

שער ראשון

**מה נחשב? Q, אינטליגנציה,  
או אינטליגנציה מצליחה?**

## מעבר ל-IQ; לקראת אינטליגנציה מצליחה

ה-IQ שולט רק מפני שאנו מרשים לו לשלוט; וכשאנו עושים זאת, אנו בוחרים בשליט גרוע. כפי שהכנסנו עצמנו לבוץ של המבחנים, כך אנו מסוגלים גם לצאת ממנו. זהו בוץ שגם אני הייתי חייב לחלץ עצמי ממנו.

### חיי כמטומטם

בהיותי תלמיד בבית הספר היסודי נכשלתי כישלון חרוץ במבחני ה-IQ. הייתה לי חרדת מבחנים, ומראהו של פסיכולוג בית הספר הנכנס לכיתה לעריכת מבחן IQ קבוצתי גרם לי מיד להתקף בהלה חריף. כאשר הוא הכריז "התחל!", הייתי כבר במצב של חוסר יכולת להשיב כמעט על אף אחת מן השאלות במבחן. אני עדיין זוכר שעסקתי בפתרון השאלות הראשונות, כאשר שמעתי את התלמידים האחרים הופכים דף אחר דף במבחן. לגביי, משחק המבחן נגמר עוד לפני שהתחיל, והתוצאה הייתה תמיד זהה: הפסדתי.

מובן שמוציאים לאור של מבחנים, מורים, מנהלים ופסיכולוגים של בתי הספר ללא ספור יישבעו שלא ייתכן "כישלון" במבחני IQ, ואין כלל "ניצחון" או "הפסד". האמנם? ... באופן מעשי, אתה נכשל במבחן ומפסיד את המשחק כאשר כתוצאה ממנו דבק בך הכינוי **מטומטם**.

אין צורך להיות גאון כדי להבין מה משמעות הדבר. אין שום ציפיות ממטומטם. המורים בשנותי הראשונות בבית הספר בוודאי שלא ציפו ממני להישגים. כמו תלמידים רבים, שאפתי גם אני לכצות את מורי, ועל כן מימשתי את ציפיותיהם. הייתי תלמיד גרוע בשלוש השנים הראשונות של בית הספר היסודי, והמורים לא היו מאוכזבים: הם היו מרוצים מכך שעניתי על ציפיותיהם, ואני הייתי מרוצה מכך שהם היו מרוצים. כולנו היינו מרוצים, ואני הייתי עוד מפסידן במשחק החיים.

האם חסרו לי התאים האפורים הדרושים כדי להגיע להישגים, או אולי הייתה זאת נבואה המגשימה את עצמה, שנבעה מידיעת המורה את ציוני במבחני ה-IQ! לרוב איננו יודעים את הסיבה לאשורה, כי מרגע שהתלמיד מתחיל להידרדר להישגים נמוכים, הוא מגלה במהרה שזוהי דרך ללא מוצא המובילה אל "אזור הדמדומים" של המערכת החינוכית. כמו בהצגה בשם זה, רק מעטים מן הנכנסים לאזור זה מצליחים להיחלץ ממנו. הייתי בר מזל, יותר מתלמידים רבים אחרים. בכיתה ד', בהיותי בן תשע, הגעתי לכיתה של הגברת אלכסה. בעוד שהמורים בשנותיי הראשונות היו מבוגרים ומחופרים בנושא המבחנים, גברת אלכסה סיימה את לימודיה זה מקרוב, ולא הכירה את מבחני ה-IQ או שלא התעניינה בתוצאותיהם. היא האמינה שביכולתי להשיג הרבה יותר משהשגתי, ודרשה זאת ממני. היא תבעה אף יותר מזה – וקיבלה! מדוע? כי שאפתי לרצות אותה, אף יותר מאשר את המורים בשלוש השנים הראשונות. (הייתי מציע לה נישואין בו במקום, אילולא הייתה מבוגרת ולמרבה הצער, אף נשואה).

הגברת אלכסה לא התפלאה כלל, אך אני נדהמתי כאשר הישגיי אף עלו על כל ציפיותיה. הפכתי במהרה לתלמיד מצטיין. לראשונה ראיתי את עצמי כמי שיכול להיות תלמיד מצטיין, וכך אמנם הייתי מאז ואילך. באותה עת לא העליתי על דעתי שאני מצטיין בשל היותי מוכשר, על אף ציוניי הגרועים במבחני ה-IQ. הייתי בטוח שהגעתי להישגים **למרות האינטליגנציה הנמוכה שלי**. לאחר הרהורים רבים, הגעתי למסקנה שהסיבה להצלחתי נעוצה בעובדה שאני הולך לישון מוקדם (אני עדיין עושה זאת).

## מכשולים בדרך לפיתוח אינטליגנציה מצליחה

כפי שלמדתי מניסיוני, אחד המכשולים העיקריים לפיתוח מה שאני מכנה אינטליגנציה מצליחה הוא הציפיות השליליות מצד הדמויות הסמכותיות. כאשר דמויות סמכותיות אלה – מורים, מנהלים, הורים או מעסיקים – הם בעלי ציפיות נמוכות, הם לרוב מקבלים את מה שהם מצפים לו. התהליך עשוי להתחיל בבית הספר, אך בדרך כלל אינו נגמר שם. ציונים

נמוכים משמשים כרטיס כניסה למסלול האטי של החיים. אין אלה ציוני ה-IQ הנמוכים כשלעצמם המובילים אותנו בדרך לאבדון, אלא הציפיות השליליות שהם מחוללים.

בשנתי האחרונה במכללה שאלתי לעצתי של הדיקן באוניברסיטת ייל בקשר לתכניותי לעתיד. סיפרתי לו שאני מעוניין בלימודי המשך בפסיכולוגיה. הוא רמז שתכנית כזאת נראית לו שאפתנית מדי, מכיוון שאני טכנאי ביסודי ועלי לחפש מסלול מקצועי המתאים לאדם בעל יכולת שכלית של טכנאי. נפגעת, ותגובתי לעצתי הייתה: תודה, אך לא תודה. המשכתי בלימודים גבוהים בפסיכולוגיה. חשוב לדעת מתי לקבל עצה, אך חשוב לא פחות לדעת מתי לדחותה.

**בעלי אינטליגנציה מצליחה דוחים ציפיות שליליות, גם כאשר אלה נובעות מצינונים נמוכים במבחן IQ או במבחנים דומים. הם אינם מאפשרים להערכותיהם של אחרים לעצור אותם מלהשיג את מטרותיהם. הם מוצאים את דרכם והולכים בה, בהכירם בכך שצפויים מכשולים בדרך, ושהתגברות עליהם היא חלק מן האתגר הניצב בפניהם.**

מכשול רציני שני לאינטליגנציה מצליחה הוא חוסר האמון ביכולת העצמית. הציפיות השליליות של אחרים אינן המכשול היחיד. ציפיות שליליות אלה עלולות להיות מידבקות, ולמנוע את הגשמת פוטנציאל ההצלחה הגלום באדם.

במשך שנים רבות הייתי משוכנע שאין לי כל חוש התמצאות לניווט דרכי ברחובות העיר, אפילו בסמיכות למקום עבודתי. ערב אחד היה עלי להרצות בבית ספר בשכונה גרועה במיוחד. נהגתי במכונית באור היום, והקפדתי לשים לב לשמות הרחובות שעברתי בדרך המסובכת. כאשר יצאתי מבית הספר אחרי עשר בערב, מצאתי את דרכי במבוך הרחובות המסוכנים מבלי לשגות ולו גם פעם אחת. לא האמנתי למראה עיניי. הבנתי שנהגתי לטעות בעבר מאחר שהייתי משוכנע שאלך לאיבוד עד כדי כך שלא שמתי לב לדרך שיהיה עלי לחזור בה. ברגע שאמרתי לעצמי שאני מסוגל להצליח, אכן הצלחתי.

**בעלי אינטליגנציה מצליחה בטוחים ביכולתם העצמית. עמדתם היא, "אני יכול". הם מודעים לכך שהגבולות ליכולתם מוגדרים על ידי הדברים שהם משוכנעים שאינם יכולים לבצע, ולא על ידי מה שבפועל אין הם יכולים לבצע.**

מכשול שלישי למימוש האינטליגנציה המצליחה הוא היעדר מודלים לחיקוי. בעלי אינטליגנציה מצליחה מסוגלים לרוב להצביע על דמויות בולטות בחייהם שסייעו להם להגשים את הפוטנציאל הגלום בהם, או במקרים רבים – להסיטם מן הדרך המובילה לכישלון ולהציבם על דרך ההצלחה. אין די בקיומם של אנשים כאלה בחייהם. עליהם לדעת לנצל את מה שמוצע להם.

גברת אלכסה חוללה תפנית כזאת בחי. אילו הייתה לי מורה אחרת בכיתה ד, ייתכן שהייתי היום מנקה את משרדי באוניברסיטה ולא מכהן בו. אין זאת הגזמה. ככל שעובר זמן רב יותר מאז שעלית על דרך הלא נכונה, קשה יותר לרדת ממנה. בכיתה ד עדיין יכולתי למצוא דרך טובה יותר.

**בעלי אינטליגנציה מצליחה מחפשים באורח פעיל מודלים לחיקוי. ייתכנו מודלים אחדים במרוצת החיים, והצלחתם עשויה לשקף איחוד של התכונות הטובות ביותר של כל אלה. הם אינם הולכים בעקבות מודל אחד באופן עיוור, אלא בונים את הזהות הייחודית שלהם. הם גם צופים באלה שנכשלו, מציינים לעצמם מדוע נכשלו ומוודאים שהם עצמם יפעלו אחרת.**

## הבן דומה לאביו

ניסיוני הלא מוצלח עם מבחני ה-IQ התרחש בשנות ה-50, בתקופה העתיקה של ניקיטה חרושצ'וב ו"הקשר הקומוניסטי הבין-לאומי"; של אלוויס פרסלי ו"הקשר הבין-לאומי של הרוק אנד רול"; ושל דן, דנה ורמה והקשר הבין-לאומי לשעמם ילדים עד מוות. הזמנים השתנו!

חרושצ'וב מת, אלוויס מת, דן ורמה עדיין מנסים להבין מדוע פוטר מתפקידיהם הראשיים בספרי לימוד הקריאה. אך אולי הם לועגים לנו מקבריהם, מכיוון שבתחום המבחנים לא השתנה הרבה.

בני סת' היה תלמיד בבית ספר יסודי בשנות השמונים, שלושים שנה לאחר הרפתקאותיי המרדיות עם דן ודנה. סת' למד בבית ספר טוב, אך עברנו לדירה אחרת והוא עבר לבית ספר טוב אחר. שני בתי הספר היו דומים מאוד זה לזה, אפילו בצורתם החיצונית; אך לגבי סת', ההבדל ביניהם היה מזהים. בבית הספר הראשון הצטיין בקריאה, ובשני שובץ בקבוצת הקריאה התחתונה. קשה היה להאמין שילד יכול להפוך לטיפש כל כך במשך קיץ אחד.

המורים בבית הספר החדש ששיבצו את סת' בקבוצת קריאה לא קיבלו את חוות הדעת של בית הספר הקודם בדבר יכולת הקריאה המצטיינת שלו: הם נקטו בגישה "מדעית" יותר. היה עליו לגשת למבחן כושר קריאה (אשר הוא, דרך אגב, בעל מתאם גבוה למבחני כושר אינטלקטואלי), והוא נכשל בו. היה זה יומו הראשון בבית ספר חדש, עם מורה חדשה וילדים חדשים, ובנוסף לכך גם עם בית חדש וכל הבעיות הנובעות מהעסקת מקום מגורים. הוא לא היה במצב שאפשר לו להתרכז במבחן רציני כלשהו, ולא הייתה זאת הפתעה שלא הצליח.

השפעת הציון הנמוך הייתה מידית, ועמוקה ביותר. סת' הושלך אל סל האשפה של קבוצות הקריאה. לאחר זמן מה, שמה המורה לב לכך שרמת קריאתו עולה בהרבה על זו של הילדים האחרים בקבוצה – עובדה לא מפתיעה, מכיוון שהוא רכש מיומנות זאת עוד בבית הספר הקודם. סביר היה לחשוב שהוא יועבר לקבוצת קריאה גבוהה יותר; אך במקום זאת, העמידו אותו בפני מבחן קריאה נוסף.

הפעם הצליח יותר, ושובץ לקבוצת הקריאה השנייה. זמן קצר לאחר מכן, המורה שמה לב שהוא קורא טוב יותר מן הילדים בקבוצה זאת, ולכן – על פי אותו היגיון – העמידו אותו שוב בפני מבחן קריאה. הפעם השיג תוצאות המתאימות לקבוצה הגבוהה. נחשו מה עשו עתה!

ככל הנראה טעיתם בניחושכם. סת' הושאר בקבוצת הקריאה הבינונית. גם אנו ההורים טעינו בניחושנו. לא יכולנו להבין מדוע קיבלו המורים את תוצאות שני המבחנים הראשונים כאמת מוחלטת, ודווקא

הפעם החליטו להתעלם מן הציון. קיימנו התייעצות עם המנהל, עם פסיכולוג בית הספר ועם המורה לקריאה. הם הסבירו לנו שלמרות הצלחתו במבחן הקריאה, סת' מפגר עתה בספר שלם מאחורי התלמידים בקבוצה הגבוהה. אם יקודם לקבוצה זאת, יחמיץ את כל המיומנויות הנלמדות בספר זה.

הרי לפניכם נבואות המגשימות את עצמן. מפני שסת' לא היה מרוכז ביומו הראשון בבית הספר, שובץ לקבוצת הקריאה הנמוכה שם הציפיות היו נמוכות, וככל הנוגע לבית הספר – מקומו היה שם. אם תכפילו את ניסיונו של סת' פי כמה מאות מיליונים, תקבלו מושג על מה שקורה לילדים בבתי ספר בכל רחבי המדינה מדי שנה בשנה. תתחילו עם ציפיות נמוכות, פעלו בדרך המחוללת ציפיות כאלה, קבלו את מה שציפיתם לו – והרי ה"הוכחה" למה שציפיתם לו מראש.

המסר הנובע מן המקרה של סת' הוא שהמבחן – מנבא יכולת הקריאה – היה חשוב יותר מאשר יכולת הקריאה בפועל שהמבחן אמור לייצג. זאת, כאילו אמרנו שתחזית מזג האוויר חשובה יותר ממזג האוויר עצמו – תחזיתו של החזאי שירד גשם חשובה יותר מאשר עצם העובדה שהגשם יורד. היגיון הפוך זה אינו מוגבל לקריאה בלבד. אנו מכנים לפעמים את אלה שהשיגיהם גבוהים יותר מן הצפוי לפי מנת המשכל שלהם בשם "משיגי-יתר" (overachievers). גם כאן, החיזוי חשוב יותר מן ההישג עצמו. במקום להודות בכך שקיים פגם במבחן, אנו מסיקים שהפגם הוא באדם.

מחקרים פסיכולוגיים רבים משקפים את סוג הניבוי שרדף את שת. המחקר מצביע על חולשתו של מבחן ה-IQ בניבוי תוצאות מאוחרות יותר. עם זאת, במקום להסיק שאין ל-IQ חשיבות יתרה, יש חוקרים המסיקים באופן מתמיה שהכשרים הנמדדים על ידי ה-IQ גורמים להצלחה או לכישלון המופיעים בשלב מאוחר יותר. תוצאת המחקר מצביעה על קשר סטטיסטי בלבד ולא על קשר סיבתי.<sup>1</sup>

ראינו שתוצאות נמוכות במבחן מפעילות שרשרת של אירועים העשויים לגרום לתוצאות נמוכות בעתיד, ללא קשר לכשרים הנמדדים במבחן. מן הרגע שדבק בילד חותם של טיפש, הזדמנויותיו מתמעטות, וכוחות הסביבה מתאגדים להביא לתוצאות המצופות מטיפש והמתאימות

לו. המורים מצפים ממנו להשיגים פחותים. הוא ישובץ במסלולים ובקבוצות קריאה – ומאוחר יותר גם במכללות – בעלי רמה נמוכה יותר, שישקפו את הציפיות הנמוכות. עבודה טובה תיתקל בחשדנות: האם רימה בדרך כלשהי, או ניעזר במישהו מבחוץ? תוויות אינן תיאור המציאות בלבד; הן תורמות לעיצוב המציאות.

ה-IQ משמעו התווית האמורה לנבא האם אדם מסוים מסוגל לבצע עבודות מסוימות – קריאה, כתיבה או יצירת תכנית עסקית. אינטליגנציה משמעה המיומנויות המאפשרות למעשה לאדם לקרוא, לכתוב או ליצור תכנית עסקית ללא רבב טכני – מבלי להתחשב בתוצאות המבחן. אינטליגנציה מצליחה משמעה כתיבת סיפור או דוח שישנה את דרך החשיבה של אנשים ולא רק יצטיין טכנית; משמעה עיצוב תכנית עסקית שלא זאת בלבד שתהיה ללא רבב, אלא תביא להשקת עסק מוצלח בעולם תחרותי. ייחוס ה-IQ להשיגים בחיים הוא מוטעה מעיקרו, מכיוון שה-IQ הוא מנבא עלוב של הישגי החיים. אנו מייחסים לו חשיבות יתר, בקובענו את מסלולם של ילדים בעודם בבית הספר היסודי בהתבסס על ציוניהם במבחן זה ובדומיו. ילד שביכולתו להיות סופר גדול אינו מקבל את ההזדמנות לפתח מיומנויות מילוליות שיאפשרו לו להגשים פוטנציאל זה. מדוע? כי הוא נכשל באחד הימים במבחן קריאה בכיתה א.

מספרים על אחד שמת ועולה השמימה. פטרוס הקדוש מסייר אתו במקום, מצביע על אדם ומספר שהיה המשורר הגדול ביותר בזמנו. האיש מתבונן בו בפליאה: "סלח לי, אני מכיר אדם זה. הוא היה סנדלר עלוב. מעולם לא ביקר בבית הספר ולא למד קרוא וכתוב". "בדיוק כך", עונה פטרוס. מכיוון שלא הייתה לו הזדמנות לפתח את כושר הכתיבה שלו, בוזבז כישורו הכביר של האיש לשווא. הסיפור היה מצחיק לולא היה נכון לגבי אנשים רבים כל כך.

**בעלי אינטליגנציה מצליחה מודעים לכך שהסביבה שבה הם מוצאים את עצמם עשויה לאפשר להם לנצל עד תום את כשרונותיהם, ועלולה גם שלא לעשות כן. הם תרים באופן פעיל אחר סביבה שבה יוכלו לא רק לבצע עבודה נאותה, אלא גם**

**להשפיע. הם יוצרים את הזדמנויותיהם בעצמם, במקום לאפשר לנסיבות חייהם להגביל את הזדמנויותיהם.**

## כניסה

מה שקרה לשת, לי ולרבים אחרים בבית הספר היסודי קורה גם ברמת המכללה, בהשכלה הפרופסיונלית או בלימודי ההמשך. אם ברצונך ללמוד כיום במכללה, רב הסיכוי שתידרש לעמוד בבחינות ה-SAT (Scholastic Assessment Test) או ה-ACT (American College Test). מבחנים אלה שונים זה מזה בעיקר באזורים שמשמשים בהם (SAT מופעל בעיקר במזרח ארצות הברית ובמערב, ACT – במערב המרכזי ובחלק מן הדרום) וכן בסוגי הבעיות שהם כוללים. אף לא אחד מהם נושא את הכותרת "אינטליגנציה" – החלטה מכוונת של בתי ההוצאה – אם כי שניהם משמשים כמבחני אינטליגנציה, או לפחות כבחונים כשרים אינטלקטואליים האמורים להוביל להצלחה במכללה. אם אינך מצליח במבחנים אלה, אתה יכול לוותר מראש על האפשרות של קבלה למכללה מובחרת. מובן שאם ברצונך ללמוד מנהל עסקים, תיבחן ב-GMAT (Graduate Management Admission Test); אם ברצונך ללמוד משפטים, תיבחן ב-LSAT (Law School Admission Test); ואם רפואה – ב-MCAT (Medical College Admission Test). אם לא הצלחת בבחינה, אין סיכוי רב שתתקבל למכללה שאלה שאפת להגיע, ללא קשר לרמת האינטליגנציה שלך או לרמת הישגיך בלימודים.

