

สารบัญ

บทนำ

19

ส่วนที่หนึ่ง การคิดทบทวนรายบุคคล

ปรับเปลี่ยนมุมมองของเราให้เท่าทันปัจจุบัน

1 นักเทศน์ อัยการ

นักการเมือง และนักวิทยาศาสตร์

ก้าวเข้าสู่ความคิดของคุณ

37

2 คนที่คิดว่าตัวเองเก่ง

กับคนที่คิดว่าตัวเองไม่เก่ง

มองหาจุดลงตัวของความมั่นใจ

61

3 ความสนใจจากการคิดผิด

ความเข้าใจจากการไม่เชื่อทุกสิ่งที่คุณคิด

89

4 ชมรมการทะเลาะเชิงสร้างสรรค์

จิตวิทยาของความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์

117

ส่วนที่สอง การคิดทบทวนระหว่างบุคคล

เปิดความคิดของคนอื่น

- | | | |
|---|--|-----|
| 5 | ต้นรำกับศัตรู
วิธีเอาชนะการตกเตียงและโหม่งน้าวคนอื่น | 143 |
| 6 | เรื่องบาดหมางบนสนามเบสบอล
ลดอคติด้วยการทำลายทัศนคติเหมารวม | 175 |
| 7 | ผู้หยิ่งรู้เรื่องวัคซีน
และนักสอบปากคำผู้ละมุนละม่อม
การรับฟังที่ถูกต้องจูงใจให้คนเราเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร | 203 |

ส่วนที่สาม การคิดทบทวนเป็นกลุ่ม

สร้างชุมชนของนักเรียนรู้ตลอดชีวิต

- | | | |
|----|---|-----|
| 8 | การสนทนาแบบกระตุ้นอารมณ์
กำจัดการแบ่งขั้วของการโต้แย้งที่ก่อให้เกิดความแตกแยก | 229 |
| 9 | เขียนหนังสือเรียนใหม่
สอนให้นักเรียนตั้งคำถามต่อความรู้ | 257 |
| 10 | นับไม่ใช่แนวทางที่เราทำมาตลอด
สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในที่ทำงาน | 283 |

ส่วนที่สี่ บทสรุป

11 หนีจากมุมมองแบบอุโมงค์

บททวนแผนชีวิตและอาชีพการงานที่เราวางไว้อย่างดี 307

บทส่งท้าย 333

ลงมือทำเพื่อสร้างผลกระทบ 341

ประวัติผู้เขียน 351

SAMPLE

บทนำ

หลังจากเที่ยวบินอันยากลำบาก ชาย 15 คนกระโดดลงมาจากท้องฟ้า ในรัฐมอนแทนา พวกเขาไม่ใช่นักกระโดดร่ม แต่เป็นเจ้าหน้าที่ดับไฟป่าทางอากาศหรือเจ้าหน้าที่ดับไฟป่าระดับแนวหน้าที่กระโดดร่มลงไปดับไฟป่าซึ่งเกิดจากฟ้าผ่าเมื่อวันก่อน หลังจากนั้นเพียงไม่กี่นาที พวกเขาจะต้องวิ่งหนีเพื่อเอาชีวิตรอด

ทีมเจ้าหน้าที่ดับไฟป่าร้อนลงพื้นใกล้กับสันเขาของหุบเขาแมนน์กิลล์ในตอนบ่ายแก่ ๆ อันร้อนระอุของเดือนสิงหาคมปี 1949 เมื่อมองเห็นเปลวเพลิงอยู่ที่ฝั่งตรงข้ามของหุบเขาลึก พวกเขาจึงเดินลุยลงไปตามทางลาดชันสู่ม่าน้ำมิสซูรี แผนการของพวกเขาคือการขุดดินเป็นแนวรอบไฟป่าเพื่อควบคุมและหันเหทิศทางเพลิงไปยังบริเวณที่ไม่มีอะไรให้เผาไหม้มากนัก

หลังจากเคลื่อนตัวมาได้ประมาณ 400 เมตร หัวหน้าทีมชื่อแวกเนอร์ ดอดจ์ ก็เห็นว่าเปลวเพลิงลอยข้ามหุบเขาลึกและตรงมาทางพวกเขา มัน

ลูกโชนสูงขึ้นไป 9 เมตรบนอากาศ และลูกกลามอย่างรวดเร็วจนอาจ
ครอบคลุมระยะทางเกือบ 200 เมตรได้ในเวลาไม่ถึง 1 นาที

พอถึงเวลา 17.45 น. ก็เห็นได้ชัดว่าแม้แต่การควบคุมเพลิงก็เป็นเรื่อง
ที่ไม่สามารถทำได้อีกต่อไป เมื่อตระหนักว่าถึงเวลาต้องเปลี่ยนกลยุทธ์จาก
ต่อสู้เป็นหลบหนี ดอดจ์จึงสั่งให้ลูกทีมกลับหลังหันเพื่อวิ่งขึ้นเนินทันที
เจ้าหน้าที่ต้องวิ่งขึ้นเนินที่ลาดชันสุด ๆ และฝ่าด้นภูเขาสูงท่วมเข่าบนพื้น
อันขรุขระ 8 นาทีต่อมาพวกเขาวิ่งมาได้เกือบ 450 เมตร เหลือระยะทาง
แค่ไม่ถึง 200 เมตรก็จะไปถึงสันเขา

เมื่อความปลอดภัยอยู่ในระยะสายตา ดอดจ์ก็ทำสิ่งที่สร้างความ
งุนงงให้แก่ลูกทีม แทนที่เขาจะพยายามวิ่งหนีให้พ้นจากเปลวเพลิงที่
ไล่ตามมาอย่างรวดเร็ว เขากลับหยุดและย่อตัวลง หยิบกล่องไม้ขีด
ออกมา จุดไม้ขีด แล้วทิ้งลงไปในพงหญ้า “ตอนนั้นเราคิดว่าเขาคงพีน
ไปแล้ว” ลูกทีมคนหนึ่งเล่าในภายหลัง “ไฟกำลังไล่หลังเรามาอยู่รอบรั้ว
หัวหน้าจะจุดไฟอีกกองตรงหน้าเราทำบ้าอะไร” เขาคิดกับตัวเองว่า
ไอ้สารเลวดอดจ์พยายามจะจุดไฟเผาฉันให้ตาย ไม่ใช่เรื่องแปลกที่ลูกทีม
จะไม่ตามดอดจ์ไปตอนที่เขาโบกไม้โบกมือไปทางกองไฟของเขาและตะโกน
ว่า “ขึ้นมาสิ! มาทางนี้!”

