

# ADAPT : ปรับตัว

ณฤดี วิวัชฎี

Narudee Wiwatpuree

นิสิตปริญญาเอก สาขาพุทธจิตวิทยา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Email: dee.puree54@gmail.com



ผู้เขียน : ทิม ฮาร์ฟอร์ด

แปลโดย : อรนุช อนุศักดิ์เสถียร

พิมพ์ครั้งแรก : สำนักพิมพ์มติชน : 2555.

## บทคัดย่อ

สาระสำคัญในเนื้อหาหนังสือเรื่อง “ADAPT” ซึ่งได้แปลโดย อรนุช อนุศักดิ์เสถียร เป็นผลงานที่ได้ผ่านการลองผิดลองถูกที่เขาใช้ประสบการณ์มาเขียนเป็นสำนวนบอกเล่าของฮาร์ฟอร์ด นักเศรษฐศาสตร์ ได้เล่าเหตุการณ์มากมาย การลองผิดลองถูก เมื่อประสบกับความล้มเหลว ความผิดพลาด ไม่ควรติดกับดักความคิดตนเอง ต้องรับลุกขึ้นมาเริ่มต้นใหม่ ใช้บทเรียนที่ผ่านมาสอดผสานกับการพลิกแพลงเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับตัว ให้สามารถอยู่รอดได้ ในสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อน ในโลกโลกาภิวัตน์

## Abstract

The book “ADAPT”, which was translated by Oranuch Anusaksathier, contained the main idea in its content with the writer’s trial and error experiences. Harford, the writer who was an economist, shared many events through a story telling, his trial and error experiences when facing with the failure and mistake. He pointed out that we should not be trapped with our own thought. However, we should accept it and start over again by using the past lessons to combine with the new adaptation and finesse for the new ideas. These concepts would lead people to be adaptable and survival in a complex situation in the globalization.

## บทนำ

หนังสือเล่มนี้ยอดเยี่ยมและน่าทึ่ง ฮาร์ฟอร์ด ค้นคว้าข้อมูลได้อย่างน่าประทับใจและได้แรงบันดาลใจ การเปิดรับความล้มเหลวส่วนน้อยที่สำคัญ ทั้งก่อนนโยบายการทำงานและชีวิตส่วนตัว คนที่รับราชการ ทำงานภาคเอกชน หรือกำลังจะเริ่มชีวิตการทำงานทุกคนควรอ่าน รวมถึงเราทุกคนที่พยายามทำความเข้าใจกับโลกที่ซับซ้อนขึ้นทุกขณะด้วย ในโลกที่ผู้คนแสวงหาความแน่นอน ความผิดพลาดถูกมองเป็นความล้มเหลวเป็นจุดจบของอาชีพ ของความก้าวหน้า และของความหวัง แต่...มันเป็นอย่างนั้นจริงหรือ ทิม ฮาร์ฟอร์ด นักเศรษฐศาสตร์และนักเขียนเจ้าของผลงานสุดฮิต นักสืบเศรษฐศาสตร์ กลับคิดว่าความผิดพลาดคือจุดเริ่มต้นของทุกอย่าง ทั้งความคิดสร้างสรรค์ ความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี และความสำเร็จ เขานำเสนอข้อคิดที่ได้จากความผิดพลาดโดยยกตัวอย่างที่มีสีสัน ทั้งใกล้และไกลตัว ไม่ว่าจะเป็นปฏิบัติการทางทหารของสหรัฐอเมริกาในอิรัก การทดลองสร้างนวัตกรรมทางการแพทย์ การค้นหาแนวทางกู้โลกสีเขียว การแก้ปัญหาความยากจน การพัฒนาเมืองใหม่ การสร้างระบบการเงินที่ปลอดภัยจากผู้ให้บริการที่ “ใหญ่เกินไปปล่อยให้ล้ม” หรือแม้กระทั่งการออกแบบงานสร้างสรรค์ทั้งนี้ เพื่อพิสูจน์ว่าการทดลองผิดพลาดถูก (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การลองผิด) เป็นหนทางสู่ความสำเร็จก้าวหน้าในทุกด้านอย่างแท้จริง

ทิม ฮาร์ฟอร์ด เขียนคอลัมน์ “The Undercover Economist” ในหนังสือพิมพ์ Financial Times ส่วนคอลัมน์ “Dear Economist” ตีพิมพ์ในนิตยสาร “Men’s Health” ยังมีผลงานเขียนหลายนิตยสาร เช่น Esquire, Forbes, New York Magazine, Wired และหนังสือพิมพ์ Washington Post กับ New York Magazine ก่อนหน้านั้นเขาเขียนหนังสือหลายเล่ม

