

# สารบัญ

|  |     |
|--|-----|
| บทนำ : แนวทาสีเหลือง                       | 7   |
| บทที่ 1 ไม่มีอะไรเป็นอย่างที่คุณคิดว่าเป็น | 23  |
| บทที่ 2 เหตุผลเป็นเรื่องไร้สาระ            | 51  |
| บทที่ 3 หลุดพ้นจากการติดแหง็ก              | 79  |
| บทที่ 4 ขอความช่วยเหลือ                    | 115 |
| บทที่ 5 การลงมือทำคือทุกสิ่ง               | 125 |
| บทที่ 6 ระวังภาษาของคุณ                    | 149 |
| บทที่ 7 นิสัยในการทำงานเป็นกลุ่ม           | 173 |
| บทที่ 8 ออกแบบภาพลักษณ์ที่คุณมองตัวเอง     | 217 |
| บทที่ 9 มองภาพรวม                          | 247 |
| บทที่ 10 ทำให้ความสำเร็จกลายเป็นนิสัย      | 271 |
| หมายเหตุ                                   | 289 |
| ประวัติผู้เขียน                            | 297 |

## แนวตาสีเหลือง

๒๒ นวนคิดของแพตตี้ไม่ถึงกับโหดโผนที่สุดในชั้นเรียน เมื่อคุณพบกับเขาเป็นครั้งแรก คุณจะบอกได้เลยว่าเขาเคยทำงานอยู่ในกองทัพ นี่เห็นได้ชัดจากท่วงท่าที่ดูนิ่งและค่อนข้างน่าเกรงขามของเขา แพตตี้อยู่โรงเรียนประจำในไอร์แลนด์เหนือตั้งแต่อายุ 7 ขวบจนถึง 18 ปี จากนั้นก็เข้าร่วมหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินและประจำการที่นั่นเป็นเวลา 10 ปี

ชีวิตแบบพลเรือนทำให้เขารู้สึกกลัว หลังออกจากกองทัพเขาจึงรีบเสาะหาความปลอดภัยจากงานภายในบริษัทขนาดใหญ่ที่มีตารางเวลาเคร่งครัด ซึ่งก็คือการเป็นผู้สื่อข่าวในบริษัทอย่างบีบีซีและซีเอ็นบีซี เขาบอกผมในภายหลังว่า “ผมเป็นคนประเภทที่รักดีต่อองค์กรครับ”

ผมพบกับเขาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เขาเรียนหลักสูตรทฤษฎีจิวระยะเวลาหนึ่งปีสำหรับคนที่กำลังประกอบอาชีพผู้สื่อข่าว และเลือกลงทะเบียนเรียนวิชาของผมที่มีชื่อว่า “นักออกแบบในสังคม” ซึ่งส่งเสริม

ให้นักศึกษาตรวจสอบและควบคุมชีวิตของตัวเอง ขณะนั้นผมเป็นอาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์ที่สแตนฟอร์ดมานาน 52 ปีแล้ว และได้เจอวิศวกรมากมายที่ไฝฝืนอยากก่อตั้งบริษัทเป็นของตัวเอง สุดท้ายพวกเขากลับลงเอยไปทำงานให้กับบริษัทขนาดใหญ่ในซิลิคอนวัลเลย์ โดยไม่เคยกล้าก้าวออกไปทำให้ความฝันกลายเป็นจริง มีคนจำนวนเล็กน้อยเท่านั้นที่ตัดสินใจได้ตามสิ่งที่พวกเขาอยากทำจริง ๆ ในชีวิต ผมจึงอยากทำอะไรสักอย่างเพื่อเปลี่ยนแปลงเรื่องนี้ การมีความสามารถและแนวคิดดี ๆ เป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ฝันเป็นจริง ขั้นตอนที่ยากอย่างแท้จริงคือการลงมือทำเพื่อออกแบบความสำเร็จในชีวิตของตัวเอง

ในปี 1969 ผมได้เปิดรายวิชา “นักออกแบบในสังคม” ขึ้นมาเพื่อส่งเสริมให้นักศึกษารู้จักคิดในแบบที่แตกต่างออกไปเกี่ยวกับแนวทางการบรรลุเป้าหมายในชีวิตของตัวเอง หรือทำให้พวกเขาเลิกคิดเกี่ยวกับสิ่งที่อาจเป็นไปได้และเริ่มลงมือทำจริง ๆ! ผมสร้างสรรค์รายวิชานี้โดยใช้หลักการที่เราเรียกกันในปัจจุบันว่า “การคิดเชิงออกแบบ” (ผมจะพูดถึงเรื่องนี้อย่างเจาะลึกในภายหลังครับ) รวมทั้งใช้แนวคิดและแบบฝึกหัดหลายอย่างที่ผมพบว่าสามารถช่วยให้ผู้คนหลายก้าวมซึ่งส่วนใหญ่แล้วพวกเขาสร้างขึ้นมาเองทั้งสิ้น

