

สารบัญ

บทนำ : ปลุกกุหลาบให้เติบโตจากพื้นคอนกรีต.....7

1 ทักษะแห่งอุปนิสัย.....31

พัฒนาวิธีพัฒนาตัวเอง

บทที่ 1 สิ่งมีชีวิตที่ไม่สะดวกใจ.....39

อ่านเรียนรู้ความอึดอัดเกินทนจากการเรียนรู้

บทที่ 2 มนุษย์ฟองน้ำ.....63

บ่มเพาะความสามารถในการดูดซับและปรับตัว

บทที่ 3 มนุษย์พันธุ์ไม่สมบูรณ์แบบ.....85

หาจุดกลมกล่อมระหว่างรอยตำหนิ

และความสมบูรณ์แบบ

2 โครงสร้างบันไดใจ.....111

สร้างนั่งร้านข้ามผ่านอุปสรรค

บทที่ 4 แปรสภาพกิจวัตรอันน่าเบื่อหน่าย.....119

ผสานความหลงใหลสู่การฝึกฝน

บทที่ 5 เลิกติดแหง็ก.....143

หากทางอ้อมเพื่อก้าวต่อไปข้างหน้า

บทที่ 6 ทำกายแรงโน้มถ่วง.....171

ศิลปะแห่งการโยยบินด้วยห่วงติดรองเท้าของเราเอง

3 ระบบสร้างโอกาส.....199

เปิดประตูและหน้าต่างบานใหม่

บทที่ 7 เด็กทุกคนล้วนขึ้นนำได้.....205

ออกแบบโรงเรียนที่ดึงศักยภาพของนักเรียน
ออกมาได้มากที่สุด

บทที่ 8 ขุดทองจากในเหมือง.....233

ขุดค้นความฉลาดของกลุ่มในทีม

บทที่ 9 เพชรที่ยังไม่เจียรระโน.....261

ค้นหาอัญมณีที่ยังไม่ได้เจียรระโนจาก
การสัมภาษณ์งานและการรับสมัครเข้าเรียนต่อ

บทส่งท้าย : ไปให้ไกลเกินฝัน.....295

ลงมือสร้างผลกระทบ.....307

ประวัติผู้เขียน.....317

บทนำ

ปลูกกุหลาบให้เติบโต จากพื้นคอนกรีต

เคยได้ยินเรื่องของกุหลาบที่เติบโตขึ้น
จากรอยแตกของพื้นคอนกรีตบ้างไหม
แม้ธรรมชาติจะสร้างไม้ให้มันมีขา
มันก็ยังเริ่มต้นออกดิน
ถึงจะดูน่าขัน แต่เพราะมันไม่ยอมก้มผืน
มันจึงได้สูดอากาศบริสุทธิ์

— เพลง “The Rose That Grew
From Concrete”
โดยกุกัก ซากอร์

สุดสัปดาห์หนึ่งในฤดูใบไม้ผลิที่หนาวเย็นเมื่อปี 1991 เยาวชนอเมริกัน
ผู้ปรารถนาเรื่องราวที่สดหลายคนรวมตัวกัน ณ โรงแรมแห่งหนึ่งนอกเมืองดีทรอยต์
ห้องโถงนั้นอื้ออึงไปด้วยเสียงพูดคุยระหว่างที่บรรดานักเรียนเดินไปประจำ
เก้าอี้ของตัวเอง ทั้งห้องเงียบลงเหลือเพียงเสียงตึก ตึก ตึก เมื่อนาฬิกา
เริ่มจับเวลา ทุกสายตาก็จับจ้องอยู่บนตารางสี่เหลี่ยมสีขาวดำตรงหน้า
นี่คืองานแข่งหมากรุกชิงแชมป์มัธยมปลายระดับประเทศ

ก่อนหน้านี้ผู้ชนะงานแข่งมีแต่ทีมจากโรงเรียนเอกชนหรูหรารและ
โรงเรียนทางเลือกต่าง ๆ โรงเรียนเหล่านี้มีต้นทุนมากพอที่จะบรรจุ
หมากรุกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร แชมป์เก่าคือทีมจากดาดตัน
โรงเรียนเตรียมชั้นสูงในนครนิวยอร์ก ซึ่งเป็นแชมป์ระดับประเทศติดต่อกัน
มาสามสมัยแล้ว

โรงเรียนดาดตันเล่นหมากรุกกันจริงจังราวกับเป็นศูนย์ฝึกนักกีฬาโอลิมปิก เด็กอนุบาลทุกคนจะได้เรียนวิชาหมากรุกหนึ่งภาคเรียน พอขึ้นชั้นเกรด 1 ทุกคนก็ศึกษาการเดินหมากหนึ่งปีเต็ม ๆ คนไหนมีแววก็น่าจะได้รับคัดเลือกให้ฝึกฝนกับหนึ่งในอาจารย์สอนหมากรุกมือดีที่สุดของประเทศ ทั้งตอนก่อนเข้าเรียนและหลังเลิกเรียน เพชรเม็ดงามของดาดตันคือเด็กอัจฉริยะคนหนึ่งชื่อจอช เวตซ์กิน ซึ่งเรื่องราวชีวิตของเขาได้รับการดัดแปลงเป็นภาพยนตร์อันโด่งดังเรื่อง *Searching for Bobby Fischer* ในอีกสองปีต่อมา แม้ว่าปีนี้เวตซ์กินและผู้เล่นดาวเด่นอีกคนจะไม่ได้ลงแข่ง ดาดตันก็ยังถือว่าเป็นทีมที่น่าเกรงขามทีเดียว