รวมทั้ง The Logic of Life (เศรษฐศาสตร์แห่งชีวิต) และ The Undercover Economist (นักสืบเศรษฐศาสตร์) ที่มียอดขายเกินหนึ่งล้านเล่ม เป็นอาจารย์รับเชิญที่วิทยาลัย Nuffield College มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด กับ Cass Business School ในลอนดอนเขาได้รับรางวัล Bastiat Prize เขาอยู่ที่ลอนดอนกับภรรยาและลูกสาวสองคน

อรนุช อนุศักดิ์เสถียร เป็นนักแปลและล่ามอิสระ หนังสือ Adapt หรือปรับตัว เล่มนี้เป็นผลงานแปลเล่มที่เจ็ด ก่อนหน้านั้นเคยแปลหนังสือแนวเศรษฐศาสตร์และธุรกิจให้กับสำนักพิมพ์มติชนมาแล้ว รวมทั้งผลงานของ Tim Harford ด้วย ดังนี้ “นักสืบเศรษฐศาสตร์” “เศรษฐศาสตร์ซูชิ” “จดหมายถึงนักสืบเศรษฐศาสตร์” “ความรุ่งเรืองของเงินตรา” “คริสต์ปีครึ่ง : 12 สูตรลับความสำเร็จอันหอมหวาน” และ “สวมวิญญาณนักเศรษฐศาสตร์” ก่อนจะหันมาจ้างงานแปล อรนุชเคยเป็นผู้ผลิตรายการอาวุโสของสถานีวิทยุบีบีซีภาคภาษาไทยที่กรุงลอนดอน และเคยทำข่าวธุรกิจให้หนังสือพิมพ์เดอะ เนชั่น

## เนื้อหา

บางท่านคงได้อ่านผ่านตากันมาบ้าง “ADAPT” มีการกล่าวถึงนักทฤษฎีความซับซ้อน สจวร์ต คอฟฟ์มันน์ (Stuart Kauffman) และ จอห์น ฮอลแลนด์ (John Holland) แห่งสถาบันแซนตาเฟ (Santa Fe Institute) ในอเมริกา ที่ได้กล่าวไว้ว่า .. ไม่ใช่แค่ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนเท่านั้น แต่ยังอยู่กับสภาพการณ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาต้องมีการผสมผสานเริ่มต้นจากขนาดเล็กๆ ไปจนถึงขนาดใหญ่เพื่อความเหมาะสม... เนื้อหาในหนังสือจึงสมควรให้ผู้อ่านได้รู้ถึงการนำเสนอที่ผู้เขียนพยายามสื่อออกมาเป็นตัวหนังสือ ผ่านการแปลเป็นภาษาไทยเพื่อให้ผู้อ่านได้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้ สำหรับรายละเอียดดังจะได้นำเสนอต่อไป

### บทที่ 1 การปรับตัว

เหตุที่เราพบว่าผู้เชี่ยวชาญ ทำนายอนาคตผิดพลาด นี่สะท้อนว่านักปราชญ์ก็ยังไม่รู้พลัง ไม่เข้าใจความซับซ้อนของโลกปัจจุบัน บทเรียนที่ดีที่สุดหนังสือของเทตล็อก นั่นคือ คิดเองดีที่สุด ผลของการวิจัยชี้ได้ว่าผู้เชี่ยวชาญทำนายแม่นกว่ามือสมัครเล่นอย่างเห็นได้ชัด ผู้ชำนาญการมีอาชีพที่ปราดเปรื่อง มีการศึกษาดี และมีประสบการณ์ แต่ปัญหาไม่ได้อยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญ สังคมมนุษย์ในปัจจุบันต่างหากที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

บริษัทใหญ่ๆ ที่ล้มเหลว พิสูจน์ให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญก็มีความสามารถน้อยกว่าที่เราเข้าใจ เมื่อเจอความซับซ้อนของโลก สภาพภูมิประเทศที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาความซับซ้อนเหลือเชื่อของสิ่งมีชีวิตเป็นกระบวนการที่เรียบง่าย เพราะเหตุใดทำไมการลองผิดลองถูกจึงเป็นเครื่องมือที่ทรง

ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา เป็นการวิวัฒนาการคือการพลิกแพลง และการคัดเลือกซ้ำๆ นี้เป็นการหาทางแก้ปัญหาในโลกนี้

องค์กรแบบดั้งเดิมขาดความพร้อมที่จะใช้ประโยชน์จากกระบวนการลองผิดลองถูกซึ่งต้องอาศัยการกระจายอำนาจ จากการเรียนรู้จากความผิดพลาด ยากนัก ชิมสี้ได้ทดลอง “ลูกเต๋าสีเขียว” กระบวนการลองผิดลองถูกของการวิวