

สารบัญ

บทนำ	7
------	---

ส่วนที่ 1

เลือกเส้นทางชีวิตของคุณเอง

บทที่ 1	กรอบคิดเรื่อง “ทุกลมหายใจคือตัวตนใหม่”	33
บทที่ 2	สิ่งใดที่กำลังจุดรั้งคุณ จากการใช้ชีวิตแบบที่ต้องการ	47
บทที่ 3	รายการตรวจสอบปัจจัยเพื่อความสำเร็จ	72
บทที่ 4	การลงมือทำที่เกิดจากการไม่มีตัวเลือก	96
บทที่ 5	ความปรารถนาคือการให้ความสำคัญ กับอนาคตมากกว่าปัจจุบัน	112
บทที่ 6	คุณให้ความสำคัญกับโอกาส หรือความเสี่ยงมากเกินไป	140
บทที่ 7	ลองผิดลองถูกเพื่อค้นหา พรสวรรค์เฉพาะทางของคุณ	154

ส่วนที่ 2

ใช้ชีวิตอย่างคุ้มค่า

บทที่ 8	หนทางแห่งการใช้ชีวิตอย่างคุ้มค่า : องค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการของการมีวินัย	181
บทที่ 9	ต้นกำเนิดของเรื่องราว	196
บทที่ 10	การทบทวนแผนชีวิต	215
บทที่ 11	ศิลปะแห่งการขอความช่วยเหลือที่หายไป	239
บทที่ 12	เมื่อการใช้ชีวิตอย่างคุ้มค่ากลายเป็นนิสัย	255
บทที่ 13	การเสียสละและการสัมผัส ความสุขระหว่างทาง	272
บทที่ 14	คุณต้องได้รับความเชื่อถือสองครั้ง	286
บทที่ 15	ความเข้าอกเข้าใจเฉพาะสถานการณ์	303
บทสรุป	ชัยชนะชั่วคราว	313
ประวัติผู้เขียน		319

บทนำ

ย้อนกลับไปเมื่อหลายปีก่อนตอนที่จอร์จ ดับเบิลยู. บุช เป็นประธานาธิบดี ผมได้รู้จักกับริชาร์ดในงานสัมมนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ชายคนนี้เป็นผู้จัดการฝ่ายบริหารธุรกิจให้กับจิตรกร นักเขียน และนักดนตรี เพื่อน ๆ หลายคนรู้จักเราทั้งคู่ต่างบอกว่าผมกับเขามีอะไรคล้ายกันหลายอย่าง ตอนนั้นริชาร์ดอาศัยอยู่ในนิวยอร์ก ส่วนผมก็เพิ่งซื้ออพาร์ทเมนต์ที่นั่น เราจึงตกลงว่าจะไปกินมื้อเย็นด้วยกันในครั้งหน้าที่ผมเดินทางไปนิวยอร์ก ทว่าเขายกเลิกนัดโดยไม่ทราบสาเหตุในนาทีสุดท้าย แม้จะรู้สึกผิดหวังเล็กน้อยแต่ผมก็ไม่ได้ถือสาอะไร

2-3 ปีต่อมาดอนโอบามาเป็นประธานาธิบดี ในที่สุดเราก็ได้กินมื้อเย็นด้วยกัน เราคุยกันถูกคอเหมือนที่เพื่อน ๆ คาดไว้ บทสนทนาของเรามีชีวิตชีวาและเต็มไปด้วยเสียงหัวเราะ แล้วจู่ ๆ ริชาร์ดก็แสดงความเสียยวที่เคยยกเลิกนัดผม เขานึกถึงช่วงเวลาดี ๆ และบทสนทนาสนุก ๆ ระหว่างมื้ออาหารที่พลาดไปในตอนนั้น โดยเรียกช่วงเวลาดังกล่าวว่า “หลายปีที่สูญเปล่า” แน่แน่นอนว่าเขาแค่พูดเล่นเรื่อง “หลายปีที่สูญเปล่า” แต่แววตาของเขาก็แฝงไปด้วยความเสียใจ ราวกับ

ว่าการยกเลิกนัดครั้งนั้นเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดอย่างใหญ่หลวงและ
อยากขอโทษ

หลังจากนั้นเรายังคงนัดเจอกันที่นิวยอร์กปีละ 2-3 ครั้ง และ
ริชาร์ดก็ขอโทษเรื่องนี้ทุกครั้ง ซึ่งผมบอกเขาเสมอว่า “ลืมมันไปเถอะนำ
ผมให้อภัยคุณแล้ว” ทว่าครั้งหนึ่งระหว่างที่เรากำลังกินมื้อเย็นด้วยกัน
เขาก็เล่าเรื่องหนึ่งให้ผมฟัง

