์ คือเจ้านายอัจฉริยะ** เป็นผลผลิตจากประสบการณ์ของผม ประกอบไปด้วยนวัตกรรม ความสำเร็จ โอกาสที่หลุดมือ และความล้มเหลวในโลกธุรกิจ เรียงร้อยเข้าด้วยกัน ด้วยเรื่องราวแห่งวิสัยทัศน์อันโดดเด่นของอับราฮัม เฟล็กซ์เนอร์ และความสามารถของเขาในการดึงเอาความยอดเยี่ยมของอัจฉริยะบุคคลที่เขาทำงานด้วยออกมาใช้ได้อย่างมากมาย เมื่อคุณเอากฎทั้ง 10 ข้อในการนำ

อัจฉริยะบุคคลไปปฏิบัติ คุณจะเห็นถึงความคิดสร้างสรรค์และผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นอย่างเหลือเชื่อ กลยุทธ์เหล่านี้ใช้ได้ผลกับผมมาโดยตลอด และผมก็รู้ว่า มันจะทำให้คุณเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เหนือกว่าลูกน้องแบบออนไลน์ คือเจ้านายอัจฉริยะ จะทำให้คุณเข้าใจถึงความซับซ้อนในการนำอัจฉริยะขั้นเยี่ยม เป็นมุมมองที่จะช่วยให้คุณหลีกเลี่ยงการทำให้คนฉลาดในที่ทีมของคุณแปลกแยกออกไป เป็นกลยุทธ์ในการสร้างการทำงานเป็นทีมและสร้างเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งแนวทางในการนำเอากฎ 10 ข้อไปใช้งานจริงด้วย

-โรเบิร์ต โรมาส, MD



บทนำ

Einstein's Boss

เป็นไปได้สูงที่คุณคงไม่รู้ว่ หัวหน้าของไอน์สไตน์คือใคร ตอนที่ไอน์สไตน์มาทำงานในสหรัฐอเมริกา เขารายงานตัวต่ออับราฮัม เฟลิกซ์เนอร์ เฟลิกซ์เนอร์เป็นนักบริหารที่เก่งมาก แต่ไม่ใช่อัจฉริยะ เขาเริ่มอาชีพด้วยการเป็นครูโรงเรียนมัธยม เขาไม่ได้มีปริญญาเอก เขาไม่ใช่แพทย์และไม่ใช่นักคณิตศาสตร์ด้วยซ้ำไป เขาไม่เคยเขียนรายงานทางวิชาการเลยแม้แต่ชิ้นเดียว

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

* Institute for Advanced Studies คือ สถาบันเพื่อการศึกษาชั้นสูง

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

ด้วยการยึดมั่นในจุดยืนว่า คนต้องสำคัญกว่าวัตถุ ทำให้เขามีน้ำใจต่อคนที่ทำงานกับเขาเป็นอย่างมาก เขาลงทุนก้อนโตเพื่อจ่ายเงินเดือนในอัตราที่สูงที่สุด ณ เวลานั้น และให้สิทธิไม่ต้องสอนหนังสือ เพื่อให้นักวิทยาศาสตร์ในสถาบันของเขาจะได้ใช้เวลากับการค้นคว้าวิจัยอย่างเต็มที่

เขายอมเสี่ยงมากมายเพื่อนักวิทยาศาสตร์ของเขา เขาตั้งกองทุนบำนาญสำหรับอาจารย์ ซึ่งไม่มีใครทำในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ เขากล้าเดิมพันว่า เศรษฐกิจจะฟื้นกลับมาก่อนที่จะถึงเวลาจ่ายบำนาญ เมื่อเงินบำนาญก้อนแรกถึงกำหนดจ่าย กองทุนของเขาก็เริ่มมีปัญหากับการจ่ายเช็คในแต่ละเดือน เพื่อแก้ไขภาวะเงินขาดมือดังกล่าว เขาถึงกับจัดดินเนอร์การกุศลเพื่อระดมทุนมาสมทบกองทุนบำนาญ

เรามีทั้งความเห็นอกเห็นใจและความอดทน จนเรียกได้ว่าเกือบจะดีเกินเหตุ ในเวลาที่เฟล็กซ์เนอร์กำลังฟอร์มทีมอยู่นั้น ฮิตเลอร์ได้ก้าวขึ้นสู่อำนาจพอดี เขาเสนอตำแหน่งนักฟิสิกส์ให้แก่ เฮอรั่มมันน์ ไวล์ชาวเยอรมัน ซึ่งมีภรรยาเป็นชาวยิว แต่ไวล์ปฏิเสธข้อเสนองานของเฟล็กซ์เนอร์ โดยเลือกที่จะอยู่ในเยอรมนีบ้านเกิดต่อไป เมื่อฮิตเลอร์เริ่มฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ชาวยิวที่อยู่นั้น ไวล์ก็เพิ่งคิดได้ว่าเขาตัดสินใจพลาดมหันต์ และเฟล็กซ์เนอร์ก็ยื่นข้อเสนอมให้อีกครั้ง ทั้งไวล์และภรรยาจึงรีบหนีออกจากเยอรมนีแล้วมาร่วมงานกับไอน์สไตน์ที่ IAS เฟล็กซ์เนอร์ได้พบกับไวล์ในเวลาที่เขา กำลังเปราะบางที่สุด และเสนอในสิ่งที่ไวล์ต้องการที่สุด ทั้งที่ตัวเขาถูกไวล์ปฏิเสธมาแล้วครั้งหนึ่ง

เฟล็กซ์เนอร์ตระหนักว่า แรงงูใจของแต่ละคนล้วนแตกต่างกัน เขาจึงปรับเปลี่ยนวิธีชักชวนอัจฉริยะแต่ละคนให้สอดคล้องกับคนคนนั้น อีกหนึ่งคนที่ถูก IAS ดึงตัวมาร่วมงานด้วยก็คือ เอ็ดเวิร์ด เอิร์ล นักเศรษฐศาสตร์นวัตกรรมผู้มีบุคลิกโดดเด่นซึ่งทุกซอกทุกมุมมาจากวัฒนธรรม เขาเสนอตำแหน่งให้เอิร์ลในเวลาที่ไม่มิมหาวิทยาลัยใดกล้าแตะต้องเขา เพราะเขาป่วยหนัก เอิร์ลใช้เวลาหลายปีว่าจะหายจากอาการป่วย ทว่าเมื่อแข็งแรงดีแล้ว เขาก็เลือกที่จะมาร่วมงานกับไอน์สไตน์และไวล์ เขาทำงานหนักในการสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐศาสตร์ ด้วยความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณสำหรับโอกาสที่ได้รับ เอิร์ลมักเป็นตัวกลางเวลาเพื่อนร่วมงานอัจฉริยะที่ IAS ซึ่งมีบุคลิกซับซ้อนและบางครั้งก็ออกจะโมโหง่ายเกิดทะเลาะกันขึ้นมา ความมีน้ำใจที่เฟล็กซ์เนอร์หยิบยื่นให้ในเวลาที่ยุติภัยเข้าขั้นวิกฤต ทำให้เขารู้สึกเป็นหนี้บุญคุณและกลายเป็นความภักดีต่อเฟล็กซ์เนอร์

สมัยที่เริ่มก่อตั้ง IAS เฟล็กซ์เนอร์มุ่งเน้นไปยังแกนหลัก คือ การศึกษาทางคณิตศาสตร์และฟิสิกส์ ทุกวันนี้ IAS ก็ยังมีเพียง 4 แผนกเท่านั้น

คือ คณิตศาสตร์ ประวัติศาสตร์ศึกษา สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์
ธรรมชาติ พวกเขาอยากเป็นระดับโลกในไม่ช้า ดีกว่าเก่งระดับกลาง
ไปแทบทุกอย่าง

วิธีมุ่งเน้นเช่นนี้ เป็นก้าวสำคัญสู่การสร้างนวัตกรรม เนื่องด้วย
ความก้าวหน้ามักเกิดขึ้น ณ จุดขอบแห่งความรู้ ไม่ใช่ท่ามกลางความรู้
ระดับกลางที่ใครต่อใครต่างก็รู้เหมือนกันกับคุณ กุญแจสู่นวัตกรรมคือ
การขุดบ่อน้ำ ไม่ใช่ไถหน้าดิน นักเคมีคนหนึ่งเคยบอกผมว่า หากอยาก
แก้ปัญหอันยุ่งเหยิง ให้มุ่งเน้นในวงที่แคบลง

เฟล็กซ์เนอร์มักเชิญคนเก่งๆ ให้แวะเวียนมาที่ IAS อยู่เสมอ เพื่อ
ให้พวกเขาติดต่อสัมพันธ์กับคนที่ทำงานอยู่ที่นั่นและช่วยตรวจสอบผลงาน
เขาอยากให้มีความคิดใหม่ๆ หมุนเวียนเข้ามาเป็นประจำ เพื่อคนที่นั่นจะ
ได้ไม่รู้ลึกลับหรือมหัศจรรย์ ส่วนหนึ่งในบรรดานักวิทยาศาสตร์ที่ปรึกษาที่
เขาจ้างมา ได้แก่ นีลส์ บอห์ร, จอห์น ฟอน นอยมันน์ และ พอล ดิแร็ก
ทั้ง 3 คนเป็นเจ้าของรางวัลโนเบล

เฟล็กซ์เนอร์ไม่กลัวที่จะใช้วิธีใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาเดิมๆ เขาส่งเสริม
วิธีแก้ปัญหาใหม่ซึ่งยังไม่เคยถูกตั้งคำถามมาก่อน เขาจับนักฟิสิกส์
นักเศรษฐศาสตร์ นักคณิตศาสตร์ นักประวัติศาสตร์ และนักโบราณคดี
มาทำงานร่วมกันโดยหวังว่า พวกเขาจะกระตุ้นกันเองเพื่อมุ่งหน้าสู่
ความสำเร็จ และพวกเขาก็ทำงานได้สำเร็จจริงๆ ตัวอย่างเช่น หลังจาก จอห์น
ฟอน นอยมันน์ นักฟิสิกส์หวัะทีซึ่งมาร่วมทีมเป็นการถาวรหลังจากมา
เยี่ยมชมสถาบันเพียงครั้งเดียว รู้สึกหลงใหลกับคอมพิวเตอร์รุ่นแรกๆ
ของโลก เขาก็สร้างมันขึ้นมาใหม่อีกเครื่องหนึ่งในชั้นใต้ดินของอาคาร
ที่เขาทำงานอยู่ ครั้นเฟล็กซ์เนอร์รู้เข้าก็ไม่ได้ไปเตือนเขาว่า เขาเป็น

นักฟิสิกส์ทฤษฎี ไม่ใช่ช่างไฟฟ้าที่จะมาวิ่งเล่นสนุกอยู่กับหลอดสุญญากาศ เขาปล่อยให้มันนั่งนอนอยู่กับโปรเจกต์ของเขาไป และผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ คอมพิวเตอร์เครื่องแรกของโลกที่มีหน่วยความจำ

ในช่วงปีแรกๆ ที่ IAS เฟลิกซ์เนอร์ปรึกษากับคนในสถาบันทุกครั้ง ที่ต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาจะจ้างคน เพราะ ตัวเขาเองไม่ใช่นักวิทยาศาสตร์ เขาจึงให้คุณค่ากับความคิดเห็นของคน ในที่นี้อย่างมาก เขาเรียกประชุมคนในสถาบันอยู่เสมอเพื่อหารือกันถึง ทิศทางใหม่และปัญหาที่พบเจอ เขาทำตัวให้เข้าถึงได้และรู้จักรับฟัง

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

เขาสั่งทีมที่โดดเด่น อันประกอบไปด้วยคนฉลาดมากมาย เพราะ เขาไม่ชอบให้แนวคิดที่เคยเชื่อต่อๆ กันเข้ามาขวางทาง เขาใจกว้าง จ้าง คนที่ฉลาดที่สุดโดยไม่สนใจสถานะทางสังคม และสร้างสิ่งแวดล้อม

* เป็นตำแหน่งทางวิชาการที่ได้รับการปกป้อง โดยทางทฤษฎีแล้ว บุคลากรในตำแหน่งนี้ ไม่มีทางถูกไล่ออก เพื่อดำรงไว้ซึ่งอิสระทางวิชาการ

อันเป็นอิสระจากตัววัดความสร้างสรรค์ที่เคยใช้กัน

กฎของผมในการนำพวักัจฉริยะสอดคล้องกับการก่อตั้งและบริหาร IAS ของเพิร์ลชเนอรีในหลายด้าน กฎทั้ง 10 ข้อในการนำอัจฉริยะที่ผมเสนอจะช่วยให้คุณตระหนักรู้ และมีชุดของทักษะที่จะใช้นำพาคนฉลาดให้สร้างผลงานอันยิ่งใหญ่ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาอันซับซ้อนที่คุณต้องเผชิญ กฎทั้ง 10 มีดังต่อไปนี้

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

SE-ED
inspiration starts here

ตอนที่ 1

หาตัวอัจฉริยะให้เจอ

RECOGNIZING GENIUS



“...หากคุณทำให้อัจฉริยะ
ทำงานร่วมกันได้
คุณจะเปลี่ยนโลกทั้งใบ”

SE-ED

inspiration starts here

ในช่วงแรกที่เข้ามาเป็นนักการศึกษา เฟลิกซ์เนอร์ได้รับมุมมองอันเฉียบคมเกี่ยวกับคาแรกเตอร์ที่สร้างคนให้เป็นอัจฉริยะ มอริตซ์ พ่อของเฟลิกซ์เนอร์เป็นคนขายหมวกที่สูญเสียธุรกิจของตัวเองไปในช่วงวิกฤตการเงินปี 1873 เขาไม่เคยพื้นฐานจะกลับมาได้อีกเลยจากการพังยับเยินครั้งนั้น ไม่ว่าทางการเงินหรือทางอารมณ์ และไม่มีปัญญาหาเงินส่งลูกเรียน เจคอบ พี่ชายของเฟลิกซ์เนอร์ซึ่งเป็นเจ้าของร้านขายยา เป็นผู้จ่ายเงินค่าเทอมให้เฟลิกซ์เนอร์ที่มหาวิทยาลัยจอนส์ฮอปกินส์ และที่นี้เองเฟลิกซ์เนอร์ได้เริ่มคิดพิจารณาว่า มีความจำเป็นแค่ไหนที่คนฉลาดโดยกำเนิดจะต้องเข้ารับการการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวเองให้เป็นอัจฉริยะ

