

สารบัญ

บทนำ	9
1 บัญชีในใจ	13
2 ศิลปะแห่งการปรับแก้	20
3 คำปฏิญาณ	27
4 วิธีคิดแบบกล่องดำ	34
5 ผลลัพธ์ที่ตรงข้ามกับความต้องการ	42
6 ศิลปะแห่งการใส่ใจสิ่งแย ๆ เพื่อสร้างชีวิตที่ดี	50
7 ลอตเตอรี่แห่งการเกิด	58
8 ภาพลวงตาที่ว่าด้วยการใคร่ครวญ สิ่งที่อยู่ในใจตัวเอง	65
9 ก้นดักของความจริงใจ	73
10 การปฏิเสธในห้าวินาที	81

11	ภาพลวงตาจากการจัดข้อความคิด	87
12	สิ่งที่คุณซื้อไม่ได้ที่ร่ำรวยไว้ในชีวิต	95
13	เงินช่างแม่	103
14	ขอบเขตแห่งความสามารถ	111
15	ความลับของการยืนหยัด	119
16	ความเลวร้ายของเสียงเรียกจากหัวใจ	127
17	คุกแห่งชื่อเสียง	135
18	ภาพลวงตาที่ว่าด้วยจุดสิ้นสุด	142
19	ความหมายของชีวิตในแม่บุมย้อย	150
20	ตัวตนทั้งสองของคุณ	158
21	ธนาคารความทรงจำ	166
22	เรื่องราวในชีวิตคือเรื่องโกหก	173
23	เหตุผลลับที่ว่าด้วยวาระสุดท้ายที่ดี	181
24	น้ำวนแห่งความสงสารตัวเอง	188
25	สุขนิยมและสภาวะแห่งความสุขใจ	196
26	ขอบเขตแห่งสิ่งที่ทรงคุณค่า - ภาคที่ 1 -	204
27	ขอบเขตแห่งสิ่งที่ทรงคุณค่า - ภาคที่ 2 -	212

28	ขอบเขตแห่งสิ่งที่ทรงคุณค่า - ภาคที่ 3 -	220
29	สมุดรวมความวิตกกังวล	227
30	ภูเขาไฟแห่งความคิดเห็น	235
31	ป้อมปราการความคิด	242
32	ความอิจดา	250
33	การป้องกัน	257
34	การบรรเทาภาระทางความคิด	265
35	หลุมพรางเรื่องการจاذจ้อ	273
36	หลักการอ่านให้น้อยลงแต่อ่านสองรอบ	280
37	กับดักของอุดมการณ์	288
38	การหักลบทางความคิด	295
39	จุดอึดตัวของการตรึกตรอง	302
40	รองเท้าของผู้อื่น	309
41	ภาพลวงตาที่ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงโลก - ภาคที่ 1 -	316
42	ภาพลวงตาที่ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงโลก - ภาคที่ 2 -	323

43	เหตุผลวิบัติที่ว่าด้วยโลกอันยุติธรรม	330
44	ลัทธิคาร์โท	338
45	การแข่งกับตัวเองเพื่อสั่งสม ความเชี่ยวชาญจะนำไปสู่ชัยชนะ	345
46	การแข่งขันสะสมอาวุธ	353
47	การผูกมิตรกับคนนอกคอก	361
48	โจทก์ปัญหาเลขานุการ	368
49	การจัดการความคาดหวັง	375
50	กฎของสเตอร์เจียน	382
51	ความต่อมตัวที่น่ายกอย่อง	390
52	ความสำเร็จในโลกภายใน	397
	บทส่งท้าย	407
	ประวัติผู้เขียน	413

บทนำ

นับตั้งแต่สมัยโบราณซึ่งก็คือ 2,500 ปีก่อนเป็นอย่างน้อย หรืออาจจะยาวนานกว่านั้นเสียอีก มนุษย์เราเฝ้าถามตัวเองอยู่เสมอว่าการมีชีวิตที่ดีคืออะไร ฉันควรใช้ชีวิตอย่างไร สิ่งใดก่อให้เกิดชีวิตที่ดี โชคชะตาจะมีบทบาทอย่างไร แล้วบทบาทของเงินล่ะ การดำเนินชีวิตที่ดีเกี่ยวข้องกับแนวคิด การทำตามทัศนคติบางอย่าง หรือการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ในชีวิตที่เป็นรูปธรรม แล้วอะไรคือทางเลือกที่ดีกว่าระหว่างการมุ่งมั่นแสวงหาความสุขกับการหลีกเลี่ยงความทุกข์

ผู้คนในแต่ละยุคสมัยถามคำถามเหล่านี้ครั้งแล้วครั้งเล่า และไม่ว่าอย่างไรก็ไม่สามารถหาคำตอบที่น่าพึงพอใจได้อยู่ดี ทำไมจึงเป็นเช่นนั้นล่ะ สาเหตุก็เพราะคนเราเอาแต่ตามหาคำตอบที่เป็นหลักการเพียงหนึ่งเดียว ทฤษฎีเพียงหนึ่งเดียว หรือกฎเพียงหนึ่งเดียว ทว่าสิ่งทีพิเศษสุดเพียงหนึ่งเดียวซึ่งจะนำไปสู่ชีวิตที่ดีนั้นไม่มีอยู่จริง

ในช่วงไม่กี่สิบปีที่ผ่านมาเกิดการปฏิวัติเงียบขึ้นในแวดวงต่าง ๆ เนื่องจากบรรดานักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ แพทยศาสตร์ และแวดวงอื่น ๆ อีกมากมาย เริ่มตระหนักว่าโลกใบนี้ซับซ้อนเกินกว่าจะสรุปได้ด้วยแนวคิดสำคัญเพียงหนึ่งเดียวหรือหลักการไม่กี่ข้อ การทำความเข้าใจโลกใบนี้ต้องอาศัยชุดเครื่องมือทางความคิดที่มีเครื่องมือสารพัดอย่าง และในขณะเดียวกัน เราก็ต้องการชุดเครื่องมือทางความคิดสำหรับชีวิตของเราด้วย

ตลอดระยะเวลา 200 ปีที่ผ่านมา มนุษย์ได้สรรค์สร้างโลกใบนี้จนมันกลายเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถทำความเข้าใจได้อย่างง่ายดายอีกต่อไป ด้วยเหตุนี้ ทั้งเจ้าของกิจการ นักลงทุน ผู้บริหารองค์กร แพทย์ นักข่าว ศิลปิน นักวิทยาศาสตร์ นักการเมือง รวมถึงคนทั่วไปอย่างคุณและผมจึงต้องพบเจออุปสรรคมากมายที่ทำให้ชีวิตของเราเป็นไปอย่างทุลักทุเล แต่สิ่งที่จะช่วยเราได้ก็คือชุดเครื่องมือทางความคิดและรูปแบบความคิดที่ใช้ได้ผลอย่างแน่นอน

คุณอาจเรียกแนวทางและวิธีคิดเหล่านี้ด้วยคำที่ฟังดูทันสมัยว่า “ระบบปฏิบัติการสำหรับชีวิต” แต่ผมชอบคำอุปมาแบบเซซาร์ ว่าชุดเครื่องมือมากกว่า ทว่าประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ชื่อเรียก แต่อยู่ที่ว่าแนวทางและวิธีคิดเหล่านี้สำคัญต่อการสร้างชีวิตที่ดียิ่งกว่าความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริง เงินทอง ความสัมพันธ์ หรือสติปัญญาเสียอีก

หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วยสารพัดเครื่องมือทางความคิด สำหรับการสร้างชีวิตที่ดี ผมใช้เวลา 2-3 ปีในการรวบรวม เครื่องมือเหล่านี้ โดยกลั่นกรองความรู้ทั้งจากภูมิปัญญาโบราณซึ่งเกือบจะถูกลืมไปแล้วและงานวิจัยอันล้ำสมัยด้านจิตวิทยา ผมคิดว่าหนังสือเล่มนี้นับเป็นปรัชญาชีวิตชั้นยอด สำหรับศตวรรษที่ 21 เลยทีเดียว

ผมนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ในชีวิตประจำวันนานหลายปีแล้ว มันช่วยให้ผมรับมือกับความท้าทายทั้งเล็กและใหญ่ได้หลายต่อหลายครั้ง ชุดเครื่องมือนี้ทำให้ชีวิตของผมดีขึ้นในแทบทุกด้าน (ผมเผ่าที่บางลงและรอยตีนกาไม่ได้ทำให้ผมมีความสุขน้อยลงเลย) ผมจึงสามารถบอกคุณได้อย่างมั่นใจว่าแม้ 52 เครื่องมือทางความคิดนี้จะไม่สามารถรับประกันได้ว่าคุณจะมีชีวิตที่ดี แต่มันก็ช่วยให้โอกาสแห่งความสำเร็จอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อม