ริชาร์ดเล่าว่าเมื่อเรียนจบมัธยมปลายจากโรงเรียนในเขตซานเมือง
รัฐแมริแลนด์ เขาตัดสินใจสมัครเข้าร่วมกองทัพเนื่องจากมีผลการเรียน
ไม่โดดเด่นนักและยังไม่อยากเรียนต่อมหาวิทยาลัย เขาไม่ได้ถูกส่งไป
รบที่ประเทศเวียดนาม แต่ประจำการที่ฐานทัพในประเทศเยอรมนีอยู่
3 ปี หลังจากนั้นก็กลับมายังรัฐแมริแลนด์พร้อมความตั้งใจแน่วแน่
จะเรียนต่อมหาวิทยาลัย ริชาร์ดในวัย 21 ปีแน่ใจแล้วว่าอยากทำอะไร
ในอนาคต เขาใช้เวลาช่วงฤดูร้อนก่อนเข้าเรียนมหาวิทยาลัยปีแรก
ขับรถแท็กซี่ในกรุงวอชิงตัน ดี.ซี. วันหนึ่งเขาจับหญิงสาววัยรุ่นคนหนึ่ง
จากสนามบินไปส่งยังเมืองเบเทสดา เธอเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัย
บราวน์ซึ่งเพิ่งกลับมาจากการเรียนที่เยอรมนีเป็นเวลา 1 ปี

ริชาร์ดเล่าว่า “เราแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับประเทศ
เยอรมนีตลอดการเดินทางหนึ่งชั่วโมง มันเป็นหนึ่งในช่วงเวลาที่ผม
ประทับใจมากที่สุดในชีวิตตอนนั้นเลย มีสายใยความสัมพันธ์บางอย่าง
เกิดขึ้นระหว่างเรา เมื่อมาถึงบ้านหลังใหญ่ของพ่อแม่เธอ ผมก็จอดรถ
แล้วขงกระเป๋ของเธอไปที่ประตูหน้าบ้าน โดยพยายามถ่วงเวลาเพื่อ
คิดว่าจะทำยังไงต่อดี ผมอยากเจอเธออีกครั้ง แต่การที่คนขับรถแท็กซี่
จะขอผู้โดยสารออกเคตเป็นเรื่องที่ไม่สมควร ดังนั้น ผมจึงทำสิ่งที่เข้าทำ
ที่สูงสุดในตอนนั้น นั่นคือเขียนชื่อตัวเองลงบนนามบัตรของบริษัทแท็กซี่
แล้วยื่นให้เธอพาลงพูดด้วยน้ำเสียงอันนุ่มนวลว่า ‘ถ้าคุณต้องการเรียก
แท็กซี่ไปสนามบิน โทรหาเจ้าหน้าที่แล้วบอกชื่อผมได้เลย’

“เธอบอกว่า ‘ยินดีค่ะ’ นั่นทำให้ผมรู้สึกราวกับว่าเรานัดกันไป
เด็ดแล้ว ผมเดินตัวลอยกลับไปยังรถแท็กซี่ด้วยความรู้สึกเปี่ยมไปด้วย
ความหวัง เธอรู้วิธีติดต่อผมและผมก็รู้ที่อยู่ของเธอ ตอนนี่เรามีอะไร
บางอย่างเชื่อมโยงกันไว้แล้ว”

ในขณะที่ฟังริชาร์ดพูด ผมรู้สึกมันใจทีเดียวว่าเรื่องราวจะเป็น
อย่างไรต่อไป มันเป็นโครงเรื่องสำหรับภาพยนตร์แนวโรแมนติกคอมเมดี้
เกือบทุกเรื่องที่ผมเคยดู เรื่องราวมีอยู่ว่าหนุ่มสาวมาเจอกัน คนใด
คนหนึ่งทำชื่อ เบอร์โทรศัพท์ หรือที่อยู่ซึ่งอีกฝ่ายมอบให้หาย ส่วน
อีกคนก็รอก่อเพราะไม่ได้ยินข่าวคราวอีกเลย แล้วพวกเขาก็ได้เจอกัน
โดยบังเอิญในอีกหลายปีต่อมาและกลับมาเชื่อมความสัมพันธ์กันอีกครั้ง
อะไรเทือก ๆ นั้น

ริชาร์ดเล่าต่อว่า “เธอโทรมาหลังจากนั้นสองสามวัน และเราก็ก
นัดกันสุดสัปดาห์หน้า ผมขับรถไปที่บ้านของเธอแล้วจอดรถห่างออกมา
สามช่วงตึกเพื่อรวบรวมสติ นี่เป็นคืนสำคัญสำหรับผม ผมเห็นภาพเรา
ใช้ชีวิตอยู่ด้วยกัน ทั้งที่เธอมาจากครอบครัวที่ร่ำรวยกว่ามาก แต่แล้ว
ผมก็ทำในสิ่งที่หาคำอธิบายไม่ได้ นั่นคือยืนตัวแข็ง ผมไม่รู้ว่าจะทำไม
ตัวเองถึงเป็นแบบนั้น เหตุผลอาจเป็นเพราะบ้านหลังใหญ่ของเธอ ย่าน
ที่หรูหรา หรือความจริงที่ว่าผมเป็นแค่คนขับรถแท็กซี่จั้น ๆ แต่สุดท้าย
ผมก็ไม่กล้าเดินไปที่ประตูบ้านของเธอ ผมไม่เคยเจอเธออีกเลย และ
ความขลาดกลัวนี้ก็คอยหลอกหลอนผมมาตลอด 40 ปี มันคงเป็น
เหตุผลหลักที่ทำให้ผมเป็นโสด”

เสียงของริชาร์ดสั้นครี้อขณะเล่าเรื่องราวที่จบลงแบบผิดความ
คาดหมายโดยไม่มีปี่มีขลุ่ย สีหน้าของเขาดูทุกข์ใจมากจนผมต้องหันไป
ทางอื่นเพราะไม่อาจทนมองได้ ผมคาดหวังว่าจะได้ฟังเรื่องราวความ
ทรงจำอันแสนอบอุ่นใจเกี่ยวกับการออกเดทครั้งแรกที่ดงามและการ
ออกเดทอีกหลายครั้งต่อมา หรือเรื่องราวหวานอมขมกลืนว่าหลังจาก
ออกเดทกันไม่กี่ครั้งเขากับหญิงสาวก็ตระหนักว่าพวกเขาไม่ใช่เนื้อคู่กัน

อย่างที่หวังไว้ ทว่าผมกลับได้ฟังเรื่องราวของความเสียหายอันใหญ่หลวง ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ชวนให้อ้างว้างและน่าเศร้าที่สุดของมนุษย์ บทสนทนาของเราจบลงพร้อมกับความสะเทือนใจ ผมไม่มีคำพูดใดที่สามารถปลอบประโลมหรือช่วยให้เขาหลุดพ้นจากความรู้สึกดังกล่าวได้ ความเสียหายคือสิ่งที่ผมไม่อยากจะให้มนุษย์คนไหนต้องพบเจอ

หนังสือพัฒนาตนเองทั้งหลายล้วนมีเป้าหมายคือการช่วยให้ผู้อ่านเอาชนะความท้าทายที่ต้องพบเจออยู่เสมอ โดยความท้าทาย 3 ประการที่ผู้คนจำนวนมากต้องเผชิญ ได้แก่ การลดน้ำหนัก การแสวงหาความร่ำรวย และการตามหาความรัก หนังสือใหม่จำนวนหนึ่งของผมมุ่งเน้นเรื่องพฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับทั้งความปรารถนาในอาชีพและความสุขส่วนตัว ในหนังสือเรื่อง *What Got You Here Won't Get You There* ผมกล่าวถึงวิธีกำจัดพฤติกรรมของเราที่บั่นทอนชีวิตการทำงาน ในหนังสือเรื่อง *Mojo* ผมกล่าวถึงวิธีรับมือกับอุปสรรคในอาชีพที่ฉุดรั้งความก้าวหน้า และในหนังสือเรื่อง *Triggers* ผมกล่าวถึงวิธีระบุสถานการณ์ในชีวิตประจำวันซึ่งกระตุ้นให้เราแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและตัดสินใจผิดพลาด

สำหรับหนังสือเล่มนี้ ความท้าทายที่ผมจะพูดถึงคือความเสียหายสมมุติฐานของผมคือคนเรามีชั่วอารมณ์ที่แตกต่างกันสุดขีดอยู่ 2 ชั่ว ชั่วหนึ่งคืออารมณ์ที่เราเรียกกันว่า “ความอึมเอมใจ” ส่วนอีกชั่วหนึ่งคือ “ความเสียหาย” เราจะตัดสินใจว่าตัวเองรู้สึกอึมเอมใจหรือไม่โดยพิจารณาจากปัจจัย 6 ประการที่ผมเรียกว่าปัจจัยแห่งความอึมเอมใจ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

- เป้าหมาย
- ความหมาย

- ความสำเร็จ
- ความสัมพันธ์
- ความทุ่มเท
- ความสุข

สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดว่าเราจะbakbั้นในเรื่องใด* เราใช้เวลาและพลังงานมหาศาลเพื่อค้นหาเป้าหมายและความหมายของชีวิต สร้างความสำเร็จซึ่งทำให้เราเป็นที่ยอมรับ รักษาความสัมพันธ์ที่ดี ทุ่มเทให้กับสิ่งที่ทำ และมีความสุข เราไม่เคยหยุดตระแวงระวังและbakbั้น เพราะเรารู้สึกว่าปัจจัย 6 ประการนี้ทั้งเปราะบาง ไม่แน่นอน และไม่ยั่งยืน

ตัวอย่างเช่น ความสุขเป็นเครื่องวัดสุขภาวะทางอารมณ์ทั่วไปของคนเรา ดังนั้น เราจึงมักถามตัวเองและคนอื่น ๆ ว่ามีความสุขหรือไม่ ทว่าความสุขกลับเป็นความรู้สึกที่อยู่กับเราเพียงชั่วพริบตาพร้อมกับเป็นแค่ความฝัน เมื่อค้นเจอ เราก็จะเกาจุมูกเพื่อบรรเทาความคันซึ่งทำให้เรามีความสุข แต่แล้วเราก็เห็นแมลงวันน่ารำคาญที่บินหึ่ง ๆ ไปรอบห้อง รู้สึกถึงลมหนาวที่พัดเข้ามาทางหน้าต่าง และได้ยินเสียงน้ำหยดจากก๊อก เหตุการณ์ทำนองนี้เกิดขึ้นหลายต่อหลายครั้งตลอดทั้งวัน แล้วความสุขของเราก็หายไปทันทีทุกครั้ง ส่วนเป้าหมาย ความหมาย ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ และความทุ่มเทก็เปราะบางพอกัน เรา

* ผมไม่ได้รวมสุขภาพและความมั่งคั่งไว้ในปัจจัยแห่งความอึดใจ แม้มันจะเป็นปัจจัยที่คนเรามุ่งมั่นพยายามไขว่คว้ามาได้ เพราะผมเชื่อว่าหากคุณกำลังอ่านหนังสือเล่มนี้ ก็หมายความว่าปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้เป็นสิ่งที่คุณให้ความสำคัญอย่างยาวนานจนควบคุมมันได้อยู่หมัดแล้ว โดยสามารถบอกกับตัวเองได้ว่า “ฉันทพอใจแล้ว” เมื่อส่องกระจกหรือดูรายการเดินบัญชีธนาคารอย่างไรก็ตาม หากคุณต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับอาหาร การออกกำลังกาย และความมั่งคั่ง ก็ยังมีแหล่งความรู้อื่น ๆ ที่จะมอบคำตอบดี ๆ ให้คุณได้

