

สารบัญ

บทที่ 1	เรื่องน่าประหลาดใจ 3 อย่าง เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	7
---------	---	---

นำทางความงาม

บทที่ 2	ค้นหาตัวตน	37
บทที่ 3	กำหนดขั้นตอนสำคัญ	63
บทที่ 4	นำทางไปสู่เป้าหมาย	93

จงใจช่าง

บทที่ 5	กระตุ้นความรู้สึก	127
บทที่ 6	ลดทอนความยาก	157
บทที่ 7	สร้างความมั่นใจ	187

ปรับเปลี่ยนเส้นทาง

บทที่ 8	ปรับแต่งสภาพแวดล้อม	221
บทที่ 9	สร้างนิสัย	249
บทที่ 10	อ้างคนหมู่มาก	277
บทที่ 11	สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง	309
ประวัติผู้เขียน		321

บทที่ 1

เรื่องน่าประหลาดใจ 3 อย่าง เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

1.

ในวันเสาร์เมื่อปี 2000 คนกลุ่มหนึ่งที่ไม่รู้เรื่องรู้ราวใด ๆ ได้เดินทางมายังโรงภาพยนตร์ในย่านชานเมืองชิคาโกเพื่อชมภาพยนตร์แอ็กชั่นเรื่อง *Payback* ซึ่งนำแสดงโดยเมล กิบสัน พวกเขาได้รับน้ำอัดลมกับข้าวโพดคั่วฟรีหนึ่งถัง และถูกขอให้อยู่ต่อหลังภาพยนตร์จบเพื่อตอบคำถามสองสามข้อเกี่ยวกับผู้ชมชายฉกรรจ์พวกนี้ พวกเขาไม่รู้ด้วยซ้ำว่าตัวเองกำลังกลายเป็นผู้เข้าร่วมการทดลองเกี่ยวกับพฤติกรรมมารินอย่างไร้สติ

ข้าวโพดคั่วที่พวกเขาได้รับนั้นมีรสชาติไม่ได้เรื่อง เพราะคั่วตั้งแต่เมื่อห้าวันก่อนและเหนียวเสียจนเคี้ยวแทบไม่เข้า ผู้ชมคนหนึ่งบอกในภายหลังว่ารสชาติมันเหมือนเม็ดโคมัยด์ใส่ถั่วลิสง และมีสองคนถึงขั้นเอ่ยปากขอเงินคืนโดยลืมนึกไปว่าได้รับข้าวโพดคั่วมาฟรี ๆ

ผู้ชมบางคนได้รับข้าวโพดคั่วถึงกลาง ส่วนคนที่เหลือได้รับถังใหญ่ ซึ่งมีขนาดมหึมาราวกับซามไบยกซ์ พวกเขาได้ข้าวโพดคั่วคนละถังเพื่อ

จะได้ไม่ต้องแบ่งกันกิน นักวิจัยที่เป็นเจ้าของการทดลองครั้งนี้ต้องการหาคำตอบว่า ผู้ชมที่ได้รับข้าวโพดคั่วถึงใหญ่จะกินมากกว่าหรือไม่

ข้าวโพดคั่วทั้งสองขนาดถูกบรรจุอยู่ในถังที่ใหญ่มากเสียจนผู้ชมไม่มีทางกินหมด นักวิจัยจึงตั้งคำถามให้เฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น นั่นคือ ผู้ชมที่ได้รับข้าวโพดคั่วถึงใหญ่จะกินมากกว่าผู้ชมที่ได้รับข้าวโพดคั่วถึงเล็กกว่าหรือไม่

นักวิจัยจอมเจ้าเล่ห์แอบชั่งน้ำหนักข้าวโพดคั่วแต่ละถังทั้งก่อนและหลังชมภาพยนตร์เพื่อดูว่าแต่ละคนกินข้าวโพดคั่วไปมากน้อยแค่ไหน ผลลัพธ์ที่ได้น่าตกใจทีเดียวครับ คนที่ได้รับถึงใหญ่กินมากกว่าคนที่ได้รับถึงกลางถึง 53 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเท่ากับพวกเขาบริโภคพลังงานมากกว่า 173 แคลอรีและล้างมือไปหิบบข้าวโพดคั่วในถังบ่อยกว่าราว 21 ครั้ง

ไบรอัน แวนซิงก์ เจ้าของการทดลองและผู้ก่อตั้งห้องปฏิบัติการฟู้ดแอนด์เบรนด์ของมหาวิทยาลัยคอร์เนลล์ได้อธิบายผลการทดลองไว้ในหนังสือเรื่อง *Mindless Eating* ว่า “เราได้ทำการทดลองเรื่องพฤติกรรมการกินข้าวโพดคั่วหลายครั้ง แต่ผลลัพธ์ก็ออกมาเหมือนเดิมทุกครั้งทั้งที่เราหมั่นเปลี่ยนแปลงรายละเอียดอยู่ตลอด เช่น เลือกผู้ชมจากหลาย ๆ รัฐ หรือเปลี่ยนประเภทของภาพยนตร์ที่ฉาย ทว่าผลลัพธ์ก็เหมือนเดิมคือคนที่ได้รับข้าวโพดคั่วถึงใหญ่จะกินมากกว่า”

ไม่มีทฤษฎีไหนอธิบายพฤติกรรมนี้ได้เลย พวกเขาไม่ได้กินเพราะความเพลิดเพลิน (ข้าวโพดคั่วเก่าและเหนียวจนเคี้ยวแทบไม่เข้า!) ไม่ได้ถูกผลักดันจากแรงปรารถนาที่จะกินข้าวโพดคั่วของตัวเองให้หมด (ข้าวโพดคั่วทั้งสองขนาดเยอะจนไม่มีทางที่จะกินหมด) และไม่สำคัญเลยว่าพวกเขาจะหิวโซหรืออึดมึนคือ เพราะผลลัพธ์ที่ได้ก็ยังคงเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง นั่นคือ คนที่ได้รับข้าวโพดคั่วถึงใหญ่กินมากกว่าคนที่ได้รับถึงกลาง

