

สารบัญ

บทนำ : ทำไมต้องเริ่มด้วยการถามว่าทำไม 7

ส่วนที่ 1 โลกที่ไม่ได้เริ่มต้นจากการถามว่า “ทำไม”

1. ข้อสรุป 17
2. รางวัลและการลงโทษ 23

ส่วนที่ 2 ทางเลือกอื่น

3. ทำไมฮอนด้าถึงแข็งแกร่งกว่าเฟอร์รารี 47
4. ทำไมเราถึงไม่ค่อยใช้เหตุผลในการตัดสินใจ 65
5. ทำไมการทำธุรกิจถึงเหมือนกับการออกแดด 81

ส่วนที่ 3 ผู้นำต้องมีผู้ตาม

6. ทำไมต้องสร้างความเชื่อใจ 101
7. ทำไมคนส่วนใหญ่ถึงเอาใจยากนัก 139

ส่วนที่ 4 หาแนวร่วม

- | | |
|--|-----|
| 8. ทำไมคนเดียวถึงหิวหาย | 159 |
| 9. ทำไมแอปเปิลถึงแตกต่าง | 183 |
| 10. ทำไมคนถึงสักรูปโลโก้ของฮาร์เลย์-เดวิดสัน | 189 |

ส่วนที่ 5 ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดคือความสำเร็จ

- | | |
|--|-----|
| 11. ทำไมวอล-มาร์ตถึงตกสวรรค์ | 205 |
| 12. ทำไมความสำเร็จถึงไม่ใช่เรื่องอย่างที่คิด | 215 |

ส่วนที่ 6 โลกที่เริ่มต้นจากการถามว่า “ทำไม”

- | | |
|-------------------------|-----|
| 13. จุดมุ่งหมายมาจากไหน | 245 |
| 14. การแข่งขันครั้งใหม่ | 259 |

ประวัติผู้เขียน	263
-----------------	-----

บทนำ

ทำไมต้องเริ่มด้วยการถามว่าทำไม

หนังสือเล่มนี้จะพูดถึงวิธีคิด ทำ และสื่อสารของคนกลุ่มหนึ่งที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คนรอบข้าง แม้จะมีบางคนที่เกิดมาพร้อมกับพรสวรรค์ด้านนี้ แต่ไม่ว่าใครก็บ่มเพาะความสามารถดังกล่าวขึ้นมาได้เหมือนกัน เพียงแค่ใช้ความพยายามสักหน่อย บุคคลหรือองค์กรก็สามารถกระตุ้นให้ผู้คนเกิดแรงบันดาลใจที่จะนำแนวคิดและวิสัยทัศน์ของพวกเขาไปพัฒนาต่อได้ พุดง่าย ๆ ก็คือ ทุกคนสามารถเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั่นเอง

จุดประสงค์ของหนังสือเล่มนี้ไม่ใช่การชี้ให้เห็นว่าสิ่งใดบ้างที่ใช้ไม่ได้ผล แต่เพื่อนำเสนอและทำความเข้าใจแนวทางการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากกว่า ผมไม่ได้ตั้งใจจะหักล้างแนวคิดของคนอื่น ๆ เพราะส่วนใหญ่ล้วนมีหลักฐานสนับสนุนที่น่ารับฟัง แต่ปัญหาก็คือ หากเราตั้งต้นจากคำถามที่ผิด แม้แต่คำตอบที่ถูกต้องก็สามารถพาเราไปผิดทางได้เหมือนกัน...และท้ายที่สุดความจริงก็จะปรากฏ

สิ่งที่คุณจะได้อ่านภายในเล่มเป็นเรื่องราวของคุณและองค์กรที่ตั้งต้นจากคำถามที่ถูกต้องครับ พวกเขาล้วนเริ่มต้นด้วยการถามว่า “ทำไม”

1.

เป้าหมายนั้นยิ่งใหญ่ สาธารณชนให้ความสนใจอย่างล้นหลาม เหล่าผู้
เชี่ยวชาญกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม แถมยังมีเงินทุนสนับสนุนไม่อัน

ทั้งหมดนี้ช่วยให้แซมมวล เพียร์พอนด์ แลงลีย์ ได้เดินทางกับ
โครงการสร้างเครื่องบินเมื่อต้นทศวรรษที่ 1900 แลงลีย์เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ
สูงของสถาบันสมิธโซเนียน เคยทำงานที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทั้งยังมี
เพื่อนเป็นคุณใหญ่คนโตในรัฐบาลและแวดวงธุรกิจอย่างแอนดรูว์ คาร์เนกี
และอเล็กซานเดอร์ เกรแฮม เบลล์ แลงลีย์ได้รับเงินทุนจำนวน 50,000
ดอลลาร์จากกระทรวงการสงครามสหรัฐ (ซึ่งถือว่าเยอะมากสำหรับสมัย
นั้น) เขาตั้งตัวบรรดาหวัะทิวของยุคมาร่วมทีม พวกเขาสามารถเข้าถึงวัสดุ
ที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้ สื่อมวลชนติดตามพวกเขาไปทุกหนทุกแห่ง ผู้คน
ทั่วประเทศพากันเกาะติดสถานการณ์เพื่อรออ่านข่าวความสำเร็จของแลงลีย์
เพราะเชื่อมั่นว่าด้วยทีมงานที่เขามีและทรัพยากรอันเหลือเฟือ ภารกิจไม่มี
ทางล้มเหลวแน่นอน