พยายามไขว่คว้าและจับสิ่งเหล่านี้ไว้ แต่มันก็หลุดมือเราไปอย่างรวดเร็ว จนน่าตกใจ

เราคิดว่าถ้าเราสามารถสร้าง *ความสมดุล* ระหว่าง (a) การตัดสินใจ ความเสี่ยง และความพยายามที่ทุ่มเทไปเพื่อแสวงหาปัจจัยแห่งความอิมเมจทั้ง 6 ประการกับ (b) ผลตอบแทนที่ได้รับ เราก็จะรู้สึกอิมเมจอย่างยั่งยืนเพราะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยบอกตัวเองว่าฉันต้องการสิ่งนี้และทุ่มเทความพยายามอย่างหนักเพื่อมัน แล้วในที่สุดก็ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม พุดง่าย ๆ ก็คือฉันสมควรได้รับมัน เราใช้วิธีคิดนี้ทุกครั้งที่ปากบั่นเพื่ออะไรบางอย่าง แต่อย่างที่คุณจะได้เห็นในหนังสือเล่มนี้ว่าวิธีคิดดังกล่าวไม่ได้ช่วยให้เรามีชีวิตที่ *คุ้มค่า (earned life)* ใต้อย่างแท้จริง

ชั่วตรงข้ามของความอิมเมจคือความเสียหาย

แคทรีน ชูลซ์ กล่าวไว้อย่างยอดเยี่ยมบนเวที TED Talks ในปี 2011 ว่าความเสียหายคือ “ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อเราคิดว่าสถานการณ์ปัจจุบันของตัวเองคงดีกว่าหรือมีความสุขมากกว่านี้ ถ้าในอดีตเราทำสิ่งที่ต่างออกไป” ความเสียหายเกิดจากส่วนผสมอันร้ายกาจ ซึ่งประกอบด้วย *การกระทำที่เลือกเอง* (เราสร้างความรู้สึกนี้ขึ้นมาเองโดยไม่มีใครบังคับ) และ *จินตนาการ* (เรานึกภาพว่าตัวเองเลือกทำสิ่งที่ต่างออกไปแล้วได้ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจกว่าตอนนี้) ความเสียหายเป็นสิ่งที่เราสามารถควบคุมได้ อย่างน้อยก็ในแง่ที่ว่าเราคิดถึงมันบ่อยและนานแค่ไหน คำถามคือเราจะเลือกทรมานตัวเองให้ปวดใจไม่รู้จบเพราะความเสียหาย (เช่นเดียวกับกรณีของริชาร์ดเพื่อนผม) หรือเลือกที่จะก้าวต่อไปโดยยอมรับว่าเราคงต้องพบเจอกับความรู้สึกแบบนี้ อีกในอนาคต

ความเสียหายของแต่ละคนนั้นแตกต่างกัน เหมือนกับเสื้อผ้าที่มีทั้งขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่มาก ก่อนอื่นผมขอบอกเพื่อความชัดเจนว่าหนังสือเล่มนี้ไม่ได้จะพูดถึงความเสียหายในภายหลังเกี่ยวกับเรื่องเล็กน้อยซึ่งเกิดจากความผิดพลาดที่ไม่ได้ตั้งใจ เช่น การเลือกใช้คำพูดผิดจนทำให้เพื่อนร่วมงานไม่พอใจ ความผิดพลาดเหล่านี้มักแก้ไขได้ด้วยการขอโทษอย่างจริงใจ นอกจากนี้ ผมไม่ได้จะพูดถึงความเสียหายระดับปานกลางของคนเรา เช่น รอยสักซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้กับการบรรยาย TED Talks ของแคทริน ชูลซ์ รอยสักนั้นทำให้เธอทุกซึกตั้งแต่ก้าวออกจากบ้านและหมกมุ่นอยู่กับความคิดที่ว่า “ตอนนั้นฉันคิดอะไรอยู่ถึงได้ทำแบบนี้” แต่สุดท้ายเธอก็ผ่านพ้นมันไปได้และได้เรียนรู้บทเรียนเกี่ยวกับ “ความรู้สึกไม่มั่นคง” และ “ความรู้สึกไม่ปลอดภัยโดยสิ้นเชิง” จากการตัดสินใจที่ผิดพลาดและสัญญากับตัวเองว่าจะตัดสินใจให้ดีขึ้นในอนาคต

สิ่งที่ผมจะพูดถึงในหนังสือเล่มนี้คือความเสียหายขั้นรุนแรงที่เกิดจากการตัดสินใจในอดีต ซึ่งส่งผลต่อเส้นทางชีวิตและติดแน่นอยู่ในความทรงจำของเรานานหลายทศวรรษ ความเสียหายในระดับนี้อาจเกิดจากการตัดสินใจไม่ยอมมีลูกแล้วเปลี่ยนใจเมื่อสายเกินไป การปล่อยให้คนรัก “เดินจากไป” การปฏิเสธงานที่ยอดเยี่ยมเพราะไม่มั่นใจในตัวเองทั้งที่บริษัทนั้นเชื่อมั่นในตัวเรา การไม่ตั้งใจเรียนในโรงเรียนหรือการก้าวสู่วัยเกษียณแล้วมองย้อนกลับไปสมัยยังทำงานอยู่และคิดว่าน่าจะหาเวลาว่างเพื่อทำกิจกรรมอื่น ๆ ที่ตัวเองสนใจมากกว่านี้