สิ่งที่เจ้าหน้าที่ดับไฟป่าทางอากาศเหล่านั้นไม่ได้ตระหนักถึงก็คือ
ดอดจ์ได้คิดค้นกลยุทธ์การเอาชีวิตรอดขึ้นมา เขาก่อไฟเพื่อการหลบหนี
(escape fire) เพราะเมื่อเผาหญ้าที่อยู่ตรงหน้าแล้ว ก็เท่ากับว่าเขาได้กำจัด
เชื้อเพลิงสำหรับไฟป่าทิ้งไป จากนั้นเขาก็เทน้ำจากกระติกของตัวเองลงบน
ผ้าเช็ดหน้า ใช้มันปิดปาก แล้วนอนคว่ำตรงบริเวณที่ถูกเผาเกรียม
ไปแล้ว เขาอนอนอยู่ตรงนั้นตลอดช่วง 15 นาทีต่อมาขณะที่ไฟป่าลุกไหม้อยู่
เหนือตัวเขา และรอดชีวิตมาได้ด้วยก๊าซออกซิเจนที่ลอยต่ำอยู่ใกล้พื้นดิน

เรื่องน่าเศร้าก็คือเจ้าหน้าที่ดับไฟป่าทางอากาศ 12 คนเสียชีวิต
ต่อมานาฬิกาพกพาของผู้เคราะห์ร้ายรายหนึ่งถูกพบโดยที่เข็มละลายอยู่ที่
เวลา 17.56 น.

ทำไมเจ้าหน้าที่ดับไฟป่าถึงรอดชีวิตเพียง 3 คน สมรรถภาพทางร่างกายอาจเป็นปัจจัยหนึ่งครับ ผู้รอดชีวิตอีก 2 คนวิ่งหนีเปลวเพลิงไปถึงสันเขาได้ทัน แต่ตลอดจรรอดชีวิตมาได้ด้วยสมรรถภาพทางความคิดของเขาเอง

• • •

เมื่อผู้คนคิดถึงคุณสมบัติที่จะทำให้เรามีสมรรถภาพทางความคิดที่ดี สิ่งแรกที่มีคนพูดถึงมาในหัวก็คือความฉลาด ยิ่งคุณฉลาดมากเท่าไร คุณก็ยิ่งแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้มากและเร็วขึ้นเท่านั้น เดิมทีเรามองว่าสติปัญญาคือความสามารถในการคิดและเรียนรู้ แต่ในโลกอันซับซ้อนวุ่นวายนี้ยังมีทักษะอีกชุดหนึ่งที่อาจมีความสำคัญมากกว่า นั่นคือ ความสามารถในการคิดทบทวนและละทิ้งความรู้เดิม

ลองจินตนาการว่าคุณเพิ่งทำข้อสอบปรนัยเสร็จแต่ยังลังเลกับคำตอบข้อหนึ่งของตัวเอง ตอนนั้นคุณยังมีเวลาเหลือ คุณควรยึดมั่นในสัญชาตญาณแรกหรือเปลี่ยนคำตอบดี

นักศึกษาประมาณ 3 ใน 4 เชื่อว่าการทบทวนคำตอบจะส่งผลเสียต่อคะแนนของพวกเขา บริษัทรับเตรียมความพร้อมก่อนสอบรายใหญ่อย่างแคปแลนเคยเตือนนักศึกษาว่า “จงใช้ความระมัดระวังอย่างมากเวลาที่คุณตัดสินใจจะเปลี่ยนคำตอบ ประสบการณ์ที่ผ่านมาบ่งชี้ว่านักศึกษาจำนวนมากที่เปลี่ยนคำตอบจะเปลี่ยนไปเลือกคำตอบที่ผิด” ปรากฏการณ์นี้เป็นที่รู้จักในชื่อเหตุผลวิบัติโดยเชื่อว่าสัญชาตญาณแรกถูกเสมอ (first-instinct fallacy)

ถึงแม้ผมจะเคารพทบทวนจากประสบการณ์ แต่ผมมักเชื่อในหลักฐานที่เห็นได้ชัดจนมากกว่า เมื่อนักจิตวิทยา 3 คนทำการทบทวนการศึกษา 33 ครั้งอย่างครอบคลุม พวกเขาก็พบว่าในการศึกษาทุกครั้งที่การแก้ไขคำตอบส่วนใหญ่เปลี่ยนคำตอบที่ผิดให้กลายเป็นคำตอบที่ถูก

ในการทดลองครั้งหนึ่ง นักจิตวิทยานับจำนวนรอยยางลบบนข้อสอบของนักศึกษากว่า 1,500 คนในรัฐอิลลินอยส์ และพบว่ามีการแก้ไขคำตอบเพียง 1 ใน 4 เท่านั้นที่เปลี่ยนคำตอบที่ถูกให้กลายเป็นคำตอบที่ผิด ขณะที่ครึ่งหนึ่งเปลี่ยนคำตอบที่ผิดให้กลายเป็นคำตอบที่ถูก ผมได้สัมผัสในชั้นเรียนของตัวเองปีแล้วปีเล่าว่า ข้อสอบปลายภาคของนักศึกษามีรอยยางลบน้อยมากจนน่าแปลกใจ แต่คนที่ทบทวนคำตอบของตัวเองแทนที่จะยึดมั่นในคำตอบแรกกลับทำคะแนนได้ดีขึ้น

แน่นอนว่ามีความเป็นไปได้ที่คำตอบที่สองจะไม่ใช้คำตอบที่ดีกว่าเสมอไป มันเป็นคำตอบที่ดีกว่าเพียงเพราะนักศึกษาทั่วไปมักลังเลที่จะเปลี่ยนคำตอบ โดยจะเปลี่ยนคำตอบก็ต่อเมื่อค่อนข้างมั่นใจเท่านั้น แต่งานวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ชี้ให้เห็นคำอธิบายที่แตกต่างออกไป นั่นคือการเปลี่ยนคำตอบไม่ได้ทำให้คะแนนของคุณดีขึ้นมากเท่ากับการพิจารณาว่าคุณควรเปลี่ยนคำตอบหรือไม่

เราไม่เพียงลังเลที่จะทบทวนคำตอบเท่านั้น แต่ยังลังเลที่จะคิดเรื่องทบทวนคำตอบด้วย ในการทดลองครั้งหนึ่ง นักศึกษาหลายร้อยคนถูกสุ่มให้เรียนรู้เรื่องเหตุผลวิบัติโดยเชื่อว่าสัญชาตญาณแรกถูกเสมอ ผู้บรรยายให้ความรู้พวกเขาเกี่ยวกับคุณค่าของการเปลี่ยนใจและให้คำแนะนำว่าเปลี่ยนใจตอนไหนถึงจะเหมาะสม ทว่าในการทำข้อสอบ 2 ครั้งต่อมาพวกเขาก็ยังไม่มีแนวโน้มที่จะแก้ไขคำตอบมากขึ้นแต่อย่างใด

ส่วนหนึ่งของปัญหานี้ก็คือความเกียจคร้านที่จะคิด นักจิตวิทยาบางส่วนเชื่อว่ามนุษย์เราไม่ชอบถ้าต้องคิดมากเกินไป เรามักชอบความสะดวกสบายของการยึดมั่นในมุมมองเดิมมากกว่าความยากลำบากในการไขว่คว้ามุมมองใหม่ อย่างไรก็ตาม ยังมีอิทธิพลที่ลึกซึ้งกว่าอยู่เบื้องหลังความรู้สึกต่อต้านการคิดทบทวนของเรา การตั้งคำถามกับตัวเองทำให้โลกนี้คาดเดาได้ยากขึ้น เพราะมันทำให้เราต้องยอมรับว่าข้อเท็จจริงอาจเปลี่ยนแปลงได้ ตอนหนึ่งที่เคยถูกอาจกลายเป็นสิ่งที่ผิด การกลับไป

ทบทวนอะไรสักอย่างที่เราเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าอาจเป็นภัยคุกคามต่อตัวตนของเรา ทำให้เรารู้สึกกลัวกับว่าเรากำลังสูญเสียตัวตนบางส่วนไป

การคิดทบทวนไม่ใช่เรื่องลำบากยากเย็นในชีวิตเราไปเสียทุกด้าน เพราะพอเป็นเรื่องของสิ่งที่เราครอบครอง เราจะปรับเปลี่ยนมันให้ทันสมัยอย่างกระตือรือร้น เราซื้อเสื้อผ้าใหม่เมื่อชุดเดิมเซยแล้วและปรับปรุงห้องครัวเมื่อมันไม่ทันสมัยอีกต่อไป แต่พอเป็นเรื่องของความรู้และความคิดเห็นของเรา เรามักเกาะอยู่กับสิ่งเดิม ๆ อย่างเหนียวแน่น นักจิตวิทยาเรียกสิ่งนี้ว่าการยึดติด (seizing) และการฝังใจ (freezing) เราชื่นชอบความสบายใจจากการปักใจเชื่อมากกว่าความไม่สบายใจจากการเคลือบแคลงสงสัย เราหัวเราะเยาะคนที่ยังใช้ระบบปฏิบัติการวินโดวส์ 95 แต่เราก็มักยังคงยึดติดกับความคิดเห็นที่ตัวเองสร้างขึ้นในปี 1995 เราบ่งฟังความคิดเห็นที่ทำให้เรารู้สึกดีแทนการรับฟังแนวคิดที่ทำให้เราต้องใคร่ครวญอย่างหนัก

คุณอาจเคยได้ยินว่าถ้าคุณหย่อนกบตัวหนึ่งลงในน้ำที่เดือดจัด มันจะกระโดดออกมาทันที แต่ถ้าคุณหย่อนกบตัวนั้นลงในน้ำอุ่นแล้วค่อย ๆ เพิ่มอุณหภูมิทีละน้อย กบตัวนั้นก็จะตายในที่สุด มันขาดความสามารถในการคิดทบทวนสถานการณ์และไม่ตระหนักถึงภัยคุกคามจนกระทั่งสายเกินไป

เมื่อไม่นานมานี้ผมลงมือศึกษาเรื่องเล่ายอดนิมดั่งกล่าวและค้นพบปัญหาเรื่องหนึ่ง นั่นคือ มันไม่ใช่เรื่องจริงครับ

เมื่อถูกหย่อนลงในน้ำเดือด กบจะถูกน้ำร้อนลวกอย่างสาหัสและอาจจะหนีรอดหรือไม่รอดก็ได้ ความจริงแล้วการอยู่ในน้ำที่เดือดอย่างช้า ๆ กลับดีกว่าด้วยซ้ำ เพราะมันจะกระโดดออกมาทันทีที่น้ำเริ่มร้อนเกินไปจนรู้สึกไม่สบายตัว

ไม่ใช่บทหรือครีบทที่คิดทบทวนไม่เป็น เราเองต่างหาก เมื่อเรา
ได้ยินเรื่องเล่านั้นและยอมรับว่ามันเป็นเรื่องจริง เราก็แทบไม่ใส่ใจที่จะ
ตั้งข้อสงสัยเลย

• • •

ขณะที่ไฟป่าแห่งหุบเขาแมนน์กัลล์ลูกลามเข้าหาพวกเขา เจ้าหน้าที่ดับไฟป่า
ทางอากาศมีเรื่องต้องตัดสินใจ ในโลกอุดมคติ พวกเขาควรมีเวลามากพอ
ที่จะหยุดพัก วิเคราะห์สถานการณ์ และประเมินทางเลือกของตัวเอง แต่
ในตอนที่เปลวไฟไหม้กระหน่ำไล่หลังมาไม่ถึง 100 เมตรเช่นนี้ พวกเขาไม่
มีโอกาสหยุดและใช้ความคิดเลย “เมื่อเจอไฟไหม้ครั้งใหญ่ ไม่มีทั้งเวลา
และต้นไม้ให้หัวหน้ากับลูกทีมได้นั่งสนทนาหรือถกเถียงกันเกี่ยวกับเปลวไฟ
ที่ลุกโชน” นอร์แมน แมคคีน นักวิชาการและอดีตเจ้าหน้าที่ดับเพลิงเขียน
ไว้ในหนังสือบันทึกเหตุการณ์ภัยพิบัติที่ได้รับรางวัลของเขาเรื่อง *Young Men
and Fire* “ถ้าโสกราตีสเป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่ดับไฟป่าที่หุบเขาแมนน์กัลล์
เขากับลูกทีมคงถูกย่างสดระหว่างกำลังนั่งใคร่ครวญอยู่ตรงนั้น”

ดอดจ์ไม่ได้รอดชีวิตเพราะใช้ความคิดได้ช้ากว่า เขารอดชีวิตเพราะ
สามารถคิดทบทวนสถานการณ์ได้เร็วกว่า เจ้าหน้าที่ดับไฟป่าทางอากาศ
12 คนต้องเผชิญกับผลลัพธ์อันเลวร้ายเพราะพฤติกรรมของดอดจ์ไม่สมเหตุ
สมผลสำหรับพวกเขา พวกเขาไม่สามารถคิดทบทวนความเชื่อของตัวเอง
ได้ทัน

ภายใต้ความตึงเครียดแบบเฉียบพลัน คนเรามักหันไปพึ่งการ
ตอบสนองแบบอัตโนมัติที่ผ่านการเรียนรู้มาอย่างดี นั่นคือการปรับตัว
ตามวิวัฒนาการครับ ตราบใดที่คุณตกอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเดิม
ซึ่งปฏิกิริยาตอบสนองเช่นนั้นคือสิ่งจำเป็น ถ้าคุณเป็นเจ้าหน้าที่ดับไฟป่า
ทางอากาศ การตอบสนองที่ผ่านการเรียนรู้มาอย่างดีของคุณคือการดับไฟ
ไม่ใช่การก่อไฟอีกกอง ถ้าคุณกำลังวิ่งหนีเพื่อเอาชีวิตรอด การตอบสนอง

ที่ผ่านการเรียนรู้มาอย่างดีของคุณคือการวิ่งออกห่างจากเปลวเพลิง ไม่ใช่วิ่งเข้าหามัน สัญชาตญาณเหล่านั้นอาจช่วยชีวิตคุณได้ในสถานการณ์ปกติ ทว่าดอตจ์รอดชีวิตจากหุบเขาแมนน์กัลซ์เพราะเขายกเลิกการตอบสนองทั้งสองแบบได้อย่างรวดเร็ว

ไม่มีใครสอนให้ดอตจ์วิ่งหนีไฟเพื่อหลบหนี เขาไม่เคยได้ยินแนวคิดนี้มาก่อนด้วยซ้ำ มันเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าล้วน ๆ ในเวลาต่อมา ผู้รอดชีวิตอีก 2 คนได้ให้การต่อศาลว่าการหนีไฟเพื่อหลบหนีไม่ได้อยู่ในหลักสูตรการฝึกของพวกเขาเลย ผู้เชี่ยวชาญหลายคนใช้เวลาตลอดชีวิตการทำงานของตัวเองศึกษาเรื่องไฟป่า โดยไม่รู้เลยว่าเราสามารถรอดชีวิตได้ด้วยการเล่นหัวให้เป็นหลุมเพื่อหลบเปลวเพลิง

เมื่อผมเล่าเรื่องการเอาชีวิตรอดของดอตจ์ให้คนอื่นฟัง พวกเขา มักจะรู้สึกพิศวงกับไหวพริบภายใต้แรงกดดันของดอตจ์ นี่มันอัจฉริยะชัด ๆ! แล้วความประหลาดใจของพวกเขาก็จางหายไปอย่างรวดเร็วกลายเป็นความผิดหวัง เมื่อพวกเขาได้ข้อสรุปว่าช่วงเวลาแห่งการตระหนักรู้เช่นนั้น เป็นสิ่งที่ไกลเกินเอื้อมสำหรับมนุษย์ธรรมดา ฉันทำการบ้านวิชาคณิตศาสตร์ของลูกที่อยู่ชั้นเกรดสี่ไม่ได้ด้วยซ้ำ แต่ส่วนใหญ่แล้วการคิดทบทวนไม่ต้องอาศัยทักษะหรือความเฉลียวฉลาดมากเป็นพิเศษเลยครับ

ในช่วงเวลาก่อนหน้านั้นที่หุบเขาแมนน์กัลซ์ เจ้าหน้าที่ดับไฟป่าทางอากาศพลาดโอกาสอีกครั้งหนึ่งในการคิดทบทวน และโอกาสครั้งนั้นก็อยู่ใกล้เพียงปลายนิ้ว ก่อนที่ดอตจ์จะเริ่มโยนไม้ขีดลงไปในพงหญ้า เขาสั่งให้ลูกทีมทิ้งเครื่องมือหนักของตัวเอง พวกเขาใช้เวลา 8 นาทีที่ผ่านมาไปกับการวิ่งขึ้นเนินขณะที่ยังคงแบกขวาน เลื่อย พลั่ว และเป่าสายหลังที่หนักเกือบ 10 กิโลกรัม

ถ้าคุณกำลังวิ่งหนีเพื่อเอาชีวิตรอด อันดับแรกคุณย่อมอยากทิ้งอะไรก็ตามที่อาจทำให้คุณเคลื่อนที่ได้ช้าลง แต่สำหรับเจ้าหน้าที่ดับเพลิง เครื่องมือคือสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงาน การแบกและการดูแลเครื่องมือฝังลึกอยู่ในการฝึกฝนและประสบการณ์ของพวกเขา เจ้าหน้าที่ดับไฟป่า

ทางอากาศส่วนใหญ่เพิ่งจะตัดสินใจทิ้งเครื่องมือเมื่อตอดจ้อออกคำสั่ง และ
เจ้าหน้าที่ดับเพลิงคนหนึ่งก็ยังคงถือพลั่วเอาไว้จนเพื่อนร่วมทีมต้องดึงมัน
ออกจากมือเขา คำถามคือถ้าลูกทีมทิ้งเครื่องมือของตัวเองเร็วกว่านั้น
มันจะช่วยให้พวกเขารอดชีวิตหรือเปล่า