แต่มันเป็นเช่นนั้นจริงหรือ

ห่างออกไปหลายร้อยกิโลเมตร วิลเบอร์และออร์วิล ไรต์ กำลัง
สร้างเครื่องบินของตัวเองเช่นกัน ความหลงใหลในการบินของทั้งคู่ดึงดูด
แนวร่วมที่กระตือรือร้นได้กลุ่มหนึ่งในบ้านเกิดของพวกเขาที่เมืองเดย์ตัน รัฐ
โอไฮโอ พวกเขาไม่ได้รับเงินทุนจากรัฐบาล ไม่มีเส้นสาย และไม่มีสัก
คนในทีมที่ได้เรียนมหาวิทยาลัย (แม้แต่วิลเบอร์กับออร์วิลเอง) ทว่าคน
เหล่านี้ก็ฝึกกำลังกันในบ้านจักรยานเล็ก ๆ เพื่อทำให้ความฝันของตนเป็น
จริง จนกระทั่งในวันที่ 17 ธันวาคม 1903 พวกเขาก็ได้เฝ้ามองมนุษย์
ทะยานขึ้นสู่ท้องฟ้าเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์

พี่น้องตระกูลไรต์ทำสำเร็จได้อย่างไร ในเมื่อทีมของแลงลีย์ซึ่งมี
เครื่องบินเครื่องมือดีกว่า มีทุนมากกว่า และมีการศึกษาสูงกว่ายังล้มเหลว
ไม่เป็นท่า

คำตอบไม่ใช่โชคแน่ ๆ ครับ ทั้งพี่น้องตระกูลไรต์และแลงลีย์ต่างก็มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น เฉลียวฉลาด และมีเป้าหมายเดียวกัน แต่มีเพียงพี่น้องตระกูลไรต์เท่านั้นที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้คนรอบข้าง และเป็นผู้นำในการพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งจะเปลี่ยนแปลงโลกใบนี้ไปตลอดกาล มีเพียงพี่น้องตระกูลไรต์เท่านั้นที่ตั้งต้นด้วยการถามว่าทำไม

2.

ในปี 1965 นักศึกษาของมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย เบิร์กลีย์ เป็นคนกลุ่มแรก ๆ ที่เป้าหมายเรียกเกณฑ์ทหารของตัวเองในที่สาธารณะเพื่อต่อต้านการเข้าร่วมสงครามเวียดนามของอเมริกา ขณะนั้นพื้นที่ทางตอนเหนือของรัฐแคลิฟอร์เนียเต็มไปด้วยกระแสต่อต้านรัฐบาลและสถาบันทางสังคมต่าง ๆ ภาพการจลาจลในเมืองเบิร์กลีย์และเมืองอีกแลนด์ถูกเผยแพร่ไปทั่วโลก จุดประกายให้เกิดการเคลื่อนไหวแบบเดียวกันขึ้นมากมายในอเมริกาและยุโรป แต่กว่าที่กองทัพอเมริกันจะถอนกำลังออกจากเวียดนามก็ต้องรอถึงปี 1973 อย่างไรก็ตามไม่ถึงสามปีให้หลัง การปฏิวัติในรูปแบบที่ต่างออกไปอย่างสิ้นเชิงก็เกิดขึ้น

ผู้นำในการปฏิวัติครั้งนี้ปรารถนาจะสร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่อย่างแท้จริง...ยิ่งใหญ่ถึงขั้นพลิกมุมมองที่คนทั่วไปมีต่อโลกเลยทีเดียว แต่พวกเขาไม่ได้หยิบก้อนหินขึ้นมาขว้างหรือจับอาวุธขึ้นสู้กับผู้มีอำนาจ เพราะสำหรับสติฟ วอชเนียก และสติฟ จ็อบส์ สองผู้ก่อตั้งบริษัทแอปเปิลแล้วสมรรถนะของพวกเขาคือสนามธุรกิจ ส่วนอาวุธที่พวกเขาเลือกใช้คือคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลหรือที่เรียกกันว่าเครื่องพีซี

การปฏิวัติวงการเครื่องพีซีก่อตัวมาได้สักระยะแล้วตอนที่วอชเนียกสร้างเครื่องแอปเปิลวัน เทคโนโลยีดังกล่าวกำลังได้รับความสนใจ แต่ก็ถูกมองว่าเป็นเครื่องมือสำหรับธุรกิจเท่านั้น มันมีความซับซ้อนและมีราคา

แพงเกินกำลังซื้อของคนทั่วไป ทว่าวอชเนี่ยกไม่ได้สนใจเรื่องเงินทอง เขา
ถึงเห็นว่าเครื่องพีซีมีจุดมุ่งหมายที่ยิ่งใหญ่กว่านั้น เพราะมันคือเครื่องมือ
ที่จะทำให้คนธรรมดาสามารถต่อกรกับบริษัทยักษ์ใหญ่ได้ หากเขาหาทาง
ทำให้คนส่วนใหญ่มีมันไว้ในครอบครองได้สำเร็จ คนเหล่านั้นก็จะสามารถ
ทำหลาย ๆ สิ่งได้เหมือนบรรดาบริษัทที่มีทรัพยากรมากกว่าหลายเท่า
เครื่องพีซีจะช่วยสร้างความเท่าเทียมและพลิกโฉมหน้าของโลก วอชเนี่ยก
ออกแบบเครื่องแอบเปิลวันขึ้นมา จากนั้นก็พัฒนาจนกลายเป็นเครื่อง
แอบเปิลทูที่มีราคาถูกลงและใช้งานได้ง่ายขึ้น

แต่ไม่ว่าจะมีแนวคิดหรือผลิตภัณฑ์ที่ยอดเยี่ยมเพียงใด มันก็ไร้ค่า
อยู่ดีถ้าไม่มีคนซื้อ สตีฟ จ๊อบส์ เพื่อนสนิทวัย 21 ปีของวอชเนี่ยกรู้ดีว่า
ต้องทำอะไรบ้าง จึงอยู่ที่เขามีประสบการณ์ขายอะไหล่อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
มาก่อน แต่จ๊อบส์จะพิสูจน์ให้เห็นว่าเขาไม่ใช่แค่เด็กขายที่มีฝีมือ เขา
ปรารถนาจะทำสิ่งที่สำคัญต่อโลก และตั้งใจจะบรรลุนเป้าหมายดังกล่าว
ด้วยการก่อตั้งบริษัทแอบเปิลขึ้นมาเพื่อเป็นหัวอกในการปฏิบัติ

ในปีแรกที่ก่อตั้ง แอบเปิลซึ่งมีผลิตภัณฑ์เพียงตัวเดียวสามารถทำ
รายได้สูงถึง 1 ล้านดอลลาร์ และพุ่งขึ้นไปเป็น 10 ล้านดอลลาร์ในปีที่สอง
พอถึงปีที่สี่ยอดขายก็ทะลุ 100 ล้านดอลลาร์ และภายใน 6 ปี แอบเปิล
ก็กลายเป็นบริษัทระดับพันล้านที่มีพนักงานมากกว่า 3,000 คน

จ๊อบส์กับวอชเนี่ยกไม่ใช่คนกลุ่มเดียวที่มีบทบาทในการปฏิวัติวงการ
เครื่องพีซี และพวกเขาไม่ใช่นักธุรกิจที่ปราดเปรื่องด้วย (จริง ๆ แล้วพวกเขา
ไม่ประสีประสาเรื่องธุรกิจเลยละ) สิ่งที่ทำให้แอบเปิลโดดเด่นไม่ใช่การ
ที่สองผู้ก่อตั้งสามารถสร้างบริษัทที่เติบโตอย่างรวดเร็วหรือรู้จักมองเครื่อง
พีซีในแง่มุมที่ต่างออกไป แต่เป็นเพราะพวกเขาเดินหน้าก่อนการปฏิวัติหลาย
ครั้งหลายครา แอบเปิลต่างจากคู่แข่งตรงที่พวกเขาไม่เพียงทำทนายวิจิตร
เต็ม ๆ ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงวงการเพลง โทร
ศัพทมือถือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ขนาดเล็ก ตลอดจนวงการบันเทิงด้วย

และเหตุผลที่พวกเขาทำเช่นนั้นได้ก็เรียบง่ายมาก ๆ แอปเปิลสร้างแรงบันดาลใจครับ...บริษัทนี้ตั้งต้นด้วยการถามว่า “ทำไม”

3.

มาร์ติน ลูเธอร์ คิง ไม่ใช่คนที่สมบูรณ์แบบพร้อม เขามีปัญหาส่วนตัวมากมาย และก็ไม่ใช้คนเดียวที่ตกเป็นเหยื่อของสังคมนิยมอเมริกันในยุคก่อนที่จะมีกฎหมายสิทธิพลเมือง เขาไม่ใช่นักพูดที่มีวาทศิลป์เฉียบคมเหนือนักพูดคนอื่น แต่เขามีพรสวรรค์อย่างหนึ่ง นั่นคือ การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้คน

คิงรู้ว่าถ้าพึ่งแค่เขากับบรรดาคนใกล้ชิดไม่สามารถทำให้การเคลื่อนไหวเรื่องสิทธิพลเมืองประสบความสำเร็จหรือสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้ และถ้าพึ่งแค่คำพูดปลุกเร้ากับสุนทรพจน์อันทรงพลังก็ไม่เพียงพอเช่นกัน เขาต้องมีมวลชนเรือ้นหมื่นเรือนแสนที่มารวมตัวกันเพื่อเป้าหมายหนึ่งเดียว นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงประเทศนี้ ในเวลา 11 โมงเช้าของวันที่ 28 สิงหาคม 1963 พวกเขาจะส่งข้อความถึงรัฐบาลว่าถึงเวลาแล้วที่อเมริกาต้องเดินไปในทิศทางใหม่

