

สารบัญ

คำนำ โดยเซอร์ริล แซนด์เบิร์ก

9

1

การกำล้ายล้าเชิงสร้างสรรค์

15

- ค้นหาจุดบกพร่องในคำเริ่มต้นอัตโนมัติ
- ความทะเยอทะยานเปรียบเสมือนเหรียญที่มีสองด้าน
- สิ่งที่ต้องมี • ทำไมความเสี่ยงถึงเปรียบได้กับพอร์ตการลงทุน

2

นักสร้างสรรค์ตาบอด และนักลงทุนตาเดียว

51

- การเสี่ยงในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ • จุดจบหลายตัว
- คนที่ติดกับดักแนวคิดตั้งต้นและพอใจในแนวทางเดิม ๆ
 - ประสบการณ์เป็นดาบสองคม
- อันตรายของสัญชาตญาณ : จุดที่สตีฟ จ๊อบส์ ทำพลาด
 - อันตรายของความกระตือรือร้น
 - มุมมองที่ถูกต้องในการคัดกรองแนวคิด

3

หัวเดียวกระเทียมลีบ 93

- อำนาจที่ปราศจากสถานะ
- เกริ่นนำด้วยข้อเสีย : ปราบฏกการณ์ชั่วริก
- สิ่งที่ไม่คุ้นเคยก่อให้เกิดการดูหมิ่น • ทางที่ต้องเลือก
- การพูดในฐานะผู้หญิงและผลเสียซ้ำซ้อนของชนกลุ่มน้อยซ้ำซ้อน
 - เส้นทางที่ไม่ได้เลือก

4

คนใจชอบผลิผลลาม 131

- อีกหนึ่งรหัสลับดาวินชี
- ศาสตร์แห่งการผิดผ่อน
- ต้นสด • ผู้บุกเบิกและผู้ตามรอย
- วงจรชีวิตสองแบบของความคิดสร้างสรรค์ :
อัจฉริยะวัยเยาว์และผู้เชี่ยวชาญอาวุโส

5

โกลดีล็อกส์และม้าโทรจัน 161

- หมกมุ่นอยู่กับความแตกต่างอันเล็กน้อย
 - คนสุดโต่งที่ยอมอ่อนข้อ
- ศัตรูเป็นพันธมิตรที่ดีกว่าเพื่อนที่ซิงดิซิงเด็นกัน
- ยิ่งคุ้นเคยก็ยิ่งชื่นชอบ • เอาชนะในรัฐแถบตะวันตกได้อย่างไร
- รวมกันเราอยู่ : การสร้างความร่วมมือท่ามกลางความขัดแย้ง

6

ต้นกำเนิดคนหัวขบถ 203

- เกิดมาเพื่อเป็นคนหัวขบถ
- ทฤษฎีการเลือกลักษณะเฉพาะตัว : แข่งขันด้วยการไม่แข่งขัน
- ความสุ่มเสี่ยงของการเลี้ยงดูแบบเข้มงวด • คำอธิบายอันยิ่งใหญ่
- คำนามเป็นที่พึงปรารถนา : ทำไมคำนามถึงดีกว่าคำกริยา
- ทำไมพ่อแม่ถึงไม่ใช่บุคคลตัวอย่างที่ดีที่สุด

7

บทวนการคิดตามกลุ่ม 239

- โครงสร้างองค์กรกับความสำเร็จ
- ปัญหาเรื่องการเติบโต : ด้านมืดของวัฒนธรรมแบบผูกมัดทางใจ
- วัฒนธรรมแบบ “คิดต่าง” • คนที่ทุกคนรู้ว่าเป็นปีศาจ
- ค้นหาองค์กรรุ่นใหม่เหมือนถ่านหิน • เมื่อหลักการขัดแย้งกันเอง
- ช่วงเวลาแห่งความจริง • ผู้ขับเคลื่อนและผู้สร้างอิทธิพล

