

# สารบัญ



บทนำ : ยานำบัดนิสสัย

9

## ส่วนที่หนึ่ง

### นิสสัยของบุคคล

1

วจรแห่งนิสสัย

นิสสัยก่อตัวขึ้นมาได้อย่างไร

23

2

สมองผู้โหยหา

วิธีสร้างนิสสัยใหม่ ๆ

55

3

กฎเหล็กแห่งการเปลี่ยนนิสสัย

ทำไมการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น

91

## ส่วนที่สอง

# นิสัยขององค์กร ที่ประสบความสำเร็จ

- 4** นิสัยหลักกับวิธกรรมของพอล โอนีลล์  
นิสัยแบบโหนดสำคัญที่สุด 133
- 5** สตาร์บัคส์กับนิสัยแห่งความสำเร็จ  
เมื่อพลังใจกลายเป็นนิสัย 169
- 6** พลังแห่งเหตุวิฤติ  
วิธีสร้างนิสัยผ่านเหตุบังเอิญและการออกแบบ 199
- 7** ทาร์เก็ตรู้ได้อย่างไรว่าคุณต้องการอะไร  
ในเมื่อคุณเองยังไม่รู้เลย  
เมื่อบริษัททำนาย (และบงการ) นิสัยของผู้บริโภค 233

## ส่วนที่สาม

### นิสัยของสังคม

- 8** โบนัสขาดเด็ลแบ็กกับการคว่ำบาตร  
รถประจำทางในเมืองมอนต์กอเมอรี  
ขบวนการเคลื่อนไหวเกิดขึ้นได้อย่างไร 273
- 9** หลักประสาทวิทยากับอิสระในการเลือก  
เราต้องรับผิดชอบต่อนิสัยของตัวเองหรือไม่ 309
- ถ้อยคำส่งท้าย 345
- ภาคผนวก : คำแนะนำในการนำแนวคิดในหนังสือเล่มนี้ไปใช้ 355
- ประวัติผู้เขียน 369

# บทนำ

## ยาบำบัดนิสัย

ลิซ่า อัลเลน เป็นผู้เข้าร่วมการทดลองที่เหล่านักวิจัยโปรดปรานที่สุด ประวัติระบุว่าเธอมีอายุ 34 ปี เริ่มสูบบุหรี่และดื่มเหล้าตั้งแต่อายุ 16 ปี และต้องต่อสู้กับโรคอ้วนมาโดยตลอด ตอนอายุ 20 กว่า ๆ เธอถูกบริษัททวงหนี้ตามรังควานให้จ่ายเงิน 10,000 ดอลลาร์ แถมเรซูเม่ยังเผยให้เห็นว่าเธอไม่เคยทำงานที่ไหนได้เกินหนึ่งปี

แต่ผู้หญิงที่ยืนอยู่ตรงหน้านักวิจัยในวันนี้กลับมีรูปร่างผอมบาง ดูกระฉับกระเฉง และมีต้นขาเรียวยาวกระชับเหมือนนักวิ่ง ไบหน้าดูเด็กกว่ารูปถ่ายในแฟ้มประวัติประมาณสิบปี แถมยังมีร่างกายแข็งแรงกว่านักวิจัยทุกคนในห้องเป็นกอง อีกทั้งรายงานล่าสุดยังระบุว่า อัลเลนไม่มีหนี้สิน ไม่ดื่มเหล้า และทำงานที่บริษัทออกแบบกราฟิกแห่งหนึ่งมาได้ 3 ปีกว่าแล้ว

“คุณเลิกบุหรี่นานหรือยังครับ” แพทย์คนหนึ่งเริ่มถาม โดยใช้คำถามชุดเดียวกันกับทุกครั้งที่เขาไปยังห้องทดลองแห่งนี้ซึ่งตั้งอยู่นอกเมืองเบธesda ในรัฐแมริแลนด์

“เกือบ 4 ปีแล้วค่ะ” เธอตอบ “แถมฉันยังลดน้ำหนักได้ 30 กิโลกรัม และเริ่มวิ่งมาราธอนตั้งแต่ตอนนั้น” นอกจากนี้ เธอยังเริ่มเรียนปริญญาโท และซื้อบ้านหนึ่งหลัง ที่ผ่านมาชีวิตของเธอมีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นมากมายเลยทีเดียว

ในห้องนั้นมีทั้งนักประสาทวิทยา นักจิตวิทยา นักพันธุศาสตร์ และนักสังคมวิทยา พวกเขาได้รับเงินสนับสนุนจากสถาบันสุขภาพแห่งชาติของสหรัฐฯ ให้ใช้เวลา 3 ปีในการสัมภาษณ์อัลเลนและคนอื่น ๆ อีก 24 คนที่เคยติดบุหรี่ เป็นโรคอ้วน ดิสุรา เสพติดการช้อปปิ้ง และมีนิสัยแย่ ๆ ประเภทอื่น ๆ คนเหล่านี้มีสิ่งๆ ที่เหมือนกันอย่างหนึ่ง นั่นคือ ชีวิตของพวกเขาพลิกผันไปในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ และนักวิจัยก็อยากรู้ว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น พวกเขาจึงทำการวัดสัญญาณชีพของผู้เข้าร่วมการทดลอง ติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อจับตาดูกิจวัตรประจำวัน ตรวจสอบดีเอ็นเอ ตลอดจนใช้เครื่องมือวิเคราะห์การไหลเวียนของเลือดและกระแสไฟฟ้าในสมองขณะที่พวกเขาถูกกระตุ้นโดยสิ่งล่อตาล่อใจอย่างบุหรี่และอาหารหจก ๆ จุดประสงค์คือการหาคำตอบว่า นิสัยก่อตัวขึ้นได้อย่างไรในระบบประสาท และเราจะเปลี่ยนแปลงมันได้อย่างไร

“ผมรู้ว่าคุณเล่าเรื่องนี้มาเป็นสิบ ๆ รอบแล้ว” แพทย์คนนั้นพูด “แต่เพื่อนร่วมงานของผมบางคนอยากฟังจากปากของคุณเอง ช่วยเล่าอีกครั้งได้ไหมครับว่าคุณเลิกบุหรี่ได้อย่างไร”

“ได้ค่ะ” อัลเลนพูด “เรื่องมันเริ่มที่กรุงโคโร” เธอเล่าว่าจู่ ๆ เธอก็ตัดสินใจขึ้นมาปุบปับว่าจะไปพักผ่อนที่กรุงโคโร ประเทศอียิปต์ เมื่อไม่กี่เดือนก่อนหน้านั้น สามีของเธอกลับจากที่ทำงานแล้วขอเลิกกับเธอ โดยให้เหตุผลว่าเขารักผู้หญิงอื่น เธอต้องทำใจอยู่พักใหญ่กว่าจะยอมรับได้ว่าสามีนอกใจและกำลังจะหย่ากับเธอ พอทำใจได้ เธอก็เริ่มหมกมุ่นอยู่กับการสอดแนมสามี ตามตอแยแฟนใหม่ของเขา รวมถึงโทรหาหล่อนตอนกลางดึกแล้ววางหูโดยไม่พูดอะไรสักคำ มีอยู่คืนหนึ่งที่เขาไปโผล่ที่

หน้าบ้านของผู้หญิงคนนั้นในสภาพเมาแ้ว ก่อนจะทุบประตูพร้อมกับ  
โวยวายว่าจะเผาบ้านให้วอด

“มันเป็นช่วงเวลาที่ย่ำแย่มาก” เธอเล่า “ฉันเฝื่อนมาตลอดว่าอยาก  
จะเห็นพีระมิด แล้วก็พอมีวงเงินในบัตรเครดิตเหลืออยู่บ้าง ฉันก็เลย...”