SAMPLE

01

บัญชีในใจ

วิธีเปลี่ยนความสูญเสียให้กลายเป็นสิ่งที่ดี

ผมน่าจะรู้มาก่อนถึงทางออกมอเตอร์เวย์ในกรุงเบิร์นเล็กน้อย มีกล่องจับความเร็วสี่เทาคอยดักผู้ขับที่ขับรัศด้วยความเร็วประมาทมันอยู่ตรงนั้นมานานหลายปีแล้ว ไม่รู้ว่าตอนนั้นผมมัวคิดอะไรอยู่ แต่แสงแฟลชของกล่องจับความเร็วก็ดึงผมให้หลุดออกจากห้วงความคิดนั้น และเมื่อเหลือบไปเห็นมาตรวัดความเร็วก็รู้ทันทีว่าความกลัวของผมเป็นจริง ผมขับเร็วเกินกำหนดอย่างน้อย 15 กิโลเมตรต่อชั่วโมง บริเวณนั้นไม่มีรถคันอื่นเลย แสงแฟลชนั้นพุ่งเป้ามาที่รถของผมอย่างแน่นอน

วันต่อมาขณะอยู่ในเมืองซูริก ผมเห็นตำรวจกำลังเห็นใบปลิวใส่ใต้ที่ปิดน้ำฝนของรถผม ใช่แล้ว ผมจอดรถในที่ห้ามจอด เพราะผมกำลังรีบและที่จอดรถก็เต็มเอี้ยด การหาที่จอดรถที่ถูกกฎจราจรใจกลางเมืองซูริกนั้นยากเย็นราวกับงมเข็มในมหาสมุทร แวบแรกผมคิดที่จะวิ่งเข้าไปคุยกับตำรวจ ผมนึกภาพตัวเองวิ่งตรงไปหยุดอยู่หน้าตำรวจคนนั้น หายใจหอบเหนื่อย ผมเผ้ากระเซิง และพยายามอธิบายให้เขาเข้าใจ

ในสถานการณ์อันยากลำบากของผม แต่แล้วผมก็ล้มเลิกความคิดนี้ไป ประสบการณ์หลายปีที่ผ่านมาสอนผมว่าการทำเช่นนั้นรังแต่จะทำให้คุณรู้สึกว่าคุณเองเป็นไอ้ขี้ขายหน้าและเอาแต่คิดถึงเรื่องนี้จนนอนไม่หลับ

ก่อนหน้านี้ผมรู้สึกหงุดหงิดทุกครั้งที่ได้รับใบสั่ง แต่ตอนนี้ผมจ่ายค่าปรับด้วยรอยยิ้มโดยหักเงินจากบัญชีที่จัดสรรไว้เพื่อการบริจาค ในแต่ละปีผมจะกันเงินไว้ 10,000 ฟรังก์สวิสเพื่อทำสิ่งดี ๆ แล้วผมก็ใช้เงินส่วนนี้ในการจ่ายค่าปรับทั้งหมดด้วย เพราะผมมองว่านี่เป็นหนึ่งในการกระทำของพลเมืองที่ดี ผมยึดแนวคิดมาจากกริซาร์ด เฮเลอร์ ซึ่งเป็นหนึ่งในบิดาแห่งเศรษฐศาสตร์พฤติกรรม แนวคิดอันเรียบง่ายนี้ซึ่งแวดวงจิตวิทยาเรียกว่าบัญชีในใจ (mental accounting) เป็นเหตุผลวิบัติขั้นยอดอย่างหนึ่ง กล่าวคือคนเรามองเงินแต่ละก้อนแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับว่าเราได้เงินก้อนนั้นมาได้อย่างไร ตัวอย่างเช่น ถ้าได้เงินก้อนหนึ่งมาเพราะเจอมันหล่นอยู่บนถนน คุณก็จะเห็นคุณค่าของมันน้อยกว่าและใช้เงินก้อนนี้อย่างรวดเร็วโดยไม่ยังคิดมากกว่า เมื่อเทียบกับเงินที่หามาด้วยน้ำพักน้ำแรงของตัวเอง เรื่องเล่าเกี่ยวกับใบสั่งของผมคือตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าคุณสามารถใช้ประโยชน์จากเหตุผลวิบัตินี้ได้ ด้วยการจงใจสร้างอุปายขึ้นมาหลอกตัวเองให้รู้สึกสบายใจ