กลุ่มแกนนำการเคลื่อนไหวไม่ได้ส่งบัตรเชิญออกไป อีกทั้งไม่มีเว็บไซต์ให้ตรวจสอบวันเวลานัดหมาย แต่ถึงอย่างนั้นประชาชนก็หลั่งไหลมาเรื่อย ๆ จนในที่สุดมีผู้ร่วมเดินขบวนทะลุ 250,000 คนมุ่งหน้าสู่เมืองหลวงของประเทศตามเวลาที่ประกาศไว้ และได้รับฟังคำกล่าววมตะขงชายผู้ที่จะพลิกโฉมหน้าอเมริกาไปตลอดกาล คำกล่าวนั้นคือ “ผมมีความฝัน”

การดึงดูดผู้คนจากทั่วประเทศไม่ว่าจะมีเชื้อชาติใดให้มารวมตัวในเวลาเดียวกันนั้นต้องอาศัยบางสิ่งพิเศษอย่างยิ่ง ใคร ๆ ก็รู้ว่าอเมริกาต้องเปลี่ยนแปลงตรงไหนบ้างจึงจะทำให้พลเมืองทุกคนมีสิทธิมีเสียงเท่าเทียม

กัน แต่มีมาร์ติน ลูเธอร์ คิง เพียงคนเดียวเท่านั้นที่สามารถกระตุ้นให้คนทั้งประเทศลุกขึ้นมาสร้างความเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ข้ายังไม่ใช้การเปลี่ยนแปลงเพื่อคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น แต่เพื่อคนทุกหมู่เหล่า มาร์ติน ลูเธอร์ คิง เป็นอีกคนหนึ่งที่ตั้งต้นด้วยการถามว่าทำไม

ไ้รู้ว่าทุกคนที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำจะ “นำ” คนอื่นได้จริง ๆ ด้วยส่วนแบ่งตลาดเพียง 6 เปอร์เซ็นต์ในอเมริกาและประมาณ 3 เปอร์เซ็นต์ในตลาดโลก แอปเปิลไม่ใช่ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลอันดับหนึ่งแน่นอน แต่บริษัทนี้กลับเป็นผู้นำทางความคิดในวงการเครื่องพีซี รวมถึงวงการอื่น ๆ ที่บริษัทก้าวเข้าไป ส่วนประเด็นที่มาร์ติน ลูเธอร์ คิง พยายามต่อสู้ก็ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เขากลับสามารถปลุกเร้าให้คนทั้งประเทศลุกขึ้นมาสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ ขณะที่พี่น้องตระกูลไรต์ก็อาจไม่ใช่คู่แข่งที่แข็งแกร่งที่สุดในการแข่งขันสร้างเครื่องบิน แต่พวกเขากลับติดปีกให้กับมนุษย์ได้สำเร็จและเปลี่ยนโลกทั้งใบไปอย่างสิ้นเชิง

เป้าหมายของคนเหล่านี้ไม่ได้แตกต่างจากคนอื่น ๆ ในแวดวงเดียวกัน วิธีการที่พวกเขาใช้ก็ไม่ได้ยากเกินกว่าจะลอกเลียนแบบได้ แต่แอปเปิล พี่น้องตระกูลไรต์ และมาร์ติน ลูเธอร์ คิง กลับโดดเด่นและสร้างผลกระทบอันยิ่งใหญ่กว่าใคร พวกเขาเป็นหนึ่งในคนกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งทำสิ่งทีพิเศษมาก ๆ นั่นคือ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คน

คนทุกคนและองค์กรทุกแห่งล้วนมีความจำเป็นต้องกระตุ้นให้ผู้อื่นทำอะไรบางอย่าง บางครั้งอาจเป็นการกระตุ้นลูกค้าให้ซื้อผลิตภัณฑ์ บางครั้งเป็นการกระตุ้นประชาชนให้ลงคะแนนเสียงสนับสนุน บางครั้งก็เป็นการกระตุ้นผู้คนรอบข้างให้ทำงานหนักขึ้น ทำงานอย่างชาญฉลาดมากขึ้น หรือทำตามกฎระเบียบ อันที่จริงการกระตุ้นให้ใครทำอะไรสักอย่างไม่ใช่เรื่องยากเย็นหรือทรมาน แค่อาศัยปัจจัยภายนอกอย่างสิ่งตอบแทนที่ล่อใจหรือบทลงโทษก็ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เราต้องการได้แล้ว ตัวอย่างเช่น

บริษัทเจเนเนอรัล มอเตอร์ส ประสบความสำเร็จในการกระตุ้นให้ประชาชนซื้อสินค้า พวกเขาจึงขายรถยนต์ได้มากกว่าคู่แข่งอยู่นานถึง 77 ปี แต่ถึงจะครอบครองอุตสาหกรรมรถยนต์ได้ พวกเขาก็ไม่ถือว่าเป็นผู้นำของวงการ

ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ พวกเขามอบจุดมุ่งหมายหรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของอะไรบางอย่างให้กับผู้คน ผู้นำที่แท้จริงจะมีผู้ติดตามที่ไม่ได้มาเพราะสิ่งล่อใจ แต่เพราะพวกเขาได้รับแรงบันดาลใจจากผู้นำ พวกเขายินดีควักเงินจ่ายมากขึ้น ยอมลำบาก หรือถึงขั้นยอมทนทรมาน ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจจะมีผู้สนับสนุน ผู้ลงคะแนนให้ ลูกค้า หรือพนักงานที่ลุกขึ้นมาทำอะไรบางอย่างไม่ใช่เพราะพวกเขาต้องทำ แต่เป็นเพราะพวกเขาอยากทำต่างหาก

ถึงแม้จะมีจำนวนไม่มากนัก แต่องค์กรและผู้คนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นก็ปรากฏอยู่ทุกที่ พวกเขาอาจอยู่ในภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ได้ อยู่ในอุตสาหกรรมใดก็ได้ และจะขายผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภคทั่วไปหรือขายให้องค์กรก็ได้ สิ่งสำคัญคือ ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนพวกเขาก็มีอิทธิพลอย่างมากไม่น่าเชื่อ พวกเขาจะมีลูกค้าที่เหนียวแน่นที่สุดและมีพนักงานที่จงรักภักดีที่สุด ทั้งยังทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่ง มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่า และที่สำคัญที่สุดคือพวกเขารักษาสิ่งเหล่านั้นให้คงอยู่ได้นาน หลายรายสามารถพลิกโฉมวงการที่ตัวเองอยู่ ขณะที่บางรายถึงขั้นเปลี่ยนโลกไปทั้งใบ

นอกจากพี่น้องตระกูลไรต์ บริษัทแอปเปิล และมาร์ติน ลูเธอร์ คิง แล้ว ตัวอย่างอื่นคงหนีไม่พันฮาร์เลย์-เดวิดสัน ดิสเนย์ เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ จอห์น เอฟ. เคนเนดี และโรนัลด์ เรแกน บุคคลและองค์กรที่สร้างแรงบันดาลใจเหล่านี้มีบางสิ่งที่เหมือนกันครับ ไม่ว่าจะมีความเท่าใดหรืออยู่ในแวดวงไหน วิธีคิด ทำ และสื่อสารของพวกเขาก็เหมือนกันไม่มีผิด และมันก็ตรงข้ามกับสิ่งที่คนอื่นทำอย่างสิ้นเชิง

จะเกิดอะไรขึ้นหากพวกเราสามารถเรียนรู้ที่จะคิด ทำ และสื่อสาร เหมือนกับนักสร้างแรงบันดาลใจเหล่านั้น ผมจินตนาการถึงโลกที่ไม่ว่าใครก็สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ การศึกษาวิจัยมากมายค้นพบว่า ชาวอเมริกันมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ไม่ได้ทำงานที่ตัวเองรัก คำถามคือจะเกิดอะไรขึ้นถ้ามีองค์กรที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจอยู่มากกว่านี้ เป็นไปได้ไหมที่ตัวเลขดังกล่าวจะกลับตาลปัตร กลายเป็นว่าผู้คนมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์รักงานที่ทำ พวกเขาจึงทำงานได้ดีขึ้นและมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น คนเหล่านี้จะกลับบ้านไปหาครอบครัวอย่างมีความสุขและมีครอบครัวที่มีความสุข พวกเขาจะปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้าดีกว่าเดิม ทั้งยังช่วยพัฒนาบริษัทและระบบเศรษฐกิจให้แข็งแกร่ง นี่คือเหตุผลที่ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา ผมปรารถนาจะจุดประกายให้ผู้คนทำในสิ่งที่คุณเขาหลงใหล เพื่อที่เราจะได้ร่วมกันสร้างโลกใบใหม่ที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและความจงรักภักดี หนังสือเล่มนี้ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อบอกคุณว่าต้องทำอะไรหรือทำอย่างไร แต่เพื่อช่วยคุณค้นหาเหตุผลของการทำอะไรสักอย่างต่างหาก

หากคุณเป็นคนหนึ่งที่เปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ ต้องการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน และเข้าใจว่าความสำเร็จต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นแล้วละก็ ผมมีคำทำหนึ่งมาให้คุณครับ ต่อจากนี้ไปขอให้คุณตั้งต้นด้วยการถามว่าทำไม่

ส่วนที่ 1

**โลกที่ไม่ได้เริ่มต้น
จากการถามว่า “ทำไม”**

SAMPLE

1

ข้อสรุป

ในวันอันหนาวเย็นของเดือนมกราคม ชายวัย 43 ปีกำลังสาบานตนเพื่อเข้ารับตำแหน่งผู้นำประเทศ เขายืนเคียงข้างผู้นำคนก่อน ซึ่งเป็นนายพลชื่อเสียงเกรียงไกรที่นำทัพไปสู้รบในสงครามที่สิ้นสุดลงด้วยความพ่ายแพ้ของประเทศเยอรมนี ผู้นำหนุ่มคนนี้ได้เติบโตมาในครอบครัวชาวคาทอลิก เขาใช้เวลา 5 ชั่วโมงเพื่อชมการเดินสวนสนามที่จัดขึ้นเป็นเกียรติแก่เขา จากนั้นก็อยู่ฉลองจนถึงตีสามของอีกวัน

ค
๑

ฉันรู้ใช่ไหมครับว่าผมกำลังพูดถึงใคร

วันนั้นคือวันที่ 30 มกราคม 1933 และผมกำลังพูดถึงอดอล์ฟ ฮิตเลอร์ ไม่ใช่จอห์น เอฟ. เคนเนดี อยู่ที่หลาย ๆ คนเดา