ไม่มีใครเห็นว่าทีมเรจจิงรูคส์เป็นคู่แข่งที่น่าสนใจอะไร หลายคนเพียงหันมามองตอนที่พวกเขาเดินเข้ามาในโรงแรมด้วยท่าทางประหม่า สมาชิกในทีมนี้ไม่มีอะไรเหมือนนักเรียนผิวขาวไฮโซคนอื่น เรจจิงรูคส์คือทีมของนักเรียนฐานะยากจนหลากสีผิว โดยมีนักเรียนผิวดำหกคน อเมริกันเชื้อสายลาตินหนึ่งคน และเชื้อสายเอเชียอีกหนึ่งคน ทุกคนเติบโตขึ้นในย่านที่เต็มไปด้วยยาเสพติด ความรุนแรง และอาชญากรรม ส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่มีผู้ปกครองเลี้ยงเดี่ยว โดยอาจเป็นแม่ บ้า หรือยาย รายได้ต่อปีของทั้งบ้านยังไม่พอค่าเล่าเรียนหนึ่งภาคเรียนที่ดาดตันเลยด้วยซ้ำ

ทีมเรจจิงรูคส์เป็นนักเรียนชั้นเกรด 8 และเกรด 9 จาก JHS 43 ซึ่งเป็นโรงเรียนระดับมัธยมต้นของรัฐในย่านฮาร์เลม ตรงข้ามกับคู่ต่อสู้อย่างดาดตัน พวกเขาไม่ได้ฝึกซ้อมมาเป็นแรมปีหรือมีประสบการณ์ลงแข่งจนชำนาญอะไร บางคนเพิ่งมาเริ่มเล่นหมากรุกเอาตอนเกรด 6 นี้เอง กับต้นขาของทีมอย่างคาซอน เฮนรี เล่นหมากรุกครั้งแรกเมื่ออายุได้ 12 ปี โดยฝึกซ้อมในสวนสาธารณะกับพ่อค้ายา

ในการแข่งระดับประเทศแบบนี้ แต่ละทีมสามารถเก็บคะแนนที่ดีที่สุดของตัวเองไว้แล้วทิ้งคะแนนที่เหลือไป ทีมใหญ่ ๆ อย่างดาดตัน

สามารถทิ้งคะแนนไปได้ถึงหกคะแนน แต่เรจจิงรูคส์มีผู้เล่นแทบไม่พอลงแข่ง ทุกคะแนนจึงสำคัญทั้งสิ้น พวกเขาไม่มีหลักประกันใด ๆ ถ้าอยากมีโอกาสเข้าชิงบ้าง พวกเขาต้องทุ่มสุดฝีมือในทุกเกมที่ลงแข่ง

เรจจิงรูคส์เริ่มต้นได้ดูเด็ดไม่เบา ในช่วงแรก ๆ ผู้เล่นที่อ่อนที่สุดของทีมสามารถล้มคู่ต่อสู้ที่มีอันดับสูงกว่าเป็นร้อยคะแนน ส่วนสมาชิกคนอื่น ๆ ก็ถูกฆาตฝ่ายตรงข้ามที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าได้ครั้งแล้วครั้งเล่า จนผ่านเข้าสู่รอบก่อนรองชนะเลิศซึ่งประกอบด้วย 63 ทีมมาปะทะกัน โดยเรจจิงรูคส์อยู่อันดับสาม

แม้จะอ่อนประสิทธิภาพ แต่พวกเขาก็มีอาวุธลับซ่อนอยู่ โค้ชของทีมคือเซียนหมากรุกหนุ่มชื่อมอริซ แอชลีย์ ผู้อพยพชาวจาเมกาวัยยี่สิบกลาง ๆ แอชลีย์ตั้งเป้าไว้ว่าเขาจะลบภาพจำที่คนส่วนใหญ่มองว่าเด็กผิวดำไม่ฉลาดให้จงได้ เขาู้จากประสบการณ์ว่าพรสวรรค์คือสิ่งที่ใคร ๆ ก็มีได้ แต่โอกาสใช้ว่าจะมีกันทุกคน เขามองเห็นศักยภาพที่คนอื่นอาจมองข้ามไป แอชลีย์ตั้งใจจะปลุกกุหลาบให้เติบโตขึ้นจากพื้นคอนกรีต

แต่ในรอบรองชนะเลิศนั่นเอง แอชลีย์ก็เห็นว่าทีมเริ่มเบ้ หลังจากขึ้นนำได้เฮนรีเกิดเดินหมากพลาดจนผลลัพธ์ออกมาเสมอกัน ผู้เล่นอีกคนของทีมใกล้จะชนะอยู่แล้วตอนที่คู่ต่อสู้โค่นควีนของเขาลงและเอาชนะไปในที่สุด เขากลับนำตาไม่อยู่และผลุนผลันออกไปนอกห้อง อีกเกมหนึ่งเริ่มต้นได้แย่มากจนแอชลีย์ทนดูไม่ไหวต้องเดินออกจากห้องไปอีกคนเมื่อจบรอบนั้น เรจจิงรูคส์ก็ตกจากอันดับสามมาอยู่ที่อันดับห้า

แอชลีย์ย้ำกับทุกคนว่าสิ่งที่พวกเขาควบคุมได้มีเพียงการตัดสินใจของตัวเอง ไม่ใช่ผลการแข่ง หากอยากตามให้ทัน เรจจิงรูคส์ต้องชนะคู่ต่อสู้ให้ได้ทั้งสี่เกมสุดท้าย พร้อมกับภวานาให้ทีมที่ขึ้นนำอยู่แพ้รัว ๆ แต่ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น บัดนี้พวกเขาก็ถือเป็นหนึ่งในมือวางอันดับต้น ๆ ของประเทศ ต่อให้ไม่ชนะการแข่งขันนั้นพวกเขาก็ชนะใจผู้ชม ทุกคนทำได้เกินความคาดหมายไปเรียบร้อยแล้ว

หมากรุ๊กได้ชื่อว่าเป็นเกมของอัจฉริยะ ผู้เล่นระดับท็อปที่อายุยังน้อยมักเป็นเด็กฉลาดซึ่งมีพลังสมองมากพอที่จะจดจำลำดับการเดินหมากรุกวิเคราะห์สถานการณ์ได้เร็ว และอ่านเกมออกล่วงหน้าไปหลายขั้น หากคุณอยากสร้างทีมหมากรุ๊กไปแข่งชิงแชมป์ คุณก็ควรทำแบบที่ดอลตันทำ นั่นคือเกณฑ์เด็กฉลาดมาเยอะ ๆ แล้วพาไปฝึกซ้อมอย่างหนักแต่เนิ่น ๆ