ในเช้าวันแรกที่กรุงไคโร อัลเลนสะดุ้งตื่นเพราะเสียงประกาศให้ผู้คน  
ไปทำพิธีละหมาดที่มัสยิดข้าง ๆ โรงแรม ห้องพักของเธอมีดสนิท เธอ  
เอื้อมมือควานหาบุหรี่ยี่ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ค่อยชดและมีอาการเจ็ตแล็ก

เธอมีนางจันไม่รู้ตัวที่กำลังจุดไฟเผาปากกาแทนที่จะเป็นบุหรี่ยี่ห่อ  
มาร์ลโบโรจนกระทั่งได้กลิ่นพลาสติกไหม้ ตลอด 4 เดือนที่ผ่านมา เธอ  
เอาแต่ร้องไห้ กินทุกอย่างที่ขวางหน้า และนอนไม่หลับ ทั้งยังรู้สึกอับอาย  
ท้อแท้ หดหู่ และโกรธเคืองไปพร้อม ๆ กัน สุดท้ายเธอก็นอนสติแตก  
อยู่บนเตียง “ฉันรู้สึกเศร้ามาก” เธอบอก “ราวกับว่าโลกทั้งใบแตกเป็น  
เสี่ยง ๆ ขนาดจะสูบบุหรี่ยี่ยังทำไม่ได้เลย

“จู้ ๆ ฉันก็คิดถึงสามีเก่า และกลัวมากว่ากลับบ้านไปจะหางานทำ  
ได้หรือเปล่า แล้วฉันจะชอบงานนั้นไหม ฉันรู้สึกว่าตัวเองไม่มีเรี่ยวแรงทำ  
อะไรทั้งนั้น ฉันลุกขึ้นจากเตียงแล้วผลอไปชนเหยือกน้ำตกแตก ฉันจึง  
ยิ่งร้องไห้หนักขึ้นอีก โลกทั้งใบดูสิ้นหวังไปหมด ฉันอยากเปลี่ยนแปลง  
ตัวเอง...เรื่องอะไรก็ได้ที่ฉันมีอำนาจควบคุมมัน”

เธออาบน้ำแต่งตัวแล้วนั่งแท็กซี่ออกจากโรงแรม รถเล่นไปตามถนน  
อันขรุขระของกรุงไคโร ก่อนจะตะลุยถนนลูกรังไปยังสฟิงซ์ พีระมิดแห่ง  
กิซ่า และทะเลทรายที่กว้างสุดลูกหูลูกตา จู้ ๆ เธอก็รู้สึกสมเพชตัวเอง  
เธอคิดว่าเธอควรจะมีเป้าหมายอะไรสักอย่างในชีวิตเพื่อใช้ยึดเหนี่ยวจิตใจ

เธอจึงตัดสินใจว่าจะกลับมาที่อียิปต์อีกครั้งเพื่อเดินทางท่องเที่ยวไป  
ทะเลทราย

เธอรู้ว่ามันเป็นความคิดที่บ้ามาก เธออ้วนเกินไป ร่างกายก็อ่อนแอ  
แถมยังไม่มีเงินเหลือติดบัญชีธนาคารเลยสักแดง เธอไม่รู้ด้วยซ้ำว่า  
ทะเลทรายที่อยู่ตรงหน้าชื่อว่าจะอะไรหรือการเดินทางที่ตั้งใจไว้จะเป็นไปได้

หรือไม่ แต่เรื่องพวกนั้นไม่สำคัญเลย เธอแค่อยากมีเป้าหมายในชีวิตเท่านั้น เธอตัดสินใจแล้วว่าจะใช้เวลาเตรียมตัว 1 ปี เธอเชื่อว่าหากอยากรอดจากทะเลทรายมหาโหดนี้ละก็ เธอจะต้องยอมสละบางอย่างทิ้งไปก่อนหนึ่งในนั้นก็คือ เธอต้องเลิกบุหรี่ให้ได้

สิบเอ็ดเดือนต่อมา เธอเดินทางข้ามทะเลทรายได้สำเร็จ โดยมีผู้ร่วมเดินทางอีก 6 คนในรถยนต์ติดเครื่องปรับอากาศที่บรรทุกอาหาร น้ำ เต็นท์ แผนที่ อุปกรณ์จีพีเอส และวิทยุสื่อสารไปด้วยพร้อมสรรพ เรียกได้ว่าจะเพิ่มบุหรี่เข้าไปอีกสักแก้วก็คงไม่ใช่เรื่องหนักหนาอะไรเลย

แต่ตอนที่เธอนั่งอยู่บนรถแท็กซี่ เธอยังไม่รู้ว่าการเดินทางดังกล่าวจะลงเอยอย่างไร ส่วนนักวิจัยในห้องทดลองก็มองว่ารายละเอียดในการเดินทางของเธอไม่ใช่เรื่องสำคัญ เพราะพวกเขาเพิ่งเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ ในความคิดของอัลเลนในวันนั้น (ความตั้งใจที่จะเลิกบุหรี่ให้ได้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้) ได้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านของชีวิตเธอ ตลอดช่วงเวลา 6 เดือนให้หลัง เธอวิ่งออกกำลังกายแทนการสูบบุหรี่ ส่งผลให้เธอต้องเปลี่ยนแปลงอาหาร การกิน การทำงาน การนอนหลับ การออมเงิน การจัดเวลาทำงาน และการวางแผนเพื่ออนาคต ฯลฯ เธอเริ่มวิ่งมาราธอน โดยเริ่มจากระยะทางระดับปานกลาง แล้วค่อยเปลี่ยนเป็นวิ่งเต็มรูปแบบ นอกจากนี้ เธอยังกลับไปเรียนหนังสือ ที่บ้าน และหมั่นหมายกับชายหนุ่มอีกด้วย สุดท้ายอัลเลนก็ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยครั้งนี้ และเมื่อนักวิจัยสแกนสมองของเธอ พวกเขาก็พบกับสิ่งที่น่าทึ่ง นั่นคือ ระบบประสาทชุดหนึ่ง (นิสัยเดิมของเธอ) ได้ถูกควบคุมโดยระบบที่เกิดขึ้นใหม่ ถึงแม้ระบบประสาทที่ควบคุมนิสัยเดิม ๆ ของเธอจะยังคงทำงานอยู่ แต่มันก็ถูกแรงกระตุ้นใหม่ ๆ เบียดจนตกขอบทางไป สรุปร่าง ๆ ก็คือ เมื่อนิสัยของอัลเลนเปลี่ยนแปลงไป สมองของเธอก็เปลี่ยนไปด้วยนั่นเอง

บรรดานักวิจัยเชื่อว่า สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่การเดินทางไปยังกรุงไคโร การหย่าร้าง หรือการเดินทางฝ่าทะเลทราย แต่เป็นเพราะ

เธอมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงนิสัยอย่างหนึ่งของตัวเอง นั่นคือ การสูบบุหรี่ ผู้เข้าร่วมการทดลองคนอื่น ๆ ก็เช่นกัน พวกเขารู้จักพุ่งเป้าไปที่ “นิสัยหลัก (keystone habit)” จนสามารถปรับเปลี่ยนกิจวัตรด้านอื่น ๆ ของชีวิตได้สำเร็จ