เรื่องของเรื่องก็คือคนเรามักสรุปเอาเองอยู่เสมอครับ เราตั้งข้อสรุปเกี่ยวกับความเป็นไปของโลกรอบตัวโดยบางครั้งก็ใช้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง ดูจากตัวอย่างที่ผมยกมาก็ได้ครับ ผมให้ข้อมูลที่ผมไม่ครบถ้วน

กับคุณ หลายคนจึงหลงคิดไปว่าผมกำลังพูดถึงจอห์น เอฟ. เคนเนดี จนกระทั่งผมบอกรายละเอียดเล็ก ๆ เพิ่มเติมอย่างหนึ่ง นั่นคือวันที่

เรื่องนี้สำคัญมากครับ เพราะพฤติกรรมของเราได้รับอิทธิพลจากข้อสรุปหรือความจริงตามการรับรู้ของเรา เราตัดสินใจตามข้อมูลที่เราคิดว่าตัวเองรู้ ตัวอย่างเช่น เมื่อหลายร้อยปีก่อนคนส่วนใหญ่เชื่อว่าโลกแบนและความเข้าใจดังกล่าวก็ส่งผลใหญ่หลวงต่อพฤติกรรม ผู้คนในยุคนั้นแทบไม่ออกไปสำรวจโลกกันเลย เพราะกลัวว่าจะเดินทางไกลเกินไปจนตกขอบโลก ดังนั้น พวกเขาจึงเลือกที่จะปักหลักอยู่กับที่ จนกระทั่งข้อมูลใหม่ที่บอกว่าโลกกลมปรากฏขึ้น พฤติกรรมของผู้คนจึงเปลี่ยนไปจากหน้ามือเป็นหลังมือ พวกเขาเริ่มออกไปท่องโลกกว้างและสร้างเส้นทางการค้าขาย มีการค้าเครื่องเทศอย่างเป็นล่ำเป็นสัน แม้แต่แนวคิดใหม่ ๆ (อย่างคณิตศาสตร์) ก็ถูกเผยแพร่ไปยังสังคมต่าง ๆ จนก่อให้เกิดนวัตกรรมและความก้าวหน้ามากมาย เห็นไหมครับว่าข้อสรุปผิด ๆ ที่ได้รับการแก้ไขให้ถูกต้องเพียงเรื่องเดียวสามารถขับเคลื่อนมนุษยชาติไปได้ไกลขนาดไหน

ทีนี้ลองมาดูว่าข้อสรุปมีบทบาทอย่างไรต่อการตัดสินใจต่าง ๆ ของเราและองค์กร คำถามคือ เรารู้เหตุผลแท้จริงที่ทำให้บางองค์กรประสบความสำเร็จและบางองค์กรล้มเหลวไหม หรือเราแค่คิดว่าตัวเองรู้กันแน่ ความจริงก็คือ ไม่ว่าแต่ละคนจะนิยามความสำเร็จของตัวเองว่าอย่างไร (การเพิ่มมูลค่าของหุ้น มีรายได้แต่ละระดับที่ต้องการ สร้างรายได้หรือผลกำไรได้ตามเป้า ได้เลื่อนตำแหน่งครั้งใหญ่ มีธุรกิจเป็นของตัวเอง ได้ช่วยเหลือคนยากจน หรือได้เป็นตัวแทนของประชาชน) วิธีการที่เราใช้เพื่อบรรลุความสำเร็จนั้นกลับเหมือนกันอย่างไม่น่าเชื่อ แม้จะมีคนที่ทำไปแบบไม่คิดหน้าคิดหลังอยู่บ้าง แต่คนส่วนใหญ่จะพยายามรวบรวมข้อมูลเพื่อตัดสินใจอย่างรอบคอบ ซึ่งการหาข้อมูลก็มีทั้งแบบที่เป็นเรื่องเป็นราว (เช่น การสำรวจความคิดเห็นหรือการวิจัยตลาด) และแบบเรียบง่าย (เช่น การขอคำแนะนำจากเพื่อนฝูงและเพื่อนร่วมงาน หรือกลิ่นจากประสบการณ์ของตัวเอง) แต่ไม่ว่าเป้าหมายจะเป็นอะไรและจะใช้วิธีไหนในการรวบรวม

ข้อมูล เราก็อยากจะตัดสินใจอย่างรอบคอบที่สุด ที่สำคัญยิ่งกว่าคือ พวกเราอยากตัดสินใจให้ถูกต้อง

แต่ก็อย่างที่รู้กันดีว่าการตัดสินใจของเราไม่ได้ถูกต้องเสมอไป หมายความว่าเราอาจจะพยายามรวบรวมข้อมูลมากแค่ไหนก็ตาม บางครั้งผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่ผิดพลาดอาจไม่ร้ายแรงนัก ทว่าบางครั้งก็ถึงขั้นหายนะเลยทีเดียว นั่นเป็นเพราะเราตัดสินใจตามข้อสรุปของตัวเองซึ่งแท้จริงแล้วอาจไม่ถูกต้องทั้งหมด เหมือนเมื่อตอนต้นบทที่หลายคนมั่นใจว่าผมกำลังพูดถึงจอห์น เอฟ. เคนเนดี นั่นเอง คุณมั่นใจเต็มร้อยว่าตัวเองคิดถูก และอาจถึงขั้นลงเงินพันนักษ (โปรดสังเกตว่าข้อสรุปกำลังก่อให้เกิดพฤติกรรมบางอย่าง) จนกระทั่งผมเผยแพร่รายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ เกี่ยวกับวันที่ที่เกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น