แอสลีย์กลับทำตรงกันข้าม เขาเริ่มเป็นโค้ชให้เด็กมัธยมต้นกลุ่มหนึ่ง ที่ดูสนใจและมีเวลาว่าง คนหนึ่งเป็นจอมเกเรประจำห้อง แทบทุกคนเป็นนักเรียนเกรด B และไม่มีสักคนที่ได้รับการคัดเลือกมาเพราะดูมีพรสวรรค์เรื่องหมากรุ๊ก “ทีมเราไม่มีดาวเด่นเลยสักคนครับ” แอสลีย์เล่า

ทว่าเมื่อถึงรอบชิงชนะเลิศ เรจจิงรูคส์ก็กลับมาคืบคลานฟอร์มได้สำเร็จ ผู้เล่นสองคนเดินรุกฆาตอีกฝ่ายได้อย่างสวยงาม และเฮนรีก็รับมือคู่ต่อสู้ที่มีคะแนนสูงกว่ามากได้อย่างสูสี แม้สถานการณ์จะดีขึ้น แต่ทางทีมก็รู้ดีว่าแค่นั้นอาจยังไม่พอ แมตช์แรกในรอบนั้นจบลงที่คะแนนเสมอกัน

ไม่กี่นาทีต่อมาแอสลีย์ได้ยินเสียงตะโกนมาจากอีกฟากหนึ่งของห้อง “คุณแอสลีย์ คุณแอสลีย์!” หลังจากขบเคี้ยวกันอยู่นานในเกมตัดสิน เฮนรีก็พลิกล็อกโค่นผู้เล่นมือดีที่สุดของดอลตันลงได้ ทุกคนถึงกับตะลึงงันที่ทีมนำกลับพลิกพลังปูทางให้เรจจิงรูคส์มีโอกาสคว้าอันดับหนึ่ง ผู้เล่นทุกคนต่างเบะมือกัน กอดกัน และส่งเสียงโห่ร้องดังลั่น “เราชนะแล้ว! เราชนะแล้ว!”

เหล่าเด็กยากจนจากย่านฮาร์เลมเดินทางจากผู้เล่นมือใหม่ไปสู่แชมป์ระดับประเทศได้ในเวลาแค่สองปี สิ่งที่น่าประหลาดใจที่สุดไม่ใช่การที่ทีมรองบ่อนคว้าชัยได้สำเร็จ แต่เป็นเหตุผลที่ทำให้พวกเขาชนะต่างหาก ทักษะที่พวกเขาพัฒนาขึ้นจะนำมาซึ่งสิ่งที่ดียิ่งกว่าตำแหน่งแชมป์หมากรุ๊ก

○ ○ ○

ทุกคนล้วนมีศักยภาพแฝงอยู่ หนังสือเล่มนี้จะอธิบายว่าเราสามารถปลดล็อกศักยภาพนั้นออกมาได้อย่างไร มีความเชื่อแพร่หลายมานานแล้วว่าความเก่งมาจากพรสวรรค์แต่กำเนิด ไม่ใช่มาจากการฝึก เราจึงมักเชิดชู “เด็กมีพรสวรรค์” หรือเด็กที่มีความเก่งกาจด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ ทั้งเด็กเล่นกีฬาเก่ง เด็กเล่นดนตรีเก่ง จริง ๆ แล้วคุณเองก็สามารถสร้างสรรคสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้โดยไม่จำเป็นต้องมีพรสวรรค์เป็นเลิศ เป้าหมายของผมคือการแสดงให้เห็นว่าเราทุกคนจะก้าวไปสู่สิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิมได้อย่างไร

ในฐานะนักจิตวิทยาองค์กร งานหลักของผมคือการศึกษาแรงผลักดันที่คอยขับเคลื่อนความก้าวหน้าของเรา สิ่งที่ผมได้เรียนรู้จากทำทนายความเชื่อเดิม ๆ ที่คุณมีเกี่ยวกับศักยภาพในตัวเองก็เป็นได้

ในการศึกษาที่สำคัญครั้งหนึ่ง นักจิตวิทยาพุ่งเป้าไปที่การสำรวจรากเหง้าของทักษะอันล้ำเลิศในนักดนตรี ศิลปิน นักวิทยาศาสตร์ และนักกีฬาทั้งหลาย โดยทำการสัมภาษณ์เจาะลึกกับกลุ่มเป้าหมาย 120 คน ซึ่งประกอบด้วยประติมากรที่ได้รับรางวัลลูกกอล์ฟ เฮอร์เบิร์ต โรดริเกซ นักเปียโนคอนเสิร์ตระดับโลก นักคณิตศาสตร์เหรียญทอง ไปจนถึงนักประสาทวิทยาที่มีผลงานวิจัยเด่น ๆ นักว่ายน้ำระดับโอลิมปิก และนักเทนนิสระดับโลก รวมถึงพ่อแม่ ครู หรือโค้ชของคนเหล่านั้นด้วย นักจิตวิทยาถึงกับอึ้งเมื่อพบว่าผู้ประสบความสำเร็จเหล่านี้มีเพียงไม่กี่คนเท่านั้นที่เคยถูกจัดอยู่ในหมวด “เด็กอัจฉริยะ”

ในบรรดาประติมากรที่ได้สัมภาษณ์ ไม่มีสักคนที่เรียกได้ว่ามีความสามารถพิเศษด้านศิลปะสมัยเรียนชั้นประถม มีนักเปียโนแค่ไม่กี่คนเท่านั้นที่ชนะการแข่งขันใหญ่ ๆ ก่อนอายุเก้าขวบ ที่เหลือคือมีพรสวรรค์ก็ต่อเมื่อเทียบกับพี่น้องหรือเด็กในละแวกใกล้เคียงเท่านั้น และแม้ว่าคนที่ประกอบอาชีพนักคณิตศาสตร์และนักประสาทวิทยามักจะมีผลการเรียนดีเยี่ยมในช่วงประถมและมีหมยต้น แต่พวกเขาก็ไม่ได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมชั้นคนอื่น ๆ มากเท่าไรนัก นักว่ายน้ำทุกคนไม่เคยทำสถิติได้ดีในช่วงแรก ๆ หลายคน

