

สารบัญ

ทำไมผมถึงเขียนหนังสือเล่มนี้	9
ชัยชนะ	13
บทที่ 1 เกมแบบมีขอบเขตและเกมแบบไร้ขอบเขต	15
<ul style="list-style-type: none">• เกมธุรกิจแบบไร้ขอบเขต• เรื่องราวของผู้เล่นสองราย• ประโยชน์ของกรอบคิดแบบไร้ขอบเขต• อันตรายของกรอบคิดแบบมีขอบเขตในเกมแบบไร้ขอบเขต• หล่มในวงการธุรกิจ• เป็นผู้นำด้วยกรอบคิดแบบไร้ขอบเขต	
บทที่ 2 ปณิธานอันดีงาม	41
<ul style="list-style-type: none">• ปณิธานอันดีงามคืออะไร• เมื่อคุณมีปณิธานแล้ว ให้จดบันทึกเอาไว้	

บทที่ 3 ที่คุณมีใช้ปณิธานหรือไม่ 65

- การทักท้วงอะเยออะยานไม่ใช้ปณิธานอันดีงาม
- การเป็นที่หนึ่งไม่ใช้ปณิธานอันดีงาม
- การเติบโตไม่ใช้ปณิธานอันดีงาม
- โครงการเพื่อสังคมไม่ใช้ปณิธานอันดีงาม

บทที่ 4 ผู้สืบสานปณิธาน 77

- เราต้องตั้งชื่อตำแหน่งใหม่
- ผู้สืบทอดตำแหน่งสูงสุด

บทที่ 5 ความรับผิดชอบของธุรกิจ (ฉบับปรับปรุงใหม่) 87

- ระบบกุนนิยมก่อนหน้าฟรีดแมน
- การใช้ระบบกุนนิยมในทางที่ผิด
- แรกกอดตันให้เล่นเกม
ด้วยกรอบคิดแบบมีขอบเขต
- เสียวริวกลองสู่การเปลี่ยนแปลง

บทที่ 6 ความมุ่งมั่นและทรัพยากร 109

- ความมุ่งมั่นมาก่อนทรัพยากร
- ต้นทุนของความมุ่งมั่น
- เมื่อความมุ่งมั่นแรงกล้า

บทที่ 7 ทีมที่เชื่อใจกัน

123

- ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเชื่อใจ
- ถ้าคุณสร้างความเชื่อใจ พวกเขา ก็จะเกิดความเชื่อใจ
- ความจริงไม่ควรเป็นเรื่องน่าเจ็บปวด
- วัฒนธรรม = ค่านิยม + พฤติกรรม
- วิธีฝึกฝนผู้นำ

บทที่ 8 ภาวะจริยธรรมเสื่อมถอย

153

- วัฒนธรรมแห่งแรกกอดัน ชื่อเรียกร่อง และสิ่งจูงใจ
- เมื่อคนดีทำเรื่องที่ไม่ดี
- การหลอกตัวเอง
- เมื่อโครงสร้างเข้ามาแทนที่ความเป็นผู้นำ
- เมื่อการแสดงออกอย่างมีจริยธรรม กลายเป็นมาตรฐาน

บทที่ 9 คู่ปรับที่คู่ควร

183

- คู่ปรับที่คู่ควรช่วยให้เราทำสิ่งที่เราทำอยู่ได้ดีขึ้น
- คู่ปรับที่คู่ควรช่วยให้เรา
เข้าใจเหตุผลในการทำงานได้ชัดเจนขึ้น
- ภาวะตาบอดเพราะปณิธาน
- อย่าคิดว่าการสูญเสียคู่ปรับที่คู่ควร
หมายถึงคุณชนะในเกมนั้น
- สงครามเย็น 2.0

บทที่ 10 ความยืดหยุ่นในการดำรงกิจการ	207
<ul style="list-style-type: none">• สู้ความเขี้ยวอันโกลโพน• วิทยาลัยสำหรับความยืดหยุ่น• ถ้าคุณไม่ลงมือ คนอื่นก็จะลงมือแทน	
บทที่ 11 ความกล้าหาญในการเป็นผู้นำ	223
<ul style="list-style-type: none">• พลั้งของจุดมุ่งหมาย• การยึดติดกับกรอบคิดแบบมีขอบเขต ไม่ต้องอาศัยความกล้าหาญ• การตีจากและทวงแยก• วิธีค้นหาความกล้าหาญในการเป็นผู้นำ	
บทส่งท้าย	249
ประวัติผู้เขียน	253

กำไบผมถึงเขียนหนังสือเล่มนี้

น่าแปลกใจนะครับที่ผมจำเป็นต้องเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา ตลอดช่วงประวัติศาสตร์ของมนุษย์ เราได้เห็นประโยชน์ของการคิดแบบไร้ขอบเขตหลายต่อหลายครั้ง ความเฟื่องฟูของสังคมอันยิ่งใหญ่ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และการแพทย์ และการสำรวจอวกาศล้วนเกิดขึ้นเพราะคนกลุ่มใหญ่ทำอะไรบางอย่างร่วมกันโดยไม่ได้หวังผลลัพธ์ที่ชัดเจนในเวลาอันใกล้ ตัวอย่างเช่น ถ้าจรวดที่เรากำลังส่งขึ้นไปยังห้วงอวกาศเกิดระเบิด เราก็จะหาคำตอบว่ามีอะไรผิดพลาดแล้วพยายามอีกครั้ง... อีกครั้ง...และอีกครั้ง ต่อให้เราประสบความสำเร็จแล้วเราก็ยังพยายามต่อไป เราไม่ได้ทำสิ่งเหล่านี้เพราะหวังโบนัสตอนสิ้นปี แต่ทำเพราะรู้สึกว่าการกำลังมีส่วนร่วมในการทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ซึ่งจะมีคุณค่าต่อไปอีกยาวนาน แม้เราจากโลกนี้ไปแล้ว

ถึงแม้การลงมือทำโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะยาวซึ่งไร้ขอบเขตจะมีประโยชน์มากมาย ทว่ามันก็ทำไม่ได้ง่าย ๆ เพราะต้องอาศัยความพยายามอย่างหนัก โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เรามีแนวโน้มที่จะเสาะหา

ทางออกที่ได้ผลทันทีให้กับปัญหาที่รบกวนจิตใจ อีกทั้งเรายังให้ความสำคัญกับภาระนะให้เร็วที่สุดเพื่อตอบสนองความทะเยอทะยานของตัวเอง เรามักจะมองโลกว่ามีเพียงความสำเร็จและความล้มเหลวหรือผู้ชนะและผู้แพ้ บางครั้งการคิดถึงเรื่องแพ้ชนะโดยอัตโนมัติแบบนี้ก็ใช้ได้ผลดีในระยะสั้น แต่ถ้าใช้เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัทและองค์กรมันอาจส่งผลเลวร้ายในระยะยาว

เราคุ้นเคยกับผลลัพธ์ของกรอบคิดแบบอัตโนมัตินี้ดี ไม่ว่าจะเป็นการเลิกจ้างพนักงานกลุ่มใหญ่ทุกปี บรรยาการการทำงานที่ดูเดือด การตามใจผู้ถือหุ้นมากกว่าจะสนใจความต้องการของพนักงานและลูกค้า ธรรมเนียมปฏิบัติทางธุรกิจที่ไม่ซื่อสัตย์และไร้ศีลธรรม การให้รางวัลพนักงานที่นิสัยแย่มากแต่ทำงานดีโดยเมินเฉยต่อความเสียหายที่พวกเขาสร้างให้แก่พนักงานคนอื่น หรือการให้รางวัลผู้นำซึ่งดูจะใส่ใจตัวเองมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งหมดนี้มีส่วนทำให้ความจงรักภักดีและความอยากร่วมร่วมมลดน้อยลง ในขณะที่ความไม่มั่นใจและความกังวลกลับเพิ่มขึ้น แนวทางการดำเนินธุรกิจแบบไม่ใส่ใจความรู้สึกของผู้คนและมุ่งเน้นแต่งานดูจะผุดขึ้นราวกับดอกเห็ดหลังจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม ในยุคดิจิทัลแบบทุกวันนี้ยิ่งไม่ต้องพูดถึง สรุปก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพาณิชย์และระบบทุนนิยมของเราเกิดจากมุมมองระยะสั้นซึ่งมีขอบเขตจำกัด

ถึงแม้หลายคนจะไม่อยากให้เกิดภาวะแบบนี้ แต่น่าเสียดายที่ความต้องการของตลาดในการรักษาสุขภาพปัจจุบันเอาไว้มองจะทรงพลังกว่าแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เวลาเราพูดทำนองว่า “คนต้องมาก่อนผลกำไร” เรามักเผชิญกับเสียงต่อต้าน ผู้นำและคนจำนวนมากที่ควบคุมระบบในปัจจุบันจะพากันบอกว่าเราไร้เดียงสาและไม่เข้าใจ “สภาพความเป็นจริง” ของการดำเนินธุรกิจ ในที่สุดเราก็จะยอมล่าถอยแล้วทำใจยอมรับการตื่นนอนขึ้นมาพร้อมกับภารไม่ยอมไปทำงาน การรู้สึกไม่ปลอดภัยเวลาอยู่ในที่ทำงาน และการดิ้นรนแสวงหาสิ่งที่จะมาเติมเต็มชีวิต นี่คือเหตุผลที่ผู้คนมากมายสามารถหาเงินได้เป็นกอบเป็นกำจากการแนะนำ

วิธีแสวงหาความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว แต่ผมสงสัยว่าเรายังมีทางเลือกอื่นหรือไม่

บางที “สภาพความเป็นจริง” ที่บรรดาผู้นำพูดถึงอยู่บ่อย ๆ อาจไม่ต้องเป็นแบบนั้นก็ได้ บางทีระบบการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอาจไม่ “ถูกต้อง” หรือแม้แต่ “ดีที่สุด” มันแค่เป็นระบบที่เราคุ้นเคยซึ่งถูกผลักดันโดยคนส่วนน้อย หากเป็นเช่นนี้ เราก็มีโอกาสที่จะผลักดันให้เกิดสภาพความเป็นจริงที่แตกต่างออกไป

เรามีอำนาจที่จะสร้างโลกที่คนส่วนใหญ่ตื่นนอนอย่างมีแรงบันดาลใจ ทุกเช้า รู้สึกปลอดภัยในที่ทำงาน และกลับบ้านด้วยความรู้สึกเหมือนได้รับการเติมเต็ม การเปลี่ยนแปลงแบบที่ผมสนับสนุนไม่ใช่จะเกิดขึ้นได้ง่าย ๆ แต่มันก็เป็นไปได้หากมีผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่ยอดเยี่ยม ผู้นำที่ยอดเยี่ยมคือคนที่ไม่ได้แค่เปรียบเทียบระหว่าง “ระยะสั้น” กับ “ระยะยาว” พวกเขารู้ว่าประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ไตรมาสถัดไปหรือการเลือกตั้งครั้งถัดไป แต่อยู่ที่คนรุ่นถัดไปต่างหาก ผู้นำที่ยอดเยี่ยมสร้างองค์กรที่จะประสบความสำเร็จต่อไปแม้ว่าพวกเขาจะจากโลกนี้ไปแล้ว การกระทำแบบนี้ให้ประโยชน์กับผู้คน ธุรกิจ หรือแม้แต่ผู้ถือหุ้นอย่างมหาศาลเลยครับ

ผมไม่ได้เขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาเพื่อเปลี่ยนแปลงความเชื่อของคนที่ยากปกป้องสภาพปัจจุบันนะครับ แต่ผมเขียนเพื่อปลุกระดมคนที่พร้อมจะทำทายสภาพปัจจุบันและแทนที่มันด้วยสภาพความเป็นจริงที่ตอบสนองต่อความต้องการส่วนลึกของมนุษย์ ไม่ว่าจะ เป็นความต้องการที่จะรู้สึกปลอดภัย มีส่วนร่วมในการทำอะไรบางอย่างที่ยิ่งใหญ่ หรือหาเลี้ยงตัวเองและครอบครัว ซึ่งเป็นสภาพความเป็นจริงที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเราทั้งในฐานะปัจเจกบุคคล บริษัท ชุมชน และเผ่าพันธุ์

ถ้าเราเชื่อมั่นว่าเราสามารถสร้างโลกที่ทุกคนมีแรงบันดาลใจ รู้สึกปลอดภัย และได้รับการเติมเต็มในทุก ๆ วัน รวมทั้งเชื่อมั่นว่าผู้นำคือคนที่สามารถทำตามวิสัยทัศน์นี้ได้ เราทุกคนก็มีหน้าที่ตามหา ชี้แนะ และสนับสนุนคนที่พร้อมจะเป็นผู้นำในการทำวิสัยทัศน์นี้ให้เป็นจริง ซึ่งหนึ่งใน

ขั้นตอนที่เราจำเป็นต้องทำก็คือการเรียนรู้ความหมายของการเป็นผู้นำใน
เกมแบบไร้ขอบเขต

ไซมอน ทีเนก

4 กุมภาพันธ์ 2019

กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ

SAMPLE

ชัยชนะ

ยามเช้าของวันที่ 30 มกราคม 1968 เวียดนามเหนือโจมตีกองกำลังของอเมริกาและพันธมิตรอย่างฉับพลัน ตลอดเวลา 24 ชั่วโมงต่อมา ทหารกว่า 85,000 นายของเวียดนามเหนือและเวียดกงโจมตีเป้าหมายกว่า 125 จุดทั่วประเทศ โดยที่กองกำลังของอเมริกาไม่ทันตั้งตัวเลยแม้แต่หน่วยเดียว การโจมตีเริ่มต้นขึ้น เจ้าหน้าที่ระดับบัญชาการหลายคนไม่ได้ประจำการอยู่ในฐานที่มั่นด้วยซ้ำ พวกเขาออกไปฉลองเทศกาลวันตรุษเวียดนามในเมืองใกล้เคียงขณะที่ยุทธการวันตรุษเวียดนาม (Tết Offensive) เปิดฉากขึ้น

วันตรุษเวียดนามหรือเต็ตคือเทศกาลขึ้นปีใหม่ทางจันทรคติและมีความสำคัญต่อชาวเวียดนามมากพอ ๆ กับที่เทศกาลคริสต์มาสมีต่อชาวตะวันตกจำนวนมาก ในทำนองเดียวกับการสงบศึกช่วงคริสต์มาสในสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง เวียดนามไม่เคยมีการสู้รบในช่วงเทศกาลวันตรุษเวียดนามเลย นี่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่สืบทอดกันมาหลายสิบปี อย่างไรก็ตาม บรรดาผู้นำของฝ่ายเวียดนามเหนือมองเห็นโอกาสที่จะคว้า

ชัยเหนือกองกำลังของอเมริกาและหวังจะยุติสงครามอย่างรวดเร็ว พวกเขา จึงตัดสินใจฝ่าฝืนธรรมเนียมปฏิบัติด้วยการเปิดฉากโจมตีอย่างคาดไม่ถึง ประเด็นที่น่าที่งอยู่ตรงนี้ครับ อเมริกาต้านทานการโจมตีได้ทุกครั้ง เป็นอย่างนี้จริง ๆ ครับ แถมไม่ใช่แค่ต้านทานได้เท่านั้น แต่ยังทำลาย กองกำลังที่เข้ามาโจมตีเสียยับเยินด้วย หลังการสู้รบครั้งใหญ่ยุติลง ประมาณหนึ่งสัปดาห์นับจากการโจมตีครั้งแรก อเมริกาสูญเสียทหารไป ไม่ถึง 1,000 นาย ในทางกลับกัน เวียดนามเหนือสูญเสียทหารไปมากกว่า 35,000 นาย! ในเมืองเว้ซึ่งเกิดการสู้รบต่อเนื่องนานเกือบหนึ่งเดือน อเมริกาสูญเสียนาวิกโยธินไป 150 นาย เทียบกับฝ่ายเวียดนามเหนือที่ สูญเสียทหารไปประมาณ 5,000 นาย!

การศึกษาภาพรวมของสงครามเวียดนามอย่างละเอียดเผยให้เห็น ภาพอันน่าที่งครับ นั่นคือ อเมริกาชนะการสู้รบส่วนใหญ่ ตลอดระยะเวลา สิบปีที่กองกำลังของอเมริกาปฏิบัติการในสงครามเวียดนาม อเมริกา สูญเสียทหารไป 58,000 นาย ส่วนเวียดนามเหนือสูญเสียกำลังพลไป มากกว่า 3 ล้านนาย

เรื่องราวทั้งหมดนี้นำมาสู่คำถามข้อหนึ่ง นั่นคือ คุณชนะการสู้รบ เกือบทุกครั้งและทำลายศัตรูอย่างราบคาบ แต่ก็ยังพ่ายแพ้สงคราม ได้อย่างไร

เกมแบบมีขอบเขตและเกมแบบไร้ขอบเขต

เกมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีผู้เล่นอย่างน้อยสองคน โดยเกมมีอยู่ด้วยกันสองประเภทคือ เกมแบบมีขอบเขต (finite game) และเกมแบบไร้ขอบเขต (infinite game)

เกมแบบมีขอบเขตเล่นโดยผู้เล่นที่ระบุตัวได้ มีกติกาตายตัว และมีวัตถุประสงค์ที่ตกลงกันได้แล้ว เกมจะสิ้นสุดลงเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ตัวอย่างของเกมแบบมีขอบเขตก็คือฟุตบอล ผู้เล่นทุกคนสวมชุดแข่ง และสามารถระบุตัวตนได้อย่างง่ายดาย มีกติกาอยู่ชุดหนึ่ง รวมถึงมีกรรมการที่ดูแลให้ผู้เล่นทุกคนทำตามกติกาเหล่านั้น ผู้เล่นทุกคนเห็นพ้องกันว่า จะเล่นตามกติกาและยอมรับโทษเมื่อฝ่าฝืน และทีมใดที่ทำคะแนนได้มากกว่าเมื่อหมดช่วงเวลาที่กำหนดไว้จะเป็นฝ่ายชนะ แล้วเกมก็จะสิ้นสุดลง เกมแบบมีขอบเขตมีจุดเริ่มต้น จุดกึ่งกลาง และจุดสิ้นสุดเสมอ

ในทางกลับกัน ผู้เล่นในเกมแบบไร้ขอบเขตมีทั้งที่ระบุตัวได้และไม่ได้ รวมถึงไม่มีกติกาที่แน่ชัดหรือตกลงกันได้ก่อน ถึงแม้ว่าจะมีข้อตกลงหรือกฎหมายที่คอยกำกับว่าผู้เล่นต้องปฏิบัติตามตัวอย่างไร แต่สิ่งเหล่านี้ก็เป็น

เพียงกรอบกว้าง ๆ เท่านั้น ผู้เล่นยังคงทำอะไรก็ได้ที่พวกเขาต้องการ แม้กระทั่งการฝ่าฝืนข้อตกลง การเลือกแนวทางการเล่นเกมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของพวกเขาโดยสมบูรณ์ และพวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการเล่นเกมได้ทุกเมื่อไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม

เกมแบบไร้ขอบเขตนั้นไม่มีขอบเขตเวลาสิ้นสุด เนื่องจากไม่มีเส้นชัย และจุดสิ้นสุด เกมแบบนี้จึงไม่มีสิ่งที่เรียกว่า “ชัยชนะ” วัตถุประสงค์หลักคือการเล่นเกมต่อไปเรื่อย ๆ และทำให้เกมดำเนินไปอย่างไม่วันจบ

