

howto

รางวัลใหญ่เป็นของคนที่รู้จัก เล่นเกมยาว

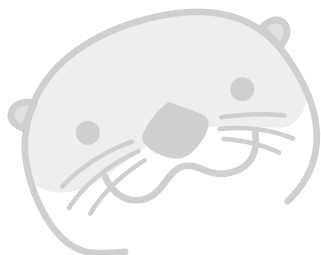
The Long Game

Dorie Clark

เขียน

สุวิชา จินน

แปล



ก า ร อ่ า น คื อ ร าก ร ู า น ที่ ส ำ ค ัญ



หนังสือคุณภาพ
โดยอินทรีกรุ๊ป

แต่แม่ของวัน เทล คลาร์ก
และชุมชน *Recognized Expert*
พวกคุณสร้างแรงบันดาลใจให้ฉันทุกวัน



คำนำสำนักพิมพ์

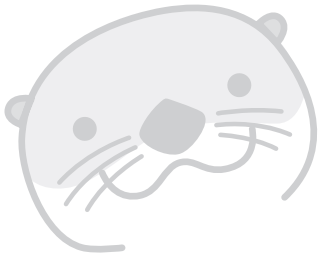
คงมีหลายครั้งในชีวิตที่เราต้องกลับมาทบทวนว่าอะไรทำให้เราไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งใจ อะไรทำให้เราก้าวช้ากว่าคนอื่น หรือแม้แต่อะไรที่ทำให้ชีวิตเราไม่มีความสุข หนังสือเล่มนี้อาจตอบคำถามเหล่านั้นได้เกือบทั้งหมด

ดอริ คลาร์ก นักคิดด้านการบริหารระดับโลกและอาจารย์ด้านธุรกิจชี้ทางสว่างให้เราว่า บางครั้งที่เราไปไม่ถึงจุดหมายที่วางไว้เพราะเราไม่ทันสังเกตเห็นเป้าหมายระยะสั้น ในโลกยุคปัจจุบันที่ทุกอย่างดำเนินและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว คนเราก็ก้าวเร็วมากขึ้นด้วย แต่ดูเหมือนว่าเราไม่ได้กำลังมองไปที่เส้นชัยซึ่งอยู่ห่างออกไปเป็นกิโลเมตร แต่มองไปที่จุดเก็บแต้มใกล้ๆ ทุกหนึ่งร้อยเมตรมากกว่า แน่หนอนว่าอะไรก็ตามที่ได้มาง่ายได้มาเร็วย่อมหอมหวาน แต่หากเรามัวแต่วิ่งเปี้ยวขวาที่ซ้ายที่เพื่อเก็บแต้มทุกจุดที่เราเห็น แล้วเมื่อไรเราจะถึงเส้นชัย ใช่แล้ว เราหลายคนกำลังใช้ชีวิตกันแบบนั้น นี่เป็นสาเหตุว่าทำไมเราจึงเหนื่อยและยุ่งอยู่ตลอดเวลา แต่กลับไปไม่ถึงฝั่งฝัน

คลาร์กชี้ให้เราเห็นถึงปัญหาของการคิดระยะสั้น และค่อยๆ มอบเครื่องมือที่ละชิ้นให้เราใช้สำหรับการคิดเพื่อผลในระยะยาว เช่น การรู้จักปฏิเสธแม้แต่กับเรื่องที่ดีๆ การอดทนเชิงยุทธศาสตร์ การมองความล้มเหลวในมุมใหม่ เป็นต้น นอกจากนี้เขายังให้กรณีศึกษามากมายจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งส่วนใหญ่ล้วนแต่เคยเจอปัญหามาก่อนทั้งนั้น เราจะเรียนรู้ได้มากจากคนเหล่านี้ และจะเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้นว่าเราจะนำเครื่องมือที่คลาร์กมอบให้มาประยุกต์ใช้กับชีวิตเราอย่างไร

หนังสือเล่มนี้เป็นคู่มือสำหรับคนที่อยากจะทำให้ชีวิตอย่างที่หวังและเป็นคนในแบบที่อยากเป็นจริงๆ และมันไม่ได้จำกัดแค่เรื่องอาชีพการงานเท่านั้น แต่วิธีของคลาร์กยังนำไปใช้กับแง่มุมอื่นๆ ของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตส่วนตัวหรือเรื่องความสัมพันธ์ได้ด้วย

เพราะเวลาในชีวิตเรามีจำกัด หัดเล่นเกมยาวให้เป็นแล้วมองไปยังเป้าหมายที่เราอยากบรรลุมากที่สุด แล้วคุณจะไม่หลงทางในโลกอันเร่งรีบและบีบคั้นเช่นนี้



ทดลองอ่าน
howto

คำนิยม

“หนังสือเล่มนี้นำเสนอแนวทางที่คิดมาอย่างรอบคอบ ใช้งานได้จริง และ น่าดึงดูดใจ เพื่อบรรลุความใฝ่ฝันที่สูงขึ้นในโลกที่โหดร้ายก้องจากเรา และสนใจแต่ผลลัพธ์ระยะสั้น นี่คือนิยามที่ควรค่าแก่การอ่านอย่างยิ่ง”

– **ดัก โคแนนท์** ผู้ก่อตั้งและซีอีโอโคแนนท์สตีเดอเรชิป, ประธาน ซีอีซีพี และอดีตซีอีโอบริษัทซูเปอร์แคมป์เบลล์

“หากคุณต้องการควบคุมชีวิตและอาชีพของตัวเอง และพุ่มพักนิสัย ที่นำไปสู่ความสำเร็จ ต้องอ่านเล่มนี้เลย”

– **ชาร์ลส์ ดุอิคก์** นักเขียนหนังสือขายดี
ผู้เขียน *The Power of Habit* และ *Smarter Faster Better*

“เพื่อบริหารความสำเร็จด้วยเงื่อนไขของคุณเอง และสร้างชีวิตที่มีคุณค่า ขอให้อ่านเล่มนี้”

– **คีธ เพอร์ราซซี** นักเขียนหนังสือขายดีโดย *นิวยอร์กไทมส์*
ผู้เขียน *Never Eat Alone* และ *Leading Without Authority*

“นี่เป็นหนึ่งในหนังสือไม่กี่เล่มที่จะช่วยให้เรากลับมาใส่ใจสิ่งที่สำคัญจริงๆ ดอว์ คิลาร์ก เขียนหนังสือเล่มนี้ด้วยทักษะการเขียนที่ยอดเยี่ยมและ เต็มไปด้วยคำแนะนำที่นำไปปฏิบัติได้จริง หนังสือยังแสดงให้เห็นถึงวิหิตยุดวงจรการวิ่งจนหัวหมุนในแต่ละวัน และค้นพบจังหวะการวิ่งมาราธอน ของตัวเองที่สบายกว่าสำหรับเรา”

– **ฟรานเชสกา จิโน** ศาสตราจารย์ตระกูลแทนดอนแห่งคณะ บริหารธุรกิจ โรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ด และนักเขียนหนังสือขายดี

เจ้าของผลงาน *Rebel Talent*

“หากคุณสนใจที่จะสร้างและใช้ชีวิตที่มีความหมายอย่างแท้จริง บทสรุปอันยอดเยี่ยมจากดอรี คลาร์ก เพื่อนผู้ไม่ธรรมดาของผมคือคำตอบสำหรับคุณ มันเต็มไปด้วยคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและใช้ได้จริง ซึ่งคุณสามารถนำไปใช้ได้ทันที”

— **อูแบร์ต โจลี** อดีตประธานและซีอีโอ เบสท์บาย,
อาจารย์อาวุโส คณะบริหารธุรกิจ โรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ด
และผู้แต่ง *The Heart of Business*

“เตรียมตัวให้พร้อม คุณจะเลิกมองชีวิตของคุณในแบบเดิม นี่คือเล่มที่ต้องอ่านสำหรับทุกคนที่ดิ้นรนกับการเป็นอิสระจากหน้าจอ และต้องการค้นพบชีวิตที่ดีหลังโควิด”

— **มาร์ติน ลินด์สตรอม** นักเขียนหนังสือขายดี
เจ้าของผลงาน *The Ministry of Common Sense* และ
Buy•ology

“ความสำเร็จไม่เกี่ยวกับว่าคุณได้อะไรมากเท่าไร ไม่ใช่ว่าทำอะไรลู่วงไปบ้าง แต่คือการรู้จุดมุ่งหมายในชีวิตของตัวเองและเลือกทางเดินที่ถูกเพื่อเติมเต็มสิ่งนั้น ดอรี คลาร์ก เป็นหนึ่งในนักเขียนคนโปรดของฉัน และหนังสือเล่มนี้อาจเป็นหนังสือที่ดีที่สุดเท่าที่เธอมีมา มันเต็มไปด้วยแรงบันดาลใจและคำแนะนำในการทำงานด้วยวิธีที่แตกต่าง และนี่คือหนังสือที่จะเปลี่ยนชีวิตของคุณจริงๆ ฉันขอแนะนำอย่างยิ่ง”

— **เอริน เมเยอร์** ผู้เขียน *The Culture Map*
ผู้ร่วมเขียน *No Rules Rules*
และศาสตราจารย์วิชาการจัดการ สถาบันธุรกิจ INSEAD

สารบัญ

บทนำ

1

ส่วนที่ 1

พื้นที่สีเทา

- | | |
|--|----|
| 1. สาเหตุที่แท้จริงว่าทำไมเราทุกคนจึงยุ่งมาก | 21 |
| 2. จงปฏิเสธ (แม้แต่กับเรื่องที่ดี) | 32 |

ส่วนที่ 2

ใส่ใจในสิ่งที่สำคัญ

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| 3. ตั้งเป้าหมายให้ถูกต้อง | 55 |
| 4. ถึงเวลาออกสำรวจ | 74 |
| 5. คิดเป็นคลื่น | 96 |
| 6. จัดด้วยกลยุทธ์ | 116 |
| 7. คนที่เหมาะสม พื้นที่ที่เหมาะสม | 131 |

ส่วนที่ 3

รักษาศรีทรา

8. ความอดทนเชิงยุทธศาสตร์	161
9. ทบทวนความล้มเหลว	176
10. เก็บเกี่ยวรางวัล	196

บทส่งท้าย : คุญแจหลักสามประการสู่การเป็นนักคิดระยะยาว	214
---	-----

เชิงอรรถ	217
แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม	222
เกี่ยวกับผู้เขียน	225



ທດສະວັດ

บทนำ

ฉันสะดุ้งตื่นเพราะเสียงแหลมแสบแก้วหูที่ดังไม่หยุด และสับสนงุนงงอยู่ในความมืดมิด มีอะไรเกิดขึ้นกลางดึกคืนนี้นั้นหรือ
แล้วฉันก็ทำได้

ตอนนั้นเป็นเวลาตีสามครึ่ง เสียงแหลมทะลุแก้วหูนั้นคือนาฬิกาปลุก
ของตัวเอง ฉันตั้งเวลาไว้คืนก่อน เพราะต้องไปขึ้นเครื่องบินตอนตีห้า
ที่สนามบินเจเอฟเค