אחת מחוויותי המעציבות כחבר סגל באוניברסיטה היא להיווכח בהתנפצות תקוותיהם וחלומותיהם של תלמידים שאפתניים לתארים גבוהים, בעקבות אי עמידה במבחנים שערכם מפקפק מראש. לאחרונה קיבלתי מכתב ארוך מאישה שקיוותה ללמוד באוניברסיטת ייל לקראת תואר מתקדם בפסיכולוגיה. חלום חייה התנפץ במבחן בן שלוש שעות. אצטט מדבריה:

נבחנתי ב-GRE (Graduate Record Examination) בשבוע שעבר. לא זאת בלבד שנכשלתי, התנפצתי ונשרפתי בלהבה אדירה. מאתיים שעות של הכנה מרוכזת לא הצליחו להפיג... שנים של חרדת מבחנים... מאז תחילת הקיץ הקדשתי את כל זמני ומשאבי כדי להצליח במבחן... ויתרתי על משפחה, חברים וטיסה... השקעתי ברכישת מחשב לתרגול הבחינה הממוחשבת, ועברתי על שישה נוסחים של הבחינה כדי להסתגל לתבנית הממוחשבת... הכל היה בסדר עד שהופיעה השאלה הראשונה על המסך – שאלה פשוטה באנלוגיה מילולית. התחלתי לרעוד ומוחי כאילו השתתק... השעון תקתק, ולא יכולתי לנשום... הרגשתי בחילה. הייתי מיואשת. לבי פעם בחזקה... לפתע, ללא כל אזהרה, כבה המסך: הזמן עבר. זהו זה... ובכן, תם ונשלם בעבורה: שלום לבחינה, שלום ללימודי ההמשך.

מדוע האמריקנים עסוקים כל כך במבחני אינטליגנציה? מעט מאוד מדינות בעולם מייחסות להם חשיבות רבה כל כך. מדינות אחרות מתחשבות כמונו, ואולי אף יותר מאתנו, במבחני הישגים. מבחנים אלה מודדים את מה שיודעים. ניתן להבין את החשיבות המיוחסת להערכת הידע הנוכחי שלך, אך קשה להבין את זאת המיוחסת למבחן המודד מה שתדע, או שלא תדע, בעתיד.

ה-IQ הוא תוצאת המבחנים השונים המשמשים בעסקים ובבתי ספר. אינטליגנציה מצליחה היא מה שאתם באמת מסוגלים להשיג, ואשר עשוי לחולל שינוי בכס או באחרים. היא מבדילה בין אלה המגיעים להישגים לבין אלה המצטיינים באמת. בהכירם בחשיבות היתר המיוחסת למבחנים על ידי החברה, בעלי אינטליגנציה מצליחה המתקשים במבחנים אלה מקדישים מאמצים כדי להצליח, כדי להגביר את הסיכוי להשגת מטרותיהם. אם אינם מצליחים לשפר את תוצאות המבחנים, הם מוצאים דרכים חלופיות להגיע למטרה.

**בעלי אינטליגנציה מצליחה שואפים להגיע לביצועים שאינם רק מספיקים, אלא גם מבחינים אותם ממבצעים רגילים. הם מודעים לעובדה שהפער בין ביצוע מספק לבין הצטיינות עשוי להיות קטן, אך התגמול הפנימי והחיצוני הגבוה יותר שמור למצטיינים.**

## שלוש מסורות בחינוך האמריקני

אם אכן המבחנים עומדים בדרכם של אנשים גם כאשר הם פועלים בשיא יכולתם, ואם ציונים נמוכים במבחנים אכן מונעים מהם להשיג את מטרותיהם – מהי החשיבה שהניעה את מערכת החינוך האמריקנית להסתמך עליהם עד כדי כך? קיימות באמריקה שלוש מסורות סוציו-פוליטיות שהסתננו אל תוך החינוך; אף כי הכוח השלישי והחיובי ביותר אבד בקרב בין האגף הימני והשמאלי המסורתיים של הפוליטיקה האמריקנית. כל אחת ממסורות אלה נובעת מנקודת מבט שונה במקצת על החינוך האמריקני ועל תופעת המבחנים, ולכל אחת השלכות שונות לגבי שני אלה.

### המסורת ההמילטונית

אכנה כאן את האגף הימני – בחינוך כמו בפוליטיקה – בשם **המסורת ההמילטונית**. אני משווה את אמונותיה בדיוק לאלה של אלכסנדר המילטון, אך הן נובעות בכללן מרוח דעותיו. מהי המסורת ההמילטונית? "המילטון רצה לרכז את הכוח... המילטון חשש מפני אנרכיה וחשב במונחים של סדר... המילטון האמין שממשלה רפובליקנית תצליח רק אם תונחה על ידי עילית שלטונית".<sup>2</sup> ההיבט העיקרי במסורת ההמילטונית, מנקודת הראות של החינוך, הוא שבני העם אינם מסוגלים למשול בעצמם, ועל כן יש צורך בעילית שלטונית. הרנסטיין ומארי (Hernstein and Murray) שותפים לאמונה זאת, בכותבם בספרם **עקומת הפעמון** (The Bell Curve) על עלייתה של עילית קוגניטיבית (בעלת IQ גבוהה), אשר יהיה עליה לבסוף ליטול אחריות על ההמונים הבלתי אחראיים (בעלי IQ נמוך), שאינם מסוגלים לדאוג לעצמם. להערכתם, הפחות מוכשרים אינטלקטואלית זקוקים לממשלה פטרנליסטית שתדאג להם היטב לאורך חייהם, שיתנהלו במובלעות נפרדות ומוסדרות היטב. אם יותירו אותם לנפשם, הם יחוללו כאוס מוחלט – כפי שאירע בעבר.

ספרים כגון **עקומת הפעמון** מעלים על הכתב פעם נוספת מה שנאמר כבר פעמים רבות מאז תחילת המאה על ידי קרל בריגהם, הנרי גודרד

ואחרים. מקורם של רעיונות אלה בעבר הרחוק יותר – בכתבי המילטון ואף אפלטון, שהגה את הרעיון של מעמד של פילוסופים-מלכים אינטלקטואליים שישלטו בתבונה ובצדק על אחיהם המוחננים פחות. מיהי עילית אינטלקטואלית זאת? כיצד ניתן למצוא אותם, וכיצד יש לחנכם? התשובה הפשוטה היא: בצורה כלשהי של מבחנים שימדדו את האינטליגנציה. אלה ששיגו ציון גבוה במבחנים אלה, יתקבלו למוסדות להשכלה גבוהה. כך קיבל במרוצת הזמן השימוש במבחני אינטליגנציה לפי תפיסתו של המילטון דריסת רגל בחינוך בכלל ובקבלה למוסדות ההשכלה הגבוהה בפרט. למרבה האירוניה, הציונים במבחני הכניסה למכללות הגיעו לכלל חשיבות רק בשנות השישים, כדרך להגן על החברה מפני העילית השלטת. בשנות החמישים, ציוני ה-SAT בהרוורד היו נמוכים בכ-100 נקודות מאשר עשר שנים מאוחר יותר. כרטיס הכניסה למכללות בשנות החמישים היה קשרי משפחה טובים – ממון, סטטוס חברתי, קשרים. כאשר קלרק (Clark) מאוניברסיטת ייל החל לייחס משקל רב ל-SAT, היה זה כדי לאפשר לחסרי קשרים כאלה להתמודד על קבלה. עד כמה שהדבר ייראה מוזר, זאת הייתה יזמה אנטי-המילטונית. מה קרה, אם כן?

ככל שהחברה התרחקה מהודאה פומבית בהשפעת הרקע המשפחתי, היה עליה למצוא נוסחה אחרת להחתמת הכרטיס שיאפשר לעשירים ולמיוחסים ללכת בדרכי ההצלחה כפי שהלכו בהן מאז ומעולם. המבחנים מילאו תפקיד זה, כי התברר במהרה שקיים מתאם גבוה בין ציוני המבחנים לבין מעמד חברתי-כלכלי<sup>3</sup> – אמנם לא מתאם מושלם, אך גבוה למדי. ובכן, ניתן היה להמשיך בדרכי העבר, אך הפעם תחת הדגל של קבלה המבוססת על כושר.

ציוני המבחנים לא היו תחליף מספק. צעירים רבים מדי מן העיר ניו-יורק הצליחו בהם. יהודים ואסיאתים הצליחו בהם בשיעור גבוה יותר ממשקלם הכולל באוכלוסייה ובמיוחד ממשקלם במעמדות העליונים, שם לא היו אי פעם מיוצגים היטב.

אי לכך, נוסף שיקול "שונות". בעומדן על כך שכמעט כל בוגרי בתי הספר העירוניים המצטיינים של העיר ניו-יורק ראויים לקבלה, החלו המכללות לשאוף ל"שונות", ודרשו ממועמדים אלה רמה גבוהה בהרבה

מזאת של מועמדים שבאו מבתי ספר אחרים. אם נביא בחשבון גם את שכר הלימוד הגבוה של אוניברסיטאות העילית (למעלה מ-\$30,000 לשנה בסוף שנות התשעים), נראה שהמכללות פינו מקום לתלמידים עשירים והותירו בחוץ את בני המעמד הבינוני, תוך השארת מספר מקומות למיעוטים ולתלמידים עניים בודדים.

זה עדיין לא הכול. המכללות מעניקות עדיפות ל"מורשת" (מועמדים שאבותיהם למדו בהן) ול"מקרי פיתוח" (מועמדים שהוריהם עשירים מופלגים). מערכת הקבלה למכללות מגנה בכך היטב על בני העילית החברתית-הכלכלית – לא על כולם, אך על רבים מהם. לעשירי החברה לא הייתה סיבה רצינית לדאגה, אלא אם כן ילדם היה מטומטם ממש.

ובכן, מה שהחל כניסיון לדמוקרטיזציה של הקבלה למכללות לא נשאר כזה, למרות כוונותיהם המהוגנות של האחראים על הקבלה במוסדות המשתמשים במבחנים. הם עצמם, ברוב המקרים, חברי העילית ההמילטונית, ולכן רואים את הדברים מנקודת המבט שלהם, שהיא לרוב המילטונית.