ไม่ใช่แค่ตัวบุคคลเท่านั้นนะครับที่สามารถเปลี่ยนแปลงนิสัยของตัวเองได้ บรรดาองค์กรทั้งหลายก็ทำได้เช่นกัน บริษัทอย่างพีแอนด์จี สตาร์บัคส์ อัลโด และทาร์เก็ต ล้วนนำแนวคิดนี้มาใช้เปลี่ยนแปลงการบริหารงานของบริษัท การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงาน และการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคโดยที่พวกเขาไม่รู้ตัว

“ผมอยากให้คุณดูผลการสแกนสมองล่าสุดครับ” นักวิจัยคนหนึ่งบอกอัลเลนในช่วงท้ายของการทดสอบพร้อมกับฉายภาพสมองของเธอบนจอคอมพิวเตอร์ “หากคุณมองไปที่อาหาร สมองส่วนนี้จะตื่นตัว” เขาชี้ไปยังพื้นที่บริเวณกลางสมอง “มันทำหน้าที่ควบคุมความอยากอาหารและความหิว นั่นหมายความว่าสมองจะยังคงกระตุ้นให้คุณกินอาหารต่อไปแม้ว่าคุณจะอิ่มแล้วก็ตาม”

เขาชี้ไปยังบริเวณหน้าผากแล้วพูดว่า “แต่มีกิจกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นตรงสมองส่วนนี้ ซึ่งเราเชื่อว่าจะช่วยยับยั้งพฤติกรรมบางอย่างและทำให้คุณมีวินัยต่อตัวเอง การทำงานของมันชัดเจนขึ้นเรื่อย ๆ ทุกครั้งที่เราเจอคุณ”

อัลเลนเป็นคนโปรดของบรรดานักวิจัยเพราะผลการสแกนสมองของเธอน่าทึ่ง และช่วยให้ให้นักวิจัยสามารถทำแผนผังแสดงสมองส่วนต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมแต่ละประเภทได้ “คุณช่วยให้เราเข้าใจว่าการตัดสินใจบางอย่างแปรเปลี่ยนไปเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติได้อย่างไร” แพทย์คนนั้นบอกเธอ



ทุกคนในห้องทดลองรู้ว่าพวกเขาใกล้จะค้นพบเรื่องสำคัญบางอย่าง และก็เป็นเช่นนั้นจริง ๆ

• • •

คุณทำอะไรเป็นอย่างแรกเวลาตื่นนอนตอนเช้าครับ คุณตรงดิ่งไปอาบน้ำ อ่านอีเมล หรือเดินไปหยิบโคเคนที่วางอยู่บนเคาน์เตอร์ในห้องครัวกันแน่ คุณแปร่งพังก่อนหรือหลังอาบน้ำ ผูกเชือกกรองเท้าข้างซ้ายหรือข้างขวา ก่อน พุดอะไรกับลูกก่อนออกจากบ้าน และขับรถไปทำงานโดยใช้เส้นทางไหน ตอนคุณหย่อนก้นลงที่โต๊ะทำงาน คุณทำอะไรก่อนระหว่างตอบอีเมล ไม้กับเพื่อนร่วมงาน หรือเขียนบันทึกประจำวัน ตอนกลางวันคุณกินสลัด หรือแฮมเบอร์เกอร์ และเมื่อคุณกลับถึงบ้าน คุณเตรียมใส่รองเท้าเพื่อออกไปวิ่ง หรือเลือกที่จะนั่งกินอาหารเย็นพร้อมกับจิบไวน์อยู่หน้าโทรทัศน์

“ตลอดชีวิตของคนเรามีนิสัยปรากฏให้เห็นอยู่มากมาย” วิลเลียม เจมส์ นักปรัชญาและนักจิตวิทยาชาวอเมริกันเขียนไว้เมื่อปี 1892 เราอาจคิดว่าสิ่งที่เราตัดสินใจทำในแต่ละวันผ่านการไตร่ตรองมาอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ความจริงแล้วไม่ใช่แบบนั้นเลยครับ เราทำเพราะมันติดเป็นนิสัย ต่างหาก ถึงแม้นิสัยแต่ละอย่างจะดูไม่สลักสำคัญอะไร แต่พอนานวันเข้า อาหารที่เรากิน ค่าพุดที่เราพุดกับลูก ๆ ทุกคืน วิธีออมเงินหรือใช้เงิน ความถี่ในการออกกำลังกาย และวิธีที่เราใช้จัดการกับความคิดและกิจวัตรประจำวันต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ประสิทธิภาพในการทำงาน ความมั่นคงทางการเงิน และความสุขของเรา ในปี 2006 นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยดุ๊กได้ทำการวิจัยและพบว่า พฤติกรรมที่คนเรา แสดงออกมาในแต่ละวันกว่า 40 เปอร์เซ็นต์จริง ๆ แล้วไม่ได้เกิดจากการตัดสินใจ แต่เป็นนิสัยต่างหาก

วิลเลียม เจมส์ ก็เหมือนกับอริสโตเติลและโอปราห์ วินฟรีย์ ที่ใช้เวลาเกือบทั้งชีวิตเพื่อหาคำตอบว่า นิสัยถือกำเนิดขึ้นได้อย่างไร แต่

การค้นพบครั้งสำคัญเพิ่งมาเกิดขึ้นเมื่อช่วง 20 ปีที่ผ่านมา เมื่อบรรดานักวิทยาศาสตร์และนักการตลาดเริ่มเข้าใจว่าจริง ๆ แล้วนิสัยก่อนตัวขึ้นได้อย่างไร และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ เราจะเปลี่ยนแปลงมันได้อย่างไร

หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกอธิบายว่านิสัยของแต่ละคนเกิดขึ้นได้อย่างไร ผมจะพาคุณไปสำรวจระบบประสาทเพื่อค้นหาต้นตอของนิสัย มองหาวิธีเปลี่ยนแปลงนิสัยเดิม ๆ และปลูกฝังนิสัยใหม่ ๆ รวมทั้งวิเคราะห์วิธีที่นักโฆษณาใช้เปลี่ยนกิจวัตรประจำวันอย่าง การแปรงฟันให้กลายเป็นกระแสคลั่งไคล้ไปทั่วประเทศ เนื้อหาส่วนแรกจะเผยให้เราได้ว่า บริษัทพีแอนด์ซีจกจกขยประโยชน์จากนิสัยของผู้บริโภค และเปลี่ยนสเปรย์กำจัดกลิ่นยี่ห้อพีบรีสให้กลายเป็นธุรกิจมูลค่าพันล้านดอลลาร์ได้อย่างไร สวมคัมบังบาดอาการติดสุราแห่งหนึ่งใช้วิธีไหนทำลายต้นตอของอาการเสพติดและทำให้ผู้คนเลิกเหล้าได้ และโค้ชชือโทนี่ ดันจีมีเคล็ดลับอะไรจึงสามารถทำให้ทีมอเมริกันฟุตบอลที่มีผลงานห่วยที่สุดในลีกเอ็นเอฟแอลผงาดขึ้นมาได้ โดยอาศัยเพียงแค่ปฏิริยาตอบสนองที่ผู้เล่นมีต่อสัญญาณต่าง ๆ ในสนามเท่านั้น