สมมุติว่าคุณกำลังท่องเที่ยวอยู่ในประเทศยากจนและพบว่ากระเป๋าเดินทางหายไป หลังจากนั้นไม่กี่นาทีคุณก็หามันเจอ ปรากฏว่าสิ่งเดียวที่หายไปคือเงิน คุณจะมองว่านี่คือการลักขโมยหรือการบริจาคให้ใครสักคนที่ยากลำบากกว่าคุณมาก ไม่ว่าจะพยายามคิดหาเหตุผลเข้าข้างตัวเองสักแค่ไหน คุณก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงความจริงที่ว่าเงินของคุณหายไปได้ แต่ปัจจัยสำคัญของเหตุการณ์นี้ที่คุณสามารถควบคุมได้คือการตีความสิ่งที่เกิดขึ้น

การมีชีวิตที่ดีต้องอาศัยการตีความข้อเท็จจริงในเชิงมุ่งเน้นประโยชน์ ตัวอย่างเช่น เวลาจะควักกระเป๋าซื้อสิ่งต่าง ๆ อย่างรองเท้าหรือปลาดิบเดี่ยวทอดซอสเนย (sole à la meunière) ผมจะบวกราคาเพิ่มขึ้นอีก 50 เปอร์เซ็นต์ไว้ในใจเสมอ เพราะคำนึงถึงภาษีที่ต้องจ่ายด้วย พุดง่าย ๆ ว่าหากไวน์หนึ่งแก้วราคา 10 ดอลลาร์ ผมก็ต้องหาเงินได้ 15 ดอลลาร์จึงจะซื้อไวน์แก้วนี้ได้ นี่คือนิเวศน์ใจที่จำเป็นสำหรับผม เพราะมันช่วยให้ผมระมัดระวังเรื่องค่าใช้จ่าย

ผมชอบจ่ายค่าโรงแรมล่วงหน้า การทำเช่นนี้ช่วยให้ผมไม่ต้องเผชิญกับใบเรียกเก็บเงินก้อนโตหลังวันหยุดสุดสัปดาห์ในกรุงปารีสสิ้นสุดลง จนส่งผลให้ความทรงจำอันแสนโรแมนติกลายเป็นความทรงจำอันขมขื่น แดเนี่ยล คาร์เนแมน เจ้าของรางวัลโนเบลเรียกปรากฏการณ์นี้ว่ากฎแห่งจุดสูงสุด-จุดสิ้นสุด กล่าวคือคุณจะทำได้เฉพาะช่วงที่ดีที่สุด

กับช่วงท้ายของวันหยุดสุดสัปดาห์ และสี่ส่วนที่เหลือทั้งหมด (ผมจะพูดถึงปรากฏการณ์นี้อย่างละเอียดในบทที่ 20) หากการท่องเที่ยวครั้งนี้จบลงด้วยใบเรียกเก็บเงินก้อนโตที่พนักงานต้อนรับชาวฝรั่งเศสจอมโอหังยื่นให้คุณราวกับต้องการไล่คุณออกจากโรงแรม แคมยังมีค่าบริการปรึกษาเพิ่มเข้ามาด้วย (ไม่แน่ว่านี้อาจเป็นค่าปรับโทษฐานที่คุณพูดภาษาฝรั่งเศสได้ไม่ดีพอ) ความทรงจำที่คุณมีต่อการพักผ่อนอันแสนโรแมนติกรุ่นนี้ก็ต่างพร้อยไปตลอดกาล การจ่ายเงินก่อนแล้วค่อยใช้ทีหลังเช่นนี้คือหนึ่งในสิ่งที่แวดวงจิตวิทยาเรียกว่าการสร้างข้อผูกมัดล่วงหน้า (precommitment) และเป็นบัญญัติในรูปแบบหนึ่งซึ่งช่วยบรรเทาความเจ็บปวดของการจ่ายเงิน

นอกจากนี้ ผมยังจ่ายภาษีต่าง ๆ โดยปราศจากความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจด้วย ถึงอย่างไรผมก็ไม่สามารถพลิกโฉมระบบภาษีอากรได้ด้วยตัวคนเดียว ผมจึงเปรียบเทียบสิ่งที่ได้รับจากการจ่ายภาษีในกรุงเบิร์นอันน่าอยู่กับสถานที่อย่างคูเวต กรุงริยาด เมืองปากคอนกรีตอันแออัดของโมนาโก รวมทั้งบนดวงจันทร์ซึ่งล้วนแต่ไม่มีการเก็บภาษี สุดท้ายผมก็ได้ข้อสรุปว่าผมขออยู่ที่กรุงเบิร์นดีกว่า ผู้คนที่ย้ายไปอยู่ในเมืองที่ไม่น่าพิสมัยนักด้วยเหตุผลเรื่องภาษีจะคิดเล็กคิดน้อยและดันทุรังเกินไป ซึ่งนี่ไม่ใช่พื้นฐานที่เหมาะสมสำหรับการมีชีวิตที่ดีอย่างแท้จริง