8

สร้างความสั่นคลอน ไปพร้อมกับรักษาความมั่นคง 283

- พลังบวกของการคิดลบ • อย่าหมดความเชื่อมั่น
- แรงบันดาลใจจากภายนอก • พลังจากคนจำนวนน้อย • เร่งเครื่อง
- การแสดงต้องดำเนินต่อไป • ราคาน้ำมันลงบนกองไฟ

แนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างผลกระทบ 327

ประวัติผู้เขียน 341

คำนำ

โดยเซอร์ริล แซนด์เบิร์ก

ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการของเฟซบุ๊กและผู้ก่อตั้งองค์กรสันนิบาต

อ ตัม แกรนต์ คือคนที่เหมาะจะเขียนหนังสือเกี่ยวกับคนต้นแบบเป็นอย่างยิ่ง เพราะเขาเป็นคนต้นแบบคนหนึ่ง

เขาเป็นนักวิจัยผู้เฉลียวฉลาดและทุ่มเทศึกษาเรื่องศาสตร์แห่งการจูงใจคน ขณะเดียวกันก็ช่วยทำลายความเชื่อผิด ๆ และเปิดเผยความจริงเกี่ยวกับศาสตร์นี้ เขาเป็นคนที่มองโลกในแง่ดีและรอบรู้ จึงสามารถให้ความรู้และคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีทำให้โลกเป็นสถานที่ที่ดีขึ้น โดยไม่ว่าใครก็สามารถนำวิธีของเขาไปใช้ได้ แถมยังใช้ได้ทั้งที่บ้าน ที่ทำงาน และในชุมชนด้วย สำหรับฉันแล้วเขาเป็นเพื่อนที่พร้อมอุทิศตนให้กับสิ่งต่าง ๆ เป็นแรงบันดาลใจให้ฉันเชื่อมั่นในตัวเอง และช่วยให้ฉันเข้าใจว่าจะสามารถนำเสนอแนวคิดของตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

อดัมเป็นหนึ่งในผู้มีอิทธิพลที่สำคัญมากที่สุดในชีวิตฉัน ตลอดเนื้อหาของหนังสืออันยอดเยี่ยมเล่มนี้ เขาจะให้ความกระจ่าง สร้างแรงบันดาลใจ และช่วยสนับสนุนคุณเช่นกัน

ผู้ทำลายความเชื่อผิด ๆ

กระแสดความเชื่อดั้งเดิมระบุว่าคนบางคนมีความคิดสร้างสรรค์มาแต่กำเนิด ในขณะที่คนส่วนใหญ่แทบจะคิดค้นแบบออกมาไม่ได้เลย คนบางคนเกิดมาเป็นผู้นำ ส่วนคนที่เหลือเป็นผู้ตาม และคนบางคนสามารถสร้างอิทธิพลได้อย่างแท้จริง ในขณะที่คนส่วนใหญ่ไม่สามารถทำได้

ในหนังสือเล่มนี้ อัดัมทำลายความเชื่อดังกล่าวว่าคนไม่เหลือซากเลยคะ

เขาเริ่มจากการอธิบายว่าเราทุกคนสามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของตัวเองได้ เพียงแค่รู้วิธีระบุแนวคิดที่เป็นต้นแบบอย่างแท้จริง วิธีนี้ทำนายว่าแนวคิดไหนจะประสบความสำเร็จ รวมถึงรู้ว่าควรเชื่อสัญชาตญาณของตัวเองตอนไหนและควรฟังคนอื่นตอนไหน นอกจากนี้ เขายังแสดงให้เห็นว่าเราสามารถเป็นพ่อแม่ที่ดีขึ้นด้วยการพุ่มพักความเป็นต้นแบบในตัวลูก และเป็นผู้จัดการที่ดีขึ้นด้วยการส่งเสริมความหลากหลายทางความคิดแทนที่จะเป็นการคัดลอกตามกัน

ตลอดการอ่านหนังสือเล่มนี้ ฉันได้เรียนรู้ว่าผู้สร้างสรรค์ที่ยอดเยี่ยมไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญมากกว่าใคร แต่ต้องเป็นคนที่แสวงหามุมมองที่กว้างไกลที่สุด ฉันได้เห็นว่าคุณค่าความสำเร็จมักจะไม่ได้อาจเกิดจากการนำหน้าคนอื่น แต่เกิดจากการเผื่อใจอย่างอดทนเพื่อให้ถึงเวลาที่เหมาะจะลงมือทำ และฉันรู้สึกตกใจอย่างยิ่งเมื่อได้เรียนรู้ว่าการผัดวันประกันพรุ่งอาจเป็นเรื่องดี ใครก็ตามที่เคยทำงานร่วมกับฉันย่อมรู้ว่าฉันเกลียดการทิ้งงานเอาไว้จนถึงนาทีสุดท้ายมากแค่ไหน ฉันคิดอยู่เสมอว่าอะไรก็ตามที่สามารถทำได้ย่อมสมควรทำในทันที มาร์ก ซักเคอร์เบิร์ก และคนอื่น ๆ อีกมากมายคงจะดีใจถ้าฉันเลิกรู้สึกว่าต้องพยายามทำงานทุกอย่างให้เสร็จตั้งแต่เนิ่น ๆ อัดัมชี้ให้เห็นว่าการเลิกทำแบบนี้อาจช่วยให้ฉันและทีมงานบรรลุผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมได้

คนที่มองโลกในแง่ดีและรอบรู้

ในแต่ละวันเราทุกคนต่างพบเจอทั้งสิ่งที่เราชื่นชอบและสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง สิ่งแรกทำให้เราเบิกบานใจ ส่วนสิ่งหลังกระตุ้นให้เราอยากทำให้โลกแตกต่างจากเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางที่ดีขึ้น แต่การพยายามเปลี่ยนแปลงความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังรากลึกอาจเป็นเรื่องน่าหวาดหวั่น เรายอมรับสภาพที่เป็นอยู่เพราะการสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงอาจดูเหมือนเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม ทำไมเราไม่ลองตั้งคำถามกับตัวเองดูล่ะว่าคนเพียงคนเดียวสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ และถ้าเรากล้ามากพอ เราอาจถามว่าเราสามารถเป็นคนคนนั้นได้ไหม

สำหรับอดัมแล้ว เขาพร้อมตอบอย่างซัดถ้อยซัดคำว่าได้ หนังสือเล่มนี้พิสูจน์ให้เห็นว่าทุกคนล้วนสามารถนำเสนอแนวคิดที่ช่วยให้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวดีขึ้นได้

เพื่อน

ฉันได้พบอดัมตอนที่หนังสือเล่มแรกของเขาเรื่อง *Give and Take* กำลังเรียกเสียงฮือฮาในซิลิคอนวัลเลย์ ทันทีที่อ่านหนังสือเล่มนั้นจบ ฉันก็หยิบยกเนื้อหาไปเล่าให้ใครก็ตามที่ยอมรับฟัง อดัมไม่ใช่แค่นักวิจัยที่มีความสามารถ แต่ยังเป็นครูและนักเล่าเรื่องผู้มีพรสวรรค์ด้วย เขาสามารถอธิบายแนวคิดที่ซับซ้อนในแบบที่เข้าใจง่ายและชัดเจน

สามีของฉันเชิญอดัมไปบรรยายให้ทีมงานของเขาฟังก่อนจะชวนเขามากินอาหารมื้อค่ำที่บ้าน อดัมเป็นคนที่ไม่ธรรมดาทั้งตัวจริงและบนหน้ากระดาษ เขาเป็นเหมือนสารานุกรมเคลื่อนที่และกระตือรือร้นมาก เสียจนฉันรู้สึกกระตือรือร้นตามไปด้วย เราเริ่มพูดคุยกันว่างานวิจัยของเขา