ประเด็นที่น่าสนใจที่สุดก็คือ พวกเขาไม่เชื่อว่าตัวเองกินเยอะ หลังชมภาพยนตร์จบนักวิจัยบอกพวกเขาเรื่องข้าวโพดคั่วทั้งสองขนาดและผลลัพธ์ที่ได้ พร้อมทั้งถามว่าเป็นไปได้ไหมที่ขนาดของถังทำให้

พวกเขากินมากขึ้น หลายคนปฏิเสธเสียงแข็งโดยบอกว่า “ฉันไม่หลงกลกับเรื่องแบบนี้หรอก” หรือไม่กี่ “ฉันรู้ว่าเมื่อไหร่ที่ควรจะหยุดกิน” แต่จริง ๆ แล้วพวกเขาคิดผิดถนัด

2.

สมมุติว่ามีคนนำข้อมูลจากการทดลองเรื่องพฤติกรรมการกินข้าวโพดคั่วมาให้คุณดู แต่ในข้อมูลไม่ได้พูดถึงขนาดของถัง ทว่าแค่อ่านผลลัพธ์ที่ได้ คุณก็น่าจะรู้แล้วว่าแต่ละคนกินข้าวโพดคั่วไปมากน้อยแค่ไหน บางคนกินนิดเดียว บางคนกินพอประมาณ ส่วนบางคนก็สวาปามราวกับจะทดสอบความจุของกระเพาะ คุณอาจสรุปได้อย่างง่ายดายว่า *บางคนกินในปริมาณที่พอเหมาะ ส่วนบางคนก็กินอย่างตะกละตะกลาม*

เจ้าหน้าที่สาธารณสุขคนหนึ่งที่ได้รับข้อมูลแบบเดียวกับคุณ น่าจะกลุ่มใจกับบรรดาคนที่กินอย่างตะกละตะกลาม เราต้องโน้มน้าวให้คนเหล่านี้หันมากินอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ! มาหาวิธีที่จะทำให้พวกเขาทราบว่ากินมากเกินไปส่งผลเสียต่อสุขภาพกันดีกว่า!

แต่เดี๋ยวก่อน ถ้าคุณอยากให้คนเหล่านั้นกินข้าวโพดคั่วน้อยลง วิธีแก้ปัญหาก็ง่ายที่สุดก็คือลดขนาดถัง ไม่เห็นจะต้องไปกังวลเรื่องความรู้หรือทัศนคติของพวกเขาเลยสักนิด

เห็นไหมครับว่าเรามีวิธีเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้คนที่ง่ายดายอยู่ในมือ (ลดขนาดถังข้าวโพดคั่ว) แต่เรากลับเลือกใช้วิธีที่ยุ่งยาก (พยายามเปลี่ยนแปลงความคิดของผู้คน) ดังนั้น เรื่องน่าประหลาดใจอย่างแรกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงก็คือ สาเหตุของปัญหาไม่ได้อยู่ที่ตัวบุคคล แต่อยู่ที่สภาพแวดล้อม

3.

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณสร้างความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะป็นในระดับบุคคล องค์กร หรือสังคม คุณอาจอยากให้อีฟายเล็กติดการพนันอยากให้อีกน้องในซังบประมาณน้อยลงเพราะเศรษฐกิจไม่ค่อยดี หรืออยากให้อเพื่อนบ้านปั่นจักรยานไปทำงานกันมากขึ้น

โดยปกติแล้วปัญหาเหล่านี้จะมีวิธีรับมือต่างกัน ถ้าในระดับองค์กรก็ต้องอ่านคำแนะนำเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงวิธีบริหารจัดการ” ถ้าในระดับบุคคลก็ต้องอ่านคำแนะนำเรื่อง “การช่วยเหลือตัวเอง” และถ้าในระดับสังคมก็ต้องอ่านคำแนะนำเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงสภาพสังคม” แต่คุณไม่จำเป็นต้องทำแบบนี้เลย เพราะการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะในระดับไหนก็ตามมีสิ่งเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งคือ ต้องมีใครสักคนทำตัวต่างไปจากเดิม เช่น พี่ชายของคุณต้องเลิกไปคาสิโน หรือลูกน้องของคุณต้องจงดตัวรถบัสซึ่งมีราคาถูกลงเวลาเดินทาง แต่ทำยที่สุดแล้วการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับคำถามเพียงข้อเดียว นั่นคือ คุณสมารถทำให้ผู้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้หรือไม่

เราในฐานะครับว่าคุณกำลังคิดว่าคนเราต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่มันก็ไม่ได้เป็นแบบนี้เสมอไป ในแต่ละวันมีทารกจำนวนมากที่เกิดจากบรรดาพ่อแม่ที่เต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง ลองนึกถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ดูสิ! จะมีใครบ้างอยากทำงานกับเจ้านายที่โหดมาปลุกตอนกลางดึกถึงคืนละ 2 ครั้งเพื่อตะคอกให้คุณจัดการกับเรื่องหุยมหิม (และถ้าเจ้านายมักพูดน้ำลายกระเซ็นใส่ชุดทำงานใหม่เอี่ยมของคุณล่ะ) แต่ถึงอย่างนั้นก็ไม่ได้หมายความว่าคนเราต่อต้านการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่นี้ พวกเขาเต็มใจยอมรับมันต่างหาก