คำกล่าวที่ว่าเงินซื้อความสุขไม่ได้เป็นเรื่องจริง ผมจึงขอแนะนำว่าคุณไม่ควรหวั่นเสียกับราคาข้าวของที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ผมไม่ได้รู้สึกอะไรเมื่อต้องจ่ายค่าเบียร์แพงหรือถูกกว่าปกติ 2 ดอลลาร์ เพราะผมเลือกที่จะรักษาจิตใจของตัวเองมากกว่าเงิน อย่างไรก็ตามเสียในแต่ละนาที่พอร์ตหุ้นของผมก็ผันผวนมากกว่า 2 ดอลลาร์อยู่แล้ว และถึงดัชนีดาวโจนส์จะร่วงลง 0.001 เปอร์เซ็นต์ ผมก็ไม่ได้รู้สึกกังวลใจเช่นกัน ผมแนะนำให้คุณลองทำเช่นนี้ดูบ้าง โดยกำหนดจำนวนเงินเล็กน้อยที่คุณมองว่าไม่ได้สลักสำคัญอะไรหากต้องเสียไปหรือได้มา แล้วคุณจะพบว่าวิธีคิดนี้ช่วยให้คุณรักษาความสงบในจิตใจเอาไว้ได้และไม่ได้เสียอะไรไปเลย

หลังจากที่ไม่ได้สนใจเรื่องศาสนามาเป็นเวลานานตอนที่อายุย่างเข้าวัย 40 ผมก็เริ่มค้นหาพระเจ้าด้วยความมุ่งมั่นอีกครั้ง และได้ใช้เวลาหลายสัปดาห์ร่วมกับบรรดานักบวชคณะเบเนดิกตินในเซตไอน์ซีเดลน์ ผมรู้สึกประทับใจกับช่วงเวลาที่ได้ถอยห่างจากความสับสนวุ่นวายทางโลก ไม่มีโทรทัศน์ ไม่มีอินเทอร์เน็ต และแทบจะไม่มีสัญญาณโทรศัพท์เลยเพราะกำแพงที่สร้างตั้งแต่ยุคกลางนั้นหนามาก สิ่งที่ผมชอบที่สุดก็คือความเงียบสงบในช่วงมื้ออาหาร เนื่องจากนักบวชมีกฎห้ามพูด แม้ผมจะไม่ได้ค้นพบพระเจ้า แต่ก็ได้เรียนรู้อีกเคล็ดลับหนึ่งของ**บัญญัติในใจ** โดยครั้งนี้ไม่ใช่ในแง่ของเงิน แต่เป็นชีวิตทางโลก ทุกครั้งที่เข้าไปกินอาหารใน

โรงอาหาร คุณจะเห็นกล่องสี่ดำยาวประมาณ 20 เซนติเมตร ซึ่งบรรจุช้อนส้อมและมีดที่ถูกห่อไว้อย่างประณีต สิ่งนี้มีความหมายใดซ่อนอยู่ คำตอบคือตอนนี้คุณตายไปแล้ว และสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากนี้ถือเป็นของขวัญ นี่คือ**บัญชีในใจ**ที่ยอดเยี่ยมที่สุด มันสอนให้ผมรู้จักคุณค่าของเวลาและไม่มัวเสียเวลาไปกับเรื่องที่ทำให้วุ่นวายใจ

คุณเกลียดการต่อแถวจ่ายเงินในซูเปอร์มาร์เกต การรอกพบทันตแพทย์ และการติดแหง็กอยู่บนถนนมอเตอร์เวย์ใช่หรือไม่ เมื่ออยู่ในสถานการณ์เหล่านั้น คุณจะหัวเสียจนความดันโลหิตพุ่งสูงขึ้นถึง 150 ในไม่กี่วินาที และฮอร์โมนความเครียดก็จะหลั่งออกมาอย่างรวดเร็ว แต่ลองคิดดูสิว่าถ้าร่างกายและจิตใจของคุณไม่ต้องถูกความรู้สึกเชิงลบอันไร้ประโยชน์กัดกิน คุณก็น่าจะมีชีวิตยืนยาวขึ้นหนึ่งปีเต็ม ๆ ซึ่งช่วงเวลาหนึ่งปีที่เพิ่มมานี้ย่อมชดเชยเวลาทั้งหมดที่คุณเสียไปกับการรอกคิวต่าง ๆ ได้แบบสบาย ๆ