แม้จะอยากเรียนต่อปริญญาโทที่จอนส์ฮอปกินส์ เฟลิกซ์เนอร์กลับไม่ได้รับทุนการศึกษาและไม่มีเงินพอที่จะจ่ายค่าเทอม เขาจึงกลับบ้านเกิดที่หลุยส์วิลล์ รัฐเคนทักกี ก่อนจะไปเป็นครูสอนหนังสือและก่อตั้งโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาสำหรับเด็กผู้ชาย เช่นเดียวกับที่พี่ชายจ่ายค่าเล่าเรียนให้เขา เขาก็จ่ายค่าเล่าเรียนให้ไซมอน น้องชายผู้ซึ่งต่อมากลายเป็นนักพยาธิวิทยาที่เป็นที่รู้จักระดับโลก และจ่ายค่าเล่าเรียนให้แมรี น้องสาวเรียนที่วิทยาลัยบรินมอร์

ที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในหลุยส์วิลล์ เฟลิกซ์เนอร์พบว่า การรู้และบังคับใช้ไม่ได้ผลในการสร้างแรงกระตุ้นให้นักเรียน เพราะระดับความสามารถทางวิชาการไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปเลย เขาจึงเริ่มเชื่อว่า หาก

นักเรียนมีอิสระในการทำงานอะไรก็ได้ พวกเขาจะได้เรียนรู้ด้วยตนเอง เพราะข้อมูลที่เรียนรู้ได้จากข้างนอกนั้นสำคัญกว่าเกรดเสียอีก

เฟลิกซ์เนอร์จึงเปลี่ยนวิธีการบริหารโรงเรียนเป็น “ไม่มีกฎระเบียบ ไม่มี การสอบ ไม่มีการบันทึก และไม่มียางาน” นักเรียนของเขาเริ่มจะอยู่ตึก และมาที่โรงเรียนในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์เพื่อเรียนพิเศษ ครั้นเด็ก ๆ เหล่านั้นทำผลงานได้อย่างยอดเยี่ยมในการสอบเอ็นทรานซ์ เขาจึงพบว่า ทฤษฎีของเขาใช้ได้ผลจริง

เฟลิกซ์เนอร์ได้เปลี่ยนนักเรียนของเขาให้กลายเป็นผู้สมัครคนสำคัญของมหาวิทยาลัยในกลุ่มไอวี* ความกระตือรือร้นด้านการศึกษาอันไม่หยุดนิ่งของเขาต้องมีส่วนสำคัญแน่ ๆ แต่การตัดสินใจให้นักเรียนมีอำนาจในการกำหนดการศึกษาของตัวเองเพื่อมุ่งเน้นในการเรียนรู้แทนที่จะมุ่งสู่ การสอบแต่เพียงอย่างเดียว ได้สร้างความแตกต่างอันสำคัญยิ่ง

เขาบารณาที่จะปฏิรูปการศึกษาด้วยสิ่งที่เขาคิด แต่ตัวเขาเองยัง ต้องอยู่ในหลุยส์วิลล์เพื่อเลี้ยงดูครอบครัว หากไม่ใช่เพราะภรรยาของเขา แอนน์ ครอว์ฟอร์ด เฟลิกซ์เนอร์คงรู้สึกแย่และติดแหงกอยู่เช่นนั้น ไปตลอดชีวิต และ IAS คงไม่มีวันเกิดขึ้น มีอยู่วันหนึ่งขณะที่กลุ่ม นักเขียนหญิงนั่งล้อมวงเขียนที่หลุยส์วิลล์ แอนน์ได้ยินเรื่องราวของ อลิซ ไรซ์ เกี่ยวกับหญิงหม้ายที่ยากจนจนแม้แต่ไม่มีกำลังใจที่ดี และเลี้ยงดู ครอบครัวท่ามกลางโซคร้ายหนักหนาสาหัส เธอจึงเอาหนังสือเล่มนั้นไป ทำเป็นละคร ตั้งชื่อว่า Mrs. Wiggs and the Cabbage Patch ซึ่งถูกนำไปเล่นเป็นละครบรอดเวย์ในปี 1904 และกลายเป็นภาพยนตร์ ซีรีส์ทางโทรทัศน์ แอนน์ทำเงินได้ 15,000 เหรียญจากละครในปีแรก ซึ่งเป็นเงินจำนวนเล็กน้อยในเวลานั้น

* ไอวีลีก (Ivy League) เป็นชื่อของกลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีชื่อเสียง 8 แห่งที่รวมตัวกันเพื่อ แข่งขันกีฬา ซึ่งตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา

ครั้นอายุ 39 เฟล็กซ์เนอร์ก็ทำให้แผนในการปฏิรูปวิทยาลัยและบัณฑิตศึกษาเป็นจริงได้สำเร็จในระดับชาติ เขาขายโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาของตัวเอง แล้วย้ายภรรยากับลูกสาวคือ ยีน ไปยังเมืองเคมบริดจ์ รัฐแมสซาชูเซตส์ รัฐซึ่งเขาเรียนจบปริญญาโทที่ฮาร์วาร์ด จากนั้นครอบครัวของเขาใช้เวลา 2 ปีเดินทางไปยังมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วยุโรป และไม่ว่าจะไปไหน ชื่อเสียงของแอนน์ในฐานะนักประพันธ์และเสน่ห์โดยธรรมชาติของเธอก็ได้เปิดประตูให้กับเฟล็กซ์เนอร์ เป็นประตูที่เขาไม่มีวันผ่านเข้าไปได้หากไม่มีเธอ เขาพบปะนักเขียนและนักคิดชั้นนำของสหรัฐอเมริกาและยุโรปมากมายผ่านทางเธอ

เฟล็กซ์เนอร์และครอบครัวของเขาย้ายถิ่นฐานมาสู่เบอร์ลิน ซึ่งเป็นจุดศูนย์กลางกิจกรรมทางวิทยาศาสตร์ของโลกในเวลานั้น การศึกษาที่มหาวิทยาลัยเบอร์ลินถือว่าคุณภาพสูงที่สุดแล้ว เขานั่งฟังเลกเชอร์ของนักวิทยาศาสตร์ชื่อดัง อันเป็นแรงบันดาลใจให้เขาในการสร้างตัวตนที่ปราดเปรื่องของตัวเองขึ้นมา ซึ่งได้ติดตัวเขาไปตลอดชีวิตการทำงาน เขาชื่นชมคาร์ล สตัมป์ นักจิตวิทยาชั้นนำชาวเยอรมัน ผู้ทำให้หัวข้อที่ซับซ้อนและยุ่งยากที่สุด ดูชัดเจนและน่าตื่นตาตื่นใจขึ้นมาได้ เออร์เนสต์ รัทเทอร์ฟอร์ดเจ้าของรางวัลโนเบลเคยกล่าวไว้ว่า “เราน่าจะอธิบายกฎฟิสิกส์ให้คนที่นั่งกินเหล้าด้วยกันในบาร์ฟังได้นะ”

จอร์จ ซิมเมล อาจารย์จากเบอร์ลินอีกคนหนึ่ง เป็นนักสังคมวิทยาที่ปราดเปรื่อง ความคิดของเขาไม่เคยหยุดนิ่ง คิดเรื่องโน้นเรื่องนี้อยู่ตลอด แต่ละหัวข้อที่เขาสนใจได้ช่วยชี้ทางให้เฟล็กซ์เนอร์มองเห็นความเป็นไปได้อีกมากมาย เฟล็กซ์เนอร์ได้ข้อสรุปว่า คนฉลาดจะรับรู้ได้เองว่าพวกเขาอยู่ถูกที่ถูกทางเมื่องานกลายเป็นเกม สำหรับเฟล็กซ์เนอร์ การจะถือว่าเป็นอัจฉริยะได้นั้น ต้องมีความคิดที่กระฉับกระเฉงและไม่หยุดนิ่ง สามารถทำสิ่งที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ และเปิดกว้างสู่การแสวงหาใหม่ ๆ ต่อไป

🔒 กว่าจะเป็นอัจฉริยะ

นักสังคมวิทยาจำนวนมากเห็นตรงกับเพล็กซ์เนอร์ว่า หากอัจฉริยะไม่ได้รับการศึกษาที่เหมาะสม ไม่มีสิ่งแวดล้อมที่ช่วยกระตุ้นอัจฉริยภาพ ความฉลาดปราดเปรื่องก็จะไม่สามารถปรากฏออกมาได้ การที่ไอน์สไตน์ สอบตกคณิตศาสตร์ในสมัยมัธยมและเกือบเข้าวิทยาลัยไม่ได้ เป็นตัวอย่างอันเด่นชัดที่สุดที่สะท้อนถึงปรากฏการณ์ดังกล่าว เขาเพิ่งจะมาค้นพบสิ่งที่ทำให้เขาลุ่มหลงและช่วยกระตุ้นความชาญฉลาดอันล้นเหลือในตัวเขาเมื่ออายุยี่สิบปลายๆ ขณะทำงานด้านฟิสิกส์ทฤษฎีอยู่ที่มหาวิทยาลัยเบิร์นนั่นเอง

อันเดอร์ส อิริกส์สัน นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฟลอริดาเสตต เสนอกฎ 10 ปีแห่งอัจฉริยะเอาไว้ว่า **“ลักษณะที่เคยเชื่อกันว่า เป็นภาพสะท้อนทักษะความสามารถภายใน แท้จริงแล้วเป็นผลจากการฝึกฝน เคี่ยวกรำเป็นเวลาอย่างน้อยสิบปี”** อิริกส์สันแนะนำว่า การฝึกฝนอย่าง มุ่งเน้นและตั้งใจเป็นเวลายาวนานจะช่วยให้เข้าถึงความทรงจำระยะยาว โดยอัตโนมัติชนิดไม่ทันรู้ตัว ซึ่งจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อัน โดดเด่นยิ่ง

เวลาผมคุยกับพวกอัจฉริยะในสายงานของผมเกี่ยวกับการค้นพบ สำคัญๆ พวกเขาไม่เคยพูดเลยว่ามันยากเย็นแค่ไหน แต่ละคนล้วน บอกผมว่ามันสนุกเพียงใด จอร์จ สเซียลับบา เขียนภาชิตไว้ท่อนหนึ่ง ซึ่งคนมักเข้าใจผิดว่าไอน์สไตน์เป็นผู้เขียน เขาบอกว่า **“ความสร้างสรรค์ คือความชาญฉลาดอันสนุกสนาน”** อัจฉริยะที่ผมรู้จักต่างมองงานของตัวเองว่าเป็นเรื่องสนุก ซึ่งทำให้ผมสรุปได้เลยว่า คนที่ทำงานหนักและ มีความปราดเปรื่องอยู่ในตัวอาจต้องการบางสิ่งมาช่วยเสริมจึงจะกลายเป็นอัจฉริยะได้ นั่นคือความสุขจากภายในซึ่งกระตุ้นให้อัจฉริยะมุ่งมั่น

กับเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างจริงจัง โดยมักจะใช้เวลา 10,000 ชั่วโมงเป็นหลักยิ่งไปกว่านั้นคุณจะให้ให้นิยามความสุขว่าหมายถึงความสนุกสนาน ความตื่นเต้น หรือความฉงนสงสัย อัจฉริยะแต่ละคนที่ผมเคยพบล้วนมีสิ่งเหล่านี้ในตัวทั้งสิ้น

❗ คนเป็นอัจฉริยะไม่เหมือนพวกเรา

เราไม่สามารถสื่อสารกับพวกอัจฉริยะได้ง่ายนัก เพราะเขาหรือเธอ มักคิดต่างจากเรา เมื่ออัจฉริยะกำลังแก้ปัญหา พลั้งอันมหาศาลในการจดจ่อกับสิ่งนั้นทำให้เขาแตกต่างจากเราอย่างชัดเจน กระบวนการคิดของเขาโดยพื้นฐานแล้วเป็นปัจเจกและมีลักษณะเฉพาะ การโน้มน้าวให้พวกอัจฉริยะเห็นว่า เขาต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีม ถือเป็นหนึ่งในด้านท้าทายที่สุดในการนำคนที่ฉลาดกว่าคุณ

อัจฉริยะส่วนใหญ่เป็นเลิศในหลายแนวทางนอกเหนือจากทางของเขาเอง อัจฉริยะมักมีความเฉลียวฉลาดในเรื่องทั่วไปที่โดดเด่นจนเข้าใจและสนุกสนานกับหลายหัวข้อที่ไม่ใช่ความชำนาญของตนเอง ผมสังเกตเห็นอัจฉริยะหลายคนที่โดดข้ามจากเรื่องหนึ่งไปยังอีกเรื่องหนึ่งอย่างเนียนๆ จนผมเองตามไม่ทัน

ความสงสัยใคร่รู้ของคนที่ฉลาดปราดเปรื่องอาจทำให้พวกเขาหมกมุ่นกับบางสิ่ง อัจฉริยะมักฝังตัวเองอยู่กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนทางออกนั้นปรากฏชัดออกมา อัจฉริยะมักคนอาจมองทะลุเมฆหมอกแห่งความซับซ้อนแล้วเข้าใจได้ทันทีว่า คนอื่นทำอะไรกันอยู่ อัจฉริยะชอบที่จะมองเห็นสิ่งต่างๆ สอดคล้องต่อกัน ความสามารถของพวกเขาในการให้เหตุผลกับสิ่งที่อยู่นอกขอบเขตและความเข้าใจว่าสิ่งต่างๆ ทำงานอย่างไร ทำให้

พวกเขาก้าวกระโดดไปได้ไกลจนแก้ปัญหายากๆ ได้ แต่อีกด้านหนึ่งของเหรียญคือ คนที่เจลียวลดมาก ๆ อาจถูกตั้งสมมติได้ง่าย เมื่อมีไอเดียที่ดึงดูดใจหลงเข้ามาในมโนสำนึกของพวกเขา