เนื้อหาส่วนที่สองจะพาคุณไปสำรวจนิสัยของบริษัทและองค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยยกตัวอย่างเรื่องราวของซีอีโอชื่อพอล โอนีลล์ (ก่อนที่เขาจะกลายเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังของสหรัฐฯ) ซึ่งช่วยให้บริษัทผลิตอะลูมิเนียมที่กำลังร่อแร่กลายเป็นดาวเด่นของตลาดหุ้นด้วยการพุ่งเป้าไปที่นิสัยหลัก รวมถึงเรื่องราวของร้านสตาร์บัคส์ที่ปั้นคนเขียนไม่จบมัธยมปลายคนหนึ่งให้กลายเป็นผู้จัดการชั้นยอดด้วยการปลูกฝังนิสัยแห่งความสำเร็จลงในตัวเขา นอกจากนี้ ผมจะอธิบายด้วยว่าทำไมนิสัยแห่งความหย่อนยานของโรงพยาบาลถึงเป็นสาเหตุให้ศัลยแพทย์มีหนึ่งทำเรื่องผิดพลาดร้ายแรงได้โดยไม่รู้ตัว

เนื้อหาส่วนที่สามพูดถึงนิสัยของสังคม โดยอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงนิสัยทางสังคมของประชาชนในเมืองมอนต์กอเมอรี รัฐแอละแบมา ทำให้ มาร์ติน ลูเธอร์ คิง จูเนียร์ และขบวนการเรียกร้องสิทธิพลเมืองประสบ

ความสำเร็จได้อย่างไร และทำไมวิธีแบบเดียวกันจึงทำให้นักเทศน์ชื่อ ริค วอร์เรน สามารถสร้างโบสถ์ที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาขึ้นมาได้ในเขต แชนเดิลแบ็ก วัลเลย์ รัฐแคลิฟอร์เนีย นอกจากนี้ เนื้อหาในส่วนนี้ยัง พูดยังคำถามทางจริยธรรมที่ซับซ้อนด้วย ตัวอย่างเช่น ฆาตกรที่ก่อเหตุ ในสหราชอาณาจักรสมควรถูกลงโทษหรือไม่ หากเขาสามารถแก้ต่าง ให้ตัวเองได้อย่างมีน้ำหนักว่าเขาฆ่าคนนั้นเป็นผลมาจากนิสัยของเขา

เนื้อหาแต่ละบทตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่สำคัญอย่างหนึ่ง นั่นคือ เราสามารถเปลี่ยนแปลงนิสัยได้หากรู้ที่มาที่ไปของมัน

หนังสือเล่มนี้อ้างอิงข้อมูลจากการศึกษาวิจัยนับพันครั้ง บทสัมภาษณ์ นักวิทยาศาสตร์และผู้บริหารกว่า 300 คน และผลงานวิจัยที่สร้างขึ้นที่บริษัท หลายสิบแห่ง (คุณสามารถดูแหล่งข้อมูลได้ในเว็บไซต์ <http://www.thepowerofhabit.com>) หนังสือเล่มนี้มองว่านิสัยเป็นสิ่งที่เราตัดสินใจทำในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง จากนั้นก็ทำต่อไปทุกวันโดยไม่ได้นึกถึงมันเลย เช่น เราเคยตัดสินใจว่าจะกินมากน้อยแค่ไหน จะทำอะไรเป็นอย่างไรเมื่อไปถึงที่ทำงาน จะดื่มเหล้าบ่อยแค่ไหน หรือจะออกไปวิ่งจ็อกกิ้งเมื่อไหร่ดี แต่ต่อมาเราก็เลิกตัดสินใจแล้วลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ไปโดยอัตโนมัติ นี่เป็นเรื่องของระบบประสาทที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และคุณสามารถเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้ได้หากรู้ว่ามันเกิดขึ้นได้อย่างไร

...

ผมเริ่มสนใจศาสตร์แห่งนิสัยตอนทำงานเป็นนักข่าวหนังสือพิมพ์ในกรุง แบกแดดเมื่อ 8 ปีก่อน สิ่งที่ได้เห็นทำให้ผมตระหนักว่า กองทัพสหรัฐเป็นหนึ่งในองค์กรที่สามารถปลูกฝังนิสัยคนได้เป็นจำนวนมากที่สุด โดยทหาร จะถูกปลูกฝังให้เคยชินกับการยิงปืน การคิด และการสื่อสารเวลาถูกโจมตี พวกเขาจึงสามารถปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้โดยอัตโนมัติเวลา อยู่ในสนามรบ ส่วนกองทัพก็ต้องอาศัยทหารที่ได้รับการฝึกฝนซ้ำ ๆ ใน

การสร้างฐานทัพ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ และวางแผนรับมือการโจมตีของฝ่ายตรงข้าม ในช่วงแรก ๆ ของสงครามอิรักที่มีเหตุการณ์ไม่สงบเกิดขึ้นบ่อยครั้งและมียอดผู้เสียชีวิตสูงลิบลิ่ว เหล่าผู้บังคับบัญชาจึงมองหาพฤติกรรมที่สามารถปลูกฝังให้กับทหารของตัวเองและชาวอิรักเพื่อสร้างสันติภาพอันยั่งยืน

หลังจากทำงานในอิรักได้ประมาณ 2 เดือน ผมก็ได้ยินว่าจู่ ๆ มีนายทหารยศพันตรีคนหนึ่งจัดตั้งโครงการเปลี่ยนแปลงนิสัยขึ้นในเมืองคูฟา ซึ่งเป็นเมืองเล็ก ๆ ที่อยู่ห่างจากกรุงแบกแดดไปทางใต้ประมาณ 140 กิโลเมตร เขาวิเคราะห์เทปบันทึกภาพเหตุจลาจลต่าง ๆ และค้นพบแบบแผนที่น่าสนใจ นั่นคือ เหตุจลาจลมักเกิดจากการที่ชาวอิรักไปรวมตัวกันตามลานกว้างหรือพื้นที่สาธารณะ พอเวลาผ่านไปฝูงชนก็จะมีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ จากนั้นบรรดาคนขายอาหารกับไทยมุงก็จะปรากฏตัว ที่นี้พอมีใครสักคนขว้างปาก้อนหินหรือขวด เหตุจลาจลก็จะปะทุขึ้นทันที

เมื่อผู้พันคนนั้นได้พบกับนายกเทศมนตรีของเมืองคูฟา เขาก็ขอให้อีกฝ่ายทำสิ่งที่แปลกประหลาดมาก นั่นคือห้ามไม่ให้คนขายอาหารเข้าไปในลานกว้าง ซึ่งนายกเทศมนตรีก็ยอมทำตาม หลังจากนั้นไม่กี่สัปดาห์ก็มีฝูงชนมารวมตัวกันบริเวณมัสยิดใหญ่ของเมืองและมีคนทยอยมาสมทบมากขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดช่วงบ่าย บางคนเริ่มตะโกนข้อความหยาบคายซ้ำไปซ้ำมา ตำรวจอิรักรู้ว่าปัญหากำลังจะเกิดขึ้น พวกเขาจึงรีบติดต่อฐานทัพสหรัฐเพื่อขอให้ทหารอเมริกันออกมาเตรียมพร้อมรับมือ พอถึงช่วงหัวค่ำ ฝูงชนก็เริ่มเหนื่อยล้าและหิวโหย พวกเขามองหาร้านอาหารเค็บบซึ่งปกติมักจะมีให้เห็นอยู่ดาษดื่น แต่คราวนี้กลับไม่มีเลยสักร้าน คนที่มามุงดูเหตุการณ์จึงเริ่มสลายตัว ส่วนคนที่ตะโกนเสียงดังก็เริ่มหมดแรง พอถึงสองทุ่ม ทุกคนก็แยกย้ายกลับบ้านกันไปหมด

ผมได้คุยกับผู้พันคนนั้นตอนไปเยือนฐานทัพใกล้เมืองคูฟา เขาบอกผมว่า ถึงแม้คนทั่วไปจะไม่ได้มองว่าพฤติกรรมของฝูงชนเป็นเรื่องของนิสัย

แต่ตัวเขาเองกลับใช้เวลาทั้งชีวิตเพื่อศึกษาหลักจิตวิทยาว่าด้วยการ  
ก่อกำเนิดนิสัยมาอย่างซอกซอน

เขาเล่าว่า ตอนอยู่ค่ายทหาร เขาถูกฝึกให้เคยชินกับการบรรจุก  
กระสุนปืน ช่มตาหลับในแดนสงคราม รักษาสมานิทามกลางสนามรบ  
และตัดสินใจขณะรู้สึกเหนื่อยล้าและท้อแท้ นอกจากนี้ เขายังได้เข้า  
ชั้นเรียนที่สอนให้เขารู้จักวิธีออมเงิน ออกกำลังกาย และติดต่อสื่อสารกับ  
เพื่อนทหารด้วย พอมียศสูงขึ้น เขาก็ได้เรียนรู้ว่า นิสัยขององค์กรมีความ  
สำคัญเพราะมันช่วยให้ทหารตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องคอยถามผู้บังคับ  
บัญชา และกิจวัตรประจำวันที่น่าสนใจก็ช่วยให้เขาทำงานกับคนที่ไม่ชอบ  
ขึ้นหน้าได้ง่ายขึ้น และด้วยความที่ตอนนี้เขาเป็นหนึ่งในผู้สร้างชาติ เขาจึง  
สังเกตเห็นว่าฝูงชนและวัฒนธรรมมีกฎเกณฑ์ที่คล้ายคลึงกันหลายอย่าง  
หากมองในแง่หนึ่ง ชุมชนก็คือการรวมตัวกันของผู้คนที่มือนิสัยแตกต่างกัน  
หลายพันคน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรุนแรงหรือสันติภาพก็ได้...ขึ้นอยู่กับว่า  
พวกเขาได้รับอิทธิพลไปในทิศทางใด ในกรณีของเขาเอง นอกจากจะ  
ห้ามไม่ให้คนขายอาหารเข้ามาในลานแล้ว เขายังทำการทดลองอื่น ๆ อีก  
หลายครั้งเพื่อเปลี่ยนแปลงนิสัยของประชาชนในเมืองคูฟา ผลลัพธ์ที่  
ตามมาก็คือ ไม่เคยมีเหตุจลาจลเกิดขึ้นอีกเลยนับตั้งแต่เขามาประจำการ

“บทเรียนสำคัญที่ผมได้จากกองทัพคือการพยายามทำความเข้าใจ  
นิสัยครับ” ผู้พันบอก “มันเปลี่ยนแปลงมุมมองทุกอย่างที่ผมมีต่อโลก  
ใบนี้ คุณอยากนอนหลับสนิทแล้วตื่นขึ้นมากะระเปร้าหรือเปล่า ลอง  
สังเกตสิ่งที่คุณทำก่อนนอนและสิ่งแรกที่คุณทำหลังจากตื่นนอนสิครับ หรือ  
ถ้าคุณอยากมีแรงฮึดในการวิ่งจ็อกกิ้งล่ะก็ ลองมองหาสิ่งกระตุ้นที่จะทำให้  
การวิ่งกลายเป็นกิจวัตรประจำวันดูสิ ผมเองก็สอนลูก ๆ แบบนี้เหมือนกัน  
แถมยังนำไปใช้ในชีวิตคู่ด้วย เรื่องพวกนี้คือสิ่งที่เราหยิบยกขึ้นมาพูดคุยใน  
ที่ประชุมผู้บัญชาการครับ ไม่มีใครบอกเราเลยว่าการห้ามคนขายเคbab  
เข้าไปในลานกว้างจะสามารถเปลี่ยนแปลงนิสัยของฝูงชนได้ แต่หากคุณ

มองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้เป็นเรื่องของนิสัย นั่นเท่ากับว่าคุณมีตัวช่วยในการแก้ปัญหาอยู่ในมือแล้วละ”

ผู้พันคนนั้นเป็นชายร่างเล็กจากรัฐจอร์เจีย เขามักบ้วนเมล็ดทานตะวันหรือไม้ก่อบยาสูบที่เคี้ยวแล้วลงในถ้วย เขาเล่าให้ฟังว่าก่อนจะมาเป็นทหาร อาชีพที่ดีที่สุดที่เขาสามารถทำได้คือคนซ่อมสายโทรศัพท์หรือไม่ก็คนขายยาเสพติด ซึ่งเป็นอาชีพที่เพื่อนสมัยมัธยมของเขาเห็นไปทำกัน ทว่าไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร แต่ตอนนี้เขาได้บัญชีทหาร 800 นายในหน่วยรบที่ล้ำหน้าที่สุดหน่วยหนึ่งของโลก

“จะบอกอะไรให้นะครับ ถ้าตาสีตาสายอย่างผมสามารถเรียนรู้เรื่องพวกนี้ได้ คนอื่นก็ทำได้เหมือนกัน ผมมักจะสอนลูกน้องอยู่เสมอว่า คนเราทำได้ทุกอย่างหากมีนิสัยที่เหมาะสม”

ในช่วงสิบกว่าปีที่ผ่านมา ความเข้าใจเรื่องประสาทวิทยาและจิตวิทยาของนิสัย (รวมถึงความสำคัญของมันต่อชีวิต สังคม และองค์กรของเรา) พัฒนาขึ้นกว่าเมื่อ 50 ปีก่อนแบบเทียบกันไม่ได้ ปัจจุบันเรารู้แล้วว่านิสัยเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร หรือมีหลักการทางวิทยาศาสตร์อะไรอยู่เบื้องหลังบ้าง เราวิธีแบ่งมันออกเป็นส่วน ๆ แล้วประกอบขึ้นใหม่ตามความต้องการของเรา เราวิธีทำให้ตัวเองกินอาหารน้อยลง ออกกำลังกายมากขึ้น ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และใช้ชีวิตอย่างมีความสุขมากกว่าเดิม ถึงกระนั้นการเปลี่ยนแปลงนิสัยก็ใช้ว่าจะเป็นเรื่องง่ายและใช้เวลาเพียงสั้น ๆ เสมอไป

แต่มันก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ในเมื่อตอนนี้เรารู้แล้วว่าต้องทำอย่างไร

ส่วนที่หนึ่ง

○ ○ ○

นิสัยของบุคคล

# 1

## วงจรแห่งนิสัย

นิสัยก่อตัวขึ้นมาได้อย่างไร

### 1.

ในฤดูใบไม้ร่วงปี 1993 ชายชราซึ่งกำลังจะพลิกมมมองที่เรามีต่อนิสัย ได้ก้าวเข้ามาในห้องทดลองในเมืองซานดิเอโกตามที่ได้นัดหมายไว้ เขาสูงประมาณ 180 เซนติเมตร แต่งกายเรียบร้อยด้วยเสื้อเชิ้ตสีฟ้า และมีผมดกหนาสีดอกเลา ซึ่งคงทำให้เพื่อน ๆ ในงานเลี้ยงรุ่นครั้งที่ 50 อิจฉา ตาร้อนไปตาม ๆ กัน โรคข้ออักเสบทำให้เขาเดินกะเผลกเล็กน้อยขณะจูงมือภรรยาเดินไปตามโถงทางเดินช้า ๆ รวากับไม่แน่ใจว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้างในก้าวต่อไป

ราวหนึ่งปีก่อนหน้านั้น ขณะที่อยู่จิ้น พอลลี (หรือที่คนในวงการแพทย์รู้จักกันในชื่อ “อี.พี.”) กำลังเตรียมอาหารเย็นอยู่ที่บ้านในย่านพลาย่า เดล เรย์ ของลอสแอนเจลิส ภรรยาของเขาก็บอกลูกชายชื่อไมเคิลกำลังจะแวะมาเยี่ยม



“ใครคือไมเคิล” ยูจีนถาม

“ลูกเราไงละ” ภรรยาชื่อเบเวอร์ลีตอบ “ลูกที่เราเลี้ยงมากับมือใจ” ยูจีนมองเธอด้วยสายตาเหม่อลอยก่อนจะถามว่า “แล้วเขาเป็นใคร ละ”

วันต่อมา ยูจีนเริ่มอาเจียนและปวดท้องอย่างหนัก และภายใน 24 ชั่วโมง เขาก็มีอาการขาดน้ำอย่างรุนแรงจนเบเวอร์ลีที่กำลังตื่นตระหนก ต้องพาเขาไปยังห้องฉุกเฉิน อุณหภูมิร่างกายของยูจีนพุ่งขึ้นไปแตะ 40 องศาเซลเซียส เหงื่อไหลทะลักออกมาจนเป็นวงสีเหลืองบนผ้าปูที่นอน ของโรงพยาบาล เขาเริ่มเพ้อเพราะพิษไข้ ตามมาด้วยอาการคลุ้มคลั่ง เขากรีดร้องและเดินพละนตอนที่พยาบาลพยายามแทงสายน้ำเกลือเข้าไป ในแขน หมอถึงกับต้องให้ยากล่อมประสาทจึงจะสามารถแทงเข็มตรงช่อง ไขสันหลังเพื่อดูดูน้ำไขสันหลังออกมาได้

หมอรู้ทันทีว่ามีบางอย่างผิดปกติ ของเหลวที่หล่อหุ้มสมองและ ไขสันหลังเปรียบได้กับกระดองที่ทำหน้าที่ป้องกันกรดติดเชื้อและการบาดเจ็บ ในร่างกายของคนที่มีสุขภาพแข็งแรง ของเหลวดังกล่าวจะใสและไหลเวียน อย่างรวดเร็วจนสามารถใช้เข็มดูดออกมาได้อย่างง่ายดาย แต่ในกรณีของ ยูจีน มันกลับมีสีขุ่นและข้นเหนียวราวกับมีกรวดก้อนเล็ก ๆ จำนวนมาก ปะปนอยู่ ผลการทดสอบจากห้องปฏิบัติการทำให้หมอยูจีนป่วยเป็น โรคสมองอักเสบ ซึ่งมีสาเหตุมาจากเชื้อไวรัสที่ไม่ค่อยร้ายแรงนัก เชื้อ ตัวนี้จะทำให้เกิดริมฝีปากและการติดเชื้อชนิดไม่รุนแรงที่ผิวหนัง อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งไวรัสอาจแพร่กระจายไปยังสมองแล้วกัดกิน เนื้อเยื่อสมองส่วนที่ควบคุมความคิดและความฝัน รวมถึงเป็นที่พักพิงของ จิตวิญญาณ (อย่างที่บางคนเชื่อกัน)

หมอบอกเบเวอร์ลีว่าเขาไม่สามารถเยียวยาความเสียหายที่เกิดขึ้น ไปแล้วได้ แต่เขาจะให้ยาต้านไวรัสในปริมาณมากพอที่จะป้องกันไม่ให้เชื้อ แพร่กระจาย ยูจีนอยู่ในอาการโคม่าและนอนนิ่งเป็นพักนานกว่า 10 วัน แต่แล้วเขาก็ออกฤทธิ์และกำจัดเชื้อไวรัสจนหมด ไข้ค่อย ๆ ลดลง เมื่อฟื้น

ขึ้นมาเขามีอาการอ่อนล้า มีเมื่อย และกลิ่นอาหารลำบาก เขาไม่สามารถพูดเป็นประโยคได้ แกรมบางครั้งยังมีอาการเหนื่อยหอบเหมือนลืมนิ่วหายใจไปชั่วขณะด้วย แต่ถึงกระนั้นเขาก็ยังมีชีวิตรอดมาได้

ในที่สุดยูจินก็แข็งแรงพอที่จะเข้ารับการรักษา หอมต่างพากันตั้งเมื่อพบว่าร่างกายและระบบประสาทของเขาไม่ได้รับความเสียหายมากนัก เขาขยับแขนขาและตอบสนองต่อแสงและเสียงได้ แต่ผลการสแกนสมองกลับเผยให้เห็นเงาดำที่อยู่ใกล้บริเวณกึ่งกลางสมอง นั่นหมายความว่าเนื้อเยื่อบริเวณนั้นถูกเชื้อไวรัสทำลายไปแล้ว “เขาอาจไม่ใช่คนเดิมที่คุณเคยรู้จักนะครับ” หมอเดอนเบเวอร์ลี “คุณควรทำใจไว้บ้าง”

ยูจินย้ายไปพักในอีกแผนกของโรงพยาบาลไม่ถึงหนึ่งสัปดาห์เขาก็กลิ่นอาหารได้ และในสัปดาห์ต่อมาก็สามารถพูดได้ตามปกติ เขาเอ่ยว่าอยากกินเยลลี่กับเกล็ด ส่วนมือก็กดรีโมตเปลี่ยนช่องโทรทัศน์ไปเรื่อย ๆ พลังบ่นว่ามีแต่ละครน้ำเน่าที่แสนจะน่าเบื่อ หลังจากนั้น 5 สัปดาห์ เขาก็ออกจากโรงพยาบาลไปพักฟื้นที่ศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู และขณะที่เดินไปตามโถงทางเดิน เขาก็เที่ยวไปแนะนำพยาบาลว่าควรทำอะไรในวันหยุดสุดสัปดาห์โดยที่พวกเขาไม่ได้ร้องขอ

“ผมไม่เคยเจอใครฟื้นตัวเร็วขนาดนี้มาก่อน” หมอคนหนึ่งบอกเบเวอร์ลี “ไม่ได้จะให้ความหวังคุณนะครับ แต่นั่นมันน่าทึ่งจริง ๆ”