ฉันปวดหัวหนักเลยกินยาแอสไพรินไปสองเม็ด จากนั้นก็คิดว่าชุด
ที่วางไว้บนตู้ลิ้นชักมาสวม แล้วเรียกอุเบอร์มารับ ขณะที่รถมุ่งหน้าข้าม
สะพานบรุกลินที่ว่างเปล่า ฉันทอดสายตาไปยังแสงไฟน้บร้อยจากอาคาร
สำนักงานที่เปิดทิ้งไว้ตลอดทั้งคืน สองแสงระยิบระยับประดับท้องน้ำ
อีสต์รีเวอร์เบื้องล่าง ฉันมีภารกิจที่ต้องทำให้สำเร็จ และสิ่งเดียวที่ฉัน
จำเป็นต้องทำคืออดร่างให้ลุกขึ้นมาทำ

ฉันได้จับบนเครื่องบินเล็กน้อย จากนั้นก็เตรียมตัวเพื่อประชุมที่
ลอสแอนเจลิส ฉันไปถึงสถานที่ที่นัดกับลูกค้าตอน 9.30 น. ตามเวลา
แปซิฟิก และนั่งประชุมจนถึง 18.00 น. (กลับตอนสามทุ่ม) จากนั้น
ก็รีบกินอาหารค่ำก่อนเข้านอน วันรุ่งขึ้นฉันมีอีกหลายประชุมในแอลเอ

ตามด้วยเที่ยวบินไปยังแอตแลนตา และถึงที่นั่นตอน 17.50 น. ตามเวลา ตะวันออก หากสภาพอากาศและการจราจรไม่แย่ไปกว่านี้ ฉันจะมีเวลา แค่อุปไปทันประชุมมือคำร่วมกับลูกค้า และกล่าวปาฐกถาในเช้าวันรุ่งขึ้น

ฉันรู้ว่าฉันทำทั้งหมดนี้ได้ไม่มีปัญหา และอย่างไรเสียฉันก็ต้องทำ ในสัปดาห์นั้นทุกอย่างผ่านไปอย่างรวดเร็วราบรื่น แต่ตอนที่รถกำลังเร่งความเร็ว ข้ามสะพานบรุกลิน ฉันรู้สึกเจ็บแปลบราวกับโดนแทงชั่วขณะหนึ่งก่อนจะ ชมความรู้สึกลงได้ ฉันรู้สึกคล้ายอ้างว้าง ฉันนึกข้องใจอยู่แวบหนึ่งว่า ทำไมจึงตัดสินใจว่าชีวิตควรดำเนินไปแบบนี้

ช่วงนั้นฉันกำลังสอนหลักสูตรอบรมผู้บริหารที่โรงเรียนธุรกิจ และมีบริษัท การเงินขนาดใหญ่แห่งหนึ่งพาผู้ที่มีผลงานโดดเด่นสามสิบคนเข้าร่วม คอร์สพิเศษเป็นเวลาสองวัน ชายหญิงเหล่านี้เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ สูงสุดกลุ่มหนึ่งของบริษัท แต่เมื่อฉันคุยเล่นกับพวกเขาหลังการเวิร์กช็อป ก็พบว่าคนเหล่านี้พูดอย่างเดียวกันหมด “ฉันแค่หวังว่าจะพอมีเวลาให้คิด”

คำพูดทำนองนี้เป็นเรื่องที่ได้ยินบ่อยมากในช่วงที่ผ่านมา แม้กระทั่ง จากคนใกล้ชิด เพื่อนสนิทฉันยังไม่ยอมส่งเอกสารที่ฉันส่งไปหากลับมา ปกติเธอเป็นคนทำอะไรรวดเร็วและละเอียดถี่ถ้วน แต่ระยะหลังไม่ค่อยเป็น แบบนั้นแล้ว

“มันเป็นเอกสารสั้น ๆ เอาไว้อ่านตอนช่วงที่เธอพักก็ได้” ฉันส่ง ข้อความหาเธอเป็นเชิงกระตุ้น

“เวลาพักนี่แหละที่เป็นปัญหา” เธอตอบกลับระหว่างเดินทางไป ทำงานต่างเมือง

หากมองจากภายนอกเธอกำลังไปได้สวย ทั้งธุรกิจที่กำลังเฟื่องฟู และความสัมพันธ์ใหม่ แต่ภายในเธอกลับรู้สึกวุ่นวายจะประคองตัว เอาไว้ไม่ไหว

ทุกวันนี้พวกเราหลายคนรู้สึกว่าจะต้องใช้ชีวิตอย่างเร่งรีบ มีหลายสิ่ง
ประดังประเดเข้ามา และตามอะไรไม่ทันอยู่ตลอดเวลา เราก็มองหน้าก้มตา
จดจ่ออยู่กับเรื่องถัดไปที่ต้องทำอยู่เสมอ เราติดอยู่ใน “โหมดดำเนินการ”
อยู่ร่ำไป โดยไม่มีเวลาทบทวนหรือตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่เราต้องการ
จริง ๆ จากชีวิต

พอเลื่อนฟีดโซเชียลมีเดียของเพื่อน ๆ และเพื่อนร่วมงานในช่วงว่าง
เราก็ถูกเยาะด้วยขบวนพาเหรดแห่งชัยชนะของคนอื่น พวกเขามีความลับ
อะไรกันนะ พวกเขารู้อะไรที่ฉันไม่รู้เหรอ ทำไมฉันถึงตามเรื่องนี้ไม่ทัน
ไม่มี “สูตรลัด” อะไรที่ช่วยได้เลยรี?

ไม่มีทางใดที่ทุกคนจะรอดพ้นไปได้

จะเป็นอย่างไรหากเราปล่อยวางการเปรียบเทียบ แล้วค้นพบนิยาม
ความสำเร็จของตัวเอง และดำเนินชีวิตไปตามเงื่อนไขของตน ความอดทน
กลยุทธ และความอดสาเหที่ต้องใช้เพื่อให้ไปถึงจุดนั้นดูจะเป็นศาสตร์
ที่หายสาบสูญ แต่เพื่อสร้างชีวิตที่น่าสนใจและมีความหมายแบบที่เรา
ทุกคนแสวงหา สิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งจำเป็น และถึงเวลาแล้วที่เราจะนำ
สิ่งเหล่านั้นมาใช้

วันที่ 28 กุมภาพันธ์ ปี 2020 มีอีเมลแจ้งเตือนข้อความว่า “ฉันยินดี
ที่จะแจ้งว่าพวกเราจะตีพิมพ์หนังสือเล่มนี้” บรรณาธิการของฉันเป็นคนส่ง
อีเมลฉบับนั้น และแล้วหนังสือเล่มนี้ก็ถือกำเนิดขึ้น

รุ่งขึ้น วันที่ 1 มีนาคม ปี 2020 ผู้ป่วยโรคโควิด-19 รายแรกได้รับ
การตรวจพบในนครนิวยอร์ก เมืองที่ฉันอาศัยอยู่ ในช่วงแรกของการ
ล็อกดาวน์ เพื่อนร่วมงานคนหนึ่งส่งข้อความมาถามถึงแผนการเขียน
หนังสือ ตอนนั้นฉันตั้งใจว่าจะเขียนถึงความสำคัญของการเป็น
นักมองการณ์ไกลในโลกที่เร่งรีบ แต่เขาสงสัยว่าในสถานการณ์โควิด
การคิดระยะยาวไม่ล้าสมัยไปหน่อยหรือ เขาบอกว่าปัญหาที่แท้จริงคือ

“สิ่งที่ดูจะเปลี่ยนไปแบบไม่คาดคิดและส่งผลร้ายต่อการคิดระยะยาว”

ฉันมีแต่จดจ่ออยู่กับการพาดพิงสิ่งล่อตาล่อใจที่เป็นภัยจากการคิดระยะสั้น แต่มาถึงตอนนี้ ท่ามกลางการระบาดใหญ่ที่เปลี่ยนทุกอย่างไปชั่วข้ามคืน คำถมนั้นพลิกกลับ การคิดระยะยาวยังสำคัญอยู่ไหม

ในขณะที่โรงพยาบาลในนครนิวยอร์กมีผู้ป่วยล้มตายเป็นช่วงหลายเดือน แรกของการระบาด ความเสี่ยงด้านสุขภาพจากโควิดช่างน่าสะพรึงกลัว ผลกระทบทางการเงินก็เช่นกัน ฉันกำหนดแผนการเดินทางช่วงฤดูใบไม้ผลิไว้ล่วงหน้านานหลายเดือน ทั้งการสอนในมอสโก การปาฐกถาในดัลลัส แวนคูเวอร์ ฟลอริดา และอีกมากมาย การเดินทางเหล่านั้นและรายได้ที่จะตามมา สูญสลายไปต่อหน้าต่อตา

แต่แล้วฉันก็รู้ว่าต้องทำอะไร อาชีพการพูดของฉันเริ่มต้นขึ้นในปี 2013 ด้วยการเปิดตัวหนังสือเล่มแรก *Reinventing You* ปาฐกถาทำเงินให้อย่างงาม และมีเสน่ห์น่าดึงดูด การพูดพาฉันไปทั่วโลก

ถึงอย่างนั้นฉันก็รู้ว่ามันจะไม่ยั่งยืนเสมอไป ฉันตระหนักถึงเรื่องนี้ตอนที่เดินสายไปปาฐกถาสามเมืองในสโลวาเกีย ฉันผีนว้างกายแม้มีทั้งอาการไอและกล่องเสียงอักเสบ ฉันตระหนักตอนที่สอนวันละหกชั่วโมง นานสองสัปดาห์ที่โรงเรียนธุรกิจแห่งหนึ่งในคาซัคสถานแม้ไข้ขึ้นสูงและหนาวสั่น เมื่อลูกค้าพาคุณเดินทางมาไกล ทุกอย่างก็จำเป็นต้องดำเนินต่อไป และฉันทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตลอดมา แต่ฉันก็รู้เช่นกันว่าสักวันหนึ่งหากฉันป่วยหนัก ก็อาจจะขึ้นไปพูดไม่ไหว ฉันมีเพื่อนที่อายุแค่สามสิบกว่าได้รับการวินิจฉัยว่าเป็นโรกระบบภูมิคุ้มกันเสื่อมหรือเป็นมะเร็ง ได้โปรดเถอะพระเจ้า ขออย่าให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นเลย ฉันคิด แต่เรื่องเหล่านี้ทำให้ฉันเริ่มอยากวางแผน

ฉันรู้ว่าความลับคือต้องหาวิธีหาเงินโดยไม่ต้องเอาตัวไปอยู่ตรงนั้น เพื่อที่จะหยุด “การเอาเวลาไปแลกกับเงิน” ดังนั้นในปี 2014 ฉันจึงเริ่ม

ทดลองทำหลักสูตรออนไลน์ ฉันก่อตั้งหลักสูตรแรกในปีนั้นโดยร่วมมือกับบริษัทใหญ่แห่งหนึ่ง และจับมือกับบริษัทอีกแห่งในปี 2015 เพื่อสร้างหลักสูตรที่สอง ฉันทดลองและเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ

ในที่สุด ในปี 2016 ฉันตัดสินใจทุ่มสุดตัว สร้างหลักสูตรออนไลน์ขึ้นเอง และเพื่อให้มั่นใจว่าฉันมาถูกทาง ฉันจึงได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับกระบวนการสร้างแหล่งรายได้ใหม่และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั่วโลกไปพร้อมกัน นี่เป็นโครงการวิจัยที่เข้มข้น และกลายเป็นหนังสือ *Entrepreneurial You* ซึ่งออกวางจำหน่ายในปี 2017

แน่ละ ฉันไม่รู้ว่าการระบาดใหญ่กำลังจะเกิดขึ้น แต่นั่นไม่ใช่เหตุผลที่ฉันเริ่มสำรวจการทำงานเสริมและหาแหล่งรายได้หลายทาง ฉันกังวลกับเรื่องทั่วไปมากกว่า อย่างเช่น การล้มป่วย หรืออาจแค่เบื่อชีวิตบนท้องถนน ความจริงก็คือไม่มีใครทำนายอนาคตได้ แต่เราบอกเป้าหมายที่เราต้องการมุ่งไปหรือจุดอ่อนที่ซ่อนอยู่ในตัวซึ่งเราต้องการจะหลีกเลี่ยงได้แน่นอน

ในช่วงสองเดือนแรกหลังโควิดเริ่มระบาด ฉันยกระดับโครงการและความสัมพันธ์กับผู้ที่ได้พัฒนาตลอดช่วงหกปีที่ผ่านมา ฉันเขียนเนื้อหาการบรรยายและถ่ายทำหลักสูตรออนไลน์ใหม่สามหลักสูตร และเปิดตัวหลักสูตรออนไลน์เป็นของตัวเองในสเกลใหญ่โดยใช้ชื่อว่า Recognized Expert โชคดีที่ความพยายามเหล่านั้นช่วยให้ฉันเปลี่ยนปีนี้อาจสร้างหายนะทางธุรกิจให้เป็นปีที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดจนถึงปัจจุบันได้สำเร็จ

การเติมพมือเติบกับหลักสูตรออนไลน์อาจเป็นการเคลื่อนไหวระยะสั้น แต่ไม่ได้เกิดจากการคิดถึงผลประโยชน์ระยะสั้น สิ่งที่คุณทำสำเร็จจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้เลยหากไม่มีจุดเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ไปสู่การศึกษาดิจิทัลที่คุณทำมากกว่าครึ่งทศวรรษแล้ว การคิดระยะยาวปกป้องเราในช่วงที่ตกต่ำ (ไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม) เพราะมันเปิดทางให้เราก้าวสู่เป้าหมายที่สำคัญที่สุด

เราต้องมีความคล่องแคล่วและรู้จักปรับตัวเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

แต่การคิดระยะยาวเป็นสิ่งที่เสริมความแข็งแกร่งให้กับทุกสิ่งทุกอย่างและทำให้เราปรับเปลี่ยนสิ่งเหล่านั้นได้ หากเรา_mvแต่เดินสะเปะสะปะและคอยตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เข้ามา เราจะไม่มีความเข้าใจเป้าหมายได้เลย แต่หากเราเอบรับกลยุทธ์ระยะยาว และตระหนักว่าเส้นทางอาจแปรเปลี่ยนไปได้ตามกาลเวลา ก็จะมีโอกาสในการประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

ฉันเชื่อว่าการคิดระยะยาวยังไม่ตาย อย่างน้อยก็ไม่ใช่ในวันนี้

การมองการณ์ไกลยังมีผลข้างเคียงที่ไม่ธรรมดา นั่นคือความกล้าหาญเพื่อนของฉัน มาร์ติน ลินด์สตรอม เป็นที่ปรึกษาด้านการวางแผนระดับแนวหน้า เขาถวายคำปรึกษาแก่ราชวงศ์หนึ่งที่สำคัญของโลก กษัตริย์ตรัสกับเขาเป็นการส่วนพระองค์ระหว่างการเดินทางเยือนครั้งหนึ่งว่า “คุณลินด์สตรอม อย่างมองอะไรสั้น ๆ ข้าพเจ้าต้องการให้ท่านคิดถึงผลระยะยาว”¹

แล้วต้องยาวแค่ไหนล่ะ

“เราไม่สนใจผลลัพธ์ในอีกสองสามเดือนข้างหน้า” กษัตริย์ตรัสกับมาร์ติน “เราไม่ประกาศผลประกอบการรายไตรมาส เราไม่แม้กระทั่งทำเพื่อผลลัพธ์ภายในห้าหรือสิบปีข้างหน้าด้วยซ้ำ เราทำสิ่งที่เกิดผลในอีกหนึ่งช่วงอายุคน ทำไปที่ละรุ่น ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับครอบครัวของข้าพเจ้า หากคนรุ่นหนึ่งประสบความสำเร็จ แสดงว่าคุณทำงานสำเร็จ”

มุมมองนั้นหาได้ยากในทุกวันนี้ ยกตัวอย่างเช่น ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาบริษัทจำนวนมากถูกจับได้ว่าสร้างปัญหาที่ทำให้สังคมอึดอัดนับตั้งแต่เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเชื้อชาติ ความเท่าเทียมกันด้านการสมรส ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ แต่มักไม่ใช่เพราะผู้นำของบริษัทเห็นแย้งกับข้อเสนอเหล่านี้ ตามที่มาร์ตินบอก “ตั้งแต่ผมทำงานมา ได้รู้จักซีอีโอหลายร้อยคน แต่ไม่มีใครเลยสักคนที่ไม่เห็นด้วย

กับแนวคิดเรื่องความเท่าเทียม” แต่สิ่งที่ทำให้พวกเขาตอบสนองต่อประเด็นนี้แบบอีกอึกมักจะเป็นการกลัวผลกระทบระยะสั้น ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบต่อผลประกอบการรายไตรมาส ราคาหุ้นที่ตกต่ำ หรือโบนัสสิ้นปีที่ลดลง

ต้องใช้ความกล้าหาญในการเป็นนักคิดระยะยาวและความเต็มใจที่จะต้านทานผลกระทบระยะสั้น แต่ผลตอบแทนที่ได้รับอาจมากมายมหาศาล

โจนาธาน บริลล์ เพื่อนของฉันเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมในซิลิคอนแวลลีย์ เขาบอกว่าความเสี่ยงที่แท้จริงสำหรับบริษัทต่างๆ “คือการที่คุณจ้างคนฉลาดที่รู้วิธีเอาชนะ แต่ดันบอกให้ชนะผิดเรื่อง” เมื่อแรงจูงใจทั้งหมดมุ่งไปสู่การทำรายได้ระยะสั้น ผู้บริหารจึงปฏิบัติตามเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุด “ผลของเรื่องดังกล่าวคือคุณจะแพ้ทั้งๆ ที่ชนะ” โจนาธานกล่าว

คุณพ่ายแพ้เพราะแทนที่จะลงทุนในนวัตกรรมที่มีคุณค่า นวัตกรรมที่คุณจะเปลี่ยนแปลงบริษัทหรืออุตสาหกรรมของคุณได้ คุณกลับไปลงทุนในสิ่งที่เรียกว่า “นวัตกรรมด้านรูปลักษณ์” เช่น “ฉันควรทำปุ่มสีอะไรดีสำหรับกล่องนั้น” ปุ่มสีใหม่ไม่ได้ปฏิบัติอะไร และไม่ได้ยั่งยืนง แต่มันทำได้ง่ายและอาจสร้างกำไรเพิ่มขึ้นได้อีกหน่อยในทันที

แน่ละ ทุกคนรักผลตอบแทน 10 เท่าและความรุ่งโรจน์ของนวัตกรรมที่ก้าวล้ำ แต่ปัญหาคือทุกอย่างต้องใช้เวลา “โดยทั่วไปต้องใช้เวลาดังหาหากปีกว่าผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจหนึ่งจะเติบโตได้” โจนาธานกล่าว มันมีช่วงที่ต้องใส่พลังมากหน่อย เพื่อดูว่าสิ่งที่ทำไปได้ผลหรือไม่ ต้องปรับปรุงหรือเปล่า จากนั้นก็เพิ่มประสิทธิภาพให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ในระยะยาว แม้แต่สุดยอดนวัตกรรมบางส่วนก็อาจกลายเป็นบ่อสูบเงิน แต่เมื่อนวัตกรรมของคุณเข้าที่เข้าทางแล้ว นั่นคือคุณได้สร้างคูเมือง⁽¹⁾ ที่มี

⁽¹⁾ คูเมือง หรือ moat ในบริบททางธุรกิจ หมายถึง การที่ธุรกิจสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งเพื่อปกป้องผลประโยชน์ระยะยาว และป้องกันการเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับคู่แข่ง คำเปรียบนี้มาจากคูคลองที่ขุดไว้เพื่อปกป้องปราสาทจากอันตรายภายนอก

ประสิทธิภาพในการแข่งขัน เขาจึงทำว่า “สิ่งที่คุณกำลังมองหาคือกำไร นั่นคือสิ่งที่เกิดขึ้นในระดับทศวรรษ ไม่ใช่ระดับไตรมาส”

มีเพียงการคิดระยะยาวเท่านั้นที่จะพาคุณไปถึงจุดหมาย และหลักการเดียวกันที่ใช้ได้ผลกับองค์กรที่เจ๋งที่สุด ก็ดูจะใช้ได้ผลกับชีวิตของเราเช่นกัน

ในปี 2008 ซึ่งเป็นช่วงสัปดาห์ที่แสนหนักหน่วงก่อนโลกเกิดวิกฤติทางการเงิน ฉันพยายามหาทางจนได้เข้าร่วมการประชุมบุคคลชั้นหวัะเกะที่ฉันไม่รู้จักใครเลย และอาจเป็นคนที่มีคุณสมบัติน้อยที่สุดในห้องนั้น ฉันพบกลุ่มคนที่อายุใกล้เคียงกัน และไฮโย! ฉันได้รับเชิญให้ไปร่วมรับประทานอาหารค่ำด้วย พวกเขารู้จักกันเพราะทุกคนจบจากวิทยาลัยระดับไอวีลีกแห่งเดียวกัน

ขณะรออาหารเรียกน้ำย่อยมาเสิร์ฟ หญิงสาวคนหนึ่งเริ่มพูดคุยไต่ถามว่าหลังจากเรียนจบมาสิบปี เพื่อนร่วมชั้นคนไหนมีลูกหรือออกหนังสือใหม่เพิ่มขึ้นบ้างหรือเปล่า พวกเขาได้เรียงรายชื่อทุกคนที่พวกเขารู้จัก ฉันรู้สึกเหมือนเวลาผ่านไปหลายชั่วโมง คนนี้มีลูก คนนั้นเคยเขียนหนังสือ คนนี้กำลังท้อง คนนั้นเขียนหนังสือไปแล้ว ห้าเล่ม แล้วก็ไล่ไปอย่างนั้นเรื่อย ๆ

ตอนนั้นฉันไม่มีทั้งลูกและหนังสือ ก็เลยได้แต่ทำเป็นยิ้มหน้าขึ้นแล้วคิดในใจว่า พังดิ