ต่อให้การตัดสินใจของเราไม่ผิดพลาด ก็ไม่ได้หมายความว่ามันตั้งอยู่บนข้อสรุปที่ถูกต้องแล้ว เวลาที่ทุกอย่างไปได้สวย เรามักนึกว่าตัวเองเข้าใจเหตุผลที่มันเป็นเช่นนั้น แต่ลองถามตัวเองดูดี ๆ นะครับว่าเรารู้จริงหรือ การที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจเป็นไปอย่างที่เราต้องการไม่ได้หมายความว่าเราจะทำให้มันเกิดขึ้นซ้ำอีกได้ เพื่อนของผมคนหนึ่งเล่นหุ้น เวลาที่ได้กำไร เขาจะอธิบายว่าเป็นเพราะมันสมองและความสามารถในการเลือกหุ้นของเขา แต่พอขาดทุนขึ้นมา เขากลับโทษตลาดและดวงแทน อันที่จริงผมไม่มีปัญหาเกี่ยวกับคำอธิบายแบบไหนเป็นพิเศษ แต่ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของคนเราต้องมาจากสาเหตุเดียวกัน ไม่ว่านั่นจะเป็นความรู้ความสามารถหรือโชคชะตาราศี จะอ้างอย่างหนึ่งเมื่อประสบความสำเร็จ แต่กลับโทษอีกอย่างเมื่อล้มเหลวไม่ได้

แล้วทำอย่างไรเราถึงจะแน่ใจได้ว่าทุกการตัดสินใจจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คนส่วนใหญ่เชื่อว่าคำตอบคือการหาข้อมูลให้มากที่สุด และพวกเรา ก็ทำเช่นนั้นจริง ๆ เราพยายามอ่านหนังสือ เข้าร่วมงานสัมมนา ฟังรายการทางพอดคาสต์ และถามความเห็นจากเพื่อนฝูง ทั้งหมดนี้ก็เพื่อหาคำตอบว่าเราควรทำอะไรต่อไป ปัญหาคือถึงเราจะมีข้อมูลและคำ

แนะนำดี ๆ อยู่พร้อมสรรพ แต่ก็ยังมีบางครั้งที่เรารู้สึกได้ไม่ดี ได้ผลลัพธ์แบบไม่ยั่งยืน หรือไม่ก็มีสิ่งที่ไม่ดีความคาดหวังเกิดขึ้น ย้อนกลับไปเมื่อตอนต้นบท หากมีผู้อ่านที่เคียดแค้นว่าเป็นอดอล์ฟ ฮิตเลอร์ ละก็ ผมอยากเตือนไว้หน่อยว่ารายละเอียดที่ผมให้ไปนั้นอาจเป็นข้อมูลของฮิตเลอร์ หรือเคนเนดีก็ได้ ดังนั้น คุณจึงต้องระวังสิ่งที่คุณคิดว่าตัวเองรู้ไว้ให้ดี เพราะแม้แต่ข้อสรุปที่ตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลที่ผ่านมาการค้นคว้ามาอย่างดีก็ยังไม่ให้เราหลงทางได้เหมือนกัน

เราเข้าใจเรื่องนี้ดีอยู่แล้วครับ เราเห็นว่าต่อให้มีข้อมูลและคำแนะนำดี ๆ เป็นภูเขาเลากา ผลลัพธ์ก็อาจไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ เพราะเรายังขาดข้อมูลบางอย่าง ซึ่งบางครั้งก็เป็นรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ในกรณีเช่นนี้ เรามักกลับไปหาแหล่งข้อมูลเดิมหรือไม่ก็หาแหล่งข้อมูลใหม่ พยายามคิดว่าต้องทำอะไรต่อไป จากนั้นก็เริ่มกระบวนการใหม่ตั้งแต่ต้น อย่างไรก็ตาม การมีข้อมูลเพิ่มเติมขึ้นอาจไม่ได้ช่วยให้อะไรดีขึ้นเสมอไป โดยเฉพาะถ้ากระบวนการหาข้อมูลนั้นตั้งอยู่บนข้อสรุปที่คลาดเคลื่อนมาตั้งแต่แรกแล้ว นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่เราต้องพิจารณาอีก...ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับข้อมูล การวิเคราะห์ หรือความเป็นเหตุเป็นผลแต่อย่างใด

เคยสังเกตไหมครับว่า หลาย ๆ ครั้งเราไม่มีข้อมูลหรือคำแนะนำใด ๆ (หรือเลือกที่จะไม่สนใจ) และตัดสินใจไปตามสัญชาตญาณ แต่กลับได้ผลลัพธ์ที่ดี แถมบางครั้งก็ดีกว่าที่คิดไว้เสียอีก อันที่จริงการตัดสินใจของเราทั้งในการทำธุรกิจและในชีวิตประจำวันล้วนเป็นการใช้ทั้งสัญชาตญาณและเหตุผลสลับไปมา แต่ไม่ว่าเราจะพยายามวิเคราะห์ทางเลือกทั้งหมดจากทุกแง่มุมแค่ไหน เราก็ยังวกกลับมาที่คำถามเดิมอยู่ดี นั่นคือทำอะไรเราจึงจะมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจจะให้ผลลัพธ์อย่างที่ปรารถนา และทำอะไรเราจึงจะทำให้เกิดผลลัพธ์แบบนั้นซ้ำได้อีก