หัวใจสำคัญของรายวิชานี้คือโครงการประจำภาคเรียนแบบเลือกหัวข้อเอง นักศึกษาต้องทำสิ่งที่อยากทำมาตลอดแต่ไม่เคยได้ทำหรือต้องจัดการกับปัญหาสักอย่างในชีวิตโดยสามารถปรึกษาผมในระหว่างนั้นได้อย่างไร้ขีดจำกัด ผมเน้นย้ำว่าเป็นโครงการที่พวกเขาควรทำเพื่อตัวเอง ไม่ใช่แค่เพื่อส่งผม เมื่อพวกเขาเลือกแล้ว ผมจะไม่ตัดสินใจว่านั่นเป็นหัวข้อที่ดีพอหรือใหญ่พอไหม และจะให้คะแนนโดยดูแค่พวกเขาได้ลงมือทำตามที่ตั้งใจเอาไว้หรือเปล่า ถ้าพวกเขาลงมือทำจนเสร็จผมก็จะให้ผ่านวิชานี้ ถ้าทำไม่เสร็จพวกเขาก็จะไม่ได้รับหน่วยกิต

หนึ่งในบทเรียนสำคัญที่สุดที่นักศึกษาได้รับจากวิชานี้ก็คือการซื่อสัตย์กับตัวเองอย่างแท้จริง ยิ่งคุณรู้เท่าทันตัวเองมากเท่าไร คุณก็จะยังมี

ความสุขมากขึ้นเท่านั้น เมื่อคุณเข้าใจแรงจูงใจและตัวตนของตัวเองได้ดีขึ้น คุณก็จะสามารถหาวิธีออกแบบชีวิตให้น่าพึงพอใจและสมบูรณ์มากขึ้น

แพดดี้ไคร์ครวญอย่างลึกซึ้งและตระหนักว่า ถึงแม้เขาจะเจริญก้าวหน้าในองค์กรทุกแห่ง แต่ก็ไม่เคยมีความสุขอย่างแท้จริง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเขามักขัดแย้งกับผู้มีอำนาจและองค์กรสื่อขนาดใหญ่ที่เขาสังกัดอยู่ เขาเข้าทำงานในองค์กรเหล่านั้นเพราะมันเป็นสายงานที่ทำได้ ทว่าก็ยังรู้สึกไม่พอใจเนื่องจากต้องการบางอย่างที่จะเติมเต็มความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าที่เป็นอยู่ เมื่อเขาตระหนักและยอมรับความจริงเรื่องนี้ เขาก็สามารถใช้ประโยชน์จากมันได้

โครงการประจำภาคเรียนที่แพดดี้ตัดสินใจทำคือการผลิตรายการวิทยุของตัวเอง

เมื่อเขาเปรียบเทียบแนวคิดของตัวเองกับคนอื่น เขาก็ไม่แน่ใจว่ามันจะเทียบเคียงกันได้หรือเปล่า หากมองโดยผิวเผินแล้ว มีนักศึกษาที่คิดจะทำเรื่องที่น่าตื่นเต้นมากกว่า (นักศึกษาคณะหนึ่งจะกระโดดร่มลงจากเครื่องบิน!) สร้างสรรค์มากกว่า (สร้างจรวด) หรือทะเยอทะยานมากกว่า (นักศึกษาบางคนจะฝึกร่างกายให้ทรหดเพื่อเตรียมตัวลงแข่งขันไตรกีฬาเป็นครั้งแรก)

รายการวิทยุถือเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่สำหรับแพดดี้ และเขาก็ต้องใช้เวลาสักพักกว่าจะรู้ว่าทำไมหัวข้อนี้ถึงดึงดูดใจเขามากนัก เขาเป็นผู้สื่อข่าววิทยุมาโดยตลอดแต่ไม่เคยเป็นผู้อำนวยความสะดวกผลิตเลย นี่เป็นครั้งแรกในชีวิตที่เขาจะได้ทำตามความคิดของตัวเองโดยไม่มีใครคอยกำกับทางเลือกนั้นนับว่าโลดโผนสำหรับเขาในระดับที่เทียบเท่ากับการก่อตั้งธุรกิจเองเลยก็ว่าได้

**ท**ู่วันนี้ผมสอนหนังสืออยู่ที่ศูนย์สร้างสรรค์นวัตกรรมชั้นนำแห่งหนึ่งของโลก นั่นคือ สถาบันออกแบบแฮตไซ แพลตต์เนอร์ แห่งมหาวิทยาลัย

สแตนฟอร์ดหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าดี.สกูล ผมดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและเป็นหนึ่งในผู้ก่อตั้งสถาบันนี้ ที่นี้ค่อนข้างมีชื่อเสียงทีเดียว หนังสือพิมพ์เดอะ วอลล์สตรีต เจอร์นัล เรียกดี.สกูลว่าเป็น “หลักสูตรบัณฑิตศึกษาที่ได้รับความนิยมสูงสุด” ผู้คนหลั่งไหลกันมาสมัครเข้าเรียนเป็นจำนวนมากกว่าที่เราจะรับไหว<sup>2</sup> ดี.สกูลไม่ได้เกี่ยวข้องกับภาควิชาใดเป็นพิเศษ แต่รวบรวมนักศึกษาและคณาจารย์จากหลายสาขาวิชาเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความร่วมมือ

ดี.สกูลช่วยเปิดโลกให้นักศึกษาพร้อมทั้งทำทนายการคิดและการเหมารวมแบบ “อัตโนมัติ” ของพวกเขา โดยแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้มากมายที่อยู่รอบตัว เราจัดซื้อความสงบบนกระดานไวต์บอร์ด กระดาษโพสต์อิท และกระดาษเช็ดปาก เราลองทำสิ่งต่าง ๆ ล้มเหลว ลองใหม่อีกครั้ง ล้มเหลวได้ดีกว่าเดิม ก่อนจะทำได้ถูกต้องในแบบที่อาจไม่เคยคาดคิดมาก่อน ทั้งยังเข้าใจตัวเองและคนอื่นมากขึ้นในระหว่างนั้น

คนจำนวนมากที่มาลงเรียนรายวิชาของผมตลอดระยะเวลาหลายปีต่างชื่นชมว่าวิชานี้ช่วยให้พวกเขาประสบความสำเร็จทั้งในชีวิตส่วนตัวและอาชีพการงาน ผมได้นำเนื้อหาที่สอนไปจัดสัมมนาทั่วโลก คุณจะเกิดความรู้สึกฮึกเหิมเมื่อตระหนักว่าตัวเองมีอำนาจควบคุมความสำเร็จในชีวิตมากกว่าที่ตัวเองคิดไว้ เมื่อคุณไม่พอใจกับแง่มุมหนึ่งของชีวิต คุณสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งนั้นได้เลย! คุณทำได้จริง ๆ ครับ

ในชั้นเรียนของผม นักศึกษาได้ออกแบบและสร้างเครื่องดนตรีเพอร์ซิเจอร์ ยานพาหนะ และเสื้อผ้า พวกเขาเขียนหนังสือ บทกวี และเพลง หรือไม่กี่กระโดดร่มลงจากเครื่องบิน แสดงตลกแบบพูดคนเดียว และขับรถแข่ง พวกเขาได้หัดทำอาหาร เชื่อมโลหะ เป็นบาร์เทนเดอร์ พูดภาษาใหม่ ๆ และช่วยชีวิตคนอื่น บางคนได้ฟื้นฟูความสัมพันธ์กับ

พ่อแม่ พี่น้อง และเพื่อนฝูง ขณะที่บางคนได้วิ่งมาราธอน ลดน้ำหนัก และผจญภัยในพื้นที่รกร้าง

หนึ่งในโครงการที่สร้างแรงบันดาลใจมากที่สุดเท่าที่ผมได้เห็นคือ โครงการของนักศึกษาชื่อโจเอล ซึ่งได้คืนดีกับพ่อสองเดือนก่อนที่พ่อของเขา จะเสียชีวิตอย่างกะทันหันด้วยโรคหลอดเลือดแดงใหญ่โป่งพอง หลังจาก ผ่านมา 30 ปีผมยังรู้สึกว่ามีน้ำตาแห่งความปีติเอ่อล้นขึ้นมาในดวงตาทุกครั้ง ที่ได้พบกับโจเอลรวมถึงภรรยาและลูก ๆ ของเขา

พ่อของนักศึกษาอีกคนที่ชื่อซินดี้ห้ามเธอขี่มอเตอร์ไซด์มาโดยตลอด เพราะเขาเคยประสบอุบัติเหตุร้ายแรงมาก่อน ซินดี้ยอมรู้สึกอยากขี่ มอเตอร์ไซด์เป็นธรรมดา เธอจึงเลือกหัวข้อนี้มาทำโครงการ หลายเดือน หลังจบจากชั้นเรียนของผม บิลล์อดีตครูสอนวาดรูปของเธอกำลังยืนอยู่ หน้าสำนักงานออกแบบของเขาในเมืองพาลี อัลโต ตอนที่เธอขี่มอเตอร์ไซด์ มาจอดและถามเขาว่าอยากไปขี่รถเล่นด้วยกันหรือไม่ เขาขึ้นรถโดยคิดว่า เธอคงหมายถึงขี่เล่นรอบช่วงตึก ผลปรากฏว่าพวกเขากลับขี่ไปถึงชายหาด ในอีก 45 นาทีต่อมา เรื่องนี้เกิดขึ้นเมื่อ 28 ปีก่อนครับ ตอนนั้นพวกเขามีลูก ด้วยกันสามคนซึ่งต่างก็โตหมดแล้ว

ผู้หญิงอีกคนหนึ่ง<sup>1</sup>ในชั้นเรียนของผมเอาชนะอาการกลัวน้ำและหัด ว่ายน้ำได้สำเร็จ ผมบังเอิญเจอเธอในอีกหลายเดือนต่อมาและได้รู้ว่าเธอ กำลังเรียนภาษาอิตาลีเพราะรู้สึกอึดอัดจากความพยายามครั้งแรกใน ชั้นเรียนของผมไม่กี่ปีหลังจากนั้นเธอก็ได้รับประกาศนียบัตรการฝึกอบรม พิเศษที่ช่วยให้เธอเปลี่ยนสาขาอาชีพได้ ทั้งหมดนี้เป็นผลมาจากแรงผลักดัน และแรงบันดาลใจที่เธอได้รับระหว่างพัฒนานิสัยแห่งความสำเร็จ