อัจฉริยะส่วนใหญ่มีงานอดิเรกที่เป็นแรงบันดาลใจของตัวเอง อัจฉริยะมักพยายามเป็นเลิศในงานอดิเรกนั้นเหมือนกับที่เป็นเลิศในสายงานของตน ไอน์สไตน์เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านโมซาร์ท เขาชื่นชอบความซับซ้อนและสอดประสานกันในดนตรีของโมซาร์ท นโปเลียนชอบเล่นหมากรุกมารี คูรี เป็นนักจักรยานทางไกล โดยใช้เวลาระหว่างขี่จักรยานขบคิดปัญหาที่เธอเจออยู่ในห้องทดลอง

อัจฉริยะมักมองโลกต่างจากพวกเรา คนที่ฉลาดสุด ๆ ซึ่งมี ความเข้าใจที่เหนือชั้นกว่าในการแก้ปัญหา มักคิดเหนือกว่าเราไปอีกขั้น อัจฉริยะมักมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่เราไม่เห็นและตั้งคำถามต่อข้อสันนิษฐานของเรา พวกเขาเชื่อมโยงและเพิ่มเติมความหมายใหม่ให้แก่ถ้อยคำ

อัจฉริยะมักทำลายบรรทัดฐานและท้าทายสถานะที่เป็นอยู่ พวกเราส่วนใหญ่มักยึดติดกับพวกอัจฉริยะ ไม่ใช่เพียงเพราะอัจฉริยะเข้าถึงคมไม่ค่อยง่าย แต่เพราะพวกเขามักท้าทายมุมมองและตำแหน่งของเราในโลกนี้ พุดง่าย ๆ ก็คือ อัจฉริยะมักทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างวุ่นวายยุ่งยากไปหมด อัจฉริยะจะตีตกสิ่งที่เราคิดว่าเรารู้ และเอามุมมองที่แท้จริงยิ่งกว่า มาทดแทน

พวกอัจฉริยะมักหมกมุ่นอยู่กับหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งมากจนปัญหานั้นแทรกซึมเข้าไปในตัว เมื่ออัจฉริยะมุ่งเน้นกับเรื่องใดสุด ๆ ปัญหา นั้นจะกลายเป็นเหมือนดินแดนในจินตนาการที่เขากำลังเฝ้าสำรวจ จากการทำงานด้วยความหมกมุ่น จึงเป็นเรื่องยากสำหรับพวกเขาที่จะใส่ใจว่าคนอื่นคิดอะไรหรือมองโลกจากมุมของคนอื่น และด้วยความที่การสื่อสาร

ต้องอาศัยมุมมองที่ตรงกันเท่านั้น การพยายามสื่อสารกับพวกอัจฉริยะ
จึงเป็นเรื่องที่น่าหงุดหงิดมาก

วิธีคิดของอัจฉริยะ

เมื่อลองย้อนดูพวกอัจฉริยะในอดีต เราจะพบลักษณะของกระบวนการ
คิดที่ตรงกัน ไม่ว่าระเบียบวิธีนั้นจะเป็นอย่างไร ความคิดของพวกเขาจะ
ซิกแซกไปตามสาขาและไอดีอันหลากหลาย พวกเขามองปัญหาจาก
หลากหลายมุม โดยไอดีของพวกเขาจะเริ่มจากไอดีหนึ่งไปยังอีก
ไอดีหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้

อเล็กซ์ คอว์วิน นักฟิสิกส์จากมหาวิทยาลัยคอร์เนลล์ เคยฟังริชาร์ด
ไฟน์แมน นักฟิสิกส์เจ้าของรางวัลโนเบลเลกเซอร์เกี่ยวกับการค้นพบ
ครั้งสำคัญของเขา เขาบอกผมว่า การค้นพบที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของไฟน์แมน
เกิดขึ้นอย่างไม่รู้เนื้อรู้ตัว เป็นสิ่งที่คาดเดาอะไรไม่ได้เลย กระทั่งไฟน์แมน
อธิบาย แล้วมันก็ฟังดูเป็นเรื่องง่ายขึ้นมาทันที สิ่งที่ไฟน์แมนค้นพบ
นั้นดีเลิศแต่เข้าใจยาก และคนอื่นคงไขปริศนาไม่ได้ชัดเจนเหมือนที่
เขาทำ “ไฟน์แมนมองเห็นในสิ่งที่ไม่มีใครมองเห็น” คอว์วินกล่าว

เมื่อผู้เชี่ยวชาญคนอื่นในสาขาเดียวกันได้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับ
นวัตกรรมดังกล่าว พวกเขามักเอามือตบหน้าผากตัวเองแล้วอุทานว่า
จริงด้วย! ไม่มีใครเลยนอกจากอัจฉริยะที่มองเห็นความเชื่อมโยงนั้น การค้นพบ
จะแจ่มชัดก็ต่อเมื่อมันถูกอธิบายออกมา การค้นพบอันยิ่งใหญ่ของ
อัจฉริยะนั้น เป็นความมั่งคั่งในความเรียบง่าย แต่คำว่าเรียบง่าย ไม่
ได้แปลว่าเข้าใจได้ง่ายแต่อย่างใด

“คนโง่ที่ชาญฉลาดที่โง่ก็ทำให้เรื่องใหญ่โตและซับซ้อนขึ้นได้ทั้งนั้น”
แอนสท์ ชูมาเคอร์ นักเศรษฐศาสตร์ได้กล่าวไว้ “มีแต่อัจฉริยะที่แท้จริง
จึงจะทำตรงข้ามกัน”

เมอร์เรย์ เกลล์-แมนน์ นักฟิสิกส์ชาวอเมริกัน เคยตีพิมพ์สมการหนึ่ง
เพียงเพราะมันสวยงาม แม้มันจะขัดแย้งกับการสิ่งที่เคยตีพิมพ์ไปแล้วมากมาย
สุดท้ายจึงกลายเป็นว่า งานที่เคยตีพิมพ์ก่อนหน้านี้มันผิดทั้งหมด และสมการ
ดังกล่าวก็ช่วยให้เขาได้รับรางวัลโนเบล

ไอน์สไตน์มักสงสัยเสมอว่า สมการของเขาสวยงามเพราะมัน
ถูกต้อง หรือมันถูกต้องเพราะมันสวยงาม เขาไม่ปรารถนาให้ความงดงาม
ของสมการทำให้ดวงตามีดบอดจนมองเห็นผิดเป็นถูก

เมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหา พวกเรามักคิดย้อนไปถึงสิ่งที่เราเคย
เรียนรู้มาในอดีตเพื่อเชื่อมโยงกับปัญหาที่เราเผชิญอยู่ เรามักเลือก
ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องและใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา นักการศึกษา
ให้นิยามกระบวนการคิดคลาสิกนี้ว่า “การคิดแบบฮิวริสติก”
(heuristic thinking เป็นกระบวนการคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง)
ซึ่งใช้ได้ผลเป็นส่วนใหญ่ เพราะทั้งเร็วและง่าย แต่เป็นเพียง
ผลประโยชน์เพิ่มเติม (incremental gains) เท่านั้น

ในทางตรงข้าม อัจฉริยะจะคิดไกลไปกว่าดวงไฟส่องทางจาก
ประสบการณ์เดิม อัจฉริยะจะไม่ผูกติดอยู่กับแสงไฟที่สาดส่องมาจากดวง
ไฟ คนเป็นอัจฉริยะจะฝันถึงโลกที่อยู่นอกเหนือความส่องสว่างของดวงไฟ

นักคณิตศาสตร์กลุ่มหนึ่งในเกิทเทิงเงิน เยอรมนี คิดค้นเรขาคณิต
สี่มิติ ซึ่งไอน์สไตน์นำไปใช้เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างอวกาศกับเวลา
นักคณิตศาสตร์กลุ่มนั้นมียันต์ต้องประหลาดใจที่ไอน์สไตน์นำเอาสิ่งที่
พวกเขาคิดค้นไปทำให้ก้าวหน้าในจุดที่พวกเขาไม่เคยมอง ไอน์สไตน์มอง

เห็นความเป็นไปได้ใหม่ๆ ที่พวกเขาไม่เคยมองเห็นเลย

ดิน ชิมอนตัน ซึ่งความสนใจของเขาในฐานะศาสตราจารย์ประจำมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย คือเรื่องของอัจฉริยภาพ ความสร้างสรรค์ และความเป็นผู้นำ เขาได้ระบุไว้ในข้อเขียนชื่อ “อัจฉริยะทางวิทยาศาสตร์: จิตวิทยาแห่งวิทยาศาสตร์” ว่าอัจฉริยะทุกคนเริ่มต้นจากการผสมผสาน ไอเดียที่ดูเหมือนจะไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาในปัจจุบันโดยสิ้นเชิง แต่แล้วมันก็นำไปสู่ทางแก้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ งานทั้งหมดของอัจฉริยะเป็นการปะทะและหลอมรวมกันของไอเดียอันนำไปสู่การค้นพบใหม่

พวกอัจฉริยะจะมองเห็นความสัมพันธ์ที่ซ่อนอยู่ และมักจะให้นิยามออกมาเป็นภาพแทนที่จะเป็นตัวเลขหรือสูตร นักเคมีอินทรีซื่อ เอฟ.เอ. เคอคูเล ฝันถึงงูหกตัวที่กำลังกินหางกันเองเป็นวงกลม และตื่นขึ้นมาโดยมีภาพโครงสร้างเบนซีนในใจ นิโคลา เทสลา มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการโคจรของดวงอาทิตย์รอบโลก และคิดไปถึงการสลับมอเตอร์ในปัจจุบัน ซึ่งมีขั้วแม่เหล็กหมุนอยู่ข้างในเครื่องยนต์

อัจฉริยะอาจสร้างผลงานได้มากมาย เอดิสันเป็นเจ้าของสิทธิบัตรผลงานถึง 1,093 ชิ้น โดยตั้งเป้าว่าจะสร้างสิ่งประดิษฐ์ให้ได้หนึ่งชิ้นทุกสัปดาห์ เจ.เอส. บาค ประพันธ์คันตาตาทุกสัปดาห์ ขณะที่ไอน์สไตน์มีข้อเขียนถึง 248 ชิ้น นอกเหนือจากผลงานฟิสิกโลกในเรื่องของทฤษฎีสัมพัทธภาพ*

แน่นอนว่า ไม่ใช่ทุกผลผลิตจากอัจฉริยะที่จะกลายเป็นสิ่งเปลี่ยนโลก อัจฉริยะอาจผลิตผลงานสร้างสรรค์มากมายซึ่งไม่มีค่าอะไรเลย อาจมีเพชรเพียงไม่กี่เม็ดที่ขุดค้นขึ้นมาจากผลงานจำนวนมาก ในบรรดาสิทธิบัตรนับพันของเอดิสัน มีเพียงหลอดไฟฟ้าเท่านั้นที่โด่งดัง

* เป็นรากฐานสำคัญของฟิสิกส์ยุคใหม่ โดยแยกออกเป็น 2 ตอนคือ ทฤษฎีสัมพัทธภาพพิเศษ และทฤษฎีสัมพัทธภาพทั่วไป

🔒 การจะรู้ว่าใครเป็นอัจฉริยะ

สิ่งสำคัญก็คือ **การเข้าใจว่าอัจฉริยะคิดอย่างไร เราจะได้รู้ว่าใครคืออัจฉริยะ** คนเป็นอัจฉริยะมักพบได้ยากและซุกซ่อนอยู่ในองค์กรของคุณอาจมีคนที่สามารถเป็นอัจฉริยะ ขอเพียงมีตัวจุดประกายให้ก้าวไปสู่อีกระดับของภูมิปัญญา หากคุณระบุตัวอัจฉริยะที่ซ่อนเร้นอยู่ได้ และให้แรงกระตุ้นกับเขาด้วยการฝึกอบรมพัฒนา หรือมอบหมายงานใหม่ๆ คุณจะเพิ่มผลิตผลให้ทีมได้อย่างมหาศาล

การระบุตัวอัจฉริยะจากการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคนนั้นยังเด็ก และไม่ได้มีผลงานความสำเร็จจะมากมายเป็นสิ่งที่ยาก แต่จำเป็นอย่างยิ่งหากทีมของคุณจะยกระดับจากทีมที่ดีไปสู่ทีมที่ยิ่งใหญ่ บ่ายวันหนึ่ง ผมสัมภาษณ์นักเคมีชีวภาพ 6 คนที่สมัครเข้ามาอยู่ในทีมวิจัยของผม เป้าหมายของผมคือหาตัวหลักมาแก้ปัญหาให้กับโปรเจกต์ของทีมเรา หากคนที่ฉลาดที่สุดในบรรดาผู้สมัครทั้งหมด

แรงกระตุ้นแรกในการสัมภาษณ์คนที่มาสมัครงานของผมก็คือ หากคนที่เหมือนกับผม ในบรรดาผู้สมัครกลุ่มนี้ มีคนหนึ่งชื่อแจ็ก แจ็กเคยเรียนที่มหาวิทยาลัยอินเดียนาซึ่งผมเคยสอน ผมรู้จักอาจารย์ของเขา เขาบอกว่า แจ็กไปถึงห้องทดลองก่อนใครทุกคนและทำงานราวกับสุนัขรับใช้ อีกทั้งเกรดของเขายังเยี่ยมมาก

แจ็กชอบในสิ่งที่ผมชอบ เขาชอบอยู่ทำงานดี อ่านเรื่องราวฆาตกรรมลึกลับ และดูอเมริกันฟุตบอลวิทยาลัย เขามีลูกสาวสองคนที่เขาตามใจจนเคยตัว แม้ภรรยาของเขาจะคอยดูอยู่เรื่อย ๆ เขาหัวเราะง่าย โดยเฉพาะเมื่อผมเล่าเรื่องตลก เขาแก้ปัญหาด้วยการทำงานหนักขึ้น เวลาเจอกับอุปสรรคขวากหนาม เขาจะพยายามเป็นสองเท่า และไม่เคยยอมแพ้

ผมรู้ว่าผมเข้ากับแจ็กได้แน่ เพราะเขาคิดเหมือนผม คือคิดเป็น
ตรรกะและขยายผล แต่คนเป็นอัจฉริยะจะไม่คิดในลักษณะนี้ ถ้าผม
ต้องการเพื่อนมาทำงานด้วย แจ็กนี่แหละที่ควรจ้าง

ทุกทีผมล้วนต้องการคนอย่างแจ็ก ทีผมจะเดินหน้าต่อไปได้ด้วย
การทำงานเล็กๆ ที่ไม่มีใครเห็นค่าและอยากทำ อันที่จริง แจ็กสามารถมาแทน
ในตำแหน่งของผม โดยมานำทีมในอีกหนึ่งทศวรรษข้างหน้าได้เลย แจ็กเป็น
คนที่เหมือนกับผมซึ่งหมายความว่า เขาไม่ใช่อัจฉริยะอย่างแน่นอน

ผมยังสัมภาษณ์ผู้หญิงอีกคนชื่อจิลล์ ซึ่งทำให้ผมหงุดหงิดมาก
เธอไม่เข้าใจเรื่องตลกที่ผมเล่า เวลาผมเล่าเรื่องตลก เธอจะมองผมด้วย
สายตางๆ ผมจึงได้แต่หัวเราะหืออย่างเก้อๆ

ในเมื่อใช้คำถามเดิมสัมภาษณ์ไม่ได้แล้ว ผมจึงถามเธอว่า “อุปสรรค
ใหญ่ที่สุดในชีวิตที่คุณเคยเจอคืออะไร และคุณเอาชนะมันอย่างไร”

เพื่อตอบคำถามของผม เธอเล่าถึงประสบการณ์ชีวิตสามเรื่องซึ่งไม่
ได้มีความเกี่ยวข้องกันเลย ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องส่วนตัว เช่น รถของเธอ
ถูกขโมยโดยมีเล็บบทืออยู่ในกระป๋องท้ายรถ เธอไม่สนใจเรื่องวิชาการ
เพราะวิทยาลัยและการเรียนระดับบัณฑิตศึกษานั้นน่าเบื่อ เกรดของเธอ
ก็ธรรมดาแค่พอได้ทุนเท่านั้น

แต่เหตุผลเดียวที่ผมยังทนสัมภาษณ์เธอต่อ เพราะเธอได้คะแนนจีอาร์อี
(GRE)* เกือบจะเพอร์เฟกต์ แล้วเธอก็ตีพิมพ์งานของเธอเป็นสถิติ แม้เธอ
จะเรียนชีวเคมี นอกจากนี้ เธอก็จะไปเรียนมหาวิทยาลัยที่ตั้งเรื่อง
การทำวิจัย เธอกลับไปเรียนที่วิทยาลัยแคทอลิกเล็ก ๆ แม้จะเป็นชาวยิวแต่
เธอก็เลือกเรียนที่วิทยาลัยนั้น เพราะที่นั่นมีหลักสูตรวรรณกรรมสมัยกลาง

* Graduate Record Examinations ข้อสอบพื้นฐานสำหรับศึกษาต่อระดับปริญญาโท
ในสหรัฐอเมริกา

ที่ยอดเยี่ยม เธออยากเรียนวิชาเลือกในสาขาดังกล่าว เธอชอบทั้งปรัชญา และเกมคอมพิวเตอร์เสมือนจริง

เธอมีแล็ปท็อปส่วนตัวที่ปรับให้เล่นเกมคอมพิวเตอร์แบบสวมบทบาทได้ ผมจึงมาเข้าใจทีหลังว่า ทำไมการที่แล็ปท็อปหายถึงเป็นเรื่องใหญ่สำหรับเธอขนาดนั้น ผมยอมรับว่า การที่ผมเข้าใจตรงนี้ให้ความรู้สึกเหมือนเป็นชัยชนะเลยทีเดียวได้ เพราะการล้มภาชนะเรือนั้นเป็นงานหินจริงๆ

แล้วจู่ๆ เธอก็หยุดพูด ทำให้บรรยากาศเงียบกริบ เธอไม่ได้ตั้งใจจะหยาบคายหรือโผงผาง แต่คำตอบของเธอต่อคำถามของผมมันไปคนละทิศละทาง เธอข้ามจากหัวข้อหนึ่งไปอีกหัวข้อหนึ่ง จนผมต้องพยายามดึงกลับมาที่คำถามเดิมที่ผมถาม ผมจะได้กรอกแบบประเมินเธอได้ถูก แต่เธอก็ยังตอบคำถามเฉไฉไปอีกเรื่อง ซึ่งเป็นเรื่องที่เธอสนใจมากกว่า

จิลล์เป็นข้อตรงข้ามกับผม ผมรู้ว่า การทำงานกับเธอคงหนักหนาสาหัสแน่และจะทำให้ผมอึดอัด แต่เธอกลับไม่รับรู้ถึงความอึดอัดระหว่างเราแม้แต่น้อย เธอไม่มีวินัยในสังคมเหมือนคนปกติดังที่ผมเป็น

ผมตระหนักว่า หากผมต้องการใครสักคนมาแก้ปัญหาที่เหนียวรั้งทีมของเราอยู่ จิลล์คือตัวเลือกที่ดีกว่าแจ็ก เพราะจิลล์คิดอะไรเป็นภาพด้วยความสุนทรีย์ เธอเก็บเอาไอเดียที่ไม่เกี่ยวข้องกันไว้ในหัวพร้อมกันได้หลายเรื่อง ความเชื่อมโยงกันระหว่างการเป็นนักกวียุคกลางกับแอปพลิเคชันคอมพิวเตอร์ผุดขึ้นมาในหัวเธออยู่เป็นระยะ

จิลล์มีผลงานมากมายในเรื่องที่ไม่ใช่ความชำนาญของเธอ เมื่อใดก็ตามที่เธอสนใจในเรื่องใหม่ๆ เธอจะจดจ่ออยู่อย่างนั้นจนเชี่ยวชาญ เธอฝังตัวอยู่กับปัญหานั้นเป็นเวลาหลายต่อหลายชั่วโมงโดยแทบจะลืมกินลิ้มนอน

คุณต้องลืมหินให้กว้างอยู่เสมอจึงจะรู้ว่าใครคืออัจฉริยะ คุณอาจมองข้ามพวกเขาไปได้ง่ายๆ เพราะพวกเขาไม่เหมือนคุณ และอาจทำให้คุณรู้สึกอึดอัด คุณอาจมองข้ามอัจฉริยะ เพราะคุณสื่อสารกับเขาไม่รู้เรื่อง การจะพบตัวอัจฉริยะได้นั้น ผมต้องยอมพล่อยางความต้องการที่อยากให้อีกฝ่ายคุยกันรู้เรื่องได้ง่ายๆ โดยไม่รู้ลึกล้ำอึดอัดนั้นซะ

สุดท้ายแล้ว ผมตัดสินใจจ้างไว้ทั้งสองคน แจ็กต้องมีจิรล์มาช่วยแก้ปัญหา และจิรล์ก็ต้องมีแจ็กมาทำงานนำเบื้อ เพื่อให้ห้องทดลองดำเนินต่อไปได้ด้วยความสะดวกสบาย

ผมเรียนรู้ที่จะถามตัวเอง 6 คำถามเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร เพื่อประเมินว่าเขาใช้อัจฉริยะที่ทีมเรากำลังต้องการตัวอยู่หรือไม่ คำถามทั้ง 6 จะช่วยให้คุณระบุลักษณะวิธีคิดของพวกเขาอัจฉริยะได้

1 ผู้สมัครคนนี้คิดแบบคู่ขนาน แทนที่จะคิดเป็นเส้นตรงเส้นเดียวใช่หรือไม่ ไฟฟ้าอาจจะวิ่งเป็นเส้นเดียว เป็นคู่ขนาน หรือเป็นหลายเส้นพร้อมกันก็ได้ ผู้สมัครคนนี้คิดได้ทีละเรื่องเท่านั้นหรือเปล่า หรือเก็บเอาหลายคอนเซ็ปต์ไว้ในหัวในเวลาเดียวกันได้ แม้คอนเซ็ปต์เหล่านั้นจะขัดแย้งกัน ไอน์สไตน์เชื่อมโยงมวล (mass) เข้ากับพลังงาน (energy) ในเวลาที่ใครๆ ต่างมองว่าทั้งสองสิ่งไม่เกี่ยวข้องกัน หากผู้สมัครคนดังกล่าวไม่สามารถเก็บเอาไอเดียที่ขัดแย้งไว้ในหัวพร้อมกัน เธอจะมองไม่เห็นแบบแผนที่คนอื่นมองว่าเป็นเพียงการสุมได้

2 ผู้สมัครซึ่งมีโอกาสจะมาเป็นสมาชิกในทีมคนนี้ เป็นผู้เชี่ยวชาญในหลายสิ่งใช่หรือไม่ ลีโอนาร์โด ดา วินชี ไม่เพียงเป็นศิลปินผู้เยี่ยมไปด้วยพรสวรรค์สูงสุดในประวัติศาสตร์ เขายังมีวิสัยทัศน์ในการประดิษฐ์คิดค้น เขาคิดคอนเซ็ปต์ของทั้งเฮลิคอปเตอร์ รถถัง พลังงานแสงอาทิตย์ เครื่องคิดเลข และทฤษฎีการเคลื่อนที่ของเปลือกโลก ก่อนที่วิศวกรคนใด

จะเข้าใจในไอเดียเหล่านั้น นอกจากจะเป็นบิดาผู้สร้างชาติแล้ว เบน แฟรงคลิน ยังเป็นนักประดิษฐ์และนักวิทยาศาสตร์ ซึ่งผลงานของเขาส่งอิทธิพลต่อฟิสิกส์และไฟฟ้า เขาประดิษฐ์สายล่อฟ้า แวนตาที่มองได้ทั้งใกล้และไกล ห้องสมุดแห่งแรก และออโตมิเตอร์ (เครื่องวัดระยะทางพาหนะ) นอกเหนือจากความสำเร็จในหน้าที่การงานแล้ว ผู้สมัครคนนี้มีงานอดิเรกหรือความสนใจนอกเหนือจากสายงานของตัวเองที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์หรือเปล่า ไอน์สไตน์เป็นนักไวโอลินคลาสสิก และเขียนบทความเกี่ยวกับโมซาร์ทไว้หลายบทความด้วยกัน

3 ผู้สมัครคนนี้จมอยู่กับปัญหาที่เขาเจอหรือเปล่า เขาหมกมุ่นอยู่กับการค้นหาคำตอบเพื่อบรรลุเป้าหมายให้จงได้หรือเปล่า เขาจัดการกับอุปสรรคด้วยความตื่นเต้น และมีความสุขกับกระบวนการแก้ปัญหาหรือเปล่า

4 วิธีแก้ปัญหของผู้สมัครคนนี้เป็นสิ่งที่เกินความคาดหมาย แต่ก็เรียบง่ายหรือเปล่า ผู้สมัครมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่าง เขาคิดนอกกรอบ และสื่อสารความคิดอันซับซ้อนออกมาอย่างง่ายดายใช่หรือเปล่า

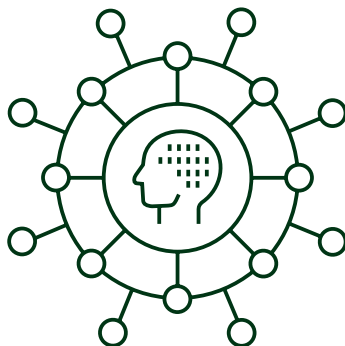
5 ผู้สมัครคนนี้สร้างผลงานได้มากมายหรือเปล่า เอ็ดสันมีสิทธิบัตรมากมาย ไอน์สไตน์เขียนข้อเขียนหลายร้อยชิ้น แน่นอนว่า ไม่ใช่ข้อเขียนทุกชิ้นที่จะยิ่งใหญ่เหมือนทฤษฎีสัมพัทธภาพ แต่สมองของเขาก็ผลิตไอเดียไม่เคยหยุดนิ่ง

6 ผู้สมัครคนนี้ใส่ใจกับความถูกต้องของงานตัวเองหรือเปล่า ผมมักไม่ทราบ ว่า อัจฉริยะทำถูกหรือไม่ เพราะผมไม่เข้าใจงานของพวกเขา แต่ผมรู้ว่าคนคนหนึ่งใส่ใจกับความถูกต้องหรือไม่ อัจฉริยะมักไม่อดทนต่อความบกพร่องในงานที่เขาทำ แต่เขาสามารถที่จะลืมเรื่องอื่นอีกมากมาย เช่น ลืมจ่ายค่าไฟ

ผมใช้คำถามเหล่านี้ในการระบุตัวอัจฉริยะจากกลุ่มผู้สมัคร เมื่อคุณต้องการสรรหาผู้สมัครหรือประเมินคนที่อยู่ในทีมมาก่อนแล้ว ขอให้ใช้คำถามเหล่านี้เพื่อหาตัวคนที่มีความโดดเด่นออกมาให้ได้ แน่นอนว่าคนเป็นอัจฉริยะนั้นหาได้ยาก การพบตัวและจ้างอัจฉริยะอาจเป็นการพลิกโฉมทีมได้เลย หากคุณหาตัวอัจฉริยะจนเจอ และหลอมรวมเขาเข้ากับทีมที่มีประสิทธิผล คุณอาจก้าวหน้าไปในระดับที่ไม่มีใครคิดว่าจะเป็นไปได้เลยทีเดียว

เมื่อคุณพบตัวและจ้างอัจฉริยะมาทำงานด้วยเรียบร้อยแล้ว คุณต้องรู้ว่าจะทำงานกับเขาอย่างไรให้เกิดผล คุณอาจคิดว่า การทำงานกับคนฉลาดจะช่วยลดปัญหาในการนำทีมของคุณ โดยไม่ทำให้ปัญหาเดิมลุกลาม แต่ไม่ว่าอย่างไร ท้ายที่สุดแล้ว คนเป็นอัจฉริยะจะมองไปข้างหน้าได้ไกลกว่า และสร้างผลงานอันยิ่งใหญ่ได้ง่ายดายกว่าใคร ทว่าการนำอัจฉริยะนั้นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษ

ในบทต่อไปเราจะคุยกันว่า อุปสรรคในการนำพาอัจฉริยะคืออะไร และจะทำให้คุณเข้าใจว่า คุณต้องทำอะไรบ้าง เพื่อสร้างทีมที่ทำงานสอดคล้องกันและมีผลิตผล



inspiration starts here