การหลีกเลี่ยงความเสียหายขั้นรุนแรงอาจเป็นเรื่องยาก แต่ก็ใช่ว่าจะเป็นไปไม่ได้ เราแค่ต้องให้ความสำคัญกับความอึดอ้อมใจ เครื่องมือที่เรียบง่ายที่สุดในการค้นหาความอึดอ้อมใจซึ่งผมรู้จักคือการเปิดรับมัน นอกจากนี้ แม้เราจะมีความสุขและพึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่แล้ว แต่การเปิดรับโอกาสใหม่ ๆ ที่เข้ามาในชีวิตก็จะช่วยให้เราหลีกเลี่ยงความเสียหายได้

หากเคยอ่านหนังสือเล่มก่อน ๆ ของผม คุณก็คงรู้ว่าผมไม่อาจปิดบังความชื่นชมที่มีต่ออลัน มุลลี เพื่อนของผมได้เลย ผมมองว่าอลันเป็นต้นแบบในการสร้างชีวิตที่เต็มไปด้วยความอึดอ้อมใจและปราศจากความเสียดาย

ในปี 2006 ขณะที่อลันดำรงตำแหน่งซีอีโอของบริษัทผลิตเครื่องบินพาณิชย์โบอิง เขาได้รับข้อเสนอจากบริษัทฟอร์ด มอเตอร์ ให้ดำรงตำแหน่งซีอีโอ เขาจึงมาปรึกษาผมเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของการลาออกจากโบอิงซึ่งเป็นบริษัทเดียวที่เขาเคยทำงานด้วย ในฐานะอดีตโค้ชผู้บริหารของอลัน ผมรู้สึกว่าตัวเองสามารถให้คำปรึกษาที่เป็นกลางได้อย่างแท้จริง ผมรู้ว่าอลันเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมและเชื่อว่าเขาจะประสบความสำเร็จในฐานะผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในบริษัทใดก็ตาม รวมถึงเชื่อว่าในไม่ช้าบริษัทหลายแห่งจะอยากดึงตัวเขาไปเป็นผู้นำ ทว่ามีบริษัทเพียงไม่กี่แห่งที่สามารถดึงดูดหรือทำลายมากพอให้เขาลาออกจากโบอิงได้ โดยข้อเสนออันนั้นต้องเป็นโอกาสอันยอดเยี่ยมที่ทำให้เขาได้แสดงศักยภาพจริง ๆ การช่วยฟื้นฟูบริษัทฟอร์ด มอเตอร์ คือโอกาสเช่นนั้น ผมจึงเตือนอลันให้นึกถึงคำแนะนำเกี่ยวกับอาชีพที่ผมเคยบอกเขาไว้ นั่นคือ *จงเปิดรับโอกาสใหม่ ๆ*

ในตอนแรกอลันปฏิเสธข้อเสนอของฟอร์ด แต่เขายังคงเปิดใจและรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำเพื่อฟื้นฟูบริษัทยักษ์ใหญ่อันดับยานยนต์แห่งนี้ อลันคิดพิจารณาอย่างรอบด้าน (นี่เป็นหนึ่งในความสามารถพิเศษของเขา) ไม่กี่วันต่อมา เขาก็ตอบรับข้อเสนอของฟอร์ด โดยการตัดสินใจครั้งนี้คือการเปิดรับโอกาสเพื่อสัมผัสความอึดอ้อมใจที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม ไม่ใช่การหลีกเลี่ยงความเสียดาย*

* ในช่วง 7 ปีที่อลันดำรงตำแหน่งซีอีโอของฟอร์ด ราคาหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้นถึง 1,837 เปอร์เซ็นต์ และที่สำคัญกว่านั้น ในฐานะซีอีโอ เขาได้รับคะแนนความพึงพอใจจากลูกจ้างในสหภาพแรงงานของบริษัทสูงถึง 97 เปอร์เซ็นต์

อย่างไรก็ตาม ความเสียหายไม่ใช่ประเด็นหลักที่ผมจะพูดถึง อันที่จริงผมเคยคิดจะตั้งชื่อหนังสือเล่มนี้ว่า “The Regret Cure (วิธีเยียวยาความเสียหาย)” แต่สุดท้ายก็ตัดสินใจว่ามันอาจทำให้เข้าใจผิด ความเสียหายเปรียบเหมือนคนแปลกหน้าที่มาเคาะประตูบ้านเมื่อเราตัดสินใจพลาดจนทุกอย่างผิดไปจากที่ต้องการ แม้ความเสียหายจะเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง แต่อย่าลืมว่าเราไม่สามารถกำจัดมันออกไปได้อย่างสิ้นเชิง (และไม่ควรทำเช่นนั้นด้วย เนื่องจากความเสียหายสามารถมอบบทเรียนอันล้ำค่าที่ว่า “จำไว้ อย่าทำอย่างนั้นอีก!”) หลักการเกี่ยวกับความเสียหายที่ผมจะพูดถึงในหนังสือเล่มนี้คือจงยอมรับว่าความเสียหายเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ แต่เราสามารถลดความถี่ของมันลงได้ ความเสียหายเป็นความรู้สึกแสนหตุที่จุดรั้งเราจากการไขว่คว้าความอึดอุมใจท่ามกลางโลกอันซับซ้อน ประเด็นหลักของหนังสือเล่มนี้คือการมีชีวิตที่น่าอึดอุมใจ ซึ่งผมเรียกว่า*ชีวิตที่คุ้มค่า*

หนึ่งในแนวคิดของผมคือชีวิตคนเราอยู่บนเส้นที่ทอดยาวระหว่างความเสียหายกับความอึดอุมใจ ดังภาพต่อไปนี้

ความเสียหาย

ความอึดอุมใจ

ถ้าเลือกได้ ผมเชื่อว่าทุกคนย่อมอยากใช้เวลาอยู่ในฝั่งขวาของเส้นนี้มากกว่าฝั่งซ้าย ในการค้นคว้าเพื่อเขียนหนังสือเล่มนี้ ผมขอให้ผู้คนจากหลากหลายแวดวงที่ผมได้รู้จักจากการทำงานระบุดำแหน่งของตัวเองบนเส้นนี้ นี่ไม่ใช่การวิจัยที่มีกระบวนการเคร่งครัดตามหลักการทดลองทางวิทยาศาสตร์ ผมเพียงแค่อยากรู้ว่าอะไรที่ทำให้ผู้คนมองว่าตัวเองอยู่ใกล้ความอึดอุมใจมากกว่าความเสียหาย และสิ่งนั้นทำให้

สลัดความคิดนี้ออกไปไม่ได้ อารินเสียชีวิตที่มักทำตัวเรื่อยเฉื่อย โดยไม่พยายามหาโปรเจกต์ใหม่ ๆ เพิ่มเมื่อเห็นว่างานที่เพิ่งรับมามีค่าตอบแทนสูงจนครอบคลุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดในบริษัทของเธอแล้ว อารินได้แต่ถามตัวเองว่าทำไมเธอถึงไม่จ้างคนมาช่วยดูแลโปรเจกต์ต่าง ๆ แล้วนำเวลานั้นไปหาโปรเจกต์ใหม่เพื่อกอบโกยเงินให้มากขึ้น เธอบอกว่า “ทุกคนคิดว่าฉันเป็นคนไฟแรง แต่จริง ๆ แล้วฉันเป็นลูกแกะแสนบวกเปียกในคราบคนไฟแรงเท่านั้น ฉันมักรู้สึกเหมือนตัวเองเป็นจอมหลอกหลวง ไม่คู่ควรกับค่าจ้างและค่าชมที่ได้รับ และหวาดกลัวอยู่เสมอว่าเมื่อไหร่ฉันจะถูกจับได้”

เห็นได้ชัดว่าผมยังคงต้องให้คำแนะนำเธออีกมาก

ผมประหลาดใจมากทุกครั้งที่ได้รับคำตอบซึ่งคล้ายคลึงกับคำตอบของคุณเทอร์และอาริน ทั้งที่ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มนี้ถูกมองว่าเป็นตัวอย่างอันสมบูรณ์แบบของคนที่เปี่ยมด้วยความอึดอ้อมใจ ทว่าพวกเขากลับทุกข์ใจเพราะความเสียชีวิตที่ฝังลึก

อันที่จริงผมคาดหวังว่าผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มนี้ทุกคนจะเหมือนกับลีโอนาร์ด เทรเดอริโนในตลาดหุ้นวอลล์สตรีตที่ถูกบีบให้เกษียณตอนอายุ 46 ปี เนื่องจากรูปแบบการลงทุนของเขาได้รับผลกระทบอย่างร้ายแรงจากกฎหมายดอดด์-แฟรงก์ ซึ่งเข้ามาปฏิรูปแวดวงการเงินของอเมริกาในปี 2009 โดยนี่คือคำตอบของลีโอนาร์ด



ตอนแรกผมมั่นใจว่าลีโอนาร์ตต้องรู้สึกขมขื่นอย่างแน่นอนที่ต้องเลิกทำงานก่อนวัยอันควร และความทุกข์ใจนั้นก็แปรเปลี่ยนเป็นความเสียหายอย่างสุดซึ้ง ปรากฏว่าไม่ใช่เลย ผมจึงถามว่าทำไมเขาถึงไม่รู้สึกเสียหาย ในเมื่อเขายังหนุ่มและสามารถประสบความสำเร็จได้อีกมาก