สิ่งที่เธอและนักศึกษาคนอื่น ๆ พิสูจน์ให้เห็นทั้งในและนอกห้องเรียน ก็คือ ความสำเร็จเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ มันเปรียบเสมือนกล้ามเนื้อ เมื่อคุณเรียนรู้ที่จะเบ่งกล้ามเนื้อแล้ว คุณก็สามารถประสบความสำเร็จในชีวิต ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

หนึ่งในสิ่งที่ผมชอบทำเวลาอยู่กับกลุ่มคนก็คือการขอให้สมาชิกในกลุ่มนึกถึงคนที่ขัดขวางพวกเขาจากการบรรลุในสิ่งที่ต้องการ คนส่วนใหญ่มักจะระบายว่าพ่อแม่ คนรัก ลูก เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย และคนอื่น ๆ ขัดขวางพวกเขาจากการบรรลุเป้าหมายอย่างไร อันที่จริงอุปสรรคเหล่านี้เป็นเพียงข้อแก้ตัวเท่านั้น เมื่อคุณใคร่ครวญให้ลึกลงไปอย่างแท้จริงก็จะพบว่าคุณต่างหากที่เป็นคนบ่อนทำลายตัวเองในแทบทุกกรณี

แน่นอนว่าบางครั้งอุปสรรคภายนอกก็มีอยู่จริง แถมคนส่วนใหญ่ยังไม่รู้ว่าตัวเองมีอำนาจที่จะเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้นได้ ผมเคยสัมภาษณ์ผู้สมัครงานคนหนึ่งซึ่งเล่าให้ฟังว่าเธอเคยเจอโจรสลัดตอนที่กำลังล่องเรือรอบโลกกับแฟนหนุ่ม ระหว่างที่เรือลำนั้นทอดสมออยู่ใกล้ชายฝั่งของประเทศอินโดนีเซีย เธอกำลังนอนอาบแดดขณะที่แฟนเข้าไปในเมือง จู่ ๆ เธอก็ได้ยินเสียงโครมครามและเห็นกลุ่มผู้ชายติดอาวุธหนักขึ้นมามันเรือพวกเขาถึงปืนมาที่เธอพร้อมสั่งให้เธอมอบเงินให้ แม้จะอ่อนแอและอยู่ตามลำพังแถมยังไม่มีเงินให้พวกเขา แต่เธอก็ตั้งสติและสามารถเกลี้ยกล่อมให้โจรสลัดเหล่านั้นเชื่อว่านางมณีที่เธอเก็บไว้บนเรือมีค่าพอจะทดแทนเงินสดได้ เธอหว่านล้อมด้วยการใช้ประโยชน์จากสัญชาตญาณความเป็นพ่อของ พวกเขา เพราะรู้ว่านางมณีเป็นของหายากและลูก ๆ ของพวกเขาอาจต้องการมันอยู่ พวกเขารีบนมไปอย่างซาบซึ้งและยอมปล่อยเธอไว้โดยไม่ทำอันตรายใด ๆ หลังจากได้ฟังวิธีแก้ปัญหาก็ไม่ธรรมดาและชื่นชมความมีสติของเธอแล้ว ผมก็ตัดสินใจว่าจ้างเธอทันที

อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่แล้วเราไม่ได้เจอโจรสลัดหรอกครับ สิ่งที่ขัดขวางเรามีแค่ตัวเราเอง

เวลาอธิบายเรื่องนี้ในชั้นเรียน ผมจะขอให้อาสาสมัครคนหนึ่งมายืนกับผมตรงหน้าห้อง แล้วยื่นขวดน้ำ (หรือสิ่งของอย่างอื่น) ให้และบอกว่า “กรุณาพยายามแย่งมันไปจากผมหน่อยครับ” อาสาสมัครมักออกแรงดึงขวดน้ำอย่างลั่นเลในครั้งแรกเพราะผมแก่กว่าและทำทางอ่อนแอ ก่อนจะ

ออกแรงมากขึ้นเมื่อรู้ว่าผมกำขวดน้ำเอาไว้แน่น ในที่สุดผมก็จะขอให้เขา เลิกพยายาม

จากนั้นผมก็ขอให้เขาตั้งใจฟังคำสั่งต่อไปให้ดี นั่นคือ “กรุณาแย่ง ขวดน้ำไปจากผมหน่อยครับ” สิ่งที่ตามมาแทบจะเหมือนกับอาการกระทำ ก่อนหน้านั้นโดยต่างกันอย่างออกแรงมากขึ้นและอาจใช้มือบิดด้วย อาสาสมัคร บางคนตัดสินใจเปลี่ยนกลยุทธ์และขอให้ผมส่งขวดไปให้ซึ่งผมจะปฏิเสธเสมอ

สุดท้ายผมก็ถามเขาว่า “คุณมีน้องหรือลูกพี่ลูกน้องที่อายุน้อยกว่า หรือเปล่า” ก่อนจะขอให้อาสาสมัครจินตนาการว่าผมเป็นบุคคลนั้น เรา เป็นเด็กทั้งคู่และพ่อแม่ไม่ได้อยู่แถวนี้ แคมป์สถานการณาก็เริ่มนำหูดหงิด ขึ้นเรื่อย ๆ ถึงเวลาแล้วที่เขาคงจะแย่งขวดคืนไปจากผม จากนั้นผมก็ทวน คำสั่งอีกครั้ง “แย่งขวดน้ำไปจากผม”

อาสาสมัครที่เข้าใจความแตกต่างระหว่างคำสั่งนี้กับคำสั่งก่อนหน้านี้ จะลดทอนสิ่งของขึ้นนั้นไปจากมือของผมทันทีโดยไม่เปิดโอกาสให้ผมมีเวลา ต่อต้าน พวกเขาเอาชนะผมด้วยความตั้งใจที่จะแย่งสิ่งของขึ้นนั้น ความ ตั้งใจที่จะลงมือทำแตกต่างจากความพยายามที่จะลงมือทำตรงที่อย่างแรก ทรงพลังและสิ้นไหลในขณะที่ยังหลังเต็มไปด้วยความเฉื่อยชาและลังเล ที่สำคัญก็คือ ตอนที่ตั้งใจจะลงมือทำนั้นพวกเขาไม่ต้องออกแรงมากเท่า ตอนพยายาม

ผมใช้แบบฝึกหัดนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าเวลาลงมือทำ คุณจะใช้อำนาจ *ควบคุม* ส่วนเวลาพยายาม คุณจะใช้ *แรง* ในชีวิตจริงหากคุณอยากทำ สิ่งต่าง ๆ ให้เสร็จ การใช้อำนาจควบคุมย่อมดีกว่าการใช้แรงมากทีเดียวครับ แน่แน่นอนว่าการเปลี่ยนจากความพยายามไปเป็นการลงมือทำไม่ใช่ เรื่องง่ายนักในชีวิตจริง เราทุกคนล้วนเคยตัดสินใจว่าจะทำอะไรบางอย่าง จากนั้นก็ไม่ได้ลงมือทำจริง เช่น ปณิธานปีใหม่ การออกกำลังกาย การซื้อของขวัญต่อคนรัก การทำงานให้เสร็จทันกำหนด และการปรับปรุงนิสัย การทำงาน หากอยากเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ เราต้องเข้าใจพฤติกรรมของ ตัวเอง วิธีลงมือทำที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายบอกไว้ว่าเราควรคิดถึง



ขั้นตอนทั้งหมดในสมองก่อนแล้วค่อยทำตามนั้น สิ่งที่น่าสนใจก็คือ การวิจัยทางคลินิกพิสูจน์ว่าวิธีนี้ไม่ได้ผล

เมื่อสแกนสมองของผู้เข้าร่วมการทดลองด้วยเครื่องเอ็มอาร์ไอแล้ว นักวิจัยทางคลินิกก็พบว่าสมองจะสั่งการให้เกิดการกระทำก่อนที่กล้ามเนื้อของความคิดเพื่อมาอธิบายการกระทำนั้น พุดง่าย ๆ ก็คือ คุณลงมือทำแล้ว ค่อยคิดหาเหตุผลของการทำแบบนั้น การกระทำส่วนใหญ่ของเราเป็นผลมาจากนิสัยมากกว่าการใช้เหตุผล นี่จึงนำไปสู่คำถามที่ว่าคุณควรทำอย่างไรเพื่อถมช่องว่างระหว่างการพยายามกับการลงมือทำ ระหว่างการพูดถึงสิ่งนั้นกับการลงมือปฏิบัติจริง รวมถึงระหว่างความล้มเหลวกับความสำเร็จ

หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วยเรื่องราว คำแนะนำ และแบบฝึกหัดต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้คุณสร้างประสบการณ์ที่ต่างไปจากเดิม เพราะประสบการณ์ถือเป็นครูที่แท้จริง ตอนที่เราก่อตั้งสถาบันดี.สกูล ที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เรามุ่งมั่นที่จะช่วยให้นักศึกษามีประสบการณ์ในการรับมือกับผู้คน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และสร้างความแตกต่าง ซึ่งผลลัพธ์ก็ออกมาน่าพึงพอใจอย่างมาก นักศึกษาเริ่มมีจุดมุ่งหมาย ความเชี่ยวชาญ และแรงจูงใจภายใน แล้วเรื่องมหัศจรรย์ก็เกิดขึ้น นั่นคือเกรดไม่ใช่สิ่งจูงใจที่มีประโยชน์หรือมีความหมายอีกต่อไป แรงจูงใจภายในจะเข้ามาทำหน้าที่แทนและงานนั้นก็จะกลายเป็นรางวัลในตัวเอง

เมื่ออ่านหนังสือเล่มนี้จบ คุณน่าจะเข้าใจประเด็นต่อไปนี้ได้ดีขึ้น

- ทำไมการพยายามถึงยังดีไม่พอ และมันแตกต่างจากการลงมือทำอย่างไรบ้าง
- ทำไมข้อแก้ตัวถึงเป็นการบ่อนทำลายตัวเอง ต่อให้เป็นข้อแก้ตัวที่สมเหตุสมผลก็ตาม
- จะเปลี่ยนไปมองว่าตัวเองเป็นนักลงมือทำและนักสร้างความสำเร็จได้อย่างไร แล้วทำไมเรื่องนี้ถึงมีความสำคัญ

- การปรับเปลี่ยนภาษาเพียงเล็กน้อยสามารถคลี่คลายปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่และกำจัดอุปสรรคในการลงมือทำได้อย่างไร
- คุณจะใช้การกระทำ (ไม่ใช่ผลสำเร็จ) มาเป็นแรงจูงใจให้พร้อมลุกขึ้นสู้ใหม่ได้อย่างไร เพื่อที่คุณจะได้ฟื้นตัวจากความล้มเหลวชั่วคราวได้อย่างง่ายดาย
- จะทำอย่างไรเพื่อฝึกตัวเองให้เพิกเฉยต่อสิ่งรบกวนที่ขัดขวางคุณจากการบรรลุเป้าหมาย
- จะทำอย่างไรเพื่อให้คุณพร้อมเรียนรู้จากประสบการณ์ของตัวเองและคนอื่น

ความคิดเป็นสิ่งที่คุณทำได้ยากกว่าที่เราคิด แกรมมันยังชอบร่วมมือกับความทะนงตัวเพื่อบ่อนทำลายความตั้งใจของเราอยู่เสมอ นี่เป็นเรื่องที่มีมนุษย์ต้องพบเจอเป็นธรรมดาครับ ถึงอย่างนั้นเราก็สามารถเลือกที่จะเฝ้าระวังความคิดและควบคุมความตั้งใจเพื่อสร้างนิสัยที่ทำให้ชีวิตของเราดีขึ้นได้

แนวคิดในหนังสือเล่มนี้ตั้งอยู่บนรากฐานของหลักการเกี่ยวกับการคิดเชิงออกแบบ ในขณะที่คนอื่นนำหลักการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์กร<sup>3</sup> ผมกลับเลือกที่จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวบุคคลและทวงคืนอำนาจในตัวเอง สถาบันดี.สตูดของสแตนฟอร์ดเป็นผู้บุกเบิกการคิดเชิงออกแบบ ในฐานะหนึ่งในผู้ก่อตั้งสถาบัน ผมได้เห็นกับตาตัวเองมาแล้วว่าทุกภาคส่วนให้ความสนใจกับหลักการนี้เป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นภาคอุตสาหกรรม การศึกษา หรือรัฐบาล

หนังสืออันยอดเยี่ยมเรื่อง *The Adjusted American* ซึ่งปัจจุบันถือเป็นตำราด้านสังคมวิทยาที่ค่อนข้างล้ำสมัยได้พยายามอธิบายเกี่ยวกับโรคประสาทที่พบเจอในชีวิตประจำวันของชาวอเมริกันโดยทั่วไป<sup>4</sup> ใน

ตอนหนึ่งผู้เขียนเล่าถึงลูกชายวัยสามขวบของตัวเองซึ่งรู้จักแมวแค่สองตัว และต่างก็เป็นพันธุ์สยามที่มีตาสีฟ้าทั้งคู่ วันหนึ่งมีแมวพันธุ์เปอร์เซียไผล่มา เด็กชายนั่งหมอบอยู่บนทางเท้าเพื่อพิจารณามันให้ชัดเจนมากขึ้น แล้ว จู่ ๆ เขาก็กระโดดโหยงและวิ่งเข้าบ้านพลางร้องตะโกนว่า “ผมเห็นแมว ตาสีเหลือง แม่ครับ! แมวตาสีเหลือง!”

การได้เห็นแมวพันธุ์อื่นเปลี่ยนแปลงเศษเสี้ยวเล็ก ๆ ในการมองโลก ของเด็กน้อยไปตลอดกาล ในทำนองเดียวกัน เราไม่รู้หรือครับว่าความรู้ ที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้เรามองโลกแบบตายตัวมากแค่ไหน ผมหวังว่า หนังสือเล่มนี้จะนำพาแมวตาสีเหลืองเข้าสู่โลกของคุณนะครับ

**๒๒**แมวตาสีเหลืองถูกนำพาเข้าสู่โลกของแพตตี้ตอนเขาลงทะเบียนวิชาของผม ก่อนหน้านั้นเขาไม่เคยมองว่าตัวเองเป็นผู้สร้างนวัตกรรมหรือนักสร้างสรรค์ เลย เขาประสบความสำเร็จในแง่มุมมองไปมากกว่า นั่นคือ การเป็น นายทหารในหน่วยบัญชาการนาวิกโยธินและทำงานได้ดีในฐานะผู้สื่อข่าว แต่ยังไม่เคยประสบความสำเร็จครั้งใหญ่ในสิ่งที่ตัวเขาเป็นคนสร้างขึ้นมาเอง ที่ผ่านมาเขาแค่ทำงานได้ดีด้วยการเดินไปตามเส้นทางที่คนอื่นสร้างไว้ในชั้นเรียนของผม เขาได้เรียนรู้ที่จะลงมือทำแทนที่จะล่าถอยหรือผัดวัน ประกันพ่วงเมื่อคิดค้นแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ เพียงแค่ตระหนักถึงความ เอนเอียงเข้าหาการลงมือทำ (เราจะพูดถึงเรื่องนี้ภายหลัง) ก็ช่วย เปลี่ยนแปลงมุมมองที่เขาถือต่อโลกและผลักดันให้เขากลับเดินบนเส้นทาง ที่หลากหลายในช่วงสองปีที่ผ่านมา เขาได้สร้างตัวตนแบบและผลิตภัณฑ์ ใหม่ ๆ หลายอย่างให้รายการวิทยุ Marketplace ได้ตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับ เศรษฐศาสตร์เรื่อง *Man vs. Markets* ได้หยิบนิยายที่ทิ้งไว้จนฝุ่นจับมา อ่านจนจบ และได้เริ่มเดินไปบนเส้นทางแห่งการเป็นเจ้าของธุรกิจ