แต่ถึงกระนั้นเบเวอร์ลีก็ยังกังวลอยู่ดี เธอเฝ้าสังเกตสามีขณะอยู่ในศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและพบว่าเขาเปลี่ยนไปจนน่าตกใจ ยูจินจำไม่ได้ว่าแต่ละวันเป็นวันอะไร เขาจำชื่อของหอมและพยาบาลไม่ได้เลย ถึงแม้พวกเขาจะบอกชื่อไปแล้วหลายต่อหลายครั้งก็ตาม วันหนึ่งเขาบ่นกับเบเวอร์ลีหลังจากหอมออกจากห้องไปแล้วว่า “ทำไมหอมเอาแต่พูดเรื่องเดิม ๆ ซ้ำอยู่ได้” และเมื่อได้กลับบ้าน อาการของเขาก็ยิ่งเลวร้ายไปกันใหญ่ ยูจินจำเพื่อน ๆ ไม่ได้และไม่เข้าใจว่าคนอื่นคุยอะไรกัน บางครั้งเขาก็ลุกขึ้นจากเตียงในตอนเช้า แล้วเดินไปที่ห้องครัวเพื่อทอดเบคอนกับไข่กิน จากนั้นก็กลับขึ้นเตียงไปนอนซุกตัวอยู่ใต้ผ้าห่มพร้อมกับฟังวิทยุ

ไปด้วย แต่อีก 40 นาทีต่อมาเขาก็จะลุกจากเตียงไปทอดเบคอนกับไข่ แล้วกลับขึ้นไปนอนพร้อมกับหมอนหาคีสนิวทียุอีก เป็นแบบนี้ซ้ำแล้วซ้ำเล่า

เบเวอร์ลีย์กังวลมาก เธอจึงหนีไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและนักวิจัยของ มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ซานดิเอโก ซึ่งเชี่ยวชาญเรื่องการสูญเสีย ความทรงจำ ด้วยเหตุนี้ ในวันแดดจ้าของฤดูใบไม้ร่วง ยูจินกับเบเวอร์ลีย์ จึงเดินทางมายังอาคารหน้าตาเรียบ ๆ หลังหนึ่งภายในมหาวิทยาลัย พวกเขาจูงมือกันเดินไปตามโถงทางเดินซ้ำ ๆ ก่อนจะถูกพาไปยังห้อง ทดสอบขนาดเล็ก แล้วยูจินก็เริ่มพูดคุยกับหญิงสาวคนหนึ่งซึ่งกำลังใช้ คอมพิวเตอร์อยู่

“ผมอยู่ในวงการอิเล็กทรอนิกส์มานานหลายปี บอกตามตรงว่าผม ติ่งกับของพวกนี้มาก” เขาพูดพลางชี้ไปที่คอมพิวเตอร์ที่หญิงสาวคนนั้น กำลังใช้อยู่ “ตอนที่ผมยังหนุ่ม ๆ เจ้าเครื่องนี้วางอยู่บนรางขนาด 2 เมตร ตั้งสองสามรางนะ แถมยังกินพื้นที่ทั้งห้องด้วย”

ผู้หญิงคนนั้นยังคงเคาะแป้นพิมพ์ต่อไป ยูจินหัวเราะขึ้นมาเบา ๆ “ไม่อยากจะเชื่อเลย” เขาพูด “ดูแผงวงจรไฟฟ้ากับไดโอดพวกนี้สิ สมัยที่ผมทำงานในวงการอิเล็กทรอนิกส์ เราต้องใช้รางขนาด 2 เมตร ตั้งสองสามรางมารองเจ้าเครื่องนี้แหละ”

นักวิทยาศาสตร์คนหนึ่งเดินเข้ามาในห้องแล้วแนะนำตัวเอง เขา ถามยูจินว่าอายุเท่าไร

“อืม เท่าไหร่ล่ะ ไม่ 59 ก็ 60 เหละ” ยูจินตอบ แต่ความจริงเขา อายุ 71 ปีแล้ว

นักวิทยาศาสตร์คนนั้นเริ่มเคาะแป้นพิมพ์ ยูจินยิ้มแล้วชี้ไปที่เครื่อง “เครื่องนี้เจ๋งนะ” เขาพูด “รู้ไหม สมัยที่ผมทำงานในวงการอิเล็กทรอนิกส์ เราต้องใช้รางขนาด 2 เมตรตั้งสองสามรางมารองเจ้าเครื่องนี้เลยนะ!”

นักวิทยาศาสตร์คนนั้นชื่อแลร์รี สโควอร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านสมอง วัย 52 ปีคนนี้ใช้เวลาตลอด 30 ปีที่ผ่านมาไปกับการศึกษาวิจัยด้าน ประสาทกายวิภาคศาสตร์เกี่ยวกับความทรงจำ และมีความเชี่ยวชาญ

เป็นพิเศษในด้านการกักเก็บข้อมูลของสมอง อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่มียูจินเป็นตัวเอกครั้งนี้ได้ช่วยเปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ ให้กับเขาและนักวิจัยอีกหลายร้อยคน ทั้งยังถอนรากถอนโคนความเข้าใจเดิม ๆ เกี่ยวกับเรื่องนิสัยอีกด้วย งานวิจัยของสไตน์เผยให้เห็นว่า แม้แต่คนที่จำอายุของตัวเองหรือเรื่องอื่น ๆ ไม่ได้เลยก็สามารถสร้างนิสัยที่ดูซับซ้อนมาก ๆ ขึ้นมาได้ เรื่องนี้ไม่น่าเชื่อเลยครับ...จนกระทั่งนักวิทยาศาสตร์ตระหนักว่าจริง ๆ แล้วมนุษย์ทุกคนล้วนต้องพึ่งพากระบวนการนี้กันทุกวัน งานวิจัยของสไตน์และนักวิจัยอีกหลายคนได้เผยให้เห็นถึงกลไกของจิตใต้สำนึกที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจจำนวนมากที่เราคิดว่าผ่านการไตร่ตรองมาอย่างถี่ถ้วนแล้ว แต่อันที่จริงเกิดจากแรงกระตุ้นที่คนส่วนใหญ่ไม่รู้จักรู้หรือไม่เข้าใจเลยต่างหาก

ก่อนที่ทั้งสองจะได้พบกัน สไตน์ได้ศึกษาภาพสแกนสมองของยูจินมานานหลายสัปดาห์แล้ว ภาพดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ความเสียหายส่วนใหญ่ถูกจำกัดอยู่ในบริเวณที่มีความกว้างเพียง 5 เซนติเมตร ตรงเกือบกึ่งกลางสมอง โดยเชื้อไวรัสได้ทำลายสมองกลีบขมับส่วนใน (medial temporal lobe) ซึ่งนักวิทยาศาสตร์คาดว่าทำหน้าที่ควบคุมกิจกรรมทุกรูปแบบที่ต้องใช้ความคิด เช่น การจำและการควบคุมอารมณ์บางอย่าง สไตน์ไม่แปลกใจที่เชื้อไวรัสกัดกินเนื้อสมองอย่างไม่ปราณีปราศรัยและแม่นยำราวกับการผ่าตัดของศัลยแพทย์มือฉมัง แต่ที่เขาประหลาดใจคือภาพสแกนนั้นดูคุ้นตาต่างหาก