มีคำคมบาปใจจากเฮนรี วอดส์เวิร์ธ ลองเฟลโลว์ ที่พูดในทำนองที่ว่าเราวัดตนเองจากสิ่งที่เรารู้สึกว่าทำได้ ขณะที่ผู้อื่นวัดเราจากสิ่งที่เราได้ลงมือทำ แน่นอน คำพูดนั้นมีเหตุผล แต่น่าผิดหวังเหลือเกินเมื่อมีช่องว่างระหว่างสิ่งที่เรารู้ว่าทำได้กับสิ่งที่เราได้ทำมาจนถึงตอนนั้น

ทุกสิ่งทุกอย่างใช้เวลาานกว่าที่เราอยากให้มันเป็น ทุกอย่างเลยละ

เมื่อถึงต้นปีถัดมา ฉันมีแผนที่จะเซ็นสัญญาทำหนังสือในอีกสิบสองเดือนข้างหน้าไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ฉันกระตือรือร้นในการเขียนแผนเสนอต้นฉบับหนังสือสามเล่มตลอดช่วงฤดูใบไม้ผลินั้น ต้องมีสำนักพิมพ์อยากได้หนึ่งในนั้นแน่ แม้จะมั่นใจ แต่ฉันจะไม่แค่ลองเสี่ยงดวงแน่ๆ ฉันติดต่อกับตัวแทนวรรณกรรมผ่านเพื่อนของฉัน เธอปฏิเสธหนึ่งในแผนนำเสนอของฉันทันที “มันเป็นบทความค่ะ ไม่ใช่หนังสือ” เธอบอกฉัน แต่คิดว่าอีกสองข้อเสนองานอาจดีพอ ตลอดฤดูร้อนฉันแก้ไขต้นฉบับนั้นซ้ำไปซ้ำมา ชัดเกลียด้อยคำ และเหล่าไอเดียให้คมขึ้น จนเราได้สิ่งที่โดดเด่นพอจะส่งให้กับสำนักพิมพ์

แต่ว่าไม่มีใครสนใจมันเลย คำปฏิเสธหลังไหลเข้ามาไม่ขาดสาย พร้อมพืดแบ็กเดิมๆ อย่างเช่น ฉันเห็นความตั้งใจของคุณนะค่ะ แต่คุณยังไม่ดีพอ ในที่สุดตัวแทนของฉันก็ยกธงขาวและเลิกหางานให้

ฉันจึงตัดสินใจเริ่มเขียนบล็อก (ซึ่งฉันไม่อยากทำเลย) เพื่อที่จะได้ “มีชื่อเสียงมากพอ” ที่จะเขียนหนังสือได้ในที่สุด ฉันต้องใช้เวลาอีกสองปีในการเสนอตัวกับสำนักพิมพ์และผู้อ่านเพื่อนให้ช่วยแนะนำฉัน ทั้งยังต้องอดทนกับบรรณาธิการคนแล้วคนเล่าที่ไม่สนใจฉันเลย แต่ในที่สุดฉันก็เขียนบทความมากพอ และมันเป็นแรงส่งให้ฉันได้ทำสัญญาตีพิมพ์หนังสือ สองปีหลังจากนั้น *Reinventing You* ก็ออกวางจำหน่ายในที่สุด

นับเป็นเวลาเนิ่นนานนับตั้งแต่บทสนทนาน่าขายหน้าในงานเลี้ยงอาหารค่ำ แต่ในที่สุดฉันก็ได้แบ่งปันความคิดให้กับคนทั่วโลก

ในทุกความสำเร็จ บ่อยครั้งที่ความต้องการหรือความพยายามของเราไม่สัมฤทธิ์ผล แต่ระหว่างทางก็มีช่วงเวลาที่ควรค่าแก่การล้มลงเช่นกัน เป็นช่วงเวลาที่คุณตระหนักว่าอย่างก้าวเล็กๆ ที่ทำให้รู้สึกท้อแท้และลำบากยากเข็ญ หรืออาจถึงกับไร้จุดหมายในตอนนั้น ล้วนแล้วแต่เป็นก้าวที่สร้างแตกต่าง

ความท้าทายสำหรับพวกเราทุกคนเป็นสิ่งที่มาจากภายใน มันคือการก้าวต่อไปเรื่อยๆ แม้จะไม่มีใครสนหรือใส่ใจคุณ และเชื่อว่าในที่สุดโลกจะหันมามองคุณ

เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ฉันเปิดตัวหลักสูตร Recognized Expert² ซึ่งเป็นหลักสูตรออนไลน์และชุมชนสำหรับคนทำงานมากความสามารถที่อยากเรียนรู้วิธีสร้างแพลตฟอร์มของตนเอง เพื่อให้พวกเขาสามารถแบ่งปันความคิดกับคนทั่วโลกได้ แต่ละวันฉันเห็นว่าผู้เข้าร่วมต่างเผชิญกับความท้าทายแบบเดียวกับที่ฉันเคยเจอ มีบางครั้งที่ได้ฉลองความสำเร็จ แต่ก็มีอีกหลายครั้งที่ถูกปฏิเสธ หรือบางครั้งก็ไม่ได้รับคำตอบจากการนำเสนอเลยด้วยซ้ำ ในขณะที่เดียวกัน งานที่โพสต์บนสื่อโซเชียลและถูกระดมโจมตีไม่รู้จบก็บ่งบอกชัดเจนว่าเรื่องแบบนี้ใครๆ ก็คิดออก

พวกเราจึงอดสงสัยไม่ได้ว่า *หรือฉันควรจะรีบกว่านี้ ทำงานให้หนักกว่านี้ เค้นให้หนักขึ้น ทำไมมันถึงไม่ได้ผลล่ะ* สำหรับพวกเราส่วนใหญ่เรากำลังเร่งฝีเท้าให้เร็วสุดชีวิตแล้ว สำหรับคนทำงานหลายคนก็ไม่ต่างกันนัก เราติดกับอยู่ในโหมดดำเนินการจนรู้สึกวุ่นวายไม่มีเวลาให้คิด แล้วเราจะทำอะไรได้

บนโลกใบนี้มีสองสิ่งที่ฉันเกลียด หนึ่งในนั้นคือความอดทน ในช่วงวัยเด็กฉันรู้สึกขุ่นเคืองที่ถูกห้ามไม่ให้ขับรถ เปิดบริษัท หรือลงคะแนนเสียง ฉันไม่อยากจะรอทั้งชีวิตแล้วหวังให้สิ่งดีๆ เกิดขึ้นเอง แต่ฉันก็ขมอาวรณ์ให้ใจเย็นด้วยความอดทน เพราะทุกสิ่งที่มีคุณค่าต้องใช้เวลามากกว่าที่ปรารถนาหรือคาดคิด ห้าปีนับแต่การนั่งสนทนาเรื่อง “มีหนังสือเล่ม” ไปจนถึงการตีพิมพ์หนังสือเล่มแรกของฉัน ระยะเวลาอันยาวนานนั้นดูจะเป็นความน่าอัปยศชั่ววินิจรันตร์ แล้วทำไมถึงใช้เวลายาวนาน

ขนาดนั้น

แต่ในที่สุดฉันก็ได้เข้าใจในสิ่งที่มีเพียงไม่กี่คนรับรู้ อัตราผลตอบแทนของความพากเพียรในคืนวันอันมีดมนนั้นไม่ได้เป็นเส้นตรง แต่เป็นแบบทบเท่าทวีคูณ

หากมองจากภายนอก ฉันต้องใช้เวลาถึงห้าปีเพื่อแสดง *ความก้าวหน้า* ตั้งแต่การสนทนามือคำครานั้นไปจนถึงการมีหนังสือออกมาให้เห็น แต่ในช่วงครึ่งทศวรรษหลังจากนั้น ฉันสร้างธุรกิจรายได้เจ็ดหลักได้สำเร็จ กลายเป็นอาจารย์ในโรงเรียนธุรกิจชั้นนำสองแห่งของอเมริกา และหนังสือของฉันก็ได้รับการแปลไปสิบเอ็ดภาษา ฉันยังทำอาชีพเสริมเป็นนักลงทุนในละครเวทีบรอดเวย์ นักเดี่ยวไมโครโฟน และโปรดิวเซอร์อัลบั้มเพลงแจ๊สที่ได้รับรางวัลแกรมมี่อีกด้วย

หากการอดทนและการทำงานเป็นเรื่องง่าย ทุกคนคงจะลงมือทำแบบนั้นกันหมด สิ่งที่คุณชอบเกี่ยวกับความอดทนคือท้ายที่สุดมันจะเป็นบททดสอบคุณค่าที่แท้จริง *คุณเต็มใจทำงานนี้หรือไม่ แม้ยังไม่แน่ว่าจะได้ผลตามที่คาด* เราจะประสบความสำเร็จด้วยการทำงานหนักโดยไม่มีใครเห็นค่า ไม่มีคำเยินยอหรือแม้แต่ความแน่นอนใดๆว่ามันจะบังเกิดผล เราต้องอาศัยศรัทธาและลงมือทำต่อไป นั่นคือความอดทนเชิงยุทธศาสตร์ คุณต้องหาทางคลุกคลีกับกลุ่มคนที่คุณนับถือและไว้ใจ และเรียนรู้จากพวกเขา คุณต้องศึกษาว่าที่ผ่านมาอะไรใช้ได้ผลและอะไรที่คุณต้องการเอาอย่าง จากนั้นจึงกำหนดว่าจุดไหนที่คุณอยากจะทำสิ่งที่แตกต่างออกไป

และคุณต้องเต็มใจเลือก แม้คนส่วนใหญ่จะไม่ทำ คุณต้องตระหนักว่าเมื่อเลือกสิ่งหนึ่งแล้ว ย่อมหมายถึงการปฏิเสธสิ่งอื่นอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ คุณต้องซึ้งน้ำหนักรบผลกระทบเหล่านั้นก่อนวางเดิมพัน หากพยายามทำทุกเรื่อง คุณจะไม่ได้อะไรเป็นชิ้นเป็นอันเลย

แต่พลังของการเลือกสรรอย่างมีสติว่าเราจะใช้เวลาและชีวิตของเราอย่างไรนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมาก คุณต้องวางเดิมพัน เติบโต และเผื่อรอฉันก็เลยโอเคที่จะอดทน

เรื่องที่สองที่ฉันเกลียดและไม่เคยเห็นด้วยเลยก็คือการเก็บจำข้อมูลบ่อยครั้งผู้ที่ประสบความสำเร็จมักไม่ทิ้งรอยไว้ให้เดินตาม สำหรับพวกเขาแล้ว การยึดติดอยู่กับเรื่องเล่าของวีรบุรุษแบบเดิมๆ นั้นดีกว่าการมีคนเห็นความฉลาดหลักแหลมและความสามารถ ไม่จำเป็นต้องใช้เล่ห์เหลี่ยมหรือกำจัดใครเพื่อประสบความสำเร็จ ในเมื่อคุณเป็นคนที่ช่างแสนพิเศษ

เว้นเสียแต่ว่าไม่มีใครพิเศษขนาดนั้น

ฉันรู้จักศิลปินที่ประสบความสำเร็จสูง ประเภทที่ได้ขึ้นพุดบนเวที TED และได้เข้าร่วมงานสำคัญระดับนานาชาติ ฉันถามเธอว่าประสบความสำเร็จได้อย่างไร *ความลับของเธอคืออะไร*