สรุปก็คือคุณไม่สามารถทวงเวลาและเงินทองที่สูญเสียไปกลับคืนมาได้ แต่คุณสามารถตีความสิ่งที่เกิดขึ้นในอีกแบบหนึ่งได้ ลองทำเช่นนี้ด้วยการหยิบ**บัญชีในใจ**มาใช้ดูสิ ยิ่งชำนาญในการหลีกเลี่ยงเหตุผลวิบัติมากเท่าไร คุณก็จะยิ่งสนุกกับการหยิบมันมาใช้เป็นครั้งคราวมากขึ้นเท่านั้น ทว่า คุณต้องระลึกไว้เสมอว่านี่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของคุณเอง

02

ศิลปะแห่ง การปรับแก้

ทำไมเราจึงประเมินค่า
การเตรียมความพร้อมไว้สูงเกินไป

คุณกำลังนั่งอยู่บนเครื่องบินที่เดินทางจากลอนดอนสู่นิวยอร์ก คุณคิดว่าเครื่องบินจะอยู่ในเส้นทางการบินที่กำหนดไว้ได้นานเท่าไร? 90 เปอร์เซ็นต์จากเวลาทั้งหมด 80 เปอร์เซ็นต์จากเวลาทั้งหมด หรือ 70 เปอร์เซ็นต์จากเวลาทั้งหมด อันที่จริงเครื่องบินไม่เคยอยู่ในเส้นทางการบินที่กำหนดไว้เลย หากคุณนั่งข้างหน้าต่างและมองออกไปยังขอบของปีกเครื่องบิน คุณก็จะเห็นปีกเล็กแก้อียงที่กระพือขึ้นลงเพื่อปรับเครื่องบินให้อยู่ในเส้นทางการบินที่ต้องการ โดยในแต่ละวินาทีระบบการบินอัตโนมัติจะคำนวณระยะห่างระหว่างตำแหน่งของเครื่องบินกับตำแหน่งที่ควรจะต้องอยู่หลายพันครั้ง จากนั้นก็ออกคำสั่งเพื่อแก้ไขให้ถูกต้อง

บ่อยครั้งที่ผมได้เพลิดเพลินกับการขับเครื่องบินขนาดเล็ก โดยไม่ใช้ระบบการบินอัตโนมัติและทำหน้าที่ปรับแก้เล็ก ๆ น้อย ๆ นี้ ถ้าผมปล่อยคันบังคับแม้เพียงวินาทีเดียว เครื่องบินก็จะออกนอกเส้นทางทันที เช่นเดียวกับการขับรถ แม้แต่บน

ถนนมอเตอร์เวย์ที่เป็นเส้นตรง คุณก็ไม่สามารถปล่อยมือจากพวงมาลัยได้เพราะจะทำให้รถเบี่ยงออกนอกเลนและเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ

ชีวิตของคนเราก็เหมือนกับการบังคับเครื่องบินหรือรถยนต์ เราอยากให้มันดำเนินไปตามแผน มองเห็นเส้นทางล่วงหน้า และไม่ติดขัด แต่มันก็ไม่ได้เป็นอย่างนั้น เราจึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุด เราจัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ อย่างเพียบพร้อมไว้ตั้งแต่แรก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการศึกษา อาชีพการงาน ชีวิตรักหรือครอบครัว โดยวาดฝันว่าจะไปถึงเป้าหมายตามที่วางแผนไว้ได้อย่างง่ายดาย แต่ผมเชื่อว่าคุณย่อมรู้ดีอยู่แล้วว่ามันไม่ได้เป็นเช่นนั้นเลย ชีวิตของเราพบกับความปั่นป่วนอยู่เสมอ เราต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการต่อสู้กับแรงลมที่พัดขวางเส้นทางและสภาพอากาศแปรปรวนที่ไม่คาดคิด แต่เรากลับยังทำตัวเหมือนนักบินอ่อนประสบการณ์ที่วาดฝันถึงสภาพอากาศอันสงบ โดยประเมินค่าการเตรียมความพร้อมไว้สูงเกินไป และประเมินค่าการปรับแก้ไว้ต่ำเกินไป

ในฐานะนักบินมือสมัครเล่น ผมได้เรียนรู้ว่าสิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่จุดเริ่มต้น แต่อยู่ที่ศิลปะแห่งการปรับแก้หลังจากเครื่องบินทะยานขึ้นสู่ท้องฟ้าแล้วต่างหาก ช่วงเวลาหลายพันล้านปีที่ผ่านมาก็ทำให้ธรรมชาติเรียนรู้เรื่องนี้เช่นกัน การแบ่งตัวของเซลล์มักเกิดความผิดพลาดขึ้น ทว่าในเซลล์มี