เราไม่มีทางรู้ได้หรอก แล้วกรณีแบบนี้ก็ไม่ได้เกิดขึ้นแค่ที่หุบเขา
แมนน์กัลชต์ด้วย แค่วระหว่างปี 1990-1995 ก็มีเจ้าหน้าที่ดับไฟป่าถึง 23 คน
เสียชีวิตขณะพยายามวิ่งหนีเพลิงขึ้นเนิน แม้ว่าภารกิจเครื่องมือหนักจะ
ก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างความเป็นกับความตายก็ตาม ในปี 1994
บนภูเขาสตอร์มคิงในรัฐโคโลราโด ลมแรงทำให้เปลวเพลิงพวยพุ่งข้าม
หุบเขาลึก ขณะกำลังวิ่งขึ้นเนินบนทางขรุขระโดยที่มองเห็นโอกาสรอด
อยู่ห่างออกไปข้างหน้าเพียง 60 เมตร เจ้าหน้าที่ดับไฟป่าทางอากาศและ
เจ้าหน้าที่ดับไฟป่าภาคพื้นดิน 14 คนกลับต้องเสียชีวิต โดยในจำนวนนั้น
เป็นหญิง 4 คนและชาย 10 คน

ในเวลาต่อมาเจ้าหน้าที่สืบสวนคำนวณว่าหากปราศจากเครื่องมือ
และπέสะพายหลัง เจ้าหน้าที่จะสามารถวิ่งได้เร็วขึ้น 15-20 เปอร์เซ็นต์
“เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่คงรอดชีวิตหากพวกเขาทิ้งเครื่องมือแล้ววิ่งไปยังจุดที่
ปลอดภัย” ผู้เชี่ยวชาญคนหนึ่งเขียนไว้ ขณะที่กรมป่าไม้แห่งสหรัฐอเมริกา
เห็นพ้องว่า “หากเจ้าหน้าที่ดับเพลิงทิ้งπέสะพายหลังและเครื่องมือ
พวกเขาก็จะไปถึงสันเขาก่อนที่เปลวไฟจะลุกลามมาถึง”

เป็นเรื่องสมเหตุสมผลที่จะสันนิษฐานว่าตอนแรกเจ้าหน้าที่อาจ
วิ่งตามสัญชาตญาณ พวกเขาน่าจะไม่ได้รู้ด้วยซ้ำว่าตัวเองยังคงแบกเก็บกับ
เครื่องมืออยู่ “หลังจากวิ่งขึ้นเนินไปประมาณ 300 เมตร” ผู้รอดชีวิต
คนหนึ่งให้การ “ผมถึงได้รู้ว่าตัวเองยังแบกเปลวไฟไว้นั่นแหละ!”
ถึงแม้จะตัดสินใจอย่างชาญฉลาดแล้วว่าจะทิ้งเปลวไฟที่หนักกว่า
10 กิโลกรัมไป เขาก็ยังสูญเสียเวลาอันมีค่า “ผมเริ่มมองหาที่วางเปลว
ไฟอย่างเร็วเพื่อไม่ให้มันโดนไฟไหม้...จำได้ว่าตอนนั้นผมคิดว่า ‘ไม่อยากเชื่อ
เลยว่าฉันจะทิ้งเปลวไฟ’ ” ศพของผู้เคราะห์ร้ายรายหนึ่งถูกพบในสภาพที่ยัง

สะพานเป้และมือยังถือด้ามจับของเลื่อยไฟฟ้า ทำไมเจ้าหน้าที่ดับเพลิงจำนวนมากถึงยึดติดกับเครื่องมือทั้ง ๆ ที่การทิ้งมันอาจช่วยให้พวกเขารอดชีวิต

ถ้าคุณเป็นเจ้าหน้าที่ดับเพลิง การทิ้งเครื่องมือไม่ใช่แค่การเลิกทำสิ่งที่ทำเป็นประจำและเพิกเฉยต่อสัญชาตญาณเท่านั้น ทว่ายังหมายถึงการยอมรับความล้มเหลวและทิ้งตัวตนบางส่วนของคุณไปด้วย คุณต้องทบทวนเป้าหมายในอาชีพและบทบาทของตัวเองในชีวิต “ไฟไม่ใช่สิ่งที่จะสู้ได้ด้วยร่างกายและมือเปล่า แต่ต้องใช้เครื่องมือที่เป็นสัญลักษณ์ของเจ้าหน้าที่ดับเพลิง” นักจิตวิทยาองค์กรชื่อคาร์ล ไวท์ อธิบาย “สิ่งเหล่านี้คือเหตุผลที่ทำให้เจ้าหน้าที่ดับเพลิงถูกเรียกตัวออกไปแต่แรก... การทิ้งเครื่องมือก่อให้เกิดวิกฤติตัวตน เมื่อไม่มีเครื่องมือแล้ว ฉันเป็นใครกันแน่”

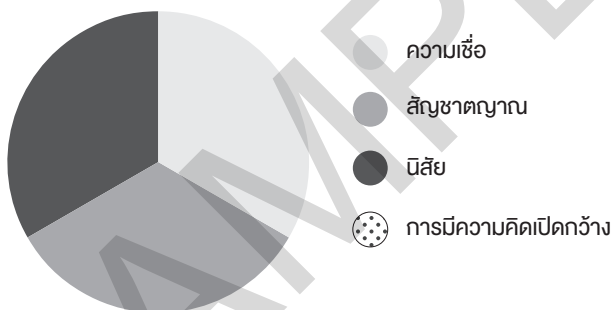
ไฟป่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นไม่บ่อย ชีวิตของคนส่วนใหญ่ไม่ได้แขวนไว้กับการตัดสินใจในเสี้ยววินาทีที่บีบให้เราต้องทบทวนความคิด โดยมองว่าเครื่องมือของเราเป็นต้นตอของอันตรายและไฟเป็นเส้นทางสู่ความปลอดภัย ถึงอย่างนั้นความท้าทายในการคิดทบทวนก็เป็นเรื่องที่พบเห็นได้อย่างแพร่หลายจนน่าแปลกใจ เรียกว่าพบในตัวมนุษย์ทุกคนเลยก็ว่าได้

เราทุกคนล้วนเคยทำผิดพลาดแบบเดียวกับเจ้าหน้าที่ดับไฟป่าทางอากาศและนักดับเพลิง แต่ผลสืบเนื่องจากการทำผิดพลาดนั้นร้ายแรงน้อยกว่า มันจึงไม่ค่อยเป็นที่สังเกตเห็น วิธีคิดของเรากลายเป็นนิสัยที่อาจดูจริงจังไว้ และเราไม่ยอมเสียเวลาตั้งคำถามกับนิสัยเหล่านั้นเลยจนมันสายเกินไป คุณคาดหวังว่าเบรคที่มีเสียงดังลั่นจะยังคงทำงานได้ต่อจนกระทั่งมันเสียบนถนนในที่สุด คุณเชื่อว่าตลาดหุ้นจะยังอยู่ในช่วงขาขึ้นต่อไปหลังจากที่นักวิเคราะห์เตือนว่ากำลังจะเกิดฟองสบู่สังหาริมทรัพย์ คุณทักท้วงเอาเองว่าชีวิตสมรสยังมีความสุขดีทั้งที่คู่สมรสของคุณรู้สึกห่างเหินกับคุณมากขึ้นเรื่อย ๆ คุณรู้สึกว่าคุณชีพการงานของคุณมันคงแม้ว่าเพื่อนร่วมงานบางคนจะถูกเลิกจ้างไปแล้ว

หนังสือเล่มนี้จะพูดถึงคุณค่าของการคิดทบทวน การใช้ความยืดหยุ่นทางความคิดแบบเดียวกับที่ทำให้แวกเนอร์ ดอดจ์ รอดชีวิต และการทำสิ่งที่เขาล้มเหลวให้สำเร็จ นั่นคือ การสนับสนุนให้คนอื่นมีความยืดหยุ่นในการทำงานเดียวกัน

คุณอาจไม่ได้แบกขวานหรือพลั่ว แต่คุณมีเครื่องมือทางความคิดที่คุณใช้อยู่เป็นประจำ มันอาจจะเป็นสิ่งที่คุณรู้ ความเชื่อที่คุณสร้างขึ้นมา หรือความคิดเห็นของคุณ บางสิ่งบางอย่างไม่ได้เป็นแค่ส่วนหนึ่งในอาชีพการงานของคุณเท่านั้น แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งของตัวตนคุณอีกด้วย

เครื่องมือที่เราใช้คิด



ลองมาพิจารณานักศึกษากลุ่มหนึ่งซึ่งสร้างสิ่งที่เรียกว่าเป็นเครือข่ายสังคมออนไลน์เครือข่ายแรกของฮาร์วาร์ดก็ได้ คนกลุ่มนี้เชื่อมโยงนักศึกษาใหม่จำนวน 1 ใน 8 ที่กำลังจะเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยผ่านเครือข่าย “อีกรูป” แต่พอนักศึกษาใหม่เหล่านี้มาถึงเมืองเคมบริดจ์ ซึ่งเป็นที่ตั้งของฮาร์วาร์ด พวกเขาก็ออกจากเครือข่ายนั้นแล้วปิดมันทิ้งไปห้าปีต่อมามาร์ก ซักเคอร์เบิร์ก ได้ก่อตั้งเฟซบุ๊กขึ้นมาในรั้วมหาวิทยาลัยเดียวกัน

บางครั้งบางคราวกลุ่มนักศึกษาที่เป็นคนสร้างอีกรูปขึ้นมาก็รู้สึกปวดแปลบเพราะความเสียดาย ผมรู้ดี เพราะผมเป็นหนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้งกลุ่มนั้น

ขอบอกให้ชัดเจนตรงนี้นักก่อนเลยว่าผมคงไม่มีวิสัยทัศน์ที่จะต่อยอดแพลตฟอร์มของเราให้กลายเป็นเฟซบุ๊กได้ แต่เมื่อมองย้อนกลับไป เห็นได้ชัดที่ผมและเพื่อน ๆ พลัดโอกาสหลายครั้งในการคิดทบทวนศักยภาพแพลตฟอร์มของเรา ความตั้งใจแรกของเราคือการใช้อีกรูปเพื่อหาเพื่อนใหม่ เราไม่ได้คิดเลยว่ามันอาจเป็นที่สนใจในหมู่นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่นหรือคนที่เรียนจบไปแล้ว นิสัยที่ผ่านการเรียนรู้มาอย่างดีของเราคือการใช้เครื่องมือออนไลน์เพื่อติดต่อสื่อสารกับคนที่อยู่ห่างไกล พอเรามาอยู่ในรั้วมหาวิทยาลัยเดียวกันจนสามารถเดินไปมาหากันได้ เราจึงคิดว่าไม่จำเป็นต้องมีอีกรูปอีกต่อไป ถึงแม้หนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้งจะเรียนสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์และสมาชิกแรกเริ่มอีกคนจะเปิดบริษัทสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยีที่ประสบความสำเร็จ เรายังเชื่อมั่นแบบผิด ๆ ว่าเครือข่ายสังคมออนไลน์เป็นเพียงงานอดิเรกชั่วคราวช่วยยาม ไม่ใช่ส่วนสำคัญของอินเทอร์เน็ตในอนาคต และเนื่องจากผมไม่รู้วิธีเขียนโปรแกรม ผมจึงไม่มีเครื่องมือสร้างสิ่งที่ซับซ้อนกว่านั้น แถมการเปิดบริษัทยังไม่ใช่อะไรที่ผมอยากทำในตอนนั้นด้วย ผมมองว่าตัวเองเป็นแค่ นักศึกษาปีหนึ่ง ไม่ใช่ผู้ประกอบการดาวรุ่ง

นับตั้งแต่นั้นการคิดทบทวนก็กลายเป็นส่วนสำคัญของตัวตนของผม ผมเป็นนักจิตวิทยา แต่ผมไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีของฟรอยด์ ผมไม่มีโซฟาอยู่ในห้องทำงาน และผมไม่ได้ทำจิตบำบัด ในฐานะนักจิตวิทยาองค์กรที่โรงเรียนธุรกิจจอร์จตัน ผมใช้เวลา 15 ปีที่ผ่านมาไปกับการวิจัยและสอนวิชาการบริหารจัดการแบบอิงหลักฐาน ในฐานะผู้ประกอบการที่ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและแนวคิด ผมได้รับการติดต่อจากองค์กรต่าง ๆ อย่างถูกกลีบพิทซาร์ เอ็นบีเอ และมูลนิธิเกตส์เพื่อช่วยพวกเขาทบทวนวิธีออกแบบตำแหน่งงานที่มีความหมาย สร้างทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และ

หล่อหลอมวัฒนธรรมความร่วมมือ หน้าที่ของผมคือการคิดทบทวนแนวทางของเราในการทำงาน การเป็นผู้นำ และการดำเนินชีวิต แล้วเปิดโอกาสให้คนอื่นทำแบบเดียวกัน

ไม่มีช่วงเวลาไหนที่จำเป็นต้องคิดทบทวนมากไปกว่าทุกวันนี้อีกแล้ว ขณะที่เริ่มมีการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ผู้นำหลายคนทั่วโลกกลับทบทวนความเชื่อของตัวเองอย่างเชื่องช้า ตอนแรกพวกเขาคิดว่าเชื้อไวรัสคงไม่แพร่กระจายมาถึงประเทศของตัวเอง ต่อมาพวกเขาก็คิดว่ามันคงไม่ร้ายแรงไปกว่าไข้หวัดใหญ่ และคงมีเพียงผู้ป่วยที่แสดงอาการเท่านั้นที่สามารถแพร่เชื้อให้ผู้อื่นได้ ทุกวันนี้ตัวเลขผู้เสียชีวิตจึงยังคงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ในช่วงปีที่ผ่านมา เราทุกคนล้วนต้องเผชิญการทดสอบความยืดหยุ่นทางความคิดของตัวเอง เราถูกบีบให้ตั้งคำถามในสิ่งที่เราเห็นว่าเป็นเรื่องปกติเสมอมาและเสมอไป อย่างเรื่องที่เรามองว่าการไปโรงพยาบาล กินอาหารที่ร้าน และกอดพ่อแม่หรือปู่ย่าตายายของเราเป็นการกระทำที่ปลอดภัย รวมถึงความเชื่อที่ว่าเราจะมีอาการทดสอบสติปัญญาให้ชมทางโทรศัพท์น้อยอยู่ตลอดเวลา พวกเราส่วนใหญ่จะไม่มีวันต้องทำงานนอกบริษัทหรือสอนหนังสือลูกที่บ้าน และเราสามารถซื้อกระดาษชำระกับผลิตภัณฑ์ล้างมือได้ทุกเมื่อที่ต้องการ

ท่ามกลางสถานการณ์โรคระบาด หลายครั้งที่การกระทำอันโหดร้ายของตำรวจได้ทำให้ผู้คนจำนวนมากหันกลับมาคิดทบทวนมุมมองของตัวเองเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรมทางเชื้อชาติและบทบาทของพวกเขาในการต่อสู้เรื่องนี้ การเสียชีวิตอย่างไรเหตุผลของพลเมืองผิวดำ 3 คนอย่างจอร์จ ฟลอยด์ บรีออนนา เทย์เลอร์ และอาห์มุด อาร์เบอร์ ทำให้คนผิวขาวหลายล้านคนตระหนักว่าการเหยียดเชื้อชาติไม่ใช่ปัญหาสำหรับเฉพาะคนผิวสี เหมือนที่การเหยียดเพศก็ไม่ใช่ปัญหาของผู้หญิงเท่านั้น การประท้วงเกิดขึ้นหลายระลอกทั่วประเทศในทุกกลุ่มจุดยืนทางการเมือง ขบวนการเคลื่อนไหวภายใต้ชื่อ Black Lives Matter (ชีวิตคนดำมีความหมาย) ได้รับ

แรงสนับสนุนเพิ่มขึ้นภายในเวลาแค่สองสัปดาห์ ซึ่งมากพอ ๆ กับที่ได้รับ มาตลอดช่วงเวลาสองปีก่อนหน้านั้น คนจำนวนมากที่เคยไม่ยอมรับ เรื่องนี้ได้หันมาตระหนักอย่างรวดเร็วถึงความเป็นจริงอันโหดร้ายของการเหยียดเชื้อชาติอย่างเป็นระบบที่ยังคงแพร่หลายในอเมริกา คนจำนวนมากที่เคยนิ่งเฉยมานานหันมาแสดงความรับผิดชอบจนกลายเป็นผู้ต่อต้านการเหยียดเชื้อชาติและตอบโต้ความไม่เป็นธรรมนี้

ถึงแม้จะมีประสบการณ์เหล่านี้ร่วมกัน แต่เรากลับดำรงชีวิตอยู่ในยุคสมัยที่มีความแตกแยกมากขึ้นเรื่อย ๆ สำหรับผู้คนบางส่วน แค่เอ่ยถึงการคุกเข่าตอนไต่ยืนเพลงชาติเพื่อประท้วงการเหยียดเชื้อชาติเพียงครั้งเดียวก็เพียงพอแล้วที่จะทำให้มิตรภาพลึนสุดลง สำหรับคนอีกส่วนหนึ่ง บัตรลงคะแนนเพียงใบเดียวในคูหาเลือกตั้งก็เพียงพอที่จะจบชีวิตสมรสได้ อุดมการณ์ที่ฝังรากลึกทำให้วัฒนธรรมของอเมริกาแตกแยก ทว่าขนาด บทบัญญัติอันยิ่งใหญ่ที่ขับปกครองประเทศอย่างรัฐธรรมนูญยังเปิดโอกาสให้แก้ไขเพิ่มเติมได้ ลองคิดดูสิครับว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากเรารีบแก้ไข บทบัญญัติทางความคิดของตัวเองให้เร็วกว่านี้

เป้าหมายของผมในหนังสือเล่มนี้คือการสำรวจว่าการคิดทบทวนเกิดขึ้นได้อย่างไร ผมเสาะหาหลักฐานที่น่าเชื่อถือที่สุดและนักคิดทบทวน ผู้ช่ำชองมากที่สุดในโลก เนื้อหาส่วนแรกจะมุ่งเน้นไปที่เรื่องของการเปิดกว้างทางความคิด แล้วคุณจะมีคำตอบว่าทำไมผู้ประกอบการหัวก้าวหน้าถึงยึดติดกับอดีต ทำไมผู้สมัครชิงตำแหน่งประธานาธิบดีที่มีโอกาสน้อยถึงมองว่าโรคคิดว่าตัวเองไม่เก่ง (impostor syndrome) เป็นข้อได้เปรียบ นักวิทยาศาสตร์ผู้ได้รับรางวัลโนเบลยอมรับความผิดพลาดด้วยความยินดีอย่างไร นักพยากรณ์ที่เก่งที่สุดในโลกรับมุมมองของตัวเองให้ทันสมัยด้วยแนวทางใด และผู้สร้างภาพยนตร์ที่ได้รับรางวัลออสการ์มีวิธีทะเลาะเชิงสร้างสรรค์อย่างไร

เนื้อหาส่วนที่สองจะสำรวจว่าเราสามารถกระตุ้นให้คนอื่นหันมาคิดทบทวนได้อย่างไร คุณจะได้เรียนรู้ว่าแซมบีได้วาที่ระดับนานาชาติชนะ

ได้อย่างไร และนักดนตรีมีวามโน้มแนวโน้มให้ผู้ที่อยู่ในลัทธิเชิดชูคนผิวขาวยอมละทิ้งความเกลียดชังได้อย่างไร คุณจะได้ค้นพบว่าการรับฟังแบบพิเศษสามารถช่วยให้คนไข้อยอมเปิดใจเรื่องวัคซีนกับแพทย์ และช่วยให้นักการเมืองคนหนึ่งเกลี้ยกล่อมให้นายกองทัพในยุกันดายอมเข้าร่วมการเจรจาสันติภาพกับเธอได้อย่างไร และถ้าคุณเป็นแฟนเบสบอลทีมนิวยอร์ก แยงกี้ส์ ผมจะลองหาคำตอบว่าตัวเองสามารถเกลี้ยกล่อมให้คุณเชียร์ทีมบอสตัน เรดซ็อกซ์ ได้หรือไม่

เนื้อหาส่วนที่สามจะพูดถึงการสร้างชุมชนของนักเรียนผู้ตลอดชีวิตในเรื่องการเข้าถึงสังคม ห้องทดลองที่มีไว้ศึกษาเกี่ยวกับบทสนทนายาก ๆ จะช่วยอธิบายว่าเราจะสามารถพูดคุยประเด็นที่มีการแบ่งขั้วอย่างการทำแท้งและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศให้ดีขึ้นได้อย่างไร ในเรื่องการศึกษาค้นคว้า คุณจะได้เห็นครูอาจารย์สอนเด็ก ๆ ให้คิดทบทวนด้วยการทำให้นักเรียนเป็นเหมือนพินิจภัณฑ์ สิ่งให้เด็กทำโครงการอย่างงานช่างไม้และแก้ไขตำราเรียนที่ใช้กันมานาน ในเรื่องการทำงาน คุณจะได้ออกสำรวจวิธีสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้กับหญิงชาวอเมริกันเชื้อสายสเปนคนแรกที่เดินทางสู่อวกาศ เธอขึ้นบริหารองค์การนาซาเพื่อป้องกันอุบัติเหตุหลังจากกระสวยอวกาศโคลัมเบียระเบิดออกเป็นชิ้น ๆ ผมจะปิดท้ายด้วยการใคร่ครวญความสำคัญของการคิดทบทวนแผนการที่เราวางไว้เป็นอย่างดีที่สุด

นี่คือบทเรียนที่นักดับเพลิงได้เรียนรู้จากประสบการณ์อันโหดร้ายในช่วงที่เหตุการณ์กำลังตึงเครียด แรงกระตุ้นที่สั่งให้แวกเนอร์ ดอดจ์ ทิ้งเครื่องมือหนักและใช้กองไฟที่เขาจุดขึ้นมาเป็นที่กำบังคือตัวตัดสินระหว่างความเป็นกับความตาย แต่ความคิดสร้างสรรค์ของเขาคงไม่ใช่สิ่งจำเป็นด้วยซ้ำหากไม่มีความล้มเหลวในการคิดทบทวนที่ซ่อนอยู่ภายในระบบของเรา โศกนาฏกรรมที่เลวร้ายที่สุดในหุบเขาแมนนิงส์ก็คือ เจ้าหน้าที่ดับไฟป่าทางอากาศ 12 คนต้องเสียชีวิตเพราะพยายามต่อสู้กับเพลิงที่ไม่จำเป็นต้องสู้ด้วยซ้ำ

ย้อนกลับไปในช่วงทศวรรษที่ 1880 นักวิทยาศาสตร์เริ่มเน้นย้ำบทบาทสำคัญของไฟฟ้าที่มีต่อวัฏจักรของป่า ไฟจะกำจัดสิ่งที่ตายแล้ว มอบสารอาหารลงสู่ดิน และเปิดพื้นที่เพื่อรับแสงอาทิตย์ เมื่อไฟถูกดับป่าจะหนาทึบเกินไป ช้ำร้ายการเพิ่มจำนวนของพุ่มไม้ ใบไม้แห้ง และกิ่งไม้จะกลายเป็นเชื้อเพลิงที่ทำให้ไฟป่าครั้งถัดไปยิ่งรุนแรงมากขึ้น

แต่ต้องรอให้เวลาล่วงมาจนถึงปี 1978 กว่าการบป่าไม้ของสหรัฐอเมริกาจะยุตินโยบายซึ่งกำหนดให้เจ้าหน้าที่ลงมือดับไฟป่าทุกจุดที่พบเห็นภายในเวลา 10.00 น. ของวันรุ่งขึ้น ไฟป่าในหุบเขาแมนน์กิลล์เกิดขึ้นในพื้นที่ห่างไกลซึ่งไม่เป็นภัยต่อชีวิตมนุษย์ ทว่าเจ้าหน้าที่ดับไฟป่าทางอากาศก็ยังคงเรียกตัว เพราะไม่มีใครในชุมชน องค์กร หรือสาขาวิชาชีพของพวกเขาตั้งคำถามกับความเชื่อที่ว่าไม่ควรปล่อยให้ไฟป่าลุกลามและดับไปเอง

หนังสือเล่มนี้ถือเป็นการเชื้อเชิญให้คุณปล่อยวางความรู้และความคิดเห็นที่ไม่เป็นประโยชน์กับคุณอีกต่อไป แล้วหันมายึดมั่นในความยืดหยุ่นแทนที่จะเป็นความเสมอต้นเสมอปลาย ถ้าคุณฝึกฝนศิลปะแห่งการคิดทบทวนจนเชี่ยวชาญ ผมเชื่อว่าคุณจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในอาชีพการงานและมีความสุขในชีวิตมากขึ้น การคิดทบทวนช่วยให้คุณสร้างทางออกแบบใหม่สำหรับปัญหาเดิมและย้อนกลับไปทางออกเดิมเมื่อเจอปัญหาใหม่ มันคือเส้นทางแห่งการเรียนรู้จากคนรอบตัวมากขึ้น และดำเนินชีวิตด้วยความเสียใจน้อยลง เครื่องหมายแห่งปัญญาคือการรู้ว่าควรละทิ้งเครื่องมือบางอย่างที่คุณหวงแหนที่สุดตอนไหน และควรละทิ้งตัวตนบางส่วนที่คุณเทิดทูนที่สุดเมื่อไหร่