ก็แค่ทำงานให้ดีเยี่ยมอยู่เสมอ เธอบอก

แค่นั้นเองหรือ แ่นละ งานที่ยอดเยี่ยมก็จำเป็น แต่มันเป็นแค่จุดเริ่มต้น เราทุกคนต่างรู้จักคนที่เก่งระดับมือโปรแต่ไม่ประสบความสำเร็จ การจะไปถึงจุดนั้นต้องมีขั้นตอน เทคนิค และกลยุทธ์อยู่เสมอ แต่เมื่อคนที่พ่ายเรือถึงฝั่งไม่ยอมแบ่งปันสิ่งที่รู้ ก็จะไม่มีคนอื่นได้เรียนรู้ว่าต้องแลกกับสิ่งใดมาบ้าง กระบวนการสู่ความสำเร็จจะยังคงถูกปกปิดไว้เป็นความลับ ซึ่งมันทำให้ฉันโมโห

เราทุกคนต่างรู้จักคติพจน์ที่ว่า ไม่มีสิ่งใดสำเร็จได้ในชั่วข้ามคืน เราต้องใช้เวลาและความอดทน แต่สิ่งที่ฉันค้นพบจากงานฝึกสอนผู้บริหารและจากสมาชิกในชุมชน Recognized Expert คือพวกเขาไม่แน่ใจว่า “ความอดทน” หมายถึงอะไรกันแน่ ความอดทนคือการเขียนบทความสองเรื่องใหม่ หรือต้องสับ หรือร้อย หรือพัน นานแค่ไหนกว่าที่ความคิดของเราจะได้รับการยอมรับ กว่าที่เราจะสร้างชีวิตและอาชีพได้ตามที่เราต้องการ

เป้าหมายของหนังสือเล่มนี้คือเปิดเผยกระบวนการ และแบ่งปันความจริงอย่างตรงไปตรงมาของเบื้องหลังความทุ่มเทในการสร้างความสำเร็จระยะยาว

ขั้นตอนแรกคือการเข้าใจว่ากฎแห่งชีวิตที่มีความหมายคือการกำหนดเงื่อนไขของเราเอง แน่นอนว่าความสำเร็จทางการเงินเป็นสิ่งที่พวกเราส่วนใหญ่พยายามไขว่คว้า แต่มันไม่ควรเป็นเพียงตัวชี้วัดเดียว เราต้องคิดให้ลึกว่าเราต้องการเติบโตและพัฒนาในฐานะมนุษย์ และจะเชื่อมโยงประเด็นสำคัญเหล่านั้นเข้ากับชีวิตของเราได้อย่างไร

อีกขั้นหนึ่งคือการเข้าใจว่าเราบรรลุเป้าหมายได้เกือบทุกอย่างที่เราต้องการ แต่ไม่ใช่ในทันที หากเรามีระเบียบ หากเราแน่วแน่ และหากเราดำเนินตามขั้นตอนเล็กๆ อย่างรอบคอบ เราก็จะไปถึงเป้าหมายได้ การเดินทางอาจช้าหน่อยในตอนแรก แต่ประโยชน์ของการทำเช่นนั้นจะค่อยๆ สะสมเมื่อเวลาผ่านไป และสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์อันน่าทึ่งได้

การเล่นเกมยาวไม่ใช่เรื่องง่าย มันคือการหลีกเลี่ยงความสมหวังในระยะสั้นเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคตที่ไม่แน่นอนแต่คุ้มค่า มันเป็นเส้นทางไปสู่ความสำเร็จที่มีความหมายและยั่งยืนในโลกที่มักให้ค่ากับสิ่งที่ง่าย รวดเร็ว และตื่นเงิน

ในหนังสือเล่มนี้ ฉันจะแบ่งปันแนวคิดหลักและกลยุทธ์ที่เสริมความแข็งแกร่งของกระบวนการคิดระยะยาว ซึ่งฉันได้ค้นพบจากการทดลองด้วยชีวิตฉันเอง รวมทั้งจากการฝึกผู้บริหารระดับสูงและผู้ประกอบการหลายร้อยคน

หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับคนทำงานที่ต้องการบรรลุบางสิ่งบางอย่างในชีวิตและการทำงาน และผู้ที่เต็มใจจะเดินในเส้นทางที่ยากขึ้นเพื่อไปยังจุดนั้น คุณอาจเป็นผู้บริหารระดับกลางอย่างเจนนีที่นึกสงสัยว่าต่อไปจะเกิดอะไรขึ้น คุณอาจเป็นผู้ประกอบการอย่างรอนที่ผิดหวังเพราะไอเดียของเขาไม่แพร่หลายในวงกว้างเท่าที่เขาต้องการ คุณอาจกำลังวางแผนอาชีพหลังเกษียณอย่างอัลเบิร์ตและไม่อยากเสียเวลาหรือพลังงานกับการเลือกที่ผิด คุณอาจเป็นมืออาชีพรุ่นเยาว์อย่างมารีที่พร้อมจะเล่นบนเวทีที่ใหญ่ขึ้น (ไม่ว่าจะเป็นแค่cupcakeหรือตามจริง ในบทที่ 3 คุณจะได้อ่านเรื่องการเดินทางของมารีที่ได้ไปแสดงยังคาร์เนกีฮอลล์

ในตำนาน)

หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็นสามส่วน “พื้นที่สีขาว” “ใส่ใจในสิ่งที่สำคัญ” และ “รักษาศรัทธา”

ในสวนแรก “พื้นที่สีขาว” เราจะเริ่มต้นด้วยส่วนที่มักถูกมองข้ามในการเล่นเกมระยะยาว คุณจำเป็นต้องสะสมทุกอย่างก่อน หากคุณยุ่งและมีชีวิตที่วุ่นวายเกินกว่าจะใช้ความคิด ก็หมายความว่าความที่สลับซับซ้อนความคิดระยะสั้นออกไปไม่ได้เลย

ในบทที่ 1 เราจะกล่าวถึงสาเหตุที่แท้จริงว่าทำไมเราทุกคนจึงยุ่งมาก คุณมีงานล้นมือก็จริง แต่สิ่งที่จริงไม่น้อยไปกว่ากันคือปฏิทินที่แน่นเอียดมันกลายเป็นคุกที่เราสร้างขึ้นเพื่อขังตัวเราเอง เราจะพูดถึงเครื่องมือที่ได้ผลในการหนีให้พ้นจากคุคนั้น หรืออย่างน้อยก็ลดผลกระทบให้กว้างขึ้นอีกหน่อยได้ และในบทที่ 2 เราจะมุ่งไปยังวิธีที่จะทำให้คุณกล้าปฏิเสธมากขึ้น เพื่อที่คุณจะได้มีเวลาในปฏิทินมากขึ้นสำหรับทำสิ่งที่สำคัญที่สุด

ส่วนที่สอง “ใส่ใจในสิ่งที่สำคัญ” เป็นหัวใจหลักของการคิดระยะยาว เราจะกำหนดเป้าหมายที่ถูกต้องเพื่อเดินตามได้อย่างไร และเราจะทำตามเป้าหมายอย่างมีชั้นเชิงและมีประสิทธิภาพได้อย่างไร หากเรายังเอาเวลาไปทำอย่างอื่น

ในบทที่ 3 เราจะพูดกันเรื่องกรอบการทำงานที่คุณสามารถใช้เพื่อกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม และฉันจะบอกเหตุผลว่าทำไมคุณถึงควร “ให้สิ่งที่น่าสนใจเป็นตัวนำ” บทที่ 4 เน้นไปยังแนวคิดอันโด่งดังที่ถูกละทิ้งอย่าง “เวลา 20%” ซึ่งหมายความว่าให้คุณใช้เวลาหนึ่งในห้าของเวลาทำงานทั้งหมดไปกับแนวคิดและโครงการใหม่ๆ ฉันจะยกตัวอย่างเมื่ออาชีพที่ใช้กลยุทธ์นี้ และให้เหตุผลว่าทำไมเราทุกคนจึงควรจัดสรรเวลาให้กับการทดลองทำอะไรใหม่ๆ บทที่ 5 กล่าวถึงความขัดแย้งทั่วไป เช่น ฉันอยากทำทุกอย่าง แต่ไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นตรงไหนดี เราจะพูดถึงวิธีกำหนดกลยุทธ์ภาคปฏิบัติโดยใช้แนวคิดที่ฉันเรียกว่า การคิดเป็นคลื่น

บทที่ 6 เกี่ยวกับการใช้เวลาให้ฉลาดยิ่งขึ้น จะมีวิธียิงปืนนัดเดียว

ได้นกสองตัว หรือใช้ประโยชน์จากเวลาและพลังงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือไม่ มีแน่นอน บทสรุปของส่วนนี้จะอยู่ในบทที่ 7 ซึ่งอธิบายว่าทำไมการสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งจึงสำคัญต่อการเล่นเกมระยะยาว และทำไมคนส่วนใหญ่จึงลังเลที่จะลงมือทำ ฉันจะวางกรอบการทำงานที่จะช่วยให้คุณคิดทบทวนวิธีสร้างความสัมพันธ์ที่แท้จริงโดยไม่รู้สึกว่าจะเสี่ยงในระหว่างการสร้างเครือข่าย

สุดท้ายในส่วนที่สาม “รักษาศรัทธา” เราจะหันกลับไปยังส่วนที่มักจะยากที่สุดในการเล่นเกมนาน นั่นคือการก้าวต่อไปแม้จะเจอความท้าทายหรือความล้มเหลว

ในบทที่ 8 เราจะพูดถึงความอดทนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นกุญแจสู่ความบากบั่นเมื่อคุณไปถึงจุดที่ความก้าวหน้าหยุดชะงัก (หรือแม้แต่ว่ารู้สึกกำลังถอยหลังในบางครั้ง) บทที่ 9 พูดถึงความล้มเหลว ซึ่งมักจะน่ากลัวและน่าอายหน้า ไม่เว้นแม้แต่ในซิลิคอนแวลลีย์ที่ถือคตินิยม “ล้มไว” (ลุกไว) เคล็ดลับคือการเข้าใจความแตกต่างระหว่างความล้มเหลวกับการลองผิดลองถูก เพราะหากคุณกำลังเรียนรู้อยู่ แสดงว่าแท้จริงแล้วคุณไม่ได้ล้มเหลว

สุดท้ายในบทที่ 10 เราจะพูดถึงขั้นตอนสุดท้าย นั่นคือการเก็บเกี่ยวรางวัลจากการทำงานหนักของคุณ เสียดยาวว่าไม่ใช่เรื่องง่ายเสมอไปสำหรับคนที่ประสบความสำเร็จ ตลอดหลายปีคุณคุ้นเคยกับการมูมานะและเร่งรีบ จึงอาจเป็นเรื่องยากที่จะหยุดชั่วขณะแล้วดื่มด่ำกับช่วงเวลาสำคัญ แต่การเล่นเกมนานในวันนี้คือการสร้างความสำเร็จให้กับอาชีพการงานในระยะยาว ที่ทำให้คุณสามารถมองย้อนกลับไปด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับชีวิตที่คุณได้สร้างขึ้น