ปัจจุบันแพตตี้จบจากสถาบันดี.สกูลได้สามปีแล้วและกำลังจะลง เสี่ยงครั้งใหญ่อีกครั้ง โดยออกจากการเป็นลูกจ้างที่มีความมั่นคงปลอดภัย

ไปสู่การเป็นเจ้าของตัวเอง ใจหนึ่งเขารู้สึกหวาดหวั่นกับแนวคิดนี้ อีกใจหนึ่งซึ่งได้รับอิทธิพลจากความรู้ในชั้นเรียนกลับคอยบอกให้เขาค่อย ๆ ก้าวไปที่ละขั้น ลองสร้างตัวตนแบบขึ้นมาก่อน รวมถึงต้องเชื่อมั่นในกระบวนการคิดเชิงออกแบบและตัวเอง

คุณเองก็สามารถทำแบบนี้ได้เช่นกัน ขณะที่คุณอ่านหนังสือเล่มนี้ไปเรื่อย ๆ คุณจะพบวิธีที่ช่วยให้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มุ่งเน้นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น และพึงพอใจกับชีวิตของตัวเองมากขึ้น หนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณมองเห็นว่าตัวเองมีอำนาจพอที่จะเปลี่ยนแปลงชีวิตไปในทางที่ดีกว่าเดิม คุณจะเกิดความมั่นใจในการทำสิ่งที่ยากทำมาตลอดในที่สุด ขณะเดียวกันก็สามารถกำจัดปัญหาที่ขัดขวางศักยภาพสูงสุดของตัวเอง *ประสบการณ์* ในการควบคุมชีวิตตัวเองจะเปลี่ยนแปลงสภาพความเป็นจริงของคุณ โดยคุณจะสามารถทำแทบทุกอย่างที่ยากทำจริง ๆ ให้สำเร็จได้

## หมายเหตุเกี่ยวกับการคิดเชิงออกแบบ

สรุปว่าการคิดเชิงออกแบบคืออะไรกันแน่

การคิดเชิงออกแบบคือแนวทางปฏิบัติทั่วไปที่กลุ่มของเราพัฒนามาตลอดระยะเวลาหลายปีเพื่อกำจัดความท้าทายในการออกแบบซึ่งเกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์หรือประสบการณ์เกือบทุกรูปแบบ ไล่ตั้งแต่สิ่งที่เป็นรูปธรรมอย่างการสร้างที่ตึกหนูให้ดีขึ้นไปจนถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น จะทำอย่างไรให้การต่อแถวรอเล่นเครื่องเล่นในสวนสนุกยอดนิยมใช้เวลาให้น้อยลง จะทำความสะดวกทางหลวงอย่างไร จะแจกจ่าย

อาหารให้คนยากไร้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร  
และจะปรับปรุงการหาข้อมูลให้ดีขึ้นได้อย่างไร

การคิดเชิงออกแบบเป็นกรอบความคิดแบบไม่ตายตัว เดวิด เคลลีย์ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดและ ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทไอดีโอตั้งชื่อให้กรอบความคิดนี้เพื่อใช้ในการอธิบายว่านักออกแบบที่ประสบความสำเร็จมีวิธีคิดและแนวทางแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ จากนั้นทุกคนที่ดี.สกูล ก็นำกรอบความคิดนี้มาดัดแปลงและใช้กันที่สถาบัน จึงอาจเรียกได้ว่ามันได้รับความนิยมอย่างฉับพลัน ฐู่ ๆ ทุกคนก็พากันพูดถึงกรอบความคิดใหม่อย่างการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผมปฏิบัติมาตลอดครึ่งศตวรรษโดยไม่ได้คิดชื่อเรียกให้มัน

การระบุนิยามที่ชัดเจนของการคิดเชิงออกแบบถือเป็นเรื่องยากครับ แต่เนื่องจากผมเป็นหนึ่งใน “ผู้คิดค้น” ผมย่อมสามารถอธิบายหลักการให้พวกคุณเข้าใจได้อย่างแน่นอน ขั้นตอนต่อไปนี่คือสิ่งที่เราจะเจาะลึกกันตลอดหนังสือเล่มนี้

1. **เข้าใจคนอื่น** นี่คือนจุดเริ่มต้นครับ เวลาออกแบบ คุณไม่ได้ทำสิ่งนั้นเพื่อตัวเองเป็นหลัก คุณทำสิ่งนั้นเพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของคนอื่น ไม่ว่าคุณจะทำล้งออกแบบรถไฟเหาะที่ตีขึ้นหรือออกแบบประสบการณ์ที่ดีขึ้นในห้องรอเรียกของโรงพยาบาล คุณก็จำเป็นต้องใส่ใจเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้ใช้และหาวิธี