ในชีวิตของเรา เราอ้าแขนยอมรับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่มาแล้วหลายต่อหลายครั้ง ไม่ใช่แค่เรื่องการตัดสินใจมีลูกเท่านั้น ทว่ายังรวมถึงการแต่งงาน การซื้อบ้านหลังใหม่ การซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ และ

การเปลี่ยนงานอีกด้วย แต่ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอื่น ๆ กลับเป็นเรื่องยากอย่างไม่น่าเชื่อ คนติดบุหรี่ก็ยังคงสูบบุหรี่ต่อไป ลูก ๆ ก็อ้วนขึ้นทุกวัน ส่วนสามีก็ไม่ยอมเอาเสื้อผ้าที่ใส่แล้วใส่ลงในตะกร้าเสียที่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงมีทั้งยากและง่าย แล้วทั้งสองแบบต่างกันตรงไหนละ ในหนังสือเล่มนี้เราจะบอกคุณว่าการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จล้วนมีรูปแบบเหมือนกัน นั่นคือ คนที่ต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงต้องทำตามองค์ประกอบ 3 ประการ ซึ่งประการแรกเราได้พูดถึงไปแล้ว นั่นคือ ถ้าอยากเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของใครสักคน คุณต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

แต่ไม่ใช่แค่นั้นนะครับ คุณอาจส่งคนติดสุราเข้าสถานบำบัด ซึ่งสภาพแวดล้อมในนั้นช่วยทำให้เขาเลิกดื่มสุราได้ แต่จะเกิดอะไรขึ้นเวลาที่เขาออกจากสถานบำบัด หรือคุณอาจเห็นว่าบรรดาตัวแทนฝ่ายขายทำยอดขายได้มากขึ้นตอนที่ผู้จัดการฝ่ายขายคอยจับตาดูการทำงานของพวกเขาอย่างใกล้ชิด แต่จะเกิดอะไรขึ้นหากสถานการณ์กลับสู่ภาวะปกติ ดังนั้น ถ้าอยากเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของใครสักคน นอกจากคุณจะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมแล้ว คุณต้องเปลี่ยนแปลงความรู้สึกและความคิดของพวกเขาด้วย

ทว่าปัญหาก็คือ สิ่งที่เราารู้สึกกับสิ่งที่เราคิดมักจะต่างกันสุดขีด

4.

ลองดูตัวอย่างจากนาฬิกาปลุกคล็อกกี้ที่ประดิษฐ์โดยนักศึกษาชื่ออริ นันดา จากเอ็มไอทีสิครับ คล็อกกี้ไม่ใช่นาฬิกาปลุกธรรมดา แต่เป็นนาฬิกาปลุกแบบมีล้อ พอถึงเวลาที่คุณตั้งปลุก มันจะกระโดดผลุงลงจากโต๊ะข้างเตียงวิ่งพลาบไปรอบ ๆ ห้องพลางส่งเสียงดังหนวกหู และจะปิดมันได้ก็ต่อเมื่อคุณลุกจากเตียงไปตามหามันเท่านั้น ลองนึกภาพตามดูสิครับ คุณต้อง

คลานไปรอบ ๆ ห้องทั้งที่ยังสวมชุดชั้นในเพื่อไล่ตามเจ้าคลอกี้ที่กำลังวิ่งหนี
พลางก่นด่ามันไปด้วย

คลอกี้ก็ช่วยรับประกันว่าคุณจะไม่กดปุ่มปิดเสียงนาฬิกาปลุกเพื่อ
ของีบต่อจนทำให้พลาดธุระสำคัญ ซึ่งเป็นเรื่องที่คุณทั่วไปกังวล เพราะ
ดูจากการที่เจ้านาฬิกาปลุกเครื่องนี้ขายได้ถึง 35,000 เครื่องภายในช่วง
สองปีแรกที่วางตลาด (ทั้งที่ผู้ผลิตไม่ได้โฆษณาเลย) โดยมีราคา
เครื่องละ 50 ดอลลาร์

ความสำเร็จของสิ่งประดิษฐ์ชิ้นนี้ทำให้เรารู้ถึงกลไกการทำงานของ
ของสมองมนุษย์ โดยพื้นฐานแล้วมันแสดงให้เห็นว่าสมองของคนเรา
ทำงานขัดแย้งกัน สมองส่วนที่ใช้เหตุผลอยากจะตื่นนอนตอน 05.45 น.
เพื่อจะได้มีเวลาออกกำลังกายก่อนไปทำงาน แต่สมองอีกส่วนที่ใช้อารมณ์
เป็นหลักกลับบังคับให้เราตื่นขึ้นมากดปุ่มปิดเสียงนาฬิกาปลุก แล้วซุกตัว
หลับต่อในที่นอนอันแสนอบอุ่น สมองส่วนนี้ต้องการเพียงแค่ได้นอนต่อ
อีกสักสองสามนาที่ ถ้าคุณเหมือนเราสองคนตรงที่สมองส่วนที่ใช้อารมณ์
มักเป็นฝ่ายชนะแล้วละก็ นั่นหมายความว่า คุณต้องควักกระเป๋าซื้อเจ้า
คลอกี้แล้วล่ะครับ เพราะมันช่วยให้สมองส่วนที่ใช้เหตุผลสามารถเอาชนะ
ส่วนที่ใช้อารมณ์ได้ คุณยอมไม่สามารถนอนคุ้ยคว้าอยู่ใต้ผ้าห่มหากนาฬิกา
ปลุกจอมเกเรกำลังวิ่งพล่านพลางส่งเสียงดังไปทั่วห้อง

เราขอพูดตรง ๆ นะครับ คลอกี้ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับ
คนมีเหตุผล ถ้าสเปค*อยากจะตื่นนอนตอน 05.45 น. เขาก็จะลุกจาก
เตียงโดยไม่มีการติดออดเลย