ทุกคนทราบดีว่าความสำเร็จที่ยั่งยืนต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ แต่กระนั้นค่านิยมและความเชื่อส่วนใหญ่กลับผลักดันเราให้ทำสิ่งที่ง่าย

สิ่งที่รับประกันว่าได้ผล และสิ่งที่ดูน่าดึงดูดใจในขณะนั้น ฉันเขียนหนังสือเล่มนี้ด้วยความตั้งใจว่ามันจะเป็นตัวแทนในการเรียกร้องถึงการคิดระยะยาว ในช่วงเวลาที่คุณรู้สึกว่ามีดมนและเต็มไปด้วยความสงสัย หนังสือเล่มนี้จะเป็นชุดเครื่องมือที่ใช้งานได้จริง ซึ่งทำให้คุณสามารถจัดลำดับความสำคัญให้กับสิ่งที่มีความหมายกับคุณมากที่สุด ทำสิ่งเล็กๆ ในระยะยาวเพื่อบรรลุเป้าหมายของคุณ และเต็มใจที่จะทำมันต่อไป แม้มันจะดูไร้จุดหมาย น่าเบื่อ หรือยากเข็ญก็ตาม

สิ่งเหล่านั้นคือตัวเลือกที่ทำให้คุณแตกต่าง อย่างการเขียนบล็อก แม้แรกเริ่มจะยังไม่มีใครอ่าน แต่คุณก็ทำเพื่อทดสอบแนวคิดและสร้างกลุ่มคนอ่าน หรือการไปเรียนกับองค์กรพัฒนาการพูดตอนที่ดูเหมือนว่าไม่มีใครสนใจในสิ่งที่คุณจะพูด เพื่อที่คุณจะได้กลายเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือการไปอินเทอร์เน็ตเพื่อสร้างคอนเนกชันในตอนที่คุณรู้สึกว่าเป็นคนที่ประสบความสำเร็จน้อยที่สุดในห้อง เพื่อที่คุณจะเปิดรับข้อมูลเชิงลึกและความสัมพันธ์ใหม่ๆ

คุณไม่อาจรับรู้ความแตกต่างได้ในเวลาแค่หนึ่งสัปดาห์ หนึ่งเดือน หรือ (บ่อยครั้ง) ก็หนึ่งปี ฉันบอกตามตรงเลยว่าเป้าหมายใหญ่อาจจะดูเป็นไปไม่ได้ในระยะสั้น แต่สิ่งทีน้อยคนนักจะตระหนักคือ คุณสามารถทำสำเร็จได้เกือบทุกอย่าง และมักเร็วกว่าที่คุณคาดคิดเอาไว้เสมอ ด้วยการทำตามขั้นตอนเล็กๆ ที่มีแบบแผนในแต่ละวัน

มาเริ่มเล่นเกมยาวกันเถอะ



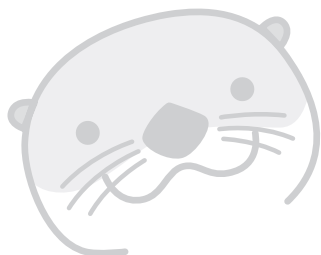
ທດສະວັດ



ທດສະວັດ

ส่ว น ที่ 1

พื้นที่สีขาว



ทดลองอ่าน

คุณไม่อาจเติมน้ำเพิ่มลงไปในแก้วที่เต็มปริ่ม นั่นจึงเป็นเหตุว่าทำไม
ถ้าเราตัดสินใจอย่างชาญฉลาดว่าจะใช้เวลาและพลังงานอย่างไรแล้ว
เราต้องให้พื้นที่สีขาวแก่ตนเองบ้าง

มีอาสาสมัครมากมายหลายคนดำเนินชีวิตไปอย่างไร้ทิศทาง
พวกเขากระโดดจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง การมัวงานยุ่ง
อาจดูเหมือนหนทางสู่ความสำเร็จ แต่หากไม่มีเวลาให้ทบทวนตัวเอง
ก็อาจเห็นลางร้ายปรากฏได้รางๆ จะเกิดอะไรขึ้นหากเรากำลังลงแรง
ผิดจุด เราต้องให้โอกาสตนเองสำรวจว่าชีวิตที่ประสบความสำเร็จ
มีความหมายต่อเราอย่างไร และนั่นเป็นสิ่งที่เราจะกล่าวถึงในสองบท
ถัดไป

1

สาเหตุที่แท้จริงว่า ทำไมเราทุกคนจึงยุ่งมาก

เราทุกคนต่างรู้ดีว่าการวิ่งวุ่นใช้ชีวิตอย่างเร่งรีบอยู่เป็นกิจวัตรไม่ใช่เรื่องที่ดี อันที่จริงในการศึกษาผู้นำระดับสูงโดยแมเนจเม้นท์ รีเสิร์ช กรุ๊ป¹ มี 97% ที่ระบุว่าการคิดเชิงกลยุทธ์หรือความสามารถในการมุ่งเน้นไปยังสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับต้นๆ ในระยะยาวถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร แต่กลับมีบางอย่างขัดแย้งอยู่ในเรื่องนี้ ในการศึกษาอีกฉบับหนึ่ง² ผู้ตอบแบบสำรวจ 96% บอกว่าพวกเขาไม่มีเวลาพอที่จะคิดในเชิงกลยุทธ์ระยะยาว ตัวเลขนี้เกือบเท่ากับผลจากการศึกษาฉบับแรกซึ่งให้คำตอบขัดแย้งกัน

แล้วมันเป็นอย่างนั้นจริงหรือ

แน่นอนว่าทุกวันนี้คนส่วนมากงานยุ่ง การวิจัยของแมคคินซีแสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทใช้เวลาทั้งหมด 28% ไปกับการจัดการอีเมล³ ส่วนการศึกษาโดยแอตลาสเซียนกรุ๊ปบอกว่าคนทำงานมีประชุมเฉลี่ย 62 ครั้งต่อเดือน⁴ ดูจะเป็นตัวเลขที่น่าตกใจ จนคุณตระหนักได้ว่ามันคือประมาณสองถึงสามประชุมต่อหนึ่งวัน ซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกอะไร ก็แค่วันอังคารธรรมดาวันหนึ่ง

ความหิวหุนจากการรีบวิ่งจากนัดหมายหนึ่งไปยังอีกนัดหมายหนึ่งจากการเขียนรายงานฉบับแล้วฉบับเล่า ถ่ายเซลฟี่บ้างเป็นครั้งคราว

(สวัสดี อินเทอร์เน็ต!) แล้วตอบอีเมลจนถึงเที่ยงคืน เริ่มทำให้รู้สึกว่าการใช้ชีวิตในแต่ละวันวนเวียนซ้ำซากเหมือนในหนังเรื่อง *Groundhog Day* ขณะเดียวกันงานที่แท้จริง งานที่เราถูกประเมินและสร้างความสำเร็จให้กับเราจริง ๆ คือสิ่งที่ถูกบีบอัดอยู่ในภารกิจเหล่านั้น

เรื่องจริงก็คือบางบริษัทยังคงเอาเรื่องการเข้าออฟฟิศ (หรือ “เวลาที่อยู่หน้าจอ” หากคุณทำงานจากที่บ้าน) มาประเมินผลผลิตภาพและความภักดีต่อบริษัท ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าพนักงานที่เข้าออฟฟิศหรือมีบันทึกเวลาทำงาน 50 ชั่วโมงขึ้นไปต่อสัปดาห์มีรายได้เพิ่มขึ้น 6% เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้ทำแบบนั้น⁵ แม้ว่าประสิทธิภาพการทำงานจะลดลงหลังจากผ่านไป 50 ชั่วโมงก็ตาม⁶ ดังนั้นความคิดเรื่อง “การเปิดโหมดพร้อมทำงานอยู่เสมอ” จึงเป็นการปรับตัวภายใต้แรงจูงใจที่ผิดทิศทาง

แต่นั่นไม่ใช่ทั้งหมดของเรื่องนี้ เมื่อผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูง 96% กล่าวว่าพวกเขามีอุปสรรคในการทำสิ่งที่สำคัญต่อการบรรลุภารกิจ แสดงว่ามีสิ่งผิดปกติกเกิดขึ้น

ประโยชน์ที่ซ่อนอยู่ในความโกลาหล

เราบอกว่าต้องการพื้นที่สีขาวในปฏิทินและเวลาเพื่อใช้ความคิด แต่สุดท้ายเราก็มักรู้สึกว่าการทำตามอะไร ๆ ไม่ทันอยู่ตลอดเวลา เราเฝ้าแต่มองสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปในปฏิทิน และไม่อาจเพลิดเพลินกับสิ่งที่อยู่ตรงหน้าได้ แม้แต่งานที่เราอยากทำที่สุดก็กลายเป็นความทุกข์ หากต้องตาสีตาเหลืองทำมีจำนวนงานล้นทะลักเกินไป และแรงกดดันสูงจนยากจะรับไหว

แล้วทำไมเราถึงหยุดไม่ได้

เพราะเรารู้ว่าอาจได้รับประโยชน์ที่ซ่อนอยู่ใน “โหมดดำเนินการ” ระยะสั้นที่ไม่เคยหยุดทำงาน ผลการวิจัยจากซิลเวีย เบลเลซซา แห่ง

โรงเรียนธุรกิจโคลัมเบียและเพื่อนร่วมงานแสดงให้เห็นว่า การมีงานยุ่งสื่อได้ว่ามีสถานะทางสังคมสูง (อย่างน้อยก็ในสหรัฐอเมริกา) “บุคคลที่มีประสบการณ์และทักษะในการทำงาน ซึ่งนายจ้างหรือลูกค้าให้คุณค่า (อย่างเช่น ความสามารถและความทะเยอทะยาน) น่าจะเป็นที่ต้องการสูง และขาดแคลนในตลาดแรงงาน ดังนั้นการบอกคนอื่นว่าเรายุ่งและทำงานอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นการบอกโดยนัยว่าเราเป็นสิ่งที่ต้องการตัว ซึ่งช่วยยกระดับสถานะที่ผู้อื่นมองเรา”⁷

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การทำตัว “โคตรยุ่ง” และคอยเน้นย้ำให้ผู้อื่นรู้ อาจสำคัญต่อการนับถือตนเองไม่ว่าจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม และแม้เราจะโหยหาเวลาในการคิดระยะยาว แต่การได้ครอบครองเวลาดังกล่าวอาจเป็นการแสดงว่าเรามีความสำคัญน้อยกว่าที่คิด

การรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองเป็นแรงจูงใจอันทรงพลังที่ผลักดันให้เรายุ่งอยู่เสมอ แต่มันไม่ใช่เรื่องเดียว

ทำเป็นมึน

ความยุ่งจะกลายเป็นยาชาชนิดหนึ่งอีกด้วย ทิม เฟอริสส์ นักเขียนชาวอเมริกัน เล่าให้ฟังในพอดแคสต์ *เดอะทิมเฟอริสส์โชว์* ของเขาว่า “อย่างน้อยจนถึงปี 2004 การแก้ปัญหาของผมเมื่อรู้สึกถึงเรื่องใดก็ตามที่ไม่อยากรู้สึก คือการเพิ่มกิจกรรมในชีวิตให้มากยิ่งขึ้น...เพื่อกลบความรู้สึกนั้นออกไป บางคนใช้เฮโรอีน บางคนใช้โคเคน บางคนทำงานส่วนผมใช้กิจกรรมต่าง ๆ”⁸