לסיכום, המסורת ההמילטונית הפכה למזוהה כמעט לחלוטין עם מבחנים. היא שומרת על זכויות היתר – למרבית האירוניה, באמצעים שהותו מלכתחילה למיגורן של זכויות אלה. בעלי זכויות היתר נוטים לתמוך במבחנים משום שהם וילדיהם הצליחו בהם. לפיכך, המסורת ההמילטונית וכן המבחנים עולים ומשגשגים.

### המסורת הג'קסונית

אכנה כאן את האגף השמאלי, בחינוך כמו בפוליטיקה, בשם **המסורת הג'קסונית** – שוב תוך ההסתייגות שדעותיה אינן בהכרח הולמות את אלה של אנדרו ג'קסון. במה האמין ג'קסון?

הדמוקרטיה הג'קסונית הייתה שותפה לאחת מן התכונות הבלתי מלבבות של הדמוקרטיה – בוז לאינטלקט. לא היה כל מגע בין הדמוקרטיה הפוליטית של ג'קסון לבין הדמוקרטיה הפילוסופית של אנשים כמו אמרסון... בני האדם משכילים יותר, הידע מתרחב, יכולת ממוצעת מתפשטת. כישירויות בולטים ואנשים משכמם ומעלה נדירים

יותר. החברה מבריקה פחות ומשגשגת יותר... האדם הפשוט זכה להשתתפות בממשל בכל הרמות פרט לגבוהות ביותר.<sup>4</sup>

ג'קסון האמין שהכול שווים, לא רק כבני אדם אלא גם במונחים של כישוריהם; שכל אדם מסוגל לשרת בממשלה או בחבר מושבעים או בכל תפקיד אחר בעל אחריות. על פי תפיסה זאת של הדמוקרטיה, ניתן להחליף את האנשים זה בזה בתפקידים השונים. תרגום של רעיון זה למונחים מודרניים ניתן על ידי חוקר מפורסם במדע המדינה, שאתו ישבתי פעם בדיון פומבי. הוא אמר לקהל מאזינים שמנה למעלה מאלף איש שכל מבחן שבו חברי קבוצה אחת משיגים ציונים גבוהים יותר מאלה של חברי קבוצה אחרת, הוא מוטעה על פי הגדרה. אולי היה רוצה לראות ילדים צעירים ובוגרים מבצעים מטלות באותה רמה, כדי להיות הוגן כלפי הצעירים.

על פי התפיסה הג'קסונית אין צורך במסלולים או בהקבצות בבתי הספר, כי אלה אינם משמשים למטרה כלשהי פרט להענקת זכויות מלאכותיות לקבוצה אחת על פני אחרת. כמו כן, אין צורך במבחני אינטליגנציה או במבחני כושר אחרים, המביאים לאותן תוצאות. אם קבוצה אחת אינה מצליחה באותה מידה כמו קבוצה אחרת בהשגת משאבים, אם נכשלים המאמצים להביא קבוצה זאת לרמה שווה עם האחרת, הרי שיש לתת לקבוצה החלשה הטבות עד אשר תגיע לשוויון. זאת, בלי להתייחס להישגיה אך בהחלט תוך התייחסות לכשריה, שכן לפי תפיסתו של ג'קסון כולם שווים, לא רק כבני אדם אלא גם בכושרם. השוויון בתוצאות הוא הקובע, ולא דווקא השוויון בעבודה היצרנית המובילה לתוצאות. אכן לפי השקפה זאת, אם ניצור שוויון בתוצאות, ייווצר בדרך כלשהי גם שוויון בעבודה היצרנית.

התפיסה הג'קסונית גרמה הרס רב למערכת החינוך. ילדים בעלי ליקויים גופניים או נפשיים חמורים התובעים את חלק הארי מתשומת לבם של המורה והמסייעת, משולבים – בשם ה"הכללה המלאה" – בכיתות הרגילות, ואינם מותירים לילדים האחרים אלא שבריר מתשומת לב של המורה. תלמידים שהיו יכולים להצטיין מעוכבים כך שיתאימו לנורמה הקבוצתית הנמוכה יותר, וילדים שמבינים רק בקושי את המתרחש בכיתה ממוקמים בה, בשם רעיון דמיוני וחמקמק של שוויון.

הורים כיום תובעים לתייג את ילדיהם כ"בעלי ליקויים" או כ"היפר-אקטיביים", כדי שיוכו במשאבים נוספים מבית הספר. זוהי מערכת חלוקת משאבים מעוותת לחלוטין. אנו מעמידים פנים שוויון הזדמנויות פירושו הוראה זהה לכול, ואנו קוצרים את אשר זרענו – מערכת חינוך שאינה משרתת היטב איש.

### המסורת הג'פרסונית

קיים כוח שלישי בחשיבה הפוליטית והחינוכית באמריקה שהלך לאיבוד בדרך כלשהי, או לפחות משך תשומת לב פחותה בהרבה מאשר הוא ראוי לה. כוח זה מיוצג על ידי המסורת הג'פרסונית בחשיבה הפוליטית האמריקנית. גם כאן, אין מטרתי לשחזר את השקפותיו של תומס ג'פרסון, אלא לדלות מעט ממהותן.

ג'פרסון חשש מרודנות וחשב במושגים של חירות... הוא האמין שרפובליקה חייבת להתבסס על דמוקרטיה אגררית. בני האדם, על פי ג'פרסון, הם מאגר הכוח הבטוח ביותר והמוסרי ביותר – אם כי לאו דווקא הנבון ביותר. החינוך ישכלל את תבונתם... ג'פרסון ירש את התפיסה האידיאליסטית של העולם החדש שהפילוסופים הצרפתיים סגדו לה – רפובליקה בעלת חוקים מתונים והזדמנויות שוות, השוללת עושר ועצמה ודוגלת בפשטות ובשוויון.<sup>5</sup>

על פי המסורת הג'פרסונית, כל בני האדם שווים במונחים של זכויות פוליטיות וחברתיות, ועליהם לזכות בהזדמנויות שוות. עם זאת, הם אינם מסוגלים לנצל הזדמנויות אלה בצורה שווה ואינם מקבלים תגמולים שווים על הישגיהם. הם מתוגמלים על הישגיהם בפועל במסגרת ההזדמנויות השוות, ולא על מה שהיו יכולים, צריכים או חייבים להשיג. הנכשלים אינם מתוגמלים בזכות מאמציהם בלבד בשווה למצליחים.

לפי תפיסה זאת, מטרת החינוך אינה העדפה או טיפוח של עליות, אלא הענקת הזדמנויות לילדים להשתמש במיומנויותיהם במלואן. המבחנים לא יזוהו עם אליטיזם, מכיוון שמה שייבחן רחב בהרבה ממה שנבחן כיום. ילדים שונים מביאים אתם לכיתה כישרונות שונים, כפי שמבוגרים מביאים כישרונות שונים למקום העבודה. עלינו לבחון את

הילדים, אך בתחומים רחבים בהרבה מאשר בעבר, כדי להבטיח שלא נבזבז כישרונות – כפי שקורה להערכת כיום. נעניק לכל ילד את החינוך המתאים לו ביותר, ונציב למצטיינים בתחום מוגדר אתגר נוסף שידרבן אותם לרמה הגבוהה ביותר של הישגים שאליה הם מסוגלים להגיע.

דעוטיי על החינוך ועל המבחנים נובעות מן התפיסה הג'פרסונית. עם זאת, התפיסה ההמילטונית היא המניעה כיום את השימוש במבחנים, והתפיסה הג'קסונית היא השולטת בהוראה בכיתה. במבחנים, אנו נתלים באליטיזם ההמילטוני כדי להגן על עצמנו בפני מה שנראה לנו ככאוס של התפיסה הג'קסונית של הדמוקרטיה. בהוראה, אנו נתלים בפופוליוזם הג'קסוני מתוך תקווה מוטעית שיבוא יום וכל התלמידים יגיעו לשוויון הישגים אמיתי. לטענתי, התפיסה הג'פרסונית של הדמוקרטיה צריכה להניע אותנו, ועלינו להנהיג אותה בבתי הספר ובמקומות העבודה.

המסורת הג'פרסונית היא המאפשרת לאינטליגנציה המצליחה לשגשג, והיחידה התואמת את תפיסתי בדבר אינטליגנציה מצליחה. המילטון טעה: בני אדם עשויים להיות בעלי אינטליגנציה מצליחה ללא קשר למספר השנים שבילו בחינוך הפורמלי, או לאינטלקטואליזם שלהם, או למוצאם או למעמדם החברתי, ואפילו לא ל-IQ שלהם. ג'קסון גם הוא טעה: לא כל אדם הוא בעל אינטליגנציה מצליחה שווה, ולו רק משום שבני האדם אינם משתמשים באופן שווה ביכולתם האינטלקטואלית. ג'פרסון צדק: כל אחד הוא בעל כשרים אינטלקטואליים הניתנים לפיתוח, אך לא כל אחד מפתח אותם באופן שווה.

**בעלי אינטליגנציה מצליחה מנצלים את הכשרים האינטלקטואליים שלהם, ומתקנים את חולשותיהם או מפצים עליהן. הורים, בתי ספר ומקומות עבודה חייבים לתמוך בפיתוח האינטליגנציה המצליחה בכל דרך אפשרית, ולהעריך כשרים אינטלקטואליים כדינמיים וגמישים ולא כקבועים וניחים.**

## תלות במבחנים: כיצד הפכנו למכורים

מי שמפתח תלות בסמים מגיע למצב שבו אינו מסוגל לדמות לעצמו חיים בלעדיהם. הוא ממשיך להשתמש בסמים לאו דווקא בשל מצב הרוח המרומם שהוא משיג באמצעותם אלא בשל החשש מתופעות הלוואי של הגמילה מהם. כך קרה גם בחברתנו – פיתחנו תלות במבחנים המודדים את האינטליגנציה הבלתי פעילה, ולא את ההישגים או את היכולת להגיע להישגים. אנו חוששים מהתמוטטות אם נפסיק להשתמש בהם. אך כאשר אחת המכללות בארצות הברית הפסיקה להשתמש ב-SAT, לא אירעה כל התמוטטות. מדוע יצרה חברתנו תלות במבחנים הבודקים איכויות שאינן חשובות בטווח הארוך? גורם אחד לכך הוא תלות לאומית במדידות מדויקות.