อาจชนะการแข่งขันในระดับท้องถิ่น แต่ยังห่างไกลกับระดับประเทศหรือแม้แต่ว่าระดับภูมิภาค นักเทนนิสส่วนใหญ่พ่ายแพ้ในแมตช์ต้น ๆ เมื่อลงแข่งทัวร์นาเมนต์แรก และต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะไต่ขึ้นมาเป็นผู้เล่นอันดับท็อปได้ หากจะมีสิ่งใดเตะตาโค้ช สิ่งนั้นก็ไม่ใช่ความสามารถที่โดดเด่น แต่เป็นความมุ่งมั่นที่เหนือธรรมดาต่างหาก ซึ่งก็มักไม่ได้มาจากภายในตัวนักกีฬาเอง แต่มักเริ่มจากโค้ชหรือครูที่ทำให้การเรียนรู้อันเป็นเรื่องสนุก “หากใครสักคนเรียนรู้สิ่งใดได้แทบทุกคนก็สามารถเรียนรู้สิ่งนั้นได้เช่นกัน” นักจิตวิทยาชั้นนำสรุป “หากจัดเงื่อนไขการเรียนรู้อันเหมาะสม”

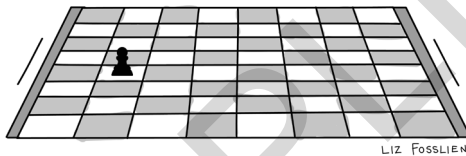
หลักฐานเมื่อไม่นานมานี้ตอกย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้อันเหมาะสำหรับการเรียนรู้ การจะเชี่ยวชาญในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ หรือภาษาต่างประเทศที่ไม่เคยเรียนมาก่อนต้องใช้เวลาเรียนรู้ประมาณ 7-8 คาบ นี่คือจำนวนโดยเฉลี่ยของนักเรียนทั่ว ๆ ไป ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาไปจนถึงระดับมหาวิทยาลัย

แน่นอนว่ามีนักเรียนบางคนที่เข้าใจได้อย่างรวดเร็วหลังจากการเรียนรู้ไปเพียงไม่กี่คาบ แต่ก็เชื่อว่านักเรียนเหล่านี้จะเป็นคนหัวไว พวกเขาพัฒนาไปในอัตราเร็วพอ ๆ กับคนอื่น สิ่งที่แตกต่างก็คือพวกเขาเข้าเรียนในครั้งแรก ๆ โดยมีความรู้พื้นฐานติดตัวมามากกว่าคนอื่น บางคนเคยผ่านตาหัวข้อที่กำลังเรียนมาบ้างแล้ว บางคนมีพ่อแม่สอนมาล่วงหน้า หรือเริ่มศึกษาเองมาก่อน แม้อูเฟิน ๆ เหมือนจะเป็นเรื่องของพรสวรรค์แต่จริง ๆ แล้วเป็นเรื่องของโอกาสและแรงจูงใจมากกว่า

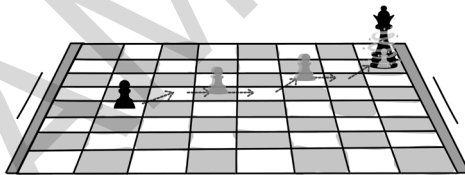
เวลาประเมินศักยภาพของคน เรายังมักจะพลาดที่ไปประเมินตรงจุดเริ่มต้น นั่นคือความสามารถที่เห็นได้อย่างชัดเจน ในโลกที่ให้ความสำคัญกับพรสวรรค์โดยกำเนิด เรายังมักทึกทักไปเองว่าคนที่มีความเร็วที่สุดคือคนที่ดูโดดเด่นในทันที แต่คนที่ประสบความสำเร็จอย่างถล่มทลายนั้นไม่ค่อยแสดงความสามารถออกมาตั้งแต่แรกเริ่ม หากเราตัดสินใครจากสิ่งที่เขาทำได้ในวันแรก ศักยภาพที่แฝงอยู่ของคนคนนั้นคงถูกมองข้ามไปอย่างน่าเสียดาย

คุณบอกไม่ได้หรอกว่าหลังจากเริ่มต้นไปแล้วคนเราจะไปลงอยู่ที่จุดใด หากได้รับโอกาสและแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่ถูกต้อง ใคร ๆ ก็ สามารถสร้างทักษะเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิมได้ เมื่อเป็นเรื่องของ ศักยภาพ ไม่สำคัญว่าคุณจะเริ่มต้นจากจุดใด แต่อยู่ที่ว่าคุณไปได้ไกล เพียงใด เราต้องสนใจจุดเริ่มต้นให้น้อยลง แล้วหันมาใส่ใจระยะทางที่เรา ไปได้แทน

ไปสำคัญว่าเริ่มที่จุดไหน



แต่สำคัญว่าคุณไปได้ไกลแค่ไหน



ถ้าโลกนี้มีคนเก่งตั้งแต่เริ่มอย่างโมซาร์ท ก็ยังมีอีกหลายคน ที่ เบ่งบานช้าหน่อยเหมือนกับโยฮันน์ เซบาสเตียน บาค คนเหล่านี้ไม่ได้ เกิดมาพร้อมพลังวิเศษเหนือมนุษย์ พรสวรรค์ส่วนใหญ่ของพวกเขาเติบโต หรือถูกสร้างขึ้นในภายหลัง ผลไม้ลูกโตไม่ค่อยเกิดจากความผิดปกติของ ธรรมชาติ แต่ส่วนใหญ่เกิดจากการพุ่มพักเลี้ยงดูมากเป็นพิเศษต่างหาก การมองข้ามผลกระทบของการพุ่มพักเลี้ยงดูอาจส่งผลเสียอย่าง ใหญ่หลวง มันทำให้เราประเมินข้อได้เปรียบที่ได้จากการฝึกและความ