ฉันก็เคยทำแบบเดียวกัน เมื่อหลายปีก่อนฉันพาตัวเองออกมาจากการเลิกราและความตายของคนในครอบครัวด้วยการขายบ้าน ย้ายไปอยู่อีกรัฐ และยังเดินทางไปปาฐกถาถึง 61 ครั้งในปีนั้น ฉันกระโจนขึ้นแท็กซี่อีกคัน ขึ้นเครื่องบินอีกลำ และเดินทางไปยังห้องบอลรูมในโรงแรม

อีกแห่งมากกว่าสัปดาห์ละครั้ง ฉันชอบทำแบบนั้นเพราะการได้อยู่ห่างจากบ้านเป็นเวลาเดียวที่จะไม่ร้องไห้ ฉันสามารถหันไปสนใจเรื่องอื่นได้ เช่น สายการบินไหน อาคารโดยสารไหน ประตูไหน เป็นต้น ฉันสามารถใส่ใจกับการบรรยายและทำให้ลูกคำฟังพอใจ แม้แต่เรื่องปากท้อง เช่น ที่ไหนในซินซินแนติ หรือฟีนิกซ์ หรือชาร์ลอตต์มีอาหารอินเดียดี ๆ บ้าง เรื่องเหล่านี้ก็ช่วยเบี่ยงเบนความสนใจได้ เพราะเมื่อกลับถึงบ้าน เวลาที่อยู่ตามลำพังฉันมักทนไม่ไหว

การที่ *คุณรู้ว่าต้องทำอะไร* สร้างความอุ่นใจได้มาก เมื่อเรายุ่งและจดจ่ออยู่กับการทำอะไรสักอย่าง เราจะไม่มีความมาตั้งคำถามที่อาจมีคำตอบชวนอึดอัด นี่เป็นทางที่ถูกต้องหรือไม่ *ความสำเร็จมีความหมายอะไรกับเรา* ฉันกำลังใช้ชีวิตในแบบที่ต้องการหรือเปล่า หากคุณต้องการเพิ่มรายได้ 25% แต่ไม่รู้ว่าต้องทำอะไร หรือจำเป็นต้องประเมินทางเลือกอาชีพของคุณใหม่ หรือต้องรับมือกับการดิสรัปต์อุตสาหกรรม มันง่ายกว่ามากที่จะลงมือทำแบบเดิม แล้วยืนยันกรานว่าคุณไม่มีเวลาพอที่จะพิจารณาธุรกิจหรือชีวิตของคุณใหม่

นั่นเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นกับอาลี เดวิส ที่ปรึกษาอิสระในแคนาดา อาลีมีพื้นเพมาจากอังกฤษ ประสบความสำเร็จกับการทำงานในบริษัทมา 14 ปี แต่ “เมื่อครบปีที่สิบ ฉันรู้สึกไม่มั่นคงและไม่มีความสุข” เธอบอกฉัน “ฉันรู้ว่าอยากลาออก แต่ยังโหม่นน้ำใจตัวเองให้อยู่ต่อ ฉัน ‘ประสบความสำเร็จ’ และ [เกิด] กลัวว่าตัวตนของฉันจะเป็นอย่างไรหากฉันหันหลังให้กับคำจำกัดความของความสำเร็จแบบเดิม ๆ และกลัวว่ามันจะเป็นการตัดสินใจที่ ‘ผิด’ ”

อาลีลงเอยด้วยการทำงานในองค์กรของเธอต่อไปอีก 4 ปี ก่อนที่เธอจะ “เริ่มตั้งคำถามที่จำเป็นต้องถามตนเองในที่สุด” เธอเสริมว่า “บางครั้งสิ่งที่เราพร่ำบอกตัวเองเกี่ยวกับชีวิตการทำงานของเราก็ลุดร้งเราไว้ หากเราไม่คอยตรวจสอบว่าอะไรกำลังเกิดขึ้นบ้าง”

รีเบกกา ชัคเกอร์ เข้าใจความรู้สึกนี้ดี เธอเพิ่งจบจากโรงเรียนธุรกิจ

ของสแตนฟอร์ด และทำงานให้กับโกลด์แมนแซกส์ แค่นี้เธอก็มีประวัติการทำงานที่ล้ำเลิศแล้ว “ฉันกำลังสัมภาษณ์กับ [ปีเอ็นพี] พารีบาส์ ในปารีส” เธอบอก “ฉันจำได้ว่าบอกหัวหน้าฝ่ายควมรวมกิจการว่า อยากทำฝ่ายนี้ที่สุด ทั้งที่สิ่งที่คุณอยากทำคือร้องไห้” เธอเล่า “เขานัดให้ฉันสัมภาษณ์อีกสิบครั้ง ซึ่งฉันก็ยอมทำ”

บ่อยครั้งที่เรากำหนดเส้นทางจากวิธีที่ใช้ได้ผลมาก่อน หรือสิ่งที่ *ควร* จะได้ผล หรือสิ่งที่เรา *ควร* ต้องทำ แล้วเราก็ยึดติดกับมันในทุกแง่มุม แม้ว่าจะทำให้ทุกขั้วทรมานใจก็ตาม ในที่สุดรีเบคกาก็ยอมเผย “ฉันไม่ได้สนใจการธนาคารเลยคะ ฉันแค่อยากอยู่ในปารีส” ตัวตนที่แท้จริงของเราหรือสิ่งที่เราต้องการทำจริง ๆ อาจดูชัดเจนเมื่อนึกย้อนกลับไปได้ แต่ในฐานะมนุษย์ในสังคมที่เชิดชูความยุ่งวุ่นวาย การเข้าใจเรื่องดังกล่าวได้ไม่ใช่เรื่องง่ายเสมอไป

ในปี 1971 เฮอร์เบิร์ต ไชมอน ศาสตราจารย์ด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์และจิตวิทยาที่คาร์เนกีเมลลอนทำการพยากรณ์ล่วงหน้าว่า “ในโลกที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ความล้นทะลักของข้อมูลจะก่อให้เกิดการอึดอัดในสิ่งอื่น...นั่นคือความสนใจของผู้รับสาร”⁹ วิธีแก้ปัญหานั้นชัดเจน “คือการจัดสรรความสนใจนั้นอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางแหล่งข้อมูลที่มากเกินไปจนจะบริโภคได้” กล่าวอีกนัยหนึ่ง เราต้องฉลาดเลือกในสิ่งที่เราจะสนใจ

ไชมอนกล่าวถึงเรื่องนั้นไว้ตั้งแต่ 25 ปีก่อนที่อินเทอร์เน็ตจะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของคนอเมริกันส่วนใหญ่ ซึ่งนั่นหมายถึงอินเทอร์เน็ตยุคแรก ๆ ที่เชื่อมต่อผ่านสายโทรศัพท์ และตอนนี้ 25 ปีหลังจากนั้น เราถึงได้ตระหนักว่าการมีสมาธิจดจ่อ นั้นยากเพียงใด เราอาศัยอยู่ในโลกที่เต็มไปด้วยสิ่งล่อใจให้คิดระยะสั้น แค่มองหน้ากัมตาแล้ว *ทำไป* ซ้ำแล้วซ้ำอีก ที่ทำงานของเราผลักดันให้เราพุ่งหน้าไปทางนั้น จิตใจของเราเองก็มักจะเป็นเช่นเดียวกัน

ผู้นำระดับสูงขององค์กรแทบจะลงความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่าการคิด

เชิงกลยุทธ์ในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญ (ครั้งสุดท้ายที่คน 97% เห็นพ้องต้องกันคือเมื่อไรนะ) ดังนั้นหากเราเห็นด้วยกับสมมติฐานนั้น เราจะเริ่มต้นที่ไหนกันดี

เปลี่ยนมุมมอง

มาเริ่มกันที่เรื่องของเดเร็ก ชิฟเวอร์ส กันดีกว่า

ชิฟเวอร์สเริ่มต้นอาชีพด้วยการเป็นนักดนตรี และผันตัวเป็นผู้ประกอบการเมื่อเขาก่อตั้งบริษัทเพลงออนไลน์อิสระชื่อซีดีเบบี๋ ซึ่งเขายายบริษัทได้สำเร็จในปี 2008 เขาต่างจากผู้ประกอบการจำนวนมากที่จะรีบแน่นไปปั่นสตาร์ตอัปใหม่หรือเข้าหานักลงทุนอิสระ ชิฟเวอร์สเลือกหนทางอื่น เขาย้ายไปอยู่ต่างประเทศ (สิงคโปร์ นิวซีแลนด์ และเมืองออกซฟอร์ดที่อังกฤษ) และอุทิศเวลาส่วนใหญ่ให้กับการเขียน

สำหรับเขา การมีงานยุ่งไม่ใช่เครื่องบ่งบอกสถานะ แต่เป็นเครื่องหมายของความเป็นทาส “ผมมีความรู้สึกในแง่ลบมากกับพวกที่เคร่งเครียดจนสติแตก ‘ประเภท โอ้ พระเจ้า ฉันโคตรยุ่ง’” เขาบอกฉัน “พวกเขาดูสติแตกและควบคุมชีวิตไม่ได้ แต่ผมได้พบคนที่ประสบความสำเร็จสูงบางคนที่คุณสติได้ ไม่ทุกชีวิต และสนใจคุณอย่างเต็มที่ พวกเขาจะควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างได้ ผมอยากจะเป็นแบบนี้มากกว่า”

การเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับคนที่เราชื่นชมเป็นขั้นตอนแรกที่ทรงพลัง แต่แน่นอน แม้ว่าเราจะนับถือผู้ที่รู้จักบริหารตารางชีวิตและมีเวลามากพอสำหรับสิ่งที่สำคัญที่สุด แต่ไม่ได้หมายความว่าทำตามอย่างพวกเขาได้ง่ายๆ

แม้แต่คนที่งานที่ไม่ค่อยมีคอนเนกชันมากนักก็ยังมีเรื่องให้ต้องทำเกินกว่าที่เธอจะจัดการได้ในหนึ่งสัปดาห์ (คำเชิญไปรับประทานอาหารกลางวัน มื้อค่ำ วิดีโอคอล การประชุมโปรเจกต์ การประชุมติดตามงาน ประชุม “ระดมสมอง” การขอคำปรึกษาและแนะนำตัว

และอื่นๆ) การปฏิเสธไปบ้างถือเป็นเรื่องจำเป็น คุณไม่อาจทำทุกเรื่องได้ แต่การปฏิเสธทุกอย่างหรือเกือบทุกอย่างเพื่อสร้างพื้นที่สีขาว... อาจแทบเป็นไปไม่ได้ ไหนจะทำร้ายความรู้สึกของคนอื่น ไหนจะพลาดโอกาสดีๆไป

ไม่ใช่เรื่องง่ายเลย นั่นจึงเป็นเหตุผลที่ฉันจะอุทิศบทถัดไปทั้งหมดให้กับวิธีการปฏิเสธ — แม้แต่กับเรื่องที่ดี แต่สิ่งสำคัญคือหากเรายอมให้กับความยุ่งวุ่นวายแม้จะโดยไม่รู้ตัว เราก็จะตัดสินใจไปในทางนั้น ดังนั้นเราต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าเราต้องการอะไร และถ้าความต้องการของคุณมีมากกว่าเวลาและความสามารถในการวางแผนและคิดให้เป็นไปตามที่ต้องการ เราต้องก้าวออกมาและกล้าพอที่จะเลือก

นั่นเป็นสิ่งที่เดฟ เครนชอร์ ทำ

การวางแผนตามลำดับความสำคัญ

เดฟเล่าให้ฉันฟังว่า “ผมเติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยดีนัก ดังนั้นผมจึงอยากมอบสิ่งที่แตกต่างกันให้กับลูกๆ” เขารู้ความต้องการนั้นของตนตั้งแต่ตอนเรียนมหาวิทยาลัย นั่นคือเมื่อสี่สิบกว่าปีที่แล้ว เขาจำได้ถึงชั้นเรียนที่อาจารย์ขอให้ทุกคนเขียนวิสัยทัศน์สำหรับชีวิตในอนาคต ความฝันของเดฟคือการหา“เงินให้ได้จำนวนหนึ่ง ซึ่งตอนนั้นผมคิดว่าเป็นเงินก้อนใหญ่มาก และผมจะทำให้ได้โดยทำงานไม่ถึง 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์” แต่นักเรียนคนอื่นสามารถวิจารณ์แผนของเพื่อนๆ ได้มีคนหนึ่งบอกเขาว่า “ไม่สมเหตุผลเลย หากอยากได้เงินมากขนาดนั้นคุณจะต้องทำงานติดต่อกันนานหลายชั่วโมง คุณจะต้องยอมเสียสละเวลาที่จะได้อยู่กับครอบครัว”

เดฟสาบานว่าจะพิสูจน์ให้ได้ว่าเขาผิด ทุกวันนี้เขาเป็นนักเขียน และเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเวลาและประสิทธิภาพการทำงาน

เขาทำงานประมาณ 30 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และหยุดทุกเดือนกรกฎาคม และธันวาคมเพื่อเดินทางไปพักผ่อนกับภรรยาและลูกๆ เขาไม่ได้สร้างภารกิจที่บ้ำระน่าให้กับตนเองแล้วค่อยหาทางเสียเวลาของครอบครัวเข้าไประหว่างภารกิจเหล่านั้น แต่เขาสร้างระบบและโครงสร้างของเวลาที่วางแผนว่าจะใช้กับครอบครัวเอาไว้ตั้งแต่แรก

“คนทั่วไปใช้เวลาอย่างไรประสิทธิภาพมากเกินไปในแต่ละวัน พวกเขาทนทำอะไรบางอย่างโดยไม่ได้ตระหนัก เพราะพวกเขาขมขื่นปล่อยให้ตัวเองทำงานตรงหน้าที่มีเวลา” เขากล่าว “เมื่อคุณยอมทำงานเป็นเวลานานๆ อย่างต่อเนื่อง นั่นหมายความว่า คุณยอมให้ความรู้ประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบเต็มไปหมดโดยไม่ตั้งใจ”

ในทางกลับกัน เมื่อคุณเริ่มต้นด้วยตัวแปรอย่าง “ผมจะหยุดเดือนกรกฎาคมทั้งเดือน” หรือ “ผมจะทำงานให้เสร็จก่อนหกโมงเย็นทุกวัน” มันจะบังคับให้คุณต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในระบบของคุณ คุณจะเห็นความรู้ประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ที่ทำงานช้า หรือระบบตารางเวลาที่น่าหงุดหงิด เพราะคุณไม่อาจมองข้ามได้ และคุณจะถูกบีบให้ตั้งคำถามในภาพรวม

- ฉันควรจะทำงานนี้หรือไม่
- ฉันจะมอบหมายงานนี้ให้ผู้อื่นหรือหยุดทำไปเลยได้หรือไม่
- ฉันควรทุ่มเทความพยายามไปตรงจุดใดเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด
- หากฉันนับหนึ่งใหม่ได้ ฉันจะยังเลือกลงทุนในโครงการนี้หรือไม่

เช่นเดียวกับกวีที่ตัดสินใจเขียนบทกวีตามฉันทลักษณ์ที่กำหนด คุณกำลังใช้ประโยชน์จากข้อจำกัดเชิงบวกเพื่อให้คุณเฉียบแหลมยิ่งขึ้น คนมากมายนับไม่ถ้วนมีความคิดว่าปฏิกิริยาจะเกิดขึ้นเมื่อพูดถึงปฏิทิน พวกเขาตอบตกลงมากเกินไป ซึ่งทำให้พวกเขาได้แต่หวังว่าทุกอย่าง

จะสำเร็จ แต่กลับมีงานล้นมือแทน แถมยังทำให้เพื่อนร่วมงานผิดหวัง และมีความรู้สึกจะทำอะไรไม่ทันอยู่ร่ำไป

“สิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องเลิกนิสัยทำตามรายการสิ่งที่ต้องทำ” เดฟกล่าว “เพราะมันเหมือนกำลังบอกเราว่า ‘เรามาทำทุกอย่างนี้กันเถอะ’ คุณสร้างรายการสิ่งที่ต้องทำเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และไม่มีทางที่จะไล่ตามทันได้”

มีคนเคยยื่นข้อเสนอเดฟตลอดเวลาให้เขาเปิดเผยแอปเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่เขาชื่นชอบ คำตอบนั้นสร้างความผิดหวังอยู่เสมอ เพราะมันคือปฏิทิน “คุณต้องกำหนดว่าสิ่งใดสำคัญที่สุด จากนั้นจึงเลื่อนสิ่งนั้นขึ้นมาอยู่บนสุดในปฏิทินของคุณ” เขากล่าว “อะไรก็ตามที่สำคัญรองลงมาคุณก็จัดให้อยู่ถัดไป ส่วนสิ่งที่ไม่สำคัญ คุณก็ไม่ต้องลงไว้เลย ดีมันทิ้งไปเลย หรือมอบหมายให้คนอื่นทำ หรือปฏิเสธมันไป หากคุณเริ่มทำงานจากปฏิทินแทนที่จะเป็นรายการสิ่งที่ต้องทำ คุณจะดึงเวลากลับคืนมาได้”

นี่คือวิธีเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเดียวกับการหาวิธีการควบคุมอาหารที่สมบูรณ์แบบ ไม่ว่าจะเป็นคีโต, แอดกินส์, เซาท์บีช, ฟาสติงที่จริงก็แค่กินให้น้อยลง

แทบไม่มีใครชอบผลลัพธ์ของการนิยมนำอะไรในระยะเวลาสั้น ๆ ซึ่งพบเห็นได้รอบตัวเรา เช่น ความบ้ำระห่ำไม่หยุดหย่อน หนูถีบจักรที่วิ่งวนไม่รู้จบ การไล่ตามเป้าหมายอย่างเอาเป็นเอาตาย แม่ว่านั้นอาจไม่ใช่เป้าหมายที่แท้จริง แต่จะต่อต้านวัฒนธรรมอันแพร่หลายนี้ได้ต้องใช้พลังกำลัง ทั้งพลังภายใน เพราะเราต้องเผชิญหน้ากับคำถามน่าอึดอัดเกี่ยวกับสิ่งที่เราเป็นและสิ่งที่เราต้องการจริง ๆ และพลังภายนอก เพราะเราต้องรับมือกับเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าที่ยังคงคุ้นเคยกับการวัดประสิทธิภาพจากเวลาในที่ทำงานและปริมาณของงานที่ทำ

เราต้องเลือกอย่างเต็มที่ และในระดับพื้นฐาน เราต้องเชื่อตั้งแต่แรกว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้

หลายปีก่อนฉันได้รู้จักกับเดวิด อัลเลน ผู้เขียนคู่มือการสร้างผลผลิตอันโด่งดังอย่าง *Getting Things Done* ตอนที่ฉันสัมภาษณ์เขา

สำหรับหนังสือ *Stand Out* ของฉันเอง เราได้แบ่งปันข้อมูลเชิงลึกที่น่าสนใจ “คุณไม่จำเป็นต้องมีเวลาเพื่อให้ได้ความคิดดีๆ” เขาบอกฉัน “คุณต้องมีพื้นที่ว่าง และคุณจะคิดอะไรดีๆ ไม่ออกเลยถ้าคุณไม่มีพื้นที่ว่างในหัว การจะคิดอะไรแปลกใหม่ให้ออกหรือจะตัดสินใจอะไรไม่จำเป็นต้องใช้เวลา แต่ถ้าจิตใจคุณไม่ว่างพอ ก็ไม่ถึงกับว่าจะทำสิ่งเหล่านั้นไม่ได้ แต่สิ่งที่คิดหรือตัดสินใจจะไม่ใช่ว่าเลือกที่ดีที่สุด”

ไม่ใช่ว่าคุณต้องจัดสรรเวลาหลายร้อยชั่วโมงสำหรับการคิดเชิงกลยุทธ์ระยะยาว คุณไม่จำเป็นต้องไปปาล์มวิเวก ไปอยู่วัด หรือเข้าบ้านไร่ในทสคานี แต่คุณต้องมีพื้นที่ทางจิตและเวลาอีกเล็กน้อยเพื่อที่จะคิด

เพื่อจะเป็นนักคิดที่ดีขึ้น เขียนคมขึ้น และมีกลยุทธ์ที่ดียิ่งขึ้น ขั้นตอนแรกคือการขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป แต่ในโลกที่เรากำลังอยู่จากเราไม่หยุดหย่อน และบางครั้งโอกาสที่ยอดเยี่ยมก็ฝังอยู่ในที่ที่ไม่น่าสนใจ เราจะเริ่มต้นจากตรงไหนดี นั่นคือสิ่งที่เรากำลังจะพูดถึงต่อไป

ข้อควรจำ

- แน่นนอน คุณยุ่งมาก แต่จากการศึกษาพบว่า การดูยุ่งอาจเป็นวิธีเพิ่มสถานะทางสังคม (“ฉันเป็นคนสำคัญ”) หรือเป็นการเบนความสนใจจากการตั้งคำถามที่น่าอึดอัด บางครั้งเราทำสิ่งนี้กับตนเองโดยไม่รู้ตัว
- ให้คุณสร้างกรอบความคิดใหม่ว่าจริง ๆ แล้วการที่คนเรายุ่งมีความหมายอย่างไรกันแน่ ยิ่งเราไม่คิดว่า “พวกเขาเป็นที่ต้องการของตลาด” ได้มากเท่าไร ความคิดที่ว่า “พวกเขาไม่สามารถควบคุมตารางเวลาของตนเองได้” ก็จะชัดเจนขึ้น ทำให้การทำตัวให้ยุ่งน่าดึงดูดใจน้อยลง

- กำหนดเวลาและขีดจำกัดตามลำดับความสำคัญที่แท้จริง ในทางทฤษฎี งานสามารถขยายตัวได้จนเต็มเวลาที่คุณมี ดังนั้นจึงดีที่รอบมันไว้ให้แน่นหนาแทน