มีเรื่องเล่าเกี่ยวกับผู้บริหารของบริษัทผลิตรถยนต์สัญชาติอเมริกา ซึ่งเดินทางไปญี่ปุ่นเพื่อเยี่ยมชมสายการผลิต ในขั้นตอนสุดท้าย ประจวบ

จะถูกประกอบเข้ากับบานพับเช่นเดียวกับที่ทำในอเมริกา แต่มีสิ่งหนึ่งที่
ไม่เหมือนกัน หากเป็นในอเมริกา คนงานจะใช้ค้อนยางเคาะที่ขอบประตู
เพื่อให้แน่ใจว่ามันเข้าที่ แต่ดูเหมือนว่าโรงงานในญี่ปุ่นจะไม่มีขั้นตอนนี้
ผู้บริหารชาวอเมริกันที่มุ่งงงจึงถามว่า ทางโรงงานจะมั่นใจได้อย่างไรว่า
ประตูเข้าที่เรียบร้อยแล้ว ผู้ดูแลการเย็บหม่อมองแขกแหว่งหนึ่งแล้วยิ้ม
น้อย ๆ ก่อนตอบว่า “เราดูให้แน่ใจตั้งแต่ตอนออกแบบแล้วครับ” โรงงาน
ผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่นไม่ได้มองดูปัญหาแล้วรวบรวมข้อมูลเพื่อหาวิธีแก้ไข
ที่ดีที่สุด แต่พวกเขาออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ต้องการตั้งแต่แรกเลยต่างหาก และ
ถ้าไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ พวกเขา ก็รู้ว่ามันเกิดจากการตัดสินใจใน
ช่วงเริ่มต้นของกระบวนการ

สุดท้ายแล้วทั้งรถอเมริกันและรถญี่ปุ่นต่างก็มีประตูที่สมบูรณ์แบบ
เหมือนกันเมื่อออกจากสายการผลิต ต่างกันตรงที่โรงงานญี่ปุ่นไม่ต้องจ้าง
คนมาเคาะประตูรถให้เข้าที่หรือเสียเงินซื้อค้อนยาง ที่สำคัญกว่านั้นคือ
ประตูของรถญี่ปุ่นน่าจะทนทานและสามารถรับแรงกระแทกเวลาเกิดอุบัติเหตุ
ได้ดีกว่า ความเห็นข้อนี้เกิดขึ้นได้เพราะผู้ผลิตออกแบบให้ชิ้น
ส่วนเข้าที่พอดีบพอดีมาตั้งแต่แรก

การใช้ค้อนยางของผู้ผลิตรถยนต์อเมริกันเปรียบได้กับแนวทางที่ผู้คน
และองค์กรมักใช้รับมือกับการตัดสินใจ กล่าวคือ เวลาที่ผลลัพธ์จากการ
ตัดสินใจไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ พวกเขาจะความหาวิธีการแก้ไขแบบ
เฉพาะหน้ามาใช้จนกระทั่งได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ แต่วิธีการเหล่านั้นจะใช้ได้
ผลไปตลอดหรือ มีองค์กรมากมายเหลือเกินที่ตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจน
และใช้แต่วิธีการแบบเฉพาะหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น (เหมือนการใช้
ค้อนยางนั่นเอง) ในขณะที่องค์กรซึ่งประสบความสำเร็จมากกว่า ทรง
อิทธิพลมากกว่า และสร้างผลงานได้มากกว่าทั้งที่มีทรัพยากรน้อยกว่านั้น
จะสร้างผลิตภัณฑ์ ก่อตั้งบริษัท และรับคนเข้าทำงานอย่างสอดคล้องกับ
เจตนารมณ์แรกเริ่ม ถึงแม้ผลลัพธ์ที่ออกมาจะดูไม่ต่างกัน แต่บรรดาผู้นำ
ที่ยิ่งใหญ่ล้วนเข้าใจคุณค่าของสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น

ทุกขั้นตอนในการทำงาน ทุกวิธีการที่เราเลือกใช้ และทุกผลลัพธ์ที่เราปรารถนาล้วนมีจุดเริ่มต้นมาจากการตัดสินใจทั้งสิ้น บางคนตัดสินใจใช้วิธีเคาะประตูเพื่อให้เข้าที่ในตอนท้าย ขณะที่บางคนตั้งต้นจากจุดที่ต่างออกไปตั้งแต่แรก ถึงแม้ทั้งสองวิธีจะให้ผลลัพธ์ระยะสั้นที่เหมือนกัน แต่มีเพียงวิธีเดียวที่สามารถรับประกันความสำเร็จในระยะยาวได้ เพราะมันตั้งอยู่บนความเข้าใจว่าทำไมประตูถยนต์ถึงต้องเข้าที่พอดีบพอดีตั้งแต่ตอนออกแบบ ไม่ใช่มาเคาะให้พอดีในภายหลังด้วยค้อนยาง