ช่วยสนับสนุนการตกเตียงเรื่องความแตกต่างทางเพศอย่างไรบ้าง แล้วเราก็เริ่มทำงานร่วมกันตั้งแต่ตอนนั้นเป็นต้นมา โดยดำเนินการวิจัยและเขียนบทความหลายชิ้นเกี่ยวกับผู้หญิงและการทำงาน องค์กรลินอินได้รับประโยชน์อย่างมหาศาลจากการวิเคราะห์และการยึดมั่นต่อความเท่าเทียมทางเพศของเขา

ที่เพซบุ๊กเราจะรวมพลทีมงานจากทั่วโลกปีละหนึ่งครั้ง และในปี 2015 ฉันได้เชิญอดัมมาเป็นผู้บรรยายหลัก ทุกคนต่างประทับใจในความเฉลียวฉลาดและอารมณ์ขันของเขา หลายเดือนต่อมาที่งานเหล่านี้ยังคงพูดถึงความรู้และความเข้าใจที่ได้รับจากเขา รวมถึงปฏิบัติตามคำแนะนำของเขาอย่างต่อเนื่อง

ในระหว่างนี้ออดัมกับฉันก็กลายเป็นเพื่อนกัน เมื่อฉันเผชิญกับโศกนาฏกรรมและสูญเสียสามีอย่างกะทันหัน อดัมได้ยื่นมือเข้ามาช่วยในแบบที่มีแต่เพื่อนแท้เท่านั้นที่จะทำ เขาจัดการกับช่วงเวลาที่เราเศร้าที่สุดในชีวิตของฉันแบบเดียวกับที่เขาจัดการสิ่งอื่น ๆ โดยผสมผสานความเข้าใจในเรื่องจิตวิทยาที่ไม่เหมือนใครเข้ากับความรักอย่างหาที่เปรียบไม่ได้ ตอนที่ฉันคิดว่าตัวเองคงไม่มีทางรู้สึกดีขึ้น เขาบินข้ามน้ำข้ามทะเลมาอธิบายว่าฉันสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อฟื้นฟูสภาพจิตใจ ตอนที่ฉันไม่สามารถคิดวิธีรับมือกับสถานการณ์อันน่ากลัศจรรย์ เขาก็ช่วยฉันหาทางออกที่ฉันเคยคิดว่าไม่มีวันหาได้ และตอนที่ฉันอยากมีเวลาให้ตัวเองบ้าง เขาจะอยู่เคียงข้างฉันเสมอ

หากว่ากันตามความหมายที่ลึกซึ้งมากที่สุด เพื่อนคือคนที่มองเห็นศักยภาพในตัวคุณมากกว่าที่คุณเห็น และเป็นคนที่ช่วยให้คุณกลายเป็นตัวคุณในแบบที่ดีที่สุด มนตรีวิเศษของหนังสือเล่มนี้อยู่ตรงที่อดัมจะกลายเป็นเพื่อนแบบนั้นสำหรับทุกคนที่ได้อ่านมัน เขาเสนอคำแนะนำจำนวนมากเพื่อให้คุณเอาชนะความสงสัยและความหวาดกลัว กล้าแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิด รวมถึงค้นพบพันธมิตรในสถานที่ที่เป็นไปได้น้อยที่สุด ทั้งยังให้คำชี้แนะที่นำไปปฏิบัติได้จริงเกี่ยวกับบริหารจัดการความ

กังวล ระบายความโกรธ ค้นหาจุดแข็งในจุดอ่อน เอาชนะอุปสรรค และ
เติมความหวังให้คนอื่น

• • •

หนังสือเล่มนี้เป็นหนึ่งในหนังสือเล่มสำคัญที่จับใจที่สุดเท่าที่ฉันเคยอ่านมา
แถมยังเต็มไปด้วยแนวคิดที่คาดไม่ถึงและทรงพลัง ซึ่งไม่เพียงช่วยเปลี่ยน
แปลงมุมมองของคุณที่มีต่อโลกเท่านั้น แต่ยังอาจเปลี่ยนแปลงแนวทางการ
ดำเนินชีวิตของคุณเลยก็ได้ นี่คือนั่งสมาธิที่อาจเป็นแรงบันดาลใจให้
คุณเปลี่ยนแปลงโลกของตัวเอง