ลีโอนาร์ตตอบว่า “ผมเป็นคนโชคดีนะ อาจารย์วิชาสถิติคนหนึ่งเคยบอกว่าผมมีพรสวรรค์เล็ก ๆ อย่างหนึ่ง นั่นคือผมคำนวณอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลตอบแทนและอัตราดอกเบี้ยในหัวได้ ดังนั้น ผมจึงเข้าสู่การลงทุนในตราสารหนี้ซึ่งเป็นสาขาอาชีพที่ใช้พรสวรรค์นี้หาเงินได้ ผมลงเอยด้วยการทำงานในบริษัทซึ่งจ่ายค่าตอบแทนตามผลลัพธ์ ถ้าผมทำกำไรได้ก็จะได้รับส่วนแบ่งตามที่ระบุไว้ในสัญญา แต่ถ้าทำกำไรไม่ได้ผมก็ไม่ได้เงิน ผมหาเงินได้ทุกปีและไม่เคยรู้สึกว่าได้เงินน้อยกว่าที่ควรหรือโดนโกง ผมได้รับในสิ่งที่สมควรได้ ผมจึงรู้สึกที่ตัวเองได้รับผลตอบแทนอย่างเต็มที่ เมื่อมองย้อนกลับไป มันไม่ใช่แค่น่าพอใจนะ แต่ยังน่ายินดีด้วยเพราะทุกวันนี้ผมก็ยังมีเงินก้อนนั้นเหลืออยู่” ลีโอนาร์ตหัวเราะขณะที่พูดเช่นนี้ เห็นได้ชัดว่าเขาทิ้งในความโชคดียของตัวเองและรู้สึกยินดีด้วย

เหตุผลของลีโอนาร์ตทำให้ผมเลิกตั้งแง่ ผมมีอคติกับพวกนักลงทุนในวอลล์สตรีตมาหลายปี โดยคิดว่าพวกเขาเป็นคนฉลาดซึ่งเข้ามาทำงานด้านการเงินอย่างเสียไม่ได้ คนกลุ่มนี้ไม่ได้หลงใหลในตลาดหุ้น แต่มองว่ามันเป็นวิธีง่าย ๆ ในการหาเงินก้อนโต เกษียณอย่างรวดเร็ว แล้วค่อยใช้ชีวิตที่เหลือทำในสิ่งที่อยากทำจริง ๆ พวกเขายอมสละช่วงเวลาที่ดีที่สุดของชีวิตไปกับการสร้างความร่ำรวยแม้จะไม่ได้รักในสิ่งที่ทำ เพื่อให้มีอิสรภาพทางการเงินและชีวิตที่สะดวกสบายในภายหลัง ทว่าลีโอนาร์ตพิสูจน์ให้เห็นว่าผมเข้าใจผิด เขาหลงใหล

การลงทุนในตราสารหนี้ แถมมันยังเป็นงานที่ง่ายขายสำหรับเขาด้วย ส่งผลให้ลีโอนาร์ดแสดงฝีมือได้อย่างยอดเยี่ยม การอยู่ในสายงานนี้ได้รับค่าตอบแทนสูงเมื่อทำผลงานได้ดีไม่ใช้รางวัลสำหรับลีโอนาร์ด แต่มันเป็นวิธีไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ สิ่งที่ทำให้เขาอึดอึดใจคือการได้รับการยอมรับในฐานะสุดยอดนักลงทุน ซึ่งผลที่ตามมาคือเขาหาเลี้ยงครอบครัวได้แบบสบาย ๆ ผมขอให้ลีโอนาร์ดให้คะแนนตัวเองโดยพิจารณาจากปัจจัยแห่งความอึดอึดใจ 6 ประการรวมกับผมเป็นแพทย์ที่กำลังตรวจสุขภาพประจำปีให้เขา ลีโอนาร์ดพบว่าเขาควบคุมปัจจัยทั้งหมดได้อยู่หมด เขาหมายมั่นมาตลอดว่าจะมีความมั่นคงทางการเงินให้ได้เพื่อดูแลครอบครัวและญาติพี่น้อง ซึ่งนี่สอดคล้องกับปัจจัยแห่งความอึดอึดใจในเรื่องเป้าหมาย ความสำเร็จ และความหมาย ลีโอนาร์ดยังทุ่มเทให้กับงานมากเสียจนเขายอมรับว่า “อาจจะมากเกินไปด้วยซ้ำ” เขารักการเทรดหุ้น ความสัมพันธ์ของเขากับภรรยาและลูกที่โตแล้วก็แน่นแฟ้น เขาเล่าว่า “ผมรู้สึกทั้งมากที่สุดทุกวันนี้ลูก ๆ ก็ยังอยากใช้เวลาอยู่กับผมอยู่” หลังออกจากแวดวงการเทรดหุ้นมา 10 ปี ลีโอนาร์ดก็บริจาคเงินก้อนใหญ่และให้คำแนะนำด้านการเงินกับผู้คนโดยไม่หวังผลตอบแทน ไม่ต้องถามเลยว่าเขามีความสุขไหม เพราะคำตอบปรากฏอยู่บนใบหน้าของเขาอย่างชัดเจน

เรต เฮย์ส ผู้แต่งเพลงคันทรี่ระดับตำนานที่ชื่อ “A Satisfied Mind (จิตใจที่เปรมปรีดี)” ในช่วงทศวรรษที่ 1950 เล่าว่าเพลงนี้ได้รับแรงบันดาลใจมาจากพ่อตาของเขา วันหนึ่งพ่อตาถามเรตว่าใครคือคนที่รวยที่สุดในโลก เขาตอบไป 2-3 ชื่อ แต่พ่อตาตอบกลับว่า “แกคิดผิดแล้ว คนที่รวยที่สุดในโลกคือคนที่มีจิตใจที่เปรมปรีดีต่างหาก”

ลีโอนาร์ดทำให้ผมตระหนักว่าในที่สุดผมก็ได้พบชายร่ำรวยซึ่งมีจิตใจที่เปรมปรีดี ชีวิตของเขาเต็มไปด้วยความอึดอึดใจและแทบไม่มีความเสียดาย มันเป็นไปได้อย่างไร