ผมได้เรียนรู้เกี่ยวกับเกมสองประเภทนี้จากผู้เชี่ยวชาญอย่างศาสตราจารย์เจมส์ พี. คาร์ซ ผู้เขียนหนังสือเรื่อง *Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility* เมื่อปี 1986 หนังสือของคาร์ซทำให้ผมเริ่มคิดมากกว่าแค่เรื่องการแพ้และการชนะ รวมถึงการเสมอและการจมนุ่ม คาร์ซมองโลกในแง่ของเกมแบบมีขอบเขตและเกมแบบไร้ขอบเขต ยิ่งผมมองโลกแบบเดียวกับคาร์ซมากเท่าไร ผมก็ยิ่งเห็นเกมแบบไร้ขอบเขต ไร้เส้นชัย และไร้ผู้ชนะอยู่รอบตัวเรามากขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่น ชีวิตสมรสและมิตรภาพไม่มีสิ่งที่เรียกว่าการเข้าเส้นชัยเป็นทีหนึ่ง และถึงแม้การเรียนอาจมีวันสิ้นสุด แต่ชัยชนะในด้านการศึกษาไม่มีอยู่จริง เราอาจเป็นผู้ถูกเลือกในการสมัครงานหรือการเลื่อนตำแหน่ง แต่ไม่มีใครเคยได้รับตำแหน่งผู้ชนะในด้านอาชีพการงาน ถึงแม้ประเทศต่าง ๆ อาจแข่งขันกับประเทศอื่นเพื่อแย่งชิงดินแดน อิทธิพล หรือความได้เปรียบทางเศรษฐกิจ ทว่าชัยชนะในเรื่องการเมืองระดับโลกนั้นไม่มีอยู่จริง ไม่ว่าผู้คนจะประสบความสำเร็จในชีวิตมากแค่ไหน แต่พอเสียชีวิตก็ไม่มีใครได้รับการประกาศว่าเป็นผู้ชนะในชีวิตหรอกครับ และแน่นอนว่าชัยชนะในเรื่องธุรกิจก็ไม่มีอยู่จริงเช่นกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการเดินทางอันยาวนาน ไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและจบลงในเวลาสั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม ถ้าเราลองฟังผู้นำจำนวนมากในทุกวันนี้ ก็จะพบว่าพวกเขาดูเหมือนไม่รู้จักรักเกมที่ตัวเองกำลังเล่นอยู่เลย พวกเขาพูดเรื่อง “ชัยชนะ” อยู่ตลอดเวลา หมกมุ่นอยู่กับ “การเอาชนะคู่แข่ง” และ

ประกาศต่อโลกว่าตัวเอง “ดีที่สุด” พวกเขาบอกว่าวิสัยทัศน์ของพวกเขาคือ “การเป็นที่หนึ่ง” ทว่าในเกมแบบไม่มีเส้นชัย เรื่องพวกนี้ล้วนเป็นไปได้เลย

เมื่อเราเป็นผู้นำที่มีกรอบคิดแบบมีขอบเขตในเกมแบบไร้ขอบเขต มันจะนำไปสู่ปัญหานานัปการ ปัญหาที่พบเห็นได้บ่อยที่สุดคือการบั่นทอนความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในทางกลับกัน การเป็นผู้นำที่มีกรอบคิดแบบไร้ขอบเขตในเกมแบบไร้ขอบเขตจะผลักดันเราไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทุกคนที่รับกรอบคิดแบบไร้ขอบเขตไปใช้จะไว้วางใจกัน ร่วมมือกัน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ประโยชน์ที่ได้ถือว่ามหาศาลเลยครับ ถ้าเราทุกคนเป็นผู้เล่นในเกมแบบไร้ขอบเขต ทักษะสำคัญที่ขาดไม่ได้ก็คือการเรียนรู้ที่จะแยกแยะเกมที่ตัวเองกำลังเล่นอยู่ และเรียนรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อเป็นผู้นำที่มีกรอบคิดแบบไร้ขอบเขต นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญมากพอ ๆ กันคือการเรียนรู้ที่จะสังเกตเห็นเบาะแสที่บ่งชี้ว่าผู้คนที่กำลังมีกรอบคิดแบบมีขอบเขต เพื่อให้เราสามารถปรับปรุงแก้ไขก่อนจะเกิดความเสียหายขึ้นจริง ๆ

เกมธุรกิจแบบไร้ขอบเขต

เกมธุรกิจเป็นไปตามนิยามของเกมแบบไร้ขอบเขตทุกประการ เราอาจไม่รู้จักรู้ผู้เล่นคนอื่น ๆ ทั้งหมด และผู้เล่นหน้าใหม่ก็สามารถเข้าร่วมเล่นเกมได้ทุกเมื่อ ผู้เล่นทั้งหมดกำหนดกลยุทธ์และยุทธวิธีของตัวเอง ไม่มีกติกาตายตัวที่ทุกคนเห็นพ้องกันนอกเหนือไปจากกฎหมาย (แม้แต่เรื่องนี้ก็อาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ) เกมธุรกิจไม่มีจุดเริ่มต้น จุดกึ่งกลาง และจุดสิ้นสุดที่ถูกระบุไว้ล่วงหน้าเหมือนเกมแบบมีขอบเขต ถึงแม้คนจำนวนมากจะเห็นพ้องกันในเรื่องกรอบเวลาที่แน่นอนสำหรับการประเมินผลงานของตัวเองโดยเทียบกับผลงานของผู้เล่นคนอื่น ๆ เช่น ปีงบประมาณ

แต่กรอบเวลาเหล่านั้นแคบขี้ตั้งช่วงเวลาหนึ่งของเกม ไม่ได้แสดงถึงจุดสิ้นสุดของมัน เพราะเกมธุรกิจไม่มีเส้นชัย

ถึงแม้ความจริงแล้วบริษัทต่าง ๆ จะอยู่ในเกมที่ไม่สามารถเอาชนะได้ ผู้นำธุรกิจจำนวนมากกลับเล่นเกมราวกับว่าพวกเขาสามารถเอาชนะได้ พวกเขาอ้างอ้างว่าตัวเอง “ดีที่สุด” หรือเป็น “อันดับหนึ่ง” คำกล่าวอ้างเช่นนี้เป็นที่แพร่หลายมากเสียจนเราแทบไม่เคยหยุดไตร่ตรองอย่างจริงจังว่ามันเป็นเรื่องไร้สาระมากแค่ไหน เมื่อไหร่ก็ตามที่ผมเห็นบริษัทบางแห่งอ้างว่าตัวเองเป็นอันดับหนึ่งหรือดีที่สุด ผมจะชอบมองหาหมายเหตุเล็ก ๆ อยู่เสมอเพื่อดูว่าพวกเขาใช้เกณฑ์วัดอะไร ตัวอย่างเช่น สายการบินบริติช แอร์เวย์ส เคยพูดอ้างในโฆษณาเป็นเวลาหลายปีว่าตัวเองเป็น “สายการบินยอดเยี่ยมของโลก” แต่สายการบินเวอร์จิน แอตแลนติก ของริชาร์ด แบรนสัน กลับยื่นข้อโต้แย้งต่อองค์การมาตรฐานการโฆษณา (Advertising Standards Authority หรือเอเอสเอ) ของอังกฤษว่าคำกล่าวอ้างดังกล่าวไม่เป็นความจริงหากพิจารณาจากผลสำรวจความคิดเห็นของผู้โดยสารเมื่อไม่นานมานี้ อย่างไรก็ตาม เอเอสเออนุญาตให้ใช้คำกล่าวอ้างดังกล่าวต่อไปด้วยเหตุผลที่ว่าบริติช แอร์เวย์ส ชนส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศมากกว่าสายการบินอื่นทุกแห่ง คำว่า “ยอดเยี่ยม” ที่พวกเขาใช้หมายความว่ากิจการของพวกเขาครอบคลุมในวงกว้าง ไม่จำเป็นต้องแปลว่ามีคนชื่นชมมากกว่าเสมอไป

สำหรับบริษัทแห่งหนึ่ง การเป็นอันดับหนึ่งอาจหมายถึงจำนวนลูกค้าที่พวกเขาให้บริการ แต่สำหรับบริษัทอีกแห่งหนึ่ง มันอาจหมายถึงรายได้ราคาหุ้น จำนวนพนักงาน หรือจำนวนสำนักงานที่พวกเขามีอยู่ทั่วโลก บริษัทที่กล่าวอ้างว่าตัวเองเป็นอันดับหนึ่งอาจถึงขั้นกำหนดกรอบเวลาในการประเมินผลงานดังกล่าวเองด้วย บางครั้งอาจเป็นหนึ่งไตรมาสแปดเดือน หนึ่งปี ห้าปี หรือสิบสองปี แต่ไม่ได้หมายความว่าบริษัทอื่น ๆ จะเห็นพ้องกับกรอบเวลานั้น ขณะที่เกมแบบมีขอบเขตมีเกณฑ์เพียงหนึ่งเดียวที่ทุกคนเห็นตรงกันว่าควรใช้ในการตัดสินผู้ชนะและผู้แพ้ เช่น

จำนวนครั้งที่ยิงประตูได้ ความเร็ว หรือความแข็งแกร่ง แต่เกมแบบไร้ขอบเขตมีเกณฑ์ตัดสินที่หลากหลาย นี่คือสาเหตุว่าทำไมเราจึงไม่สามารถชี้ตัวผู้ชนะได้

ในเกมแบบมีขอบเขต ถึงแม้เกมจะจบลงเมื่อหมดเวลา แต่เวลาของผู้เล่นไม่ได้หมดตามไปด้วย พวกเขายังสามารถกลับมาเล่นใหม่ในวันหลัง (เว้นแต่เกมที่เล่นจะเติมพันด้วยชีวิต) ทว่าเกมแบบไร้ขอบเขตกลับเป็นตรงกันข้าม เกมจะยังดำเนินต่อไปและผู้เล่นต่างหากที่เป็นฝ่ายหมดเวลา โดยจะถอนตัวออกจากเกมเมื่อพวกเขาหมดความมุ่งมั่นและทรัพยากรที่จะเล่นต่อไป ในวงการธุรกิจเรียกสิ่งนี้ว่าการล้มละลายหรือบางครั้งอาจเป็นการควมรวมและการเข้าซื้อกิจการ นี่หมายความว่าถ้าอยากประสบความสำเร็จในเกมธุรกิจแบบไร้ขอบเขต เราต้องเลิกคิดว่าใครชนะหรือใครดีที่สุดในที่สุด แล้วเริ่มคิดหาวิธีสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งและแข็งแกร่งมากพอที่จะอยู่ในเกมต่อไปอีกหลายชั่วอายุคน สิ่งที่น่าสนใจก็คือ หากทำได้ตามนี้ องค์กรก็จะแข็งแกร่งมากขึ้นในระยะสั้นด้วย

เรื่องราวของผู้เล่นสองราย

หลายปีก่อนผมไปบรรยายเกี่ยวกับการศึกษาที่บริษัทไมโครซอฟท์ ก่อนจะไปบรรยายในหัวข้อเดิมที่บริษัทแอปเปิลในอีกไม่กี่เดือนถัดมา ในการบรรยายที่ไมโครซอฟท์ ผมได้เห็นผู้คนจำนวนมากทุ่มเทเวลาไปกับการอธิบายว่าพวกเขาจะเอาชนะแอปเปิลได้อย่างไร ส่วนในการบรรยายที่แอปเปิล ทุกคนใช้เวลา 100 เปอร์เซ็นต์ของตัวเองไปกับการอธิบายว่าแอปเปิลกำลังพยายามทำอะไรเพื่อช่วยนักเรียนและครูในเรื่องการเรียนการสอน ผู้เล่นกลุ่มหนึ่งดูจะหมกมุ่นกับการเอาชนะคู่แข่ง ส่วนผู้เล่นอีกกลุ่มดูจะหมกมุ่นกับการผลักดันเป้าหมาย