สามารถที่เรียนรู้ได้ต่ำกว่าที่ควร ผลก็คือเราจำกัดตัวเองและผู้คนรอบข้างเกินไป เรามักจะอยู่ในคอมฟอร์ตโซนของตัวเองจนพลาดโอกาสดี ๆ เราไม่เห็นศักยภาพในตัวผู้อื่น และปิดประตูสู่โอกาสใหม่ ๆ จนโลกพลาดสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าไป

การพยายามให้เกิดความสามารถของตัวเองคือวิธีที่เราจะขยายศักยภาพของเราออกไปและทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างสุดกำลัง แต่การสร้างความก้าวหน้าไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทว่ายังเป็นความสำเร็จที่มีคุณค่าในตัวมันเองด้วย ผมจึงอยากอธิบายว่าเราจะพัฒนาวิธีที่เราจะพัฒนาตัวเองได้อย่างไร

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้พูดถึงความทะเยอทะยาน แต่พูดถึงความใฝ่ฝันอย่างที่นักปรัชญาชื่อแอ็กเนส คัลลาร์ด ย้ำเสมอว่า ความทะเยอทะยานคือการตั้งเป้าผลลัพธ์ที่คุณหวังจะได้มา แต่ความใฝ่ฝันคือการคิดถึงสิ่งที่คุณหวังจะได้เป็น ประเด็นของเรื่องนี้ไม่ใช่ว่าคุณจะทำเงินได้เท่าไร จะได้ลาภยศสรรเสริญมาอย่างไร หรือจะได้รางวัลอะไรมาประดับชีวิตบ้าง สิ่งเหล่านั้นเป็นเพียงตัวแทนของความก้าวหน้าเท่านั้น ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ว่าคุณลงแรงไปมากเท่าไร แต่เป็นคุณเติบโตขึ้นมากเพียงใด ซึ่งการเติบโตนี้ต้องการมากกว่ากรอบความคิด มันเริ่มต้นจากทักษะชุดหนึ่งที่ปกติเรามักมองข้ามไป

ปัจจัยที่ถูกต้อง

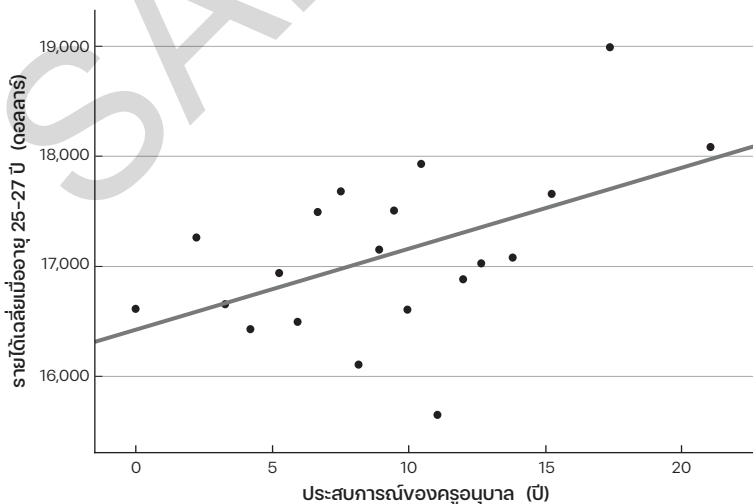
ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 ช่วงเวลาไล่เลี่ยกับตอนที่เรจจิงรุคส์เริ่มเรียนหมากรุกในฮาร์เลม รัฐเทนเนสซีได้ริเริ่มการทดลองอย่างหนึ่ง โดยสุ่มเลือกนักเรียนกว่า 11,000 คนในชั้นเรียนต่าง ๆ ไล่ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงชั้นเกรด 3 จากโรงเรียน 79 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนสำหรับผู้มีรายได้น้อย

เดิมที่เป้าหมายคือการทดสอบว่าชั้นเรียนเล็กกว่าจะสามารถเรียนรู้ได้ดีกว่าหรือไม่ แต่นักเศรษฐศาสตร์ชื่ออราจ เซตตี สังเกตว่าเนื่องจากทั้งนักเรียนและครูล้วนถูกกำหนดให้อยู่ในห้องเรียนต่าง ๆ แบบสุ่ม เขาจึงกลับไปวิเคราะห์เพื่อดูว่ามีปัจจัยอื่นใดของห้องเรียนอีกใหม่ที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง

เซตตีคือหนึ่งในนักเศรษฐศาสตร์ที่ทรงอิทธิพลที่สุดคนหนึ่งของโลก เขาเป็นผู้ชนะรางวัลแมคอาเธอร์ และงานวิจัยของเขาชี้ให้เห็นว่าความเป็นเลิศในบุคคลนั้นอาจมาจากพรสวรรค์ตามธรรมชาติน้อยกว่าที่เราคาดคิด

การทดลองของรัฐเทนเนสซีให้ผลลัพธ์ที่น่าประหลาดใจ เซตตีสามารถทำนายความสำเร็จในวัยผู้ใหญ่ของนักเรียนคนหนึ่งได้เพียงแค่ว่าใครเป็นผู้สอนพวกเขาในระดับอนุบาล เมื่ออายุถึง 25 ปี นักเรียนที่ได้รับการสอนในระดับอนุบาลโดยครูที่มีประสบการณ์สูงกว่าจะมีรายได้มากกว่าเพื่อนคนอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ

การได้ครูอนุบาลที่มีประสบการณ์ส่งผลให้นักเรียน มีรายได้สูงขึ้นเมื่อโตเป็นผู้ใหญ่



เซตตีและทีมงานคำนวณว่าการพัฒนาครูเตรียมอนุบาลที่ไม่มีประสบการณ์ให้กลายเป็นครูมากประสบการณ์จะเพิ่มรายได้ให้นักเรียนแต่ละคนได้ถึงปีละ 1,000 ดอลลาร์ในช่วงอายุ 20 ปี สำหรับชั้นเรียนที่มีนักเรียน 20 คน ครูเตรียมอนุบาลที่มีความสามารถสูงกว่าค่าเฉลี่ยสามารถเพิ่มรายได้ตลอดชีพของนักเรียนได้ถึง 320,000 ดอลลาร์เลยทีเดียว*

โรงเรียนอนุบาลมีความสำคัญในหลาย ๆ แง่ แต่ผมไม่เคยคิดว่าครูผู้สอนจะส่งผลอย่างชัดเจนกับฐานเงินเดือนของนักเรียนในอีก 20 ปีให้หลัง ผู้ใหญ่ส่วนใหญ่จำชีวิตตัวเองตอนอายุห้าขวบไม่ค่อยได้ด้วยซ้ำแล้วทำไมครูอนุบาลถึงกลายเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะส่งผลไปอีกยาวนานล่ะ

คำตอบที่ดูจะเข้าท่ามากที่สุดก็คือ ครูที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เด็กนักเรียนพัฒนาทักษะด้านการรู้คิด การศึกษาช่วงต้นสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับความเข้าใจในตัวเลขและตัวอักษร แน่นอนว่านักเรียนที่เรียนกับครูซึ่งมีประสบการณ์สูงย่อมทำคะแนนได้ดีกว่าในวิชาคณิตศาสตร์และการอ่านเมื่อจบชั้นอนุบาล แต่ไม่กี่ปีต่อจากนั้นคนอื่น ๆ ก็จะมาตามทัน

เพื่อหาคำตอบว่าทักษะใดที่นักเรียนชั้นอนุบาลจะนำติดตัวไปจนถึงวัยผู้ใหญ่ ทีมของเซตตีได้หันไปหาคำอธิบายอีกอย่างที่เป็นไปได้ ในระดับ

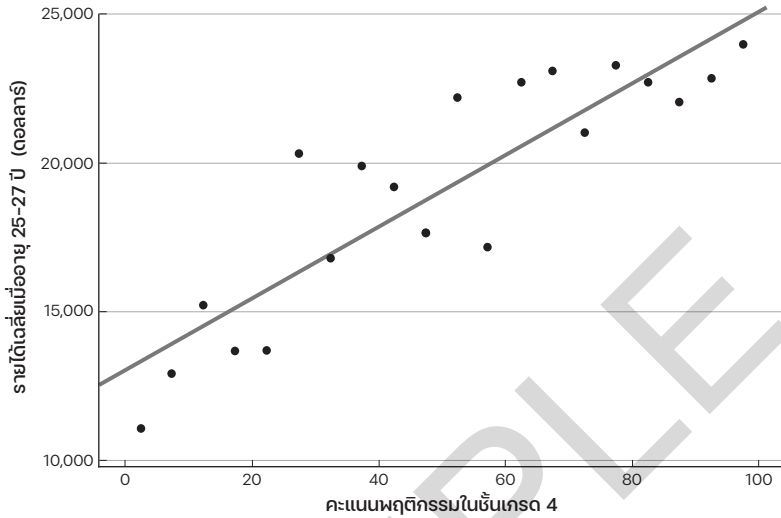
* สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งถัดมาเกี่ยวกับเด็กคนหนึ่งล้านคน เซตตีและทีมพบว่ายิ่งครูมีประสบการณ์มากเท่าไร ตัวเลขนี้ก็ยิ่งเพิ่มขึ้น โดยวัดจากคะแนนสอบที่เพิ่มขึ้นของนักเรียนตลอดหนึ่งปี นักเรียนระหว่างชั้นเกรด 3 ถึงเกรด 8 ที่ได้ครูเก่ง ๆ มีแนวโน้มจะศึกษาต่อระดับวิทยาลัยมากกว่า มีฐานเงินเดือนสูงกว่า และมีเงินเก็บสำหรับตอนเกษียณอายุมากกว่า เมื่อครูเก่ง ๆ ออกจากโรงเรียนไปคนที่รับเคราะห์ก็คือนักเรียนที่ขึ้นมาสู่ระดับชั้นนั้นในปีต่อมา พวกเขามีโอกาสเข้าเรียนระดับวิทยาลัยน้อยลง คุณภาพของครูผู้สอนยังมีความสำคัญเป็นพิเศษต่ออนาคตของนักเรียนหญิง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะอัตราการตั้งครรภ์ในวัยเรียนที่ลดลง การนำครูที่มีความสามารถระดับมาตรฐานมาแทนที่ครูของเด็กที่มีประสิทธิผลการศึกษายู่ใน 5 เปอร์เซ็นต์ล่างสุดจะเพิ่มรายได้ตลอดชีพของนักเรียนทั้งชั้นขึ้น 1.4 ล้านดอลลาร์โดยไม่หักลบค่าเงินเพื่อ หากคุณอยากได้หลักฐานพิสูจน์ว่าอาชีพครูมีค่าตอบแทนต่ำเกินไป ตัวเลขดังกล่าวนี้อาจเป็นหลักฐานชั้นดี

ขั้นเกรด 4 และเกรด 8 ครูจะให้คะแนนนักเรียนในคุณลักษณะด้านอื่น ๆ
เช่น

- *การทำงานเชิงรุก (Proactive)* : นักเรียนพร้อมตอบคำถามต่าง ๆ แคะไหน ยกมือตอบบ่อยแคะไหน ค้นหาคำตอบจากตำราเรียน และเข้าหาครูผู้สอนเพื่อเรียนรู้นอกชั้นเรียนมากน้อยแคะไหน
- *พฤติกรรมเอื้อสังคม (Prosocial)* : นักเรียนให้ความร่วมมือหรือเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมชั้นมากน้อยแคะไหน
- *ความมีวินัย (Disciplined)* : นักเรียนใส่ใจและปฏิบัติตามอย่างเหมาะสมในชั้นเรียนแคะไหน
- *ความมุ่งมั่น (Determined)* : นักเรียนกล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ แคะไหน ทำงานนอกเหนือจากที่สั่งและมานะบากบั่นต่ออุปสรรคที่ได้พบมากน้อยแคะไหน

เมื่อนักเรียนได้รับการสอนโดยครูอนุบาลที่มีประสบการณ์สูง พอขึ้นขั้นเกรด 4 ก็จะได้คะแนนคุณลักษณะทั้งสี่นี้สูงกว่า เช่นเดียวกับตอนที่ขึ้นขั้นเกรด 8 คุณลักษณะอย่างการทำงานเชิงรุก พฤติกรรมเอื้อสังคม ความมีวินัย และความมุ่งมั่นจะติดตัวนักเรียนไปได้นานกว่า และเห็นได้ชัดว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าทักษะด้านกรคำนวณและการอ่านในช่วงแรกมาก เมื่อเซตดีและที่มงานนำคะแนนจากขั้นเกรด 4 มาคาดคะเนรายได้ในวัยผู้ใหญ่ คะแนนพฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลกระทบมากกว่าคะแนนความสามารถทางการคำนวณและการอ่านถึง 2.4 เท่า

คะแนนพฤติกรรมชั้นเกรด 4 ช่วยคาดคะเนรายได้เมื่อโตขึ้น



คิดดูสิครับว่ามันน่าประหลาดใจแค่ไหน หากคุณต้องการทำนายรายได้ที่เป็นไปได้ในอนาคตของเด็กชั้นเกรด 4 คุณควรลดความสำคัญของคะแนนสอบคณิตศาสตร์และภาษาลง แล้วหันไปให้ความสำคัญกับมุมมองที่ครูผู้สอนมีต่อพฤติกรรมของเด็ก ๆ แทน และแม้หลายคนจะมองว่าพฤติกรรมเหล่านี้เป็นนิสัยที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่แท้จริงแล้วมันเป็นสิ่งที่ได้รับการปลูกฝังมาในช่วงอนุบาล ไม่ว่านักเรียนจะเริ่มต้นที่ตรงไหน การเรียนรู้พฤติกรรมเหล่านี้ก็มีส่วนช่วยในความสำเร็จของนักเรียนในอีกหลายสิบปีต่อมา

แสดงอุปนิสัยออกมา

เมื่ออริสโตเติลเขียนถึงคุณลักษณะอย่างความมีวินัยและพฤติกรรมเอื้อสังคม เขาเรียกสิ่งเหล่านี้ว่าเป็นคุณงามความดีแห่งอุปนิสัย (Virtues of character) อริสโตเติลอธิบายว่า “อุปนิสัย” คือชุดของหลักการที่ผู้คนรับมาใช้ด้วยเจตจำนงอันแรงกล้า ผมเองก็เคยมองอุปนิสัยในแบบนั้น ผมเคยคิดว่ามันเป็นการยึดมั่นอยู่กับหลักศีลธรรมที่ชัดเจน แต่งานของผมคือการทดสอบและขัดเกลาแนวคิดซึ่งนักปรัชญาชอบนำมาถกเถียงกัน หลักฐานที่ผมรวบรวมได้ตลอดช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาทำให้ผมพิจารณามุมมองเหล่านั้นใหม่ ตอนนี้ผมมองอุปนิสัยในแง่ของเจตจำนงน้อยลง แต่มองว่ามันเป็นทักษะจำนวนหนึ่งมากกว่า

อุปนิสัยเป็นมากกว่าแค่การมีหลักการ มันคือการเรียนรู้ที่จะใช้ชีวิตตามหลักการที่คุณยึดถือ ทักษะด้านอุปนิสัยช่วยให้คนที่ชอบผัดวันประกันพรุ่งลงมือทำในทันทีหากเป็นการทำเพื่อใครสักคนที่มีความหมายอย่างลึกซึ้งต่อตัวเรา รวมถึงช่วยให้คนชื้อ่ายกล้าเอ่ยปากโต้แย้งเมื่อรู้สึกว่าถูกเอาเปรียบ และช่วยให้เด็กที่ไม่โหดเสียดแทงการปะทะกับเพื่อนร่วมทีมหากเกิดความขัดแย้งก่อนลงแข่งขันสำคัญ ทักษะเหล่านี้คือสิ่งที่ครูอนุบาลเก่ง ๆ จะปลูกฝังให้นักเรียนของตัวเอง และเป็นสิ่งที่โค้ชฝีมือดีจะให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก

เมื่อมอริซ แอชลีย์ รวบรวมสมาชิกทีมหมากรุกเพื่อเตรียมลงแข่งระดับประเทศ นักเรียนชื่อฟรานซิส ไอเดเฮน ไม่ใช่ผู้เล่นฝีมือดีที่สุดในแปดคนด้วยซ้ำ แอชลีย์เลือกเขามาเพราะทักษะด้านอุปนิสัย “เด็กอีกคนเล่นเก่งกว่าผมเยอะครับ” ไอเดเฮนบอก “แต่เขาไม่ได้มีทักษะด้านการควบคุมตัวเอง ซึ่งแอชลีย์รู้สึกว่าเป็นสิ่งสำคัญ”

และเมื่อทีมเรจจิงรุคส์เริ่มทำคะแนนตามหลังทีมอื่นในรอบรองชนะเลิศ มอริซ แอชลีย์ ก็ไม่ได้ดึงเอากลยุทธ์ไม้ตายออกมาใช้ เขาไม่ได้

คุยเรื่องกลยุทธ์กับทีมเลยด้วยซ้ำ “ผมแค้ยากับพวกเขาเรื่องวินัย” แอชลีย์กล่าว โดยหมายถึงทักษะที่ทางทีมฝึกฝนมาด้วยกันเป็นเวลาสองปีเต็ม

ทักษะด้านอุปนิสัยของทีมเรจจิงรูคส์ไปเข้าตาโค้ชหมากรุกในตำนานอย่างบรูซ แพนดอลฟินี ซึ่งพาเด็กเก่งหมากรุกไปแข่งระดับประเทศและชิงแชมป์โลกมาแล้วมากมาย หลังจากเห็นทีมเรจจิงรูคส์คว้าชัยมาได้ แพนดอลฟินีก็กล่าวชมว่า

ไม่มีอะไรทำให้พวกเขาว่าอุ่นใจได้ เด็กส่วนใหญ่เวลากดดัน จะเริ่มลนลาน หรือแสดงความรู้สึกออกมาอย่างเห็นได้ชัด แต่ไม่ใช่กับเรจจิงรูคส์ พวกนี้ค่อย ๆ เล่นไปโดยไม่รีบร้อน และยังแสดงสีหน้าได้เป็นปกติที่สุดขณะนั่งอยู่หน้ากระดานหมากรุก ผมไม่เคยเห็นเด็กอายุเท่านี้มีมาดขนาดนี้เลย พวกเขาดูราวกับเป็นมือโปรเต็มขั้น

หากตัวอัศวินบนกระดานหมากรุกคือม้าไม้เมืองทรอย แอชลีย์ก็แอบซุกซ่อนทักษะด้านอุปนิสัยไว้ในนั้นมากมาย ซึ่งช่วยให้ทีมเรจจิงรูคส์ รุดหน้าไปได้ขณะที่คู่แข่งต้องกระเสือกกระสนเอาตัวรอด “แอชลีย์มักจะสอนบทเรียนชีวิตอยู่เสมอโดยไม่ยืดเยื้อ” ไอเดเฮนกล่าว “สิ่งสำคัญว่าการใช้กลยุทธ์เพื่อเดินหมากก็คือการเข้าใจตัวเอง และควบคุมตัวเองให้อยู่มีอ นั่นล่ะครับคือจุดเปลี่ยนสำคัญของชีวิตผม”

แอชลีย์เคยเห็นคุณค่าของทักษะด้านอุปนิสัยมาก่อนแล้วในชีวิตของตัวเอง เขาเติบโตขึ้นมาโดยเฝ้ามองผู้เป็นแม่ยอมสละทุกสิ่งเพื่อย้ายมาที่อเมริกา ขณะที่คุณยายของเขายังอาศัยอยู่ในจามาเมกาเพื่อเลี้ยงดูเขาและพี่ ๆ น้อง ๆ สุดท้ายเมื่อทุกคนได้มาใช้ชีวิตอยู่ที่นิวยอร์กในอีกสิบปีให้หลัง พวกเขาก็รู้ว่าโอกาสไม่ใช่สิ่งที่จะลอยลงมาแทบเท้า เราต้องกรุยทางเดินไปหาโอกาสเอง

หลังจากได้พบหนังสือเกี่ยวกับการเล่นหมากรุกที่ห้องสมุด แอชลีย์ที่กำลังเรียนมัธยมปลายก็ตัดสินใจเข้าร่วมทีมหมากรุกของโรงเรียน แต่เขาก็ตระหนักได้ในทันทีว่าตัวเองยังไม่เก่งพอ เขาจึงฝึกอย่างหนักเพื่อพัฒนาฝีมือจนได้ขึ้นเป็นกัปตันทีมหลังจากเข้าเรียนในระดับวิทยาลัย เมื่อได้รับข้อเสนอให้สอนหมากรุกที่โรงเรียนในฮาร์เลมด้วยค่าจ้าง 50 ดอลลาร์ต่อชั่วโมง แอชลีย์ก็ตะครุบงานนี้ไว้ทันที

ทุกวันนี้หากคุณถามเรื่องของแอชลีย์กับใครก็ตามในโลกของหมากรุก พวกเขาคงบอกคุณว่าแอชลีย์คือนักยุทธศาสตร์ตัวฉกาจ ในช่วงกลางเกมหากคุณเลือกที่จะเข้าป้อมแทนที่จะเดินตัวบิชอป* แอชลีย์สามารถบอกคุณได้เลยว่าเขาจะต้องเดินอีกกี่ตาจึงจะรุกฆาตคุณได้ และบอกด้วยว่าคุณจะเสียตัวควีนไปในระหว่างนั้นหรือไม่ เขาเคยเล่นหมากรุกสิบกระดานกับคู่ต่อสู้สิบคนพร้อมกัน และเอาชนะได้ทั้ง ๆ ที่ปิดตาเล่น แต่ถึงอย่างนั้นเขาก็เชื่ออยู่ดีว่าอุปนิสัยของคนเราส่งผลกระทบต่อพรสวรรค์

แม้จะมีหลักฐานชัดเจนว่าเด็กหรือผู้เล่นมือใหม่ที่ฉลาด ๆ จะเรียนรู้หมากรุกได้เร็วกว่า แต่ปัจจัยด้านสติปัญญาก็แทบจะไม่มีผลสำคัญต่อการคาดคะเนประสิทธิภาพการเล่นของผู้ใหญ่และผู้เล่นระดับสูง เกมหมากรุกก็เหมือนกับในโรงเรียนอนุบาลตรงที่ความได้เปรียบด้านทักษะการคิดในช่วงแรกจะค่อย ๆ ลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยเฉลี่ยแล้วจะต้องใช้เวลาฝึกเล่นหมากรุก 20,000 ชั่วโมงจึงจะเก่งในระดับผู้เชี่ยวชาญ และกว่า 30,000 ชั่วโมงเพื่อให้ได้ระดับแกรนด์มาสเตอร์ ในการพัฒนาฝีมือคุณต้องอาศัยการทำงานเชิงรุก ความมีวินัย และความมุ่งมั่นเพื่อศึกษาเกมเก่า ๆ ไปพร้อมกับกลยุทธ์ใหม่ ๆ

* ในเกมหมากรุกสากล การเข้าป้อม (Casting) เป็นกติกาพิเศษที่อนุญาตให้ตัวคิงและเรือเดินข้ามตำแหน่งกันได้ในหนึ่งตา ผู้เล่นทั้งสองฝ่ายสามารถใช้สิทธิ์นี้ได้เกมละครั้งหากมีเงื่อนไขตรงตามที่กำหนด (ผู้แปล)