ช่วยเหลือ ขั้นตอนนี้คือการเรียนรู้ว่าปัญหาของพวกเขาคืออะไร

2. **ระบุปัญหา<sup>5</sup>** จำกัดขอบเขตว่าคุณจะแก้ปัญหาเรื่องไหนหรือจะหาคำตอบเรื่องใด
3. **สร้างสรรค์แนวคิด** คิดค้นวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้โดยใช้วิธีที่คุณชื่นชอบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมสมอง การวาดแผนที่ความคิด หรือการจดลงบนกระดาษเช็ดปาก...วิธีไหนก็ได้ที่ช่วยให้ความคิดของคุณบรรเจิดที่สุด
4. **สร้างตัวต้นแบบ** เปลี่ยนแนวคิดของคุณให้อยู่ในรูปแบบที่จับต้องได้หรือพัฒนาแผนการเพื่อลงมือทำ โดยไม่ต้องพยายามทำทุกอย่างให้สมบูรณ์แบบ (หรือแม้กระทั่งใกล้เคียง)
5. **ทดสอบและแสวงหาผลตอบรับ**

ถึงแม้หลักการข้างต้นจะแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตอน แต่เวลาใช้จริงมันมักไม่ได้เป็นไปตามลำดับนี้ คุณอาจทำไปถึงขั้นตอนที่ 4 ก่อนจะตระหนักว่าจำเป็นต้องกลับไปทำขั้นตอนที่ 2 ใหม่ หรือคุณอาจจะต้องทำขั้นตอนที่ 3 ซ้ำแล้วซ้ำเล่า นี่เป็นเรื่องปกติครับ เพราะหนึ่งในข้อควรจำที่สำคัญของการคิดเชิงออกแบบก็คือ ความล้มเหลวอาจเป็นส่วนประกอบที่มีค่าของกระบวนการนี้ แพรงกลิน ดี. รูสเวลต์ เคยกล่าวไว้ว่า “สิ่งเดียวที่จำเป็นต้องกลัวก็คือความกลัว” ส่วนผมมองว่าสิ่งเดียวที่จำเป็นต้องกลัวคือการไม่เรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง คุณสามารถล้มเหลว

ได้หลายครั้งทราบได้ที่คุณเรียนรู้จากความล้มเหลวเหล่านั้น และหาวิธีแก้ปัญหาได้ในท้ายที่สุด

นอกจากหลักการนี้ เรายังมุ่งเน้นไปที่การลงมือทำ แทนที่จะใช้ความคิดมากเกินไป ในวิชาหนึ่งของเราที่มีชื่อว่า “ฐานปลดปล่อย (Launchpad)” ผู้สอนจะช่วยนำทางให้คุณก่อตั้งบริษัทของตัวเองภายในเวลา 10 สัปดาห์ และในปลายสัปดาห์ที่ 10 คุณก็จะสามารถสร้างรายได้ได้แล้ว หากคุณเข้าโรงเรียนธุรกิจแบบดั้งเดิม คุณจะต้องใช้เวลาหนึ่งปีไปกับการคิดและวางแผนก่อนจะได้ลงมือทำจริง ๆ

การคิดเชิงออกแบบมุ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมาก เราฝึกให้ทุกคนร่วมมือกันอย่างเต็มที่ไม่ว่าจะเป็นผู้สอนหรือนักศึกษาก็ตาม

ผมนำกรอบความคิดนี้มานำเสนอคุณในแบบที่ต่างจากปกติเล็กน้อย โดยทั่วไปแล้วการคิดเชิงออกแบบมักจะถูกนำไปประยุกต์ใช้กับเรื่องภายนอก ซึ่งก็คือการคิดค้นวิธีแก้ปัญหาให้คนอื่นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสถานศึกษา ส่วนผมจะนำกรอบความคิดนี้มาช่วยให้คุณสามารถปรับปรุงชีวิตของตัวเองและความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับคนอื่นให้ดีขึ้น คุณจะได้ออกแบบตัวคุณในแบบที่ดีที่สุด

ถึงแม้เนื้อหาที่ผมเขียนจะตั้งอยู่บนรากฐานของกรอบความคิดนี้แต่ก็ไม่ใช่ทั้งหมดครับ ตลอดหนังสือเล่มนี้มีแบบฝึกหัดมากมายที่คุณนำไปทดลองได้ตามใจ คุณสามารถนำสิ่งที่คุณเห็นว่ามีความหมายไปปรับใช้ในทิศทางใดก็ตามที่ใช้ได้ผล บางครั้งผมก็เจอคนที่ผมคิดว่าเขาทำ

แบบฝึกหัด “ผิด” ก่อนจะพบว่าเขาได้รับประโยชน์จากมัน  
มากกว่าที่ผมคาดไว้ด้วยซ้ำ ผมสนับสนุนแนวทางทุกอย่าง  
ที่ใช้ได้ผล

เรามาเริ่มทำตามนี้กันดีกว่าครับ

SAMPLE