אם תשאלו את מר ספוק מהסרט **מסע בין כוכבים** מהי הטמפרטורה בחוץ, במעלות פרנהייט, הוא ישיב לכם: "72.849273 מעלות". הדיוק הוא החשוב ביותר בידיעת הטמפרטורה. למעשה, בחברתנו אין חשוב יותר מאשר דייקנות בכל נושא שהוא, כולל מדידת רמת האינטליגנציה. בציוני מבחנים מתקננים נוצר רושם של דיוק רב, או אפילו מוחלט. אנו מדברים על IQ של 116 – מדויק עד לספרה השלישית – או על ציון SAT של 580, וכדומה. אך הבעיה היא בכך שיכולתנו למדוד טמפרטורה ויכולתנו למדוד אינטליגנציה אינן זהות.

אנו יודעים אל נכון מה אנו מודדים בטמפרטורה. באינטליגנציה אין הדבר כך. זאת ועוד, המגבלה היחידה המונעת מאתנו למסור את הטמפרטורה בדיוק מוחלט כפי שעשה זאת מר ספוק, נעוצה במידת הדיוק המכני של המכשיר המצוי בידינו: בעזרת מדחום מדויק, נוכל למדוד טמפרטורה בדיוק נמרץ. מכיוון שאיננו יודעים בדיוק מה אנו מודדים במבחני IQ, הדייקנות היא בעיקרה אשליה. במילים אחרות, תמונה חדה יותר על מסך הקולנוע לא תהפוך את הדמויות לאמיתיות יותר.

הערך שחברתנו מייחסת לדיוק אינו מוגבל לאינטליגנציה. כאשר אנו מציינים את מדד הדאו ג'ונס הממוצע להיום, נדמה לנו שאנו חשים את הדופק של הבורסה, כי אנו מכירים את המצב לאשורו. למעשה, מדד הדאו ג'ונס הממוצע משקף רק שבריר מן המניות הנסחרות בבורסה של

ניו-יורק, ואף לא אחת מן המניות הנסחרות בבורסה האמריקנית או בכל בורסה אחרת בעולם. יתר על כן, הממוצע אינו מייצג מדד בלתי משוחד של מצב הבורסה.

במהלך שנת 1994 חלו עליות חדות במדד הדאו ג'ונס, הכולל מניות של התשלובות התעשייתיות הגדולות. עלייה זאת האפילה על העובדה שמצב השוק בכללו לא היה שפיר. היו שגילו לתדהמתם שבעוד שהרדיו שידר חדשות טובות על מצב המניות, ערך המניות שלהם נשאר בעינו. "מדד ה-500 של סטנדרד ופּוֹר" (Standard & Poor's 500 index), המייצג את הבורסה ביתר אמינות (אם כי לא מוחלטת), כמעט שלא זע כלל.

מפחיד הדבר, שאנשים מחליטים החלטות גורליות על בסיס דיוק כמותי כביכול – מידע מדויק מספרית אך לא מושגית. אפילו סוכני מניות שכל המדדים המספריים ברשותם אינם מצליחים תמיד, ודווקא תיקי השקעות הקשורים לממוצע השוק מצליחים בדרך כלל יותר מתיקים הנבחרים על בסיס של מדדים מדויקים כביכול. גם קרנות נאמנות המנוהלות היטב מצליחות רק לעתים יותר מאשר השוק בכללו.

המספרים שולטים גם בתחומים אחרים. הבה נתבונן בתחום חיפוש הנפט. בשיחה עם מנהלי חברה לחיפוש נפט תת-קרקעי על בעיית הדיוק המדומה, נדהמתי לשמוע שהם עומדים בפני בעיות דומות לאלה של בוחני המדדים הפסיכולוגיים. הם אינם בטוחים האם נפט יימצא באתר מסוים, ויכולים רק להעריך את הסבירות למציאתו. מכיוון שהקידוח יקר כל כך, חברות הנפט משתדלות לקדוח רק במקומות שבהם הנפט אכן קיים. המנהלים טענו שהם מעדיפים מידע מדויק וכמותי על פני מידע הניתן פחות לכימות, גם כאשר המידע שנשמע מדויק פחות הוכח בעבר כמדויק יותר. כלומר, קודחי נפט עושים אותן טעויות כמו הפסיכולוגים והמחנכים באיתור הצלחות. הם מעדיפים "נתונים קשים" גם כאשר המספרים אינם מהימנים.

אין כל ספק ששגיאות כאלה אכן נעשות. באוניברסיטת ייל, אנו נתקלים לא פעם בתלמידים שהישגיהם בלימודים אינם מתקרבים לציוניהם המבריקים במבחני הקבלה; או בכאלה שתוך דקות ספורות מגגיבים לשיחה את רמת ה-IQ שלהם, ציוני ה-SAT, או ציוניהם במבחנים אחרים. כעבור כמה דקות נוספות מסתבר שציוניהם במבחנים אלה היו

ההישג הגדול האחרון שלהם. כאשר תלמידים מתקבלים לתכניות תחרותיות על סמך ציוני מבחנים, מתברר לעתים קרובות שהדבר היחיד שמבחנים אלה מנבאים הוא את הצלחתם במבחנים אחרים מאותו סוג. IQ ודומיו אולי מנבאים את הציונים העתידיים במכללה תוך דיוק כמותי-כביכול, אך אינם מודדים את האינטליגנציה – אותן תכונות מנטליות המחוללות בפועל את הציונים כמו גם ביצועים אחרים. הם גם אינם מודדים אינטליגנציה מצליחה – אותן תכונות מנטליות המובילות להישגים יוצאי דופן.

## בני אדם נוהרים אחר הדומים להם

אנשים נוטים למספרים מדויקים לכאורה, ועל כן סומכים יתר על המידה על מבחנים; אך אין זה הגורם היחיד למדידה בלתי נכונה של האינטליגנציה. בני אדם נוהרים גם אחר אחרים הדומים להם.

האם בני אדם אכן נוהרים אחר הדומים להם? בהחלט כן! ממצאים בודדים בספרות הפסיכולוגית אומתו ביסודיות רבה כל כך כמו הממצא שאנו נמשכים לאנשים הדומים לנו. ידידינו דומים לנו בדרך כלל, וכן גם בני הזוג שלנו. אינטליגנציה הנמדדת במבחנים פסיכומטריים היא אכן תכונה בולטת בנטייתנו להתחתן עם אנשים הדומים לנו.

גורם דומה פועל גם במשרדי הקבלה למכללות. אם נרצה לנבא למי יימשכו הממונים על הקבלה, עלינו לשאול מה מאפיין אותם. הסיכוי הוא שיימשכו, כמו כולנו, לאלה הדומים להם.

מכללה מדרגה ראשונה לא תעסיק בוגרי אוניברסיטה נחותה כממונים על הקבלה. יש להניח שהיא תעסיק את בוגריה שלה, המכירים את המכללה מקרוב ועשויים לשמש גם כפרסומת טובה בהציגם את המכללה בפני המועמדים כמוסד מצטיין. לחלופין, הם עשויים להיות בוגרי מכללה דומה, ואולי אפילו מתחרה. במקרה זה, יוכלו לספר למועמד שהם הגיעו להכרה שמוסד זה טוב פי כמה מן המוסד שהם בוגריו.

תכונה משותפת של הממונים על הקבלה, פרט למוסדות שאותם סיימו, היא ציוניהם הגבוהים או הטובים למדי במבחנים – מאחר

שהמוסדות שבהם למדו דרשו מבחנים כתנאי לקבלה, ובוודאי שלא היו מתקבלים אליהם אילולי ציוניהם במבחני הכניסה היו גבוהים ביותר, או לפחות תחרותיים.

תפקידם של הממונים על הקבלה נושא עמו עצמה רבה. גורלו של המועמד בידם, או לפחות, דעתם בדבר קבלה או אי קבלה למכללה או לתכניות לתארים מתקדמים היא בעלת משקל רב. הם מהווים קבוצת עילית במכללות היוקרתיות במדינה, ומניחים – בצדק – שהם מצויים במסלול המהיר לקידום. הם יהיו מעוניינים לקבל מועמדים הנמצאים כמותם במסלול המהיר, או מראים סימני השתלבות במסלול זה. אחד הגורמים הממקס אותם במסלול המהיר הוא ציוניהם במבחנים. מכיוון שכפי שצינו, אנשים נוטים לחפש את הדומים להם, הם מחפשים מועמדים... בעלי ציונים גבוהים במבחנים.

נדמה לי שאין קבוצה אחת הזקוקה לחינוך על אודות אינטליגנציה מצליחה יותר מאשר אותם ממונים השולטים בערוצי הכניסה למערכת האוניברסיטאית במדינה כולה. עם זאת, קשה מאוד להגיע לקבוצה זאת. ראשית, הם מפוזרים באין-ספור אוניברסיטאות ומכללות לאורכה ולרוחבה של המדינה. שנית, מרביתם אינם שוהים בתפקיד זמן רב. זהו תפקיד מעבר, ועד שהם מתחילים לגבש רעיונות משלהם ולא רק לשמוע את רעיונותיהם של אחרים, רבים הסיכויים שהם כבר בדרך החוצה מן למערכת. שלישית, הם אחראיים לא כלפי החברה בכללה אלא כלפי האוניברסיטה. עובדה מעציבה היא שרוב הממונים על הקבלה מגלים שבעלי ציוני SAT גבוהים הם התלמידים שהפרופסורים מעוניינים בהם: טובים בלימוד חומר בעל פה, בעלי מיומנויות אקדמיות, ובקיאים בעמידה בבחינות. כתוצאה מכך, הממונים על הקבלה הנמצאים בלחץ מצד הפרופסורים לספק להם את מבוקשם, מספקים את הסחורה – תלמידים בעלי אינטליגנציה בלתי פעילה גבוהה.