* ตัวละครในซีรีส์และภาพยนตร์เรื่อง *Star Trek* ซึ่งมักทำแต่พฤติกรรมที่มีเหตุผล และไม่เข้าใจ
พฤติกรรมไร้เหตุผลและอารมณ์ของมนุษย์

ความขัดแย้งของสมองซึ่งติดตัวเรามาตั้งแต่เกิดถือเป็นเรื่องแปลกประหลาดอย่างยิ่ง แต่เราไม่ค่อยสนใจนักเพราะชินกับมันแล้ว สาเหตุที่เราไม่เก็บขนมซีโตสและคุกกี้อี๋ห่อไอรีโอไว้ในตู้เก็บของเพราะสมองส่วนที่ใช้เหตุผลของเรารู้ว่า เมื่อไหร่ที่สมองส่วนที่ใช้อารมณ์เกิดหิวขึ้นมาเราจะไม่สามารถควบคุมตัวเองได้ ดังนั้น ทางเลือกเดียวคือกำจัดสิ่งเข้ายวนให้หมด (พูดก็พูดเถอะครับ นักศึกษาเอ็มไอทีคงจะเลยและหากสามารถประดิษฐ์ขนมซีโตสที่สามารถวิ่งหนีคนที่กำลังควบคุมอาหารได้)

แต่ข้อสรุปที่เห็นได้ชัดก็คือ สมองทั้งสองส่วนไม่ได้สามัคคีกันเลยสักนิด

อันที่จริงแล้ว ในแวดวงจิตวิทยามีกระแสความเชื่อที่ว่าสมองมี 2 ระบบที่ทำงานอย่างอิสระและทำงานอยู่ตลอดเวลา ระบบแรกคือสมองส่วนที่ใช้อารมณ์ มันกระตุ้นให้คุณทำตามสัญชาตญาณและทำให้คุณรู้สึกเจ็บปวดหรือมีความสุข ส่วนระบบที่สองคือสมองส่วนที่ใช้เหตุผลซึ่งเรียกอีกอย่างว่าระบบการไตร่ตรองหรือระบบจิตสำนึก มันทำให้คุณรู้จักวิเคราะห์ใคร่ครวญและคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นตามมา

ในช่วงไม่กี่สิบปีที่ผ่านมา บรรดานักจิตวิทยาได้ศึกษาทั้งสองระบบนี้ อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น แต่แน่นอนว่ามนุษย์ตระหนักดีถึงความตึงเครียดที่เกิดขึ้นระหว่างทั้งสองระบบ เฟลโตเคยกล่าวไว้ว่า ในสมองของเรามีคนขับรถม้าที่คอยควบคุมม้าพยศ “ซึ่งแม้จะโดนแล่ฟาดก็ไม่สะทกสะท้านเลยสักนิด” ส่วนฟรอยด์ได้เขียนเนื้อหาเกี่ยวกับจอมเห็นแก่ตัวอย่างอิด (id) และส่วนที่รู้จักกับผิดชอบชั่วดีที่เรียกว่าซูปเปอร์อีโก้ (superego) รวมถึงอีโก้ (ego) ที่อยู่ตรงกลางระหว่างทั้งสองส่วนข้างต้น และเมื่อไม่นานมานี้ นักเศรษฐศาสตร์พฤติกรรมก็ตั้งฉายาให้ทั้งสองระบบว่า จอมวางแผนและจอมลุย

แต่เราสองคนมองว่าผู้ที่อธิบายความตึงเครียดดังกล่าวได้ดีที่สุดก็คือโจนาธาน ไฮดต์ นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ซึ่งอธิบายเรื่องนี้ไว้ในหนังสือขึ้นโบนแดงเรื่อง *The Happiness Hypothesis* ไฮดต์บอกว่า

สมองส่วนที่ใช้อารมณ์ของเราเปรียบเสมือนข้าง และสมองส่วนที่ให้เกิดผลเปรียบเสมือนความถูกต้องข้าง เมื่อนั่งอยู่บนหลังข้าง ความถูกต้องจะเป็นฝ่ายกุมอำนาจและดูเหมือนเป็นผู้นำ แต่อำนาจควบคุมของความถูกต้องข้างก็อาจสั่นคลอนได้เพราะมนุษย์เราตัวเล็กกว่าข้างเยอะ เมื่อไหร่ก็ตามที่ข้างซึ่งหนักถึง 6 ตันเกิดไม่เห็นด้วยกับความถูกต้องข้างเรื่องทิศทางที่จะไป ความถูกต้องก็ต้องตกเป็นฝ่ายแพ้และไม่มีทางต่อกรกับข้างได้เลย

คนส่วนใหญ่ล้วนคุ้นเคยกับสถานการณ์ที่ข้างมีอำนาจเหนือกว่าความถูกต้องเป็นอย่างดี เช่น นอนตื่นสาย กินมากเกินไป ไทรหาแฟนเก่า ตอนเที่ยงคืน ผัดวันประกันพรุ่ง พยายามเลิกสูบบุหรี่แต่ไม่สำเร็จ ไม่ยอมออกกำลังกาย โมโหและพุดในสิ่งที่ทำให้คุณต้องนึกเสียใจในภายหลัง โดดเรียนภาษาสเปนหรือเปียโน ไม่ยอมแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เพราะกลัว ฯลฯ โชคดีนะครับที่ไม่มีใครเก็บสถิติว่าเราทำเรื่องพวกนี้บ่อยแค่ไหน

จุดอ่อนของข้างหรือด้านที่ใช้อารมณ์และสัญชาตญาณของเรา ถือว่าชัดเจนทีเดียว จะเห็นได้ว่าข้างมีนิสัยขี้เกียจและพยศ แถมยังชอบผลตอบแทนระยะสั้น (มีความสุขจากการกินไอศกรีมโคน) มากกว่าผลตอบแทนระยะยาว (มีหุ่นผอมเฟรี้ยว) สาเหตุหลักที่ทำให้ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงของคนเราล้มเหลวก็คือข้างนั่นเอง เนื่องจากพฤติกรรมที่เราต้องการเปลี่ยนแปลงมักเกี่ยวข้องกับการเสียสละผลตอบแทนระยะสั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนระยะยาว (เราลดค่าใช้จ่ายของวันนี้เพื่อให้บัญชีรายรับรายจ่ายของเราดูดีขึ้นในปีหน้า หรือเรางดไอศกรีมในวันนี้เพื่อให้หุ่นดีในปีหน้า) การเปลี่ยนแปลงมักจะล้มเหลวหากความถูกต้องข้างไม่สามารถบังคับให้ข้างเดินไปจนถึงจุดหมายปลายทางได้

การที่ข้างกระหายรางวัลแบบทันทีทันใดจัดว่าตรงข้ามกับจุดแข็งของความถูกต้องข้าง ซึ่งก็คือความสามารถในการประเมินผลลัพธ์ระยะยาว การวางแผน และการคิดถึงอนาคต (ซึ่งข้างไม่สามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้)

ทว่าเรื่องที่อาจทำให้คุณแปลกใจคือ ช้างมีจุดแข็งอันทรงพลัง ส่วนความถนัดช้างก็มีจุดอ่อนที่ร้ายแรงเช่นกัน ช้างไม่ได้เป็นจอมวายร้ายเสมอไปหรอกนะครับ จุดแข็งของช้างคืออารมณ์ ไม่ว่าจะ เป็นความรัก ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจ หรือความจงรักภักดี สัญชาตญาณดุร้ายที่คุณแสดงออกเวลาต้องการปกป้องลูกของคุณจากอันตรายมาจากช้าง ส่วนอารมณ์อีกเหิมที่เกิดขึ้นเวลาที่คุณต้องยืนหยัดเพื่อปกป้องตัวเองก็มาจากช้างอีกเช่นกัน

แต่ที่สำคัญกว่านั้นก็คือ ถ้าคุณต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลง ช้างถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้คุณประสบความสำเร็จ ถ้าอยากให้เป้าหมายคืบหน้า ไม่ว่าจะ เป็นเป้าหมายที่สูงส่งหรือไร้สาระแค่ไหนก็ตาม เราก็ต้องอาศัยพลังและแรงผลักดันจากช้าง จุดแข็งดังกล่าวเป็น กระดกสะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนร้ายแรงของความถนัดช้าง นั่นคือ การมัวแต่ครุ่นคิดโดยไม่ยอมลงมือทำเสียที ความถนัดช้างมักจะวิเคราะห์และครุ่นคิดพิจารณาสิ่งต่าง ๆ จนเกินพอดี คุณน่าจะรู้จักคนที่มีปัญหาในเรื่องนี้นะครับ อาจเป็นเพื่อนของคุณที่มัวแต่ใช้เวลาคิดนานกว่า 20 นาทีว่าเย็นนี้ จะกินอะไรดี หรือบรรดาเพื่อนร่วมงานที่มัวเสียเวลาระดมสมองเพื่อหาแนวคิดใหม่ ๆ อยู่ยาวนานหลายชั่วโมง แต่ก็ยังตัดสินใจไม่ได้ว่าแนวคิดไหนดีที่สุด

ถ้าคุณอยากสร้างความเปลี่ยนแปลง คุณต้องใช้ประโยชน์จาก ทั้งสองฝ่าย ความถนัดช้างจะเป็นฝ่ายวางแผนและกำหนดทิศทาง ส่วนช้าง จะทำให้คุณมีแรงลงมือทำ ดังนั้น ถ้าคุณมัวแต่กระตุ้นความถนัดของ ลูกน้องของคุณโดยไม่สนใจช้างเลย พวกเขาจะเข้าใจว่าคุณต้องการอะไร แต่กลับขาดแรงจูงใจที่จะลงมือทำ ในทางกลับกัน หากคุณกระตุ้นแต่ช้าง โดยไม่สนใจความถนัดช้าง พวกเขาจะพร้อมลุยเต็มที่ แต่กลับไม่รู้ว่าควร เริ่มต้นตรงไหนดี ข้อบกพร่องทั้งสองกรณีอาจทำให้กระบวนการหยุดชะงัก ช้างจอมพยศและความถนัดช้างที่มัวแต่ครุ่นคิดจะไม่อาจสร้างความเปลี่ยนแปลง

ได้เลย แต่ถ้าข้างและความขี้ขางก้าวไปพร้อมกัน การเปลี่ยนแปลงก็จะประสบความสำเร็จอย่างง่ายดาย

5.

เมื่อความขี้ขางและข้างเกิดมีความคิดไม่ลงรอยกันในเรื่องทิศทางที่จะมุ่งหน้าไป ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ในตอนแรกความขี้ขางอาจบังคับให้ข้างเดินไปตามทางที่ตัวเองต้องการโดยการดึงเชือกที่คล้องตัวข้างแรง ๆ เพื่อให้มันยอมจำนน (เมื่อไหร่ก็ตามที่คุณมีความมุ่งมั่น นั่นแปลว่าคุณกำลังทำแบบนี้อยู่) แต่ความขี้ขางก็ไม่อาจยึดจุดติดกระซากับข้างที่ตัวใหญ่กว่าได้นานนัก ท้ายที่สุดเขาก็ต้องหมดแรงอยู่ดี

ถ้าอยากทำความเข้าใจประเด็นนี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ลองพิจารณาพฤติกรรมของนักศึกษาในกลุ่มหนึ่งซึ่งเข้าร่วมการทดลองเรื่อง “การรับรู้รสชาติอาหาร” (นักวิจัยบอกพวกเขาแบบนี้) คุณก็ได้ครับ พวกเขามาถึงห้องปฏิบัติการในสภาพหิวเล็กน้อย เพราะถูกขอให้งดอาหารมาก่อนอย่างน้อย 3 ชั่วโมง นักวิจัยพาพวกเขาเข้าไปในห้องที่มีกลิ่นหอมอบอวลของคุกกี้ช็อกโกแลตชิปที่เพิ่งอบเสร็จใหม่ ๆ บนโต๊ะที่ตั้งอยู่กลางห้องมีชามสองใบวางอยู่ ชามแรกเป็นคุกกี้ช็อกโกแลตชิปที่ยังอุ่น ๆ ส่วนอีกชามเป็นหัวไชเท้า

นักวิจัยอ้างว่าช็อกโกแลตและหัวไชเท้าเป็นอาหารที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว พร้อมทั้งบอกว่าพวกเขาจะสอบถามนักศึกษาเรื่องรสชาติอาหารที่ได้กินไปในวันรุ่งขึ้น

ผู้เข้าร่วมการทดลองครึ่งหนึ่งได้กินคุกกี้ 2-3 ชิ้นและช็อกโกแลตจำนวนหนึ่ง แต่ไม่ได้กินหัวไชเท้า ส่วนผู้เข้าร่วมการทดลองที่เหลือได้กินหัวไชเท้าอย่างน้อย 2-3 ชิ้น แต่ไม่ได้กินคุกกี้ ระหว่างที่กินนักวิจัยจะใช้วิธีที่โหดร้ายอย่างการเดินออกจากห้องเพื่อกระตุ้นให้เกิดความเข้ายว

พวกเขาต้องการให้นักศึกษาที่นำส่งสารซึ่งได้กินแต่หัวไชเท้านั่งอยู่ในห้องนั้นตามลำพัง พลางแตะหัวไชเท้าและมองคุกกี้อบใหม่ด้วยแวตาทโหยหา (ไม่ต้องบอกก็น่าจะรู้แน่ครับว่า คนที่ได้กินคุกกี้ไม่ต้องใช้ความพยายามมากนักในการหักห้ามใจไม่ให้แอบกินหัวไชเท้า) ถึงแม้จะต้องเผชิญกับแรงแย้ยวน ผู้เข้าร่วมการทดลองทุกคนก็กินแต่อาหารที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ผู้เข้าร่วมการทดลองที่ได้กินหัวไชเท้าไม่ได้แอบหยิบคุกกี้กินเลย นั่นแสดงว่าพวกเขาต้องใช้ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการหักห้ามใจ

พอกินเสร็จ “การทดลองเรื่องการรับรู้รสชาติอาหาร” ก็สิ้นสุดลง นักวิจัยอีกกลุ่มเดินเข้ามาในห้องเพื่อทำการทดลองในหัวข้อถัดไป ซึ่งดูแล้วไม่น่าเกี่ยวข้องกับทดลองครั้งก่อนเลยสักนิด พวกเขาบอกผู้เข้าร่วมการทดลองว่าต้องการหาคำตอบว่าใครแก้โจทย์ปัญหาได้เก่งกว่ากันระหว่างนักศึกษามหาวิทยาลัยกับนักเรียนชั้นมัธยมปลาย สาเหตุที่นักวิจัยเลือกใช้จุดประสงค์หลอก ๆ เช่นนี้ก็เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการทดลองเกิดความรู้สึกอึดเข็มและทำภารกิจด้วยความเอาใจจริงเอางัง

ผู้เข้าร่วมการทดลองจะได้รับปริศนาชุดหนึ่ง คำสั่งมีอยู่ว่าให้ใช้ดินสอวาดรูปทรงเรขาคณิตอันซับซ้อนโดยห้ามลากทับเส้นเดิมและห้ามยกดินสอขึ้นจากกระดาษ นักวิจัยแจกกระดาษเปล่าให้พวกเขาหลายแผ่นเพื่อให้ลองไขปริศนาข้อนี้ได้เรื่อย ๆ แต่ความจริงแล้วปริศนาลำนี้ถูกออกแบบมาให้ไม่สามารถคลี่คลายได้ นักวิจัยต้องการหาคำตอบว่าพวกเขาจะพยายามไขปริศนาที่ยากและชวนหงุดหงิดนี้อยู่ยาวนานแค่ไหนก่อนที่จะยอมแพ้ในท้ายที่สุด

ผู้เข้าร่วมการทดลองที่ “ไม่ถูกแย้ยวน” หรือคนที่ไม่ได้กินหัวไชเท้าพยายามไขปริศนานี้อยู่ยาวนาน 19 นาทีและลองแก้อย่างเอาใจจริงเอางังถึง 34 ครั้งเพื่อจะคลี่คลายมันให้ได้

ส่วนคนที่ได้กินหัวไชเท้ามีความพยายามน้อยกว่า พวกเขายอมแพ้หลังผ่านไปแค่ 8 นาที ซึ่งน้อยกว่าเวลาที่ผู้เข้าร่วมการทดลองกลุ่มแรก

ใช้ครั้งหนึ่ง นอกจากนั้น พวกเขายังลองแก้ปริศนาแค่ 19 ครั้งเท่านั้น
ทำไมพวกเขาถึงยอมแพ้เร็วขนาดนี้ล่ะ

คำตอบอาจทำให้คุณแปลกใจก็ได้ครับ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะพลัง
ในการควบคุมตนเองของพวกเขาได้หมดลงแล้ว ในการทดลองครั้งอื่น ๆ
ที่คล้ายคลึงกัน นักจิตวิทยาได้ค้นพบว่า การควบคุมตนเองเป็นทรัพยากร
ที่มีวันหมด ซึ่งเปรียบได้กับการนอนยกน้ำหนักครับ การยกครั้งแรก
มักผ่านไปได้ด้วยดีเพราะกล้ามเนื้อของคุณยังมีแรงอยู่เต็มเปี่ยม แต่พอ
ยกไปเรื่อย ๆ กล้ามเนื้อก็จะเริ่มอ่อนแรงลงจนคุณยกไม่ไหวในที่สุด
ในการทำงานเดียวกัน คนที่ได้กินหัวไชเท้าผลาญพลังในการควบคุมตนเอง
ไปกับการหักห้ามใจไม่ให้กินคุกกี้ ดังนั้น เมื่อข้างของพวกเขาเริ่ม
บ่นว่า ปริศนานี้ยากเกินไป ไม่เห็นสนุกเลย เราไม่เก่งเรื่องนี้เสียหน่อย
ความขี้ขางของพวกเขาจะไม่มีแรงมากพอที่จะบังคับข้างได้นานเกิน 8 นาที
ในขณะเดียวกัน ความขี้ขางของคนที่ได้กินคุกกี้ยังคงแข็งแรงและ
กระปรี้กระเปร่า ทำให้สามารถบังคับข้างได้นานถึง 19 นาที

แนวคิดที่ว่า การควบคุมตนเองเป็นทรัพยากรที่มีวันหมดมีความสำคัญ
เป็นอย่างมาก เพราะเวลาที่เรารู้สึกถึง “การควบคุมตนเอง (self-control)”
เราไม่ได้หมายถึงความมุ่งมั่นในการต่อสู้กับสิ่งชั่วร้าย (เช่น บุหรี่ คุกกี้
และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์) เพียงอย่างเดียว แต่มันยังมีความหมายที่
กว้างกว่านั้นอย่างการตรวจตราตนเอง (self-supervision) ลองนึกถึงสิ่ง
ที่คุณคิดตอนตำหนิลูกน้อง ประกอบชั้นวางหนังสือ หรือฝึกเดินท่าใหม่ ๆ
ดูสิครับ คุณต้องระมัดระวังและคิดใคร่ครวญอย่างรอบคอบว่าคุณจะใช้
คำพูดหรือเคลื่อนไหวอย่างไร มันให้ความรู้สึกราวกับว่ามีคนคอยตรวจตรา
การกระทำของคุณอยู่ นั่นก็คือการควบคุมตนเองเหมือนกัน

ในทางกลับกัน ลองเปรียบเทียบกับสถานการณ์ที่คุณรู้สึกว่าคุณ
พฤติกรรมของคุณไม่ “ถูกตรวจตรา” ดูสิครับ เช่น ความรู้สึกขณะที่
คุณกำลังขับรถแต่คุณกลับจำวิวทิวทัศน์รอบข้างที่เพิ่งขับผ่านมาประมาณ
2-3 กิโลเมตรก่อนไม่ได้เลย หรือการที่คุณอาบน้ำฝักบัวหรือชงกาแฟ

ในตอนเช้าโดยไม่ต้องใช้ความคิด อันที่จริงแล้ว พฤติกรรมหลายอย่างในชีวิตประจำวันของเราเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติมากกว่าจะถูกตรวจตรา ซึ่งถือเป็นเรื่องดี เพราะพฤติกรรมที่ถูกตรวจตรานั้นมักยุ่งยากและทำให้เราหมดแรง

ผลการศึกษาหลายสิบฉบับแสดงให้เห็นว่าการตรวจตราตนเองทำให้เราเหนื่อยล้า เห็นได้จากคนที่ต้องตัดสินใจในเรื่องยาก ๆ เช่น การเลือกลิงของสำหรับเป็นของขวัญวันแต่งงาน หรือการเลือกซื้อคอมพิวเตอร์เครื่องใหม่ คนเหล่านี้จะตั้งสมาธิและคลี่คลายโจทย์ปัญหาได้เร็วกว่าคนที่ไม่ต้องตัดสินใจในเรื่องที่ยากลำบาก ในการทดลองครั้งหนึ่ง นักวิจัยได้ขอให้ผู้เข้าร่วมการทดลองบางคนสะกดกลั้นอารมณ์ของตนเองขณะชมภาพยนตร์สะท้อนใจซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับสัตว์ที่มีอาการป่วย และพบว่าพวกเขามีความอดทนทางร่างกายต่ำกว่าคนที่ได้รับอนุญาตให้ร้องไห้ได้เต็มที่ ผลการทดลองครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า เราใช้การควบคุมตนเองในสถานการณ์หลากหลายประเภท เช่น การทำให้ผู้อื่นประทับใจในตัวเอง การรับมือกับความหวาดกลัว การควบคุมค่าใช้จ่าย การพยายามทำตามคำสั่งง่าย ๆ อย่าง “อย่านึกถึงหมีขาว” ฯลฯ

สาเหตุที่ทำให้เรื่องนี้มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงคือ เวลาที่ผู้คนพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลง พวกเขาต้องการแก้ไขพฤติกรรมที่กลายเป็นเรื่องอัตโนมัติไปแล้ว ซึ่งการจะทำเช่นนี้ได้ต้องอาศัยการตรวจตราเต็มรูปแบบจากความยุ่งยาก ยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่คุณตั้งเป้าไว้นั้นเป็นเรื่องยิ่งใหญ่แค่ไหน มันก็ต้องอาศัยการควบคุมตนเองมากขึ้นเท่านั้น

และเมื่อพลังในการควบคุมตนเองของคนเราหมดลง นั่นหมายความว่ากล้ำเนื้อสมองที่จำเป็นต่อการคิดสร้างสรรค์ การจดจ่อ การยับยั้งแรงกระตุ้นของตัวเอง และการไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับความล้มเหลวหรือสถานการณ์อันน่าหงุดหงิดก็จะหมดแรงตามไปด้วย พุดง่าย ๆ ก็คือ

กล้ามเนื้อสมองที่จำเป็นต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ได้หมดแรงแล้ว

ดังนั้น คำพูดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยากเพราะคนเรามีความเกียจคร้านหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคำพูดที่ผิด อันที่จริงมันเป็นในทางตรงกันข้ามเลยครับ การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยากเพราะคนเราหมดแรงแล้วต่างหาก และนี่คือเรื่องน่าประหลาดใจอย่างที่สองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้คนไม่ได้เกียจคร้าน แต่เป็นเพราะพวกเขาหมดแรง

6.

จอห์น สเตกเนอร์ เชื่อว่าบริษัทผู้ผลิตตรายใหญ่ที่เขาทำงานอยู่ใช้งบประมาณมากเกินไปจนเกินความจำเป็น “ผมคิดว่าเรามีโอกาสที่จะลดต้นทุนการจัดซื้อได้มากถึง 1,000 ล้านดอลลาร์ในตลอดระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า แทนที่จะลดได้แค่ 2 เปอร์เซ็นต์” สเตกเนอร์กล่าว คำพูดของเขาถูกหยิบยกไปอ้างอิงในหนังสือชั้นนำเรื่อง *The Heart of Change* ของจอห์น คอตเตอร์ และแดน โคเฮน

ถ้าอยากประหยัดงบประมาณ สเตกเนอร์ต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ และถ้าอยากให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น เขาก็ต้องโน้มน้าวบรรดาผู้บริหารให้ได้ แต่เขารู้ว่าคนเหล่านี้จะไม่อ้าแขนยอมรับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ถ้าพวกเขามองว่ามันไม่มีทางสำเร็จ และส่วนใหญ่แล้วพวกเขาก็มักจะคิดแบบนี้เสียด้วย

สเตกเนอร์พยายามมองหาตัวอย่างที่น่าสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรม การจัดซื้ออันย่ำแย่ของบริษัท โดยมอบหมายให้นักศึกษาฝึกงานคนหนึ่ง ค้นหาข้อมูลเรื่องถุงมือที่คนงานในโรงงานส่วนใหญ่ของบริษัทจะต้องใช้เวลาทำงาน นักศึกษาฝึกงานคนนี้เริ่มด้วยการจำแนกประเภทถุงมือ

ทุกชนิดที่ใช้ในโรงงานทุกแห่งของบริษัท จากนั้นก็แกะรอยไปยังผู้ผลิต
ถุงมือเพื่อดูว่าบริษัทจ่ายเงินซื้อถุงมือเหล่านี้เป็นจำนวนเงินเท่าไร

ในไม่ช้านักศึกษาก็พนักงานผู้กล้าหาญคนนี้ก็รายงานมาว่า โรงงานต่าง ๆ
ซื้อถุงมือที่แตกต่างกันถึง 424 ชนิด! นอกจากนี้ พวกเขาายังสั่งซื้อจาก
คู่ค้าหลายราย แถมโรงงานแต่ละแห่งยังเป็นฝ่ายเจรจาต่อรองราคาด้วย
ตัวเองอีกด้วย โรงงานแห่งหนึ่งอาจซื้อถุงมือชนิดหนึ่งมาในราคา 5 ดอลลาร์
แต่โรงงานอีกแห่งกลับซื้อถุงมือชนิดเดียวกันนี้มาในราคา 17 ดอลลาร์

จากนั้นสเตกเนอร์ก็มอบหมายให้นักศึกษาฝึกงานคนเดิมรวบรวม
ตัวอย่างถุงมือทั้งหมดและติดป้ายราคาไว้ที่ถุงมือแต่ละคู่ แล้วนำมา
กองไว้บนโต๊ะประชุมที่ห้องประชุมคณะกรรมการบริษัท พร้อมทั้งเชิญ
ประธานจากทุกแผนกมาเยี่ยมชม เขาเล่าถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในวันนั้น
ว่า

สิ่งที่พวกเขาเห็นคือโต๊ะตัวใหญ่ราคาแพงซึ่งปกติแล้วจะ
สะอาดสะอ้านหรือไม่มีกระดาษไม่ก็แผ่นวางอยู่ แต่ตอนนี้
กลับมีถุงมือวางกองกันเป็นตั้ง ผู้บริหารแต่ละคนจ้องมอง
มันอยู่ราวหนึ่งนาที จากนั้นก็พูดกันว่า “เราซื้อถุงมือ
หลายชนิดขนาดนี้เชียวนะเนี่ย” ผมเลยตอบไปว่าใช่ครับ
พวกเขาถามต่อว่า “แน่ใจนะ” ผมเลยย้ำว่าแน่ใจครับ
จากนั้นพวกเขาก็เดินวนรอบโต๊ะเพื่อดูราคาถุงมือแต่ละชนิด
พวกเขาเปรียบเทียบถุงมือสองคู่ที่เหมือนกันเปี้ยบ คู่หนึ่ง
มีป้ายติดไว้ว่า 3.22 ดอลลาร์ ส่วนอีกคู่ 10.55 ดอลลาร์
ไม่บ่อยนักที่ผู้บริหารเหล่านี้จะอึ้งจนพูดอะไรไม่ออก แต่
วันนั้นพวกเขากลับตะลึงจนอ้าปากค้าง

ในไม่ช้าก็มีการตระเวนจัดนิทรรศการถุงมือขึ้นตามโรงงานต่าง ๆ
อีกหลายสิบแห่ง ปฏิกริยาตอบรับของผู้คนเหมือนกับที่สเตกเนอร์คาดไว้