ย้อนกลับไปเมื่อ 30 ปีก่อน สมัยที่สไตน์ยังเรียนปริญญาเอกอยู่ที่สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (เอ็มไอที) เขาได้ร่วมมือกับคนอีกกลุ่มเพื่อศึกษาผู้ป่วยที่มีชื่อเสียงโด่งดังที่สุดคนหนึ่งในวงการแพทย์ เขาเป็นที่รู้จักในนาม “เอช.เอ็ม.” (ชื่อเต็มของเขาก็คือเฮนรี โมโลดสัน แต่นักวิทยาศาสตร์เก็บชื่อของเขาเป็นความลับจนกระทั่งเขาเสียชีวิต) ตอนเขาอายุ 7 ขวบ เขาถูกจักรยานชนจนล้มหัวฟาดพื้นอย่างแรง หลังจากนั้นไม่นานเขาก็เริ่มมีอาการชักและหมดสติ และตอนอายุ 16 ปี เขาก็มีอาการ

ซักเครื่องไปทั้งตัวจนส่งผลกระทบต่อสมอง วันหนึ่ง ๆ เขาหมดสติไม่ต่ำกว่า 10 ครั้งเลยทีเดียว

เมื่ออายุได้ 27 ปี เขาก็รู้สึกท้อแท้สิ้นหวังเพราะยาต้านอาการชักเริ่มใช้ไม่ได้ผล เขาเป็นคนฉลาด แต่กลับไม่สามารถทำงานอะไรได้เลย แถมยังต้องอาศัยอยู่กับพ่อแม่อีกต่างหาก ด้วยความที่อยากใช้ชีวิตแบบคนปกติ เขาจึงขอความช่วยเหลือจากหมอคนหนึ่งซึ่งอยากวิจัยสมองของเขา มากเสียจนไม่สนใจเรื่องจรรยาบรรณแพทย์ ผลการวิจัยจำนวนมากระบุว่า สมองส่วนฮิปโปแคมปัสอาจเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เขามีอาการชัก ดังนั้น เมื่อหมอเสนอว่าจะทำการผ่าตัดเพื่อยกสมองส่วนนั้นขึ้น แล้วใช้หลอดเล็ก ๆ ดูดเอาฮิปโปแคมปัสกับเนื้อเยื่อรอบ ๆ ออกจากกะโหลกศีรษะ เอช.เอ็ม.จึงยอมให้ความร่วมมือแต่โดยดี

การผ่าตัดเกิดขึ้นในปี 1953 และเมื่อเอช.เอ็ม.ฟื้นตัว อาการชักก็เริ่มทุเลาลง แต่เห็นได้ชัดว่าสมองของเขาเปลี่ยนแปลงไปแบบหน้ามือเป็นหลังมือ เขาจำชื่อตัวเองได้และจำได้ว่าแม่เป็นคนไอร์แลนด์ แถมยังจำวิกฤตตลาดหุ้นเมื่อปี 1929 และข่าวการยกพลบุกนอร์ม็องดีในสงครามโลกครั้งที่สองได้ แต่กลับจำเรื่องราวทุกอย่างที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นไม่ได้เลย ทั้งความทรงจำ ประสบการณ์ รวมถึงอาการป่วยที่เขาต้องต่อสู้มาเป็นสิบปีก่อนจะได้รับการผ่าตัดลึ้นเลื่อนหายไปหมด เมื่อหมอคนหนึ่งทดสอบความจำของเขาด้วยการให้เขาดูไฟและตัวเลขชุดหนึ่ง ผลปรากฏว่าเขาไม่สามารถจำข้อมูลใหม่ ๆ ได้นานเกิน 20 วินาทีเลย

นับตั้งแต่วันที่เขาผ่าตัดสมองจนถึงวันที่เขาเสียชีวิตในปี 2008 ผู้คนที่เขาได้พบเจอ เพลงที่เขาได้ฟัง และห้องที่เขาเข้าไปล้วนเป็นประสบการณ์แปลกใหม่ในสายตาเขา รวกับว่าสมองของเขาถูกแช่แข็งไว้เลยทีเดียว เขาจะแปลกใจทุกครั้งที่ว่าเราสามารถเปลี่ยนช่องโทรทัศน์ได้ด้วยการซื้ออุปกรณ์พลาสติคทรงสี่เหลี่ยมผืนผ้าไปที่หน้าจอ แถมเขายังแนะนำตัวเองกับหมอและพยาบาลวันละเป็นสิบ ๆ รอบด้วย

“ผมชอบศึกษาเรื่องราวของเอช.เอ็ม.ครับ เพราะการศึกษาความทรงจำเป็นวิธีที่น่าสนใจและจับต้องได้ในการศึกษาสมอง” สไตน์บอก “ผมโตมาในรัฐโอไฮโอ จำได้ว่าตอนผมอยู่เกรดหนึ่ง ครูประจำชั้นเคยแจกลีเทียนให้นักเรียนทุกคนในห้อง ผมเลยนำหลาย ๆ ลีมาระบายทับกันเพื่อดูว่ามันจะกลายเป็นสีดำหรือเปล่า ผมสงสัยจริง ๆ ว่าทำไมตัวเองถึงจำเรื่องนี้ได้ แต่กลับจำไม่ได้ว่าครูประจำชั้นคนนั้นหน้าตาเป็นยังไง ทำไมสมองของผมจึงตัดสินใจว่าความทรงจำเรื่องหนึ่งสำคัญกว่าอีกเรื่องหนึ่งล่ะ”

ตอนที่สไตน์ได้เห็นภาพสแกนสมองของยูจิน เขาถึงกับตกตะลึงเมื่อพบว่าภาพนั้นคล้ายกับของเอช.เอ็ม.มาก สมองของพวกเขามีรูขนาดเท่าลูกวอลเลย์บอลตรงกลางเหมือนกัน แถมความทรงจำของทั้งคู่ยังหายไปเหมือนกันด้วย

แต่พอเวลาผ่านไปสักพัก สไตน์ก็สังเกตเห็นว่ายูจินมีส่วนที่แตกต่างจากเอช.เอ็ม.อย่างเห็นได้ชัด ตัวอย่างเช่น เกือบทุกคนที่ได้พูดคุยกับเอช.เอ็ม.จะรู้ทันทีว่าเขาเป็นอย่างไรผิดปกติ แต่ยูจินกลับพูดคุยและทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้เหมือนคนปกติจนคนทั่วไปดูไม่ออกเลยด้วยซ้ำ การผ่าตัดสมองของเอช.เอ็ม. มีผลกระทบรุนแรงจนทำให้เขาต้องนอนรักษาตัวในโรงพยาบาลไปตลอดชีวิต ขณะที่ยูจินยังได้ใช้ชีวิตอยู่ที่บ้านกับภรรยา เอช.เอ็ม.ไม่สามารถสนทนาเป็นเรื่องเป็นราวได้ ในทางกลับกัน ยูจินกลับมีความสามารถพิเศษในการเปลี่ยนประเด็นการสนทนาไปเป็นหัวข้อที่เขาชื่นชอบ เช่น ดาวเทียม (เขาเคยทำงานเป็นช่างเทคนิคในบริษัทผลิตเครื่องบินแห่งหนึ่ง) และลมฟ้าอากาศ

สไตน์เริ่มต้นด้วยการให้ยูจินเล่าเรื่องราวในวัยเด็ก ยูจินจึงเล่าถึงเมืองบริเวณตอนกลางของรัฐแคลิฟอร์เนียที่เขาเติบโตขึ้นมา รวมถึงตอนที่เขาทำงานเป็นลูกเรือสินค้าและตอนที่เดินทางไปออสเตรเลียสมัยหนุ่ม ๆ เขาจำเหตุการณ์ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นก่อนปี 1960 ได้ แต่พอสไตน์