โมเลกุลที่คอยแก้ไขความผิดพลาดอยู่ หากไม่มีกระบวนการนี้เราก็จะตายเพราะเซลล์มะเร็งภายในไม่กี่ชั่วโมงหลังจากปฏิสนธิ ระบบภูมิคุ้มกันของเราก็ทำงานด้วยหลักการเดียวกันนี้ มันไม่มีแผนการที่แน่นอนเพราะไม่อาจคาดเดาถึงภัยคุกคามที่จะเข้ามาได้ ไวรัสและแบคทีเรียอันตรายล้วนกลายพันธุ์อยู่ตลอดเวลา ระบบภูมิคุ้มกันของเราจึงต้องทำงานด้วยการปรับแก้อย่างไม่รู้จักจบ

ครั้งต่อไปที่คุณได้ยินว่าชีวิตคู่ของคุณรักที่ดูเหมาะสมกันราวกับกิ่งทองใบหยกกำลังสิ้นคลอน ก็อย่าได้แปลกใจเลยนี่คือกรณีตัวอย่างที่ชัดเจนสำหรับการประเมินค่าการเตรียมความพร้อมไว้สูงเกินไป อันที่จริงไม่ว่าใครที่เคยมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกว่า 5 นาทีน่าจะรู้ดีว่าหากไม่มีการปรับเปลี่ยนและแก้ไขก็ไม่มีทางไปได้ดี ทุกความสัมพันธ์ต้องได้รับการทำนุบำรุงอย่างสม่ำเสมอ ความเข้าใจผิดที่ผมพบบ่อยที่สุดก็คือชีวิตที่ดีหมายถึงสถานะหรือภาวะที่มั่นคง แต่นั่นไม่จริงเลยชีวิตที่ดีต้องอาศัยการปรับแก้อย่างต่อเนื่อง

ในเมื่อเป็นเช่นนั้น ทำไมคนเราถึงถึงลงเลที่จะปรับเปลี่ยนและแก้ไข นั่นเพราะเราตีความว่าแม้แต่การแก้ไขเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็เป็นเครื่องบ่งบอกว่าแผนการของเรามีข้อผิดพลาดเราต้องยอมรับว่าแผนการของเราไปไม่รอด เราารู้สึกขายหน้าและล้มเหลว ทว่าความจริงคือแทบไม่มีแผนการใดจะเป็นไปตามที่วางแผนไว้ทุกกระเบียดนิ้ว จริงอยู่ว่าบางครั้งทุกอย่าง

ก็เป็นไปตามแผน แต่นี้เป็นแค่เหตุบังเอิญเท่านั้น ดังที่ ดไวต์ ไอเซนฮาวร์ นายพลชาวอเมริกันซึ่งได้ดำรงตำแหน่ง ประธานาธิบดีในเวลาต่อมากล่าวไว้ว่า “แผนการนั้นไร้ ประโยชน์ แต่การวางแผนคือสิ่งที่สำคัญที่สุด” กฎเกณฑ์สำคัญ ไม่ใช่การกำหนดแผนการที่ตายตัว แต่เป็นการวางแผนใหม่ ครึ่งแล้วครึ่งเล่า ซึ่งเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ดังที่ไอเซนฮาวร์รู้ดีว่าในวินาทีที่กองทัพของเขาประจันหน้า กับข้าศึก แผนการเดิม ๆ ที่คิดไว้ก็ใช้ไม่ได้อีกต่อไป

รัฐธรรมนูญคือพื้นฐานของหลักกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งหาก มองในเชิงทฤษฎีมันก็เป็นสิ่งที่น่าสนใจคงอยู่ถาวรโดยไม่มีการ เปลี่ยนแปลง ทว่าความจริงคือไม่มีรัฐธรรมนูญใดที่ไม่เคยถูก แก้ไข รัฐธรรมนูญของสหรัฐอเมริกาซึ่งมีการลงนามครั้งแรก เมื่อปี 1787 ได้รับการแก้ไขมาแล้วถึง 27 ครั้ง รัฐธรรมนูญ แบบสหพันธรัฐของสมาพันธรัฐสวิสได้รับการแก้ไขครั้งใหญ่ 2 ครั้งและแก้ไขบางส่วนอีกหลายครั้งนับตั้งแต่ปี 1848 เป็นต้นมา ส่วนรัฐธรรมนูญของเยอรมนีฉบับปี 1949 ก็ถูก แก้ไขมาแล้ว 60 ครั้ง นี่ไม่ใช่เรื่องที่น่าอับอาย แต่เป็นสิ่งที่ สมเหตุสมผลอย่างยิ่ง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและ แก้ไขคือรากฐานของประชาธิปไตยที่มีประสิทธิภาพ ประเด็น สำคัญไม่ได้อยู่ที่การเลือกคนที่เหมาะสม (พูดง่าย ๆ ก็คือ “การเตรียมพร้อมอย่างเหมาะสม”) แต่อยู่ที่การเปลี่ยนเอา คนที่ไม่เหมาะสมออกไปโดยไม่เกิดการนองเลือดต่างหาก

ประชาธิปไตยมีกลไกสำหรับการแก้ไขในตัวเองอยู่แล้ว และนับเป็นการปกครองเพียงรูปแบบเดียวที่มีกลไกเช่นนี้

แต่น่าเสียดายที่คนเราไม่ค่อยยินดีที่จะปรับแก้ในด้านอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น ระบบการศึกษาของเรามุ่งเป้าไปที่การเตรียมความพร้อม โดยให้ความสำคัญกับความรู้เชิงข้อเท็จจริงและใบประกาศนียบัตร รวากับว่าสิ่งสำคัญสูงสุดของชีวิตคือการทำผลการเรียนให้ดีที่สุดเพื่อปูทางสู่หน้าที่การงานอันยอดเยี่ยม ทว่าความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนจบปริญญากับความสำเร็จในอาชีพการงานกลับลดน้อยลงทุกที ในขณะที่ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตัวเองกำลังมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่โรงเรียนแทบจะไม่เคยสอนเรื่องนี้เลย

เราจะเห็นปรากฏการณ์นี้ได้อย่างชัดเจนในการพัฒนาคุณลักษณะของคนเรา ผมเชื่อว่าคุณต้องรู้จักใครสักคนที่คุณมองว่าชาญฉลาดและมีวุฒิภาวะ แล้วคุณคิดว่าอะไรทำให้เขาเป็นคนที่ยอดเยี่ยมเช่นนั้น เป็นเพราะความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่ถูกเตรียมการมาอย่างดี ทั้งพันธุกรรมที่สมบูรณ์แบบการอบรมเลี้ยงดูอย่างดีเยี่ยม และการศึกษาชั้นเลิศ หรือเป็นเพราะการปรับปรุงแก้ไขจุดที่เป็นปัญหาและข้อบกพร่องของตัวเองอยู่เสมอ เพื่อกำจัดจุดอ่อนเหล่านั้นออกไปจากชีวิตทีละน้อย

สรุปก็คือเราต้องลบความรู้สึกแย่ ๆ ที่มีต่อการปรับแก้ คนที่รู้จักปรับเปลี่ยนและแก้ไขย่อมได้เปรียบคนที่มัวเสียเวลาไปกับการเตรียมความพร้อมให้สมบูรณ์แบบโดยหวังว่าแผนการนั้นจะสำเร็จด้วยดี การฝึกฝนที่ดีที่สุดนั้นไม่มีอยู่จริง เป้าหมายของชีวิตไม่ได้มีแค่อย่างเดียว ไม่มีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สมบูรณ์แบบ ไม่มีพอร์ตหุ้นที่ยอดเยียมที่สุด และไม่มีอาชีพที่เหมาะสมที่สุด สิ่งเหล่านี้เป็นแค่ความเชื่อผิด ๆ ความจริงคือคุณต้องเริ่มต้นด้วยการเตรียมความพร้อม จากนั้นก็ค่อยปรับเปลี่ยนและแก้ไขเป็นระยะ ยิ่งโลกใบนี้ซับซ้อนมากเท่าไร จุดเริ่มต้นของคุณก็ยิ่งมีความสำคัญน้อยลงเท่านั้น ดังนั้น จงอย่าทุ่มเททรัพยากรทั้งหมดไปกับการเตรียมความพร้อมให้สมบูรณ์แบบที่สุด ไม่ว่าจะในเรื่องชีวิตการทำงานหรือชีวิตส่วนตัวก็ตาม สิ่งที่คุณควรทำคือการฝึกฝนศิลปะแห่งการปรับแก้ ด้วยการลงมือปรับปรุงสิ่งที่ไม่ได้ผลอย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องรู้สึกแย่ว่าแผนการของตัวเองไม่สมบูรณ์แบบ การปรับแก้คือสาเหตุที่ผมกำลังพิมพ์ประโยคเหล่านี้ด้วยโปรแกรมไมโครซอฟท์ เวิร์ด เวอร์ชัน 14.7.1 เพราะเวิร์ดชัน 1.0 ถูกถอดออกจากตลาดไปนานโขแล้ว