הממונים על הקבלה לא יחפשו תמיד מועמדים מראש הסולם של SAT, IQ או ACT. למעשה, הם עצמם לא היו תלמידים מצטיינים, או בעלי ציון 800 ב-SAT או 34 ב-ACT. אילו היו כאלה, היו לומדים בבית ספר לרפואה או בפקולטה למשפטים, ולא עובדים כממונים על קבלה. לפי ניסיוני בעבודה במשרד הקבלה בייל, ממונים אלה אינם מתרשמים דווקא

מגאוני-העל, וגם לא מבעלי הציונים הנמוכים: הם אינם מזדהים עם קבוצות אלה. משום כך, המצטיינים ביותר מוצאים עצמם לעתים במצב המביך שעליהם לפצות על ציוניהם הגבוהים – כדי להוכיח שאינם אינטליגנטים מרובעים או פשוט "יורמים".

אם מצטיינים אלה קיבלו ייעוץ ראוי בבית הספר, הרי שהם פיתחו עבר של פעילות מגוונת מחוץ לתכנית הלימודים שתשמש, בעת הגשת הבקשה למכללה, כדי להפגין את אישיותם המאוזנת. אין להם סיבה לדאגה בפנותם למכללות הממשלתיות – שם מופעלת נוסחת קבלה, ובעלי ציונים גבוהים רצויים תמיד. אך אוניברסיטאות היוקרה מחפשות תלמידים בעלי אישיות מאוזנת, ומשום כך על הציונים להיות טובים, אך לא בהכרח בראש הסולם.

בעלי הציונים הנמוכים במבחנים אינם נזקקים להפגנה כזאת. אלה ייתקלו בבעיות במכללות התחרותיות, אלא אם כן הם בניס לקבוצה בעלת סטטוס מיוחד (בני בוגרים, בני העשירים מאוד שהם תורמים פוטנציאליים, ספורטאים מצטיינים או בני קבוצה המשמשת מטרה להעדפה מתקנת). גם בני הקבוצות בעלות הסטטוס העדיף לא יתקבלו אם ציוניהם מתחת לסף המקובל (אם גם לא הכתוב).

סף הקבלה הוא גלוי או סמוי. לרוב אין סף קבלה גלוי, אך קיימות נקודות חיתוך סמויות. במכללות רבות ברור לכול שנקודות החיתוך לקבלה משתנות בהתאם לקבוצה האתנית, מקום הלידה (לילידי ניו-יורק, סף הקבלה יהיה גבוה יותר מאשר לילידי עיר שדה באלבמה), בית הספר התיכון, וכדומה. לאלה שציוניהם רחוקים מן הסף הסמוי אין כל סיכוי להתקבל.

מערכת הקבלה למכללות משמשת בכללה דוגמה טובה להבחנה בין אינטליגנציה בלתי פעילה לבין אינטליגנציה מצליחה. קראתי טופסי בקשה רבים לקבלה ללימודים לתארים גבוהים באוניברסיטה שלי. מיוחסת חשיבות לחיבור המייצג את המועמד, כי הוא אמור להבחין בין התלמידים הרציניים לבין קלי הדעת, שאין להם כיוון או מטרה. אחדים מן התלמידים המבריקים ביותר שהכרתי "נתקעו" בחיבור שלא היה מקנה להם קבלה אפילו למכללת הנחותות ביותר. תלמידים פחות מבריקים פותחים לעצמם את הדלתות לתארים הגבוהים באמצעות

חיבור המכוון להרשים את הקורא. תלמידים בעלי אינטליגנציה מצליחה מתאימים את חיבורם ואת הצגתם העצמית למטרה שאותה הם מנסים להשיג. תלמידים בעלי אינטליגנציה בלתי פעילה גבוהה יכתבו משפטים מושלמים, אך לא יצליחו "למכור" את מועמדותם.

אינטליגנציה מצליחה בנויה בחלקה ממה שמכונה לפעמים "חוש עסקי". היא מתייחסת להכרת הלקוחות. ה-IQ אינו מודד חוש זה כלל וכלל; ההפך הוא הנכון – רבים מבעלי ה-IQ הגבוה אינם מודעים לכאורה לעובדה שיש להם לקוחות, או שלקוחות אלה חשובים. אחדים אינם מייצרים דבר בעל ערך למכירה. הם צרכנים בלבד, הסופגים ידע בבית הספר אך אינם מחזירים כמעט שום דבר בתמורה.

כאשר יש מוצרים, יש תמיד קונים – מן המורים בבית הספר היסודי ועד למנהלים במקומות העבודה. אתה עשוי להיות בעל אינטליגנציה בלתי פעילה גבוהה, אך ללא כל הכרה בחשיבות הקונה. בעלי האינטליגנציה המצליחה מבינים כי כדי להשיג את מטרותיהם עליהם להתאים את הצגתם ואת מוצריהם למערכת מסוימת של קונים (מורים, ממונים על קבלה או מנהלים במקומות העבודה).

עם זאת, עסקים רבים נופלים בפח של התפיסה שאינטליגנציה בלתי פעילה היא בעלת ערך לביצוע העבודה, ומשתמשים במבחנים באותה דרך כמו המכללות. המטרה היא לגלות אנשים שיצליחו בתפקידים מוגדרים. גם הצבא משתמש במבחנים. משחק המבחנים עצמו הוא עסק גדול, והמבחנים משמשים להבחנה בין אלה שיקבלו משרות טובות וגישה למסלולי הקידום המהירים לבין אלה שלא יגיעו לכך. אך ההבחנה נעשית על בסיס מדדים מסוג ה-IQ ולא על בסיס של אינטליגנציה מצליחה – מדד אמיתי להצלחה.

### שלושה ניסיונות ואתה בחוץ

תמיד קשה היה למצוא משרה, ובזמן האחרון קשה עוד יותר להחזיק בה. העלויות והמורדות של הכלכלה, והתפיסה החדשה הגורסת שמותר לפטר עובדים לשם שיפור המאזן הכספי, הביאו לכך שאנשים עוסקים בהגנה על

משרתם במקום לעסוק במשרה עצמה. מהן ההשלכות של התגוננות זאת לגבי מקבלי ההחלטות בדבר קבלה לאוניברסיטה או קבלה לעבודה? תפקידם הבלעדי הוא לברור את הטובים ביותר למילוי המקומות הפנויים. אם יטעו בניחושם פעמים רבות מדי, יפוטרו ממשרתם – הרי תפקידם מתמצה בבחירת המצליחים.

כיצד ניתן לקבוע מי יהיו המצליחים? כאשר מהמרים על סוס, ניתן לבחור בו לפי הצלחותיו הקודמות – על מה ניתן להסתמך פרט לכך? כאשר בוחרים במניות, ניתן לבחור באלה שהצליחו בעבר. כאשר עליך להחליט בדבר קבלה לאוניברסיטה או לעבודה, תבחר במועמדים בעלי הישגים טובים, ובחברתנו פירוש הדבר ציונים גבוהים במבחנים. זאת, מכיוון שציונים במבחנים מנבאים ביצועים בלימודים ובעבודה – אם כי במידה צנועה.

למרבה הצער, רמת הניבוי הצנועה של המבחנים אינה משתקפת בהחלטות הקבלה לאוניברסיטאות או לעבודה. מהי הסיבה לכך? נתבונן בסוגיה מנקודת ראותו של פקיד כוח האדם (בין אם באוניברסיטה בין אם בחברה מסחרית). ניקח שני מועמדים – ראובן ושמעון. לראובן ציוני מבחן מצוינים, אך הנתונים הרכים יותר – כגון מכתבי המלצה, או פעילויות מחוץ לתכנית הלימודים – אינם ראויים לציון. לעומתו, ציוניו של שמעון במבחנים אינם מרשימים, אך הוא נראה מסקרן במה שנוגע לנתונים הרכים – מכתבי המלצה מזהירים ופעילויות יוצאות דופן מחוץ לתכנית הלימודים, כגון טיפוס מוצלח על האברסט במזג אוויר גרוע. קיימת רק משרה אחת, ועליך לבחור בין השניים.

במי תבחר? כאשר אנשים מפחדים להפסיד את משרתם, הם ינקטו בשיטת קבלת החלטות הנקראת "אסטרטגיית מיני-מקס": הם ממזערים את ההפסד המקסימלי. ציוני המבחנים של ראובן מצביעים על כך שהוא יהיה לפחות תלמיד או עובד נאות. שמעון נראה מלהיב יותר, אך מהווה סיכון. בזמנים קשים, קשה ליטול סיכונים.

נתבונן עתה בעתיד, כאשר מצויים בידינו הנתונים. כיצד תצדיק את בחירתך אם ראובן אינו מוכיח את עצמו? הדבר פשוט במקרה זה. אתה מצביע על ציוניו הגבוהים במבחנים, ונשבע בכל הקדוש שאינך אחראי לכישלונו – הרי היו לו ציונים מבריקים. הנתונים האובייקטיביים היו

כולם גבוהים. איש אינו יכול להאשימך. לכל היותר, אפשר להאשים את חברת הבחינות שמכרה מבחן שאינו מנבא נכחה.

עתה נניח שבחרת בשמעון, והוא אינו מוכיח את עצמו. כאן אתה ניצב בפני בעיה רצינית. המנהל מצביע על כך שלמרות הטיפוס על הרים, שמעון השיג ציונים קלושים למדי במבחנים. כיצד יכולת לבחור בו מלכתחילה? אם בחרת בו, כנראה שמשוהו אצלך לא בסדר. היה עליך לפעול ביתר תבונה. עתה אתה נמצא במצב הלא נוח שבו האשם מוטח בך. מנקודת מבטו של המנהל, לא היה זה שמעון שנכשל אלא אתה. שלושה ניסיונות ואתה בחוץ; או, בימינו, ייתכן שרק שניים או אפילו אחד.

האסטרטגיה השמרנית מכתובה תמיד לפעול בהתאם לנתונים הקשים, מכיוון שאפשר תמיד להתגונן באמצעותם. כאשר אין ביטחון, הנטייה היא להישען יותר על הנתונים הקשים לכאורה. התוצאה תהיה שאלה שלא עמדו ברמת הנדרשת יידחו על ידי יותר מאוניברסיטה או משרה אחת.

אם אנו שואפים לשינוי, עלינו לתגמל ולא להעניש את פקידי כוח האדם – במכללות כמו גם בעסקים – הנוטלים סיכונים, המחפשים מועמדים בעלי אינטליגנציה מצליחה ואינם מסתפקים ב-Q גבוה. ייתכן שדחיית מועמד בעל ציוני מבחן גבוהים לטובת מועמד בעל נתונים רחבים ומסקרנים יותר תיראה בלתי צודקת; אך האוניברסיטאות והעסקים המצליחים עושים זאת דרך קבע. אל דאגה, המועמד בעל הציונים הגבוהים ישתלב במקום אחר. למרבה האירוניה, בעל הנתונים המסקרנים יתקשה למצוא מקום כזה אם כולם יתמקדו בציוני מבחנים דווקא.

שנה אחת טענתי לטובת קבלה של מועמד ללימודים לתואר מתקדם שלא השיג ציוני מבחן גבוהים ולא היה בעל פרופיל טיפוסי לקבלה. מצד שני, נזקפו לזכותו כמה יצירות בספרות יפה. זהו סוג הסיכון שעלינו לעודד את פקידי הקבלה ליטול. איזה סיכון! הוא התקבל והצטיין. אך הוא לא נראה טוב על גבי הנייר, ובחברה שלנו הנייר מכריע.

## הרדיפה אחר הנייר

האם העסקת פעם מישוהו בניקוי הבית, בטיפול בתינוק או בתיקון השירותים, וכשרצית לכתוב להם המחאה, הודיעו לך שהם מקבלים רק מזומנים? אמנם יש החוששים שהמחאה תחזור, אך רבים רוצים להעלים את הכנסתם ויודעים שהדרך הטובה ביותר לעשות זאת היא לא להשאיר עקבות על גבי נייר. אינך יכול להסתיר עקבות נייר בכל עסק. בבנק, למשל, כל תנועה מתועדת – או אולי לא?

לאחרונה הצליח פקיד בבנק מרכזי ביפן להסתיר הפסדים במיליארדי דולרים, שהוא עצמו גרם להם בנסותו להרוויח כמה מאות אלפי דולרים כדי לכסות הפסד שגרם לו קודם לכן בעסקה גרועה; פקיד בריטי גרם לבנק שהועסק בו לקרוס, בשל עסקות כושלות שביצע בסינגפור. פקידים אלה סידרו את הדברים בדרך שהצליחה להסתיר את הפסדיהם במשך זמן רב. למרבה הפלא, קשה יותר כיום להסתיר ציוני מבחן גרועים מאשר הפסדי בנק.

ציוני מבחן נמצאים בבדיקה מתמדת. מוסדות השכלה פרטיים רבים מפרסמים את ממוצע הציונים שלהם, ואלה שאינם עושים כן מתבקשים לעשות זאת על ידי חברות הוצאה לאור המפרסמות ממוצעי ציונים במסגרת חוברות הדרכה לקבלה למכללות. מכיוון שהציונים במבחני הקבלה למכללות וללימודים לתארים גבוהים מתפרסמים, הרי שהממונים על הקבלה עומדים בלחץ כבד לקבל רק בעלי ציונים גבוהים, כדי שהאוניברסיטה שלהם תעמוד בתחרות בעיני הציבור מול אוניברסיטאות אחרות. אם אוניברסיטת ייל תתחיל לקבל מועמדים רבים בעלי ציונים נמוכים, יהיו מי שישתכלו על ממוצע ציוני הקבלה ויגידו שאמנם חששו שיל נמצאת בירידה, ועתה יש בידם הוכחות לכך.

בתי ספר יסודיים ותיכונים ציבוריים נמצאים גם הם בלחץ דומה. במדינת קונטיקט, ממוצעי המבחנים מתפרסמים בעיתונות לפי מחוזות חינוך. במדינות אחרות ניתן למצוא מידע דומה המספק נתונים השוואתיים על מחוזות שונים, ומכריח אותם בכך להתמיד ברמה גבוהה של ציונים. מורים שתלמידיהם מקבלים ציונים נמוכים מואשמים בחולשותיהם של התלמידים; בתי ספר שציוני תלמידיהם נמוכים מואשמים בחולשותיהם

של המורים ושל התלמידים כאחד. המחוזות מתמודדים עם האשמות המוטחות כלפי מנהלי מערכת החינוך המחוזית. ציוני המבחנים הפכו למטבע קשה בעולם הביצועים של מוסדות ההשכלה.

ציוני המבחנים אכן ניתנים להמרה למטבע קשה – בשוק נכסי דלא ניידי. ביקרתי לאחרונה בצפון הכפרי של מדינת אילינוי, ובדקתי בתים שמחירים בפרוורים או בדרום קונטיקט הוא פי שלושה או ארבעה ממחירים. גורמים רבים קובעים את מחירי הבתים, אך ציונים המבחנים הופכים לאחד החשובים שבהם. הציונים אמורים למדוד מה שמחוז החינוך אמור לייצר, וניתן בונים על מחירי הבתים באזור שמסוגל להתפאר בציוני המבחנים בתחומו. תיכרש לשלם הרבה יותר על בית באזור שבו נמצא בית ספר טוב מאשר באזורים סמוכים.

עולם העסקים, על שאיפתו לעלייה בייצור, אינו שונה בהרבה. בעוד שציוני המבחנים אמורים להיות מידע סודי, הייצור אינו סודי – לפחות לא בחברות ציבוריות. החברות שואפות להגיע למירב היצרנות, שאם לא כן יקרסו. המחלקות למשאבי אנוש רואות קשר אמיץ בין ייצור לבין ציונים גבוהים במבחנים, והתוצאה היא לחץ לציונים גבוהים במבחנים שלפיהם המועמדים ממונים למשרות. אחדים מן המועמדים הטובים ביותר לא יתקבלו, כי ציוניהם אינם טובים דיים לשם הצלחה בשוק העבודה התחרותי. האם אכן רצוי שציונים גבוהים במבחנים יקבעו את הבחירה, או שהסתמכות עליהם היא כעין אמונה תפלה, כמו "ריקוד הגשם"?

## ריקודי גשם, כפתורי מעלית וקמעות מזל

מדי פעם בפעם אני מוזמן למקום מקסים כגון דרום המערב האמריקני או המזרח התיכון, והייתי רוצה לבקר בכל אתרי התיירות במקום; אך אין לי זמן לכול, ולכן עלי לקוות שאוזמן שנית. הצרה היא שכבר הרציתי על אינטליגנציה או יצירתיות וכל השאר, והם ודאי לא יזמינו אותי שוב. עלי, אם כן, לחשוב על רעיון אחר.

יש לי רעיון: כדי להבטיח שאוזמן שנית, עלי להיענות לצרכים. ולמה זקוקים במזרח התיכון, שם כמעט שלא יורד גשם, יותר מאשר למים? נניח שאציע להם להוריד גשם. בעצם, אני יכול להבטיח זאת – אחזיר להם כפול מן הסכום המוצע לי אם לא אצליח. מכיוון שמצבם חסר תקווה הם מזמינים אותי, ולמחרת בואי אני מבצע את ריקוד הגשם. האם מתחיל אז הגשם לרדת? מובן שלא. הם דורשים ממני להחזיר את כספם. אני אומר, "אל תהיו מגוחכים! זהו המזרח התיכון, שום דבר אינו מתרחש כאן במהירות. אינכם יכולים לצפות לגשם כבר היום!"

ובכן, בכל בוקר בשעה תשע אני מבצע את ריקוד הגשם, ולאחר מכן אני מבלה את היום באתרי התיירות. לבסוף, כמובן, יורד גשם, ואני מודה למארחי וחוזר הביתה.

מהי משמעות הסיפור? משמעותו בכך שבני האדם האמינו בריקוד הגשם במשך אלפי שנים, מכיוון שאם התמידו בריקוד, הגשם ירד לבסוף. גם מי שאינו מאמין בריקוד הגשם מחזיק באמונה טפלה או בהרגל כלשהו. נניח שאתה ממתין בקוצר רוח למעלית. משהו לפניך כבר לחץ על הכפתור והוא מואר, אך אתה לוחץ עליו בכל זאת. מדוע? כי אנו זוכים תמיד לתגמול על לחיצת הכפתור – אם תלחץ, בסופו של דבר המעלית אכן תגיע.

מובן שאני לא אעשה דבר כזה לעולם. לעומת זאת, יש לי קמע קטן שאני עונד תמיד סביב צווארי. האם הוא מביא לי מזל? אין לי כל מושג, אך למה להסתכן בהסרתו? רק פעם אחת הסרתי אותו, לצורך צילום רנטגן של החזה. כולנו יודעים שמנות גדולות של קרני רנטגן גורמות לסרטן, על כן אני מקשר את הסרת הקמע עם מחלת הסרטן. מדוע להסתכן בסרטן? לעולם איני נותן לעצמי הזדמנות להוכיח שאמונותי מוטעות.

בדומה לכך, כאשר ארגון כלשהו – בית ספר יסודי, מכללה או ארגון עסקי – מאמין בכוחו של המבחן לנבא את העתיד, לא תוכל לגרום לו להפסיק את השימוש בו. כאשר ארגון מקבל תלמידים או שוכר עובדים שציוניהם במבחנים הם מעל לרמה מסוימת, הרי שכל האנשים המוצלחים בארגון – כן, כולם – יהיו בעלי ציונים מעל לאותה רמה. במילים אחרות, הארגון נמצא באותו מצב כמו המאמינים בריקוד הגשם, בקסם שבכפתור המעלית או בקמע: כאשר המערכת מותקנת, האפשרות היחידה היא שאמונתם תאושש. אין מאפשרים לדבר כלשהו לפגום באמונות אלה.

המצב יכול גם להיות גרוע יותר. נניח שפעם או פעמיים תאושר מועמדותו של אדם בעל ציונים נמוכים יותר – כמקרה בוחן. בדרך כלל, כולם יודעים מיהו אדם זה. ייתכן שהוא בעל צבע עור שונה, בגדים שונים, רקע או מבטא שונה. האם יצליח כמו כולם, כאשר כל התנאים שווים? קשה להשיב על כך, כי התנאים אף פעם אינם שווים באמת. בוודאי שאין מתנהגים אליו כאל שווה, אלא כאל מקרה מיוחד, מעין ניסוי. הוא שונה והיחס אליו שונה. הציפיות ממנו אינן זהות, ועל כן לא תהיה זאת הפתעה אם יאשר את הציפיות. הוא נדון מראש לכישלון, והכישלון אכן מושג. זהו אכן הביטוי הנכון: השגת כישלון. על כן, למה לנו להסתכן? לאנשים יש יכולת עצומה להתפתח ולהוכיח אינטליגנציה מצליחה, אך למרבה הפלא איננו מאפשרים להם זאת.

## הכסף מסובב את העולם

גורם נוסף המעניק חשיבות לציוני המבחנים הוא הכסף. קיימים כיום מחקרים רבים המעריכים את מהימנות המבחנים לניבוי ביצועים בתחומים שונים, ומסקנותיהם מתבטאות במונחים של סכומי הכסף שניתן היה לחסוך אילו הקהילה העסקית באמריקה הייתה משתמשת במבחני כושר. מסקנתם של מחקרים אלה היא שניתן לחסוך מיליונים רבים.

איני מתנגד לכך שהקהילה העסקית באמריקה תחסוך מיליונים, בייחוד אם חיסכון זה יתורגם לייצור מוגבר ולרמת חיים גבוהה יותר לכול. קיימים שלושה היבטים של מבחנים שמטרתם כלכלית. ראשית, ערך המבחנים נמדד בערכים כספיים. משתמשי המבחנים אינם מדברים על ערכי אנוש אלא על הדרך שבה ציוני המבחנים מתורגמים לדולרים. עם זאת, קיימים מבחנים אחרים שהיו חוסכים כסף רב יותר ומבזבזים פחות כישרון אנושי.

שנית, קיימות הנחות שונות בבסיס התרגום של ציוני המבחנים לערכים כלכליים, אך אלה אינן מובהרות אף פעם. נניח שכל הארגונים ישתמשו במבחנים באופן אחיד לבחירת עובדים. התוצאה תהיה שאותם אנשים עצמם יחמיצו משרות, מכיוון שהם ייכשלו במבחנים המשמשים

בכל הארגונים. הם יהיו לבסוף מובטלים או, במקרים רבים, מועסקים מתחת לרמתם. המחיר שהחברה תשלם על אבטלתם או על העסקתם ברמה נמוכה יהיה גבוה מאוד.

שלישית, ערך המבחנים מבוטא אך ורק במונחים של רווחי החברות או הארגונים. שיקול הרווחיות הוא במקומו, אך נקודת המבט של הנבחן אינה מובאת בחשבון כלל. אם אותם אנשים ייפסלו על ידי המבחנים שוב ושוב, זוהי בעיה קשה. עם זאת, ההצלחה הממוצעת של הארגונים תהיה גבוהה גם אם אנשים מסוימים יקופחו. לא מובא בחשבון גם מה יהיה הרווח או ההפסד של העובדים בארגונים אלה כתוצאה מן המבחנים. אמנם הסוגיה בבסיסם של המבחנים כלכלית, אך לא מנקודת המבט של העובד הבודד אלא אך ורק מנקודת מבטו של הארגון. אני טוען ששתי נקודות המבט הן חשובות.

האירוניה היא בכך שמה שטוב לפרט טוב גם לארגון. אם נשאף למגוון רחב יותר של כישורים, ירוויחו מכך לא רק האנשים המוכשרים אלא גם הארגונים בכללם. הארגונים יקבלו לעבודה לא רק את בעלי ה-IQ הגבוה ביותר, אלא אולי גם את אלה בעלי האינטליגנציה המצליחה ואלה עשויים עם הזמן לחסוך להם אף יותר מאשר בעלי ה-IQ הגבוה. ארגון שאינו מתמקד באנשים המרכיבים אותו כמערכת, ישיג תוצאות שאינן אופטימליות לכולם.

עלינו להביא בחשבון את המחיר הסמוי של המבחנים, ולא רק את יתרונותיהם הגלויים לעין. שיקול זה בולט בהיעדרו אצל התומכים הקולניים ביותר במבחנים. התפיסה שהם דוגלים בה היא ראיית ההבדלים האישיים באינטליגנציה ככמות קבועה פחות או יותר. תפיסתי את האינטליגנציה המצליחה שונה מזו השמרנית, המבוססת על ה-IQ. אמנה כאן רק תריסר מן ההבדלים בין השתיים:

1. מבחני האינטליגנציה השגרתיים מודדים של חלק קטן בלבד מן האינטליגנציה ולא את כולה או את רובה. הם מתמקדים באינטליגנציה אקדמית בלתי פעילה ולא באינטליגנציה מצליחה פעילה.
2. אינטליגנציה פעילה כוללת, לפי תפיסתי, היבטים אנליטיים, יצירתיים ומעשיים כאחד. ההיבט האנליטי משמש לפתרון בעיות, ההיבט היצירתי להחלטה אילו בעיות ראוי לפתור, וההיבט המעשי – להפיכת

ההחלטות לאפקטיביות. שלושת ההיבטים בלתי תלויים זה בזה. מבחני האינטליגנציה השגרתיים מודדים רק את ההיבט האנליטי של האינטליגנציה ואפילו לא את כולו.

3. האינטליגנציה נתפסת כניתנת לשינוי. אינך תקוע עם כמות קבועה של אינטליגנציה, אלא יכול להגבירה, וגם להפחיתה. אינטליגנציה מצליחה נוחה במיוחד לשינוי.

4. לא ניתן למדוד את האינטליגנציה רק על ידי שימוש במבחנים "אמריקנים", ולא ניתן כלל למדוד אינטליגנציה מצליחה באמצעות מבחנים אלה. יש לתגבר את המבחנים הללו על ידי מבחנים הדורשים תשובות מסוגים שונים. מבחנים שונים מתאימים לאנשים שונים, ולכן חשוב להשתמש במגוון של כלי מבחן.

5. האינטליגנציה היא עניין של איזון ולא של כמות; של ידיעה מתי וכיצד יש להשתמש בכישורים אנליטיים, יצירתיים או מעשיים. האינטליגנציה עוסקת בשאיפה להשיג כל מטרה. אינטליגנציה מצליחה תרה אחר האיזון האופטימלי להשגת המטרות של הפרט עצמו.

6. המנצלים ניצול יתר את הכישורים האנליטיים שלהם דמויי ה-IQ, לעתים קרובות אפקטיביים פחות בחייהם מאשר אלה הממתנים את השימוש בכישורים אלה, מכיוון שהם מתאימים למצבים מסוימים בלבד.

7. בשל העובדה שמבחני אינטליגנציה אינם מודדים כישורים יצירתיים או מעשיים, ומפני שכישורים אלה הם בעלי מתאם נמוך או זניח עם מבחנים שגרתיים, עלינו למדוד גם את ההיבטים האחרים של האינטליגנציה. הם מנבאים הצלחה בבית הספר ובעבודה לא פחות, ולפעמים יותר, ממבחני האינטליגנציה המקובלים. עלינו למדוד גם כישורים אנליטיים בצורה רחבה יותר מאשר אנו עושים זאת כיום.

8. בתי הספר מתגמלים בדרך כלל כישורים שאינם חשובים ביותר בחיים. כתוצאה מכך, התלמידים אינם מקבלים עידוד לעסוק בתחומים שאותם יוכלו מאוחר יותר לבצע היטב. בו בזמן, הם מקבלים עידוד לעסוק בתחומים שבהם יכולתם מוגבלת בלבד. עלינו לדרוש מבתי הספר להתאים את דרישותיהם לדרישות החיים היומיומיים.

## שער שני

## ה־Q מחושב, אך אינו נחשב

9. האינטליגנציה בחלקה תורשתית ובחלקה סביבתית. קשה מאוד להפריד בין שני מקורות השונות, כי הם מקיימים פעולות גומלין זה עם זה בדרכים שונות ורבות. הניסיון לייחס שיעור ממוצע לתורשה של אינטליגנציה משול לדיבור על הטמפרטורה הממוצעת באתר נתון: עשוי להיות שם חם בקיץ כמו בקו המשווה, וקר בחורף כמו בציר הצפוני. תורשת האינטליגנציה משתנה בהתאם למספר גורמים. התורשה של אינטליגנציה מצליחה לא נחקרה עדיין כלל, ואיננו יודעים איזה תפקיד ממלאת בה התורשה.

10. הבדלים גזעיים או אתניים ב-IQ משקפים רק חלק קטן בלבד מן האינטליגנציה בכללה, והעדויות הטובות ביותר מרמזות על כך שההבדלים בעיקרם או בכללותם הם סביבתיים במקורם.

11. גמישות היא יסוד חשוב באינטליגנציה. עלינו, אם כך, ללמד את הילדים להתבונן בסוגיות מנקודות מבט שונות, ובמיוחד – לראות כיצד תרבויות אחרות תופסות את הסוגיות והבעיות העומדות בפני העולם.

12. בעלי אינטליגנציה מצליחה יודעים להעריך את נקודות העוצמה והחולשה שלהם. הם מוצאים דרכים לנצל את נקודות העוצמה – להפיק את המירב ממה שהם מבצעים היטב – ולפצות על חולשותיהם, או לתקן – למצוא דרכים לעקוף את מה שאינם מבצעים היטב, או להשתפר עד כדי התגברות על כך.

אלה הם יסודות אחדים של תפיסה חדשה של האינטליגנציה, הדרושה כל כך בבית הספר, באוניברסיטאות ובמקומות העבודה. זוהי תפיסה של אינטליגנציה שלא תחולל תחזיות המגשימות את עצמן הנובעות מציוני IQ נמוכים, ותשחרר אותנו מן התלות – נטולת הסיכונים כביכול – במבחנים המודדים אינטליגנציה כפי שהיא נתפסת באופן מסורתי, בדייקנות מדעית כביכול. התפיסה החדשה של האינטליגנציה ייחודית פחות, דמוקרטית הרבה יותר, ובעלת יישומים רחבים בהרבה בחיים. לסיכום, זוהי תפיסה של אינטליגנציה על כל היבטיה – האנליטי, היצירתי והמעשי – שהשימוש בה יביא לתגמולים מפליגים.