คำนิยามชีวิตที่คุ้มค่าของผมนั้นคือ

ชีวิตที่คุ้มค่าหมายถึงการใช้ชีวิตในแบบที่การตัดสินใจ ความเสี่ยง และความพยายามของเราในแต่ละช่วงเวลานั้น สอดคล้องกับเป้าหมายอันยิ่งใหญ่ในชีวิต ไม่ว่าจะผลลัพธ์สุดท้ายจะเป็นอย่างไรก็ตาม

ในคำนิยามนี้ สิ่งที่ฟังดูขัดกับสัญชาตญาณคือข้อความสุดท้ายที่ว่า “ไม่ว่าผลลัพธ์สุดท้ายจะเป็นอย่างไรก็ตาม” มันขัดแย้งกับสิ่งที่เราถูกสอนมาเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายในสังคมสมัยใหม่ นั่นคือการตั้งเป้าหมาย พยายามอย่างหนัก แล้วจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จที่เล็กน้อยหรือยิ่งใหญ่ ทุกครั้งที่ประสบความสำเร็จคนเรารู้สึกอยู่ลึก ๆ ในใจว่าความสำเร็จนั้นเกิดจากความพยายามของเราหรือความเมตตาของโชคชะตา ทั้งยังรู้ดีว่าความรู้สึกที่เกิดจากความสำเร็จ 2 แบบนี้แตกต่างกันอย่างไร

ความสำเร็จที่เกิดจากความพยายามทำให้เรารู้สึกว่ามันเป็นสิ่งที่ยุติธรรมและควรต้องเกิดขึ้น รวมทั้งรู้สึกโล่งใจเล็กน้อยที่ไม่ได้เคราะห์ร้ายในวินาทีสุดท้ายจนล้มเหลว

ส่วนความสำเร็จที่ไม่ได้เกิดจากความพยายามจะทำให้เราโล่งใจและประหลาดใจในช่วงแรก แต่ก็รู้สึกผิดเล็กน้อยราวกับตัวเองเป็นพวกฉวยโอกาส มันเป็นความรู้สึกอันแสนคลุมเครือ ไม่ใช่ความยินดีโดยสมบูรณ์ ความสำเร็จแบบนี้ทำให้เราอยากถอนหายใจด้วยความเบาใจมากกว่าที่จะชูไม้ชูมือด้วยความดีใจ ด้วยเหตุนี้ เราจึงมักแก้ไขความทรงจำเกี่ยวกับเหตุการณ์นี้เมื่อเวลาผ่านไป โดยเปลี่ยนความสำเร็จที่เกิดจากโชคช่วยให้กลายเป็นความสำเร็จที่เกิดจากความพยายาม และทักษะของเรา หากเปรียบเทียบกับการแข่งขันเบสบอล เราเป็น

ผู้เล่นฝ่ายรุกที่ยืนกรานว่าเราวิ่งมาถึงเบส 3 ได้ก็เพราะตีลูกได้ดี ทั้งที่ความจริงแล้วมันเป็นเพราะความผิดพลาดของผู้เล่นฝ่ายรับ เราแก้ไขความทรงจำเรื่องนี้เพื่อ “ปกปิด” ความสำเร็จที่ไม่ได้เกิดจากความพยายาม ซึ่งนี่ตอกย้ำความเห็นอันคมคายของอี. บี. ไวต์ ที่ว่า “โชคไม่ใช่สิ่งที่คุณควรพูดถึงต่อหน้าคนที่บอกว่าเขาประสบความสำเร็จด้วยตัวเอง”

ในทางตรงกันข้าม เราคิดว่าสิ่งที่เราสมควรได้รับอย่างแท้จริงต้องมี 3 องค์ประกอบนี้

- เราตัดสินใจอย่างดีที่สุดโดยอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจน และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พุดง่าย ๆ ว่าเรารู้ว่าตัวเองต้องการอะไรและต้องพยายามแค่ไหน
- เรายอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
- เราทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่

ผลลัพธ์ที่เกิดจากส่วนผสมอันน่าทึ่งระหว่างการตัดสินใจ ความเสี่ยง และความพยายามอย่างสุดกำลังคือสิ่งที่ยิ่งงามซึ่งเรียกกันว่า “รางวัลที่คู่ควรกับความพยายาม” นี่เป็นคำที่ฟังดูเหมาะสมอย่างยิ่ง รางวัลที่คู่ควรกับความพยายามคือผลลัพธ์ในอุดมคติสำหรับทุกเป้าหมายและทุกพฤติกรรมที่เราพยายามทำให้สมบูรณ์แบบ เราถูกสอนว่าเงินทอง ใบปริญญา ความไว้วางใจ ความเคารพ หรือความแข็งแกร่งทางร่างกายนั้น ไม่ใช่สิ่งที่เราจะ “ได้” มาฟรี ๆ เช่นเดียวกับเป้าหมายอื่น ๆ ในชีวิตที่คนเราต้องการ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งอันใหญ่โต ความรักของลูก ๆ การนอนหลับสนิทตลอดทั้งคืน ชื่อเสียง หรือบุคลิกภาพที่ดีล้วนต้องอาศัยการตัดสินใจ ความเสี่ยง และความพยายามอย่างสุดกำลัง ด้วยเหตุนี้ เราจึงยกย่องความสำเร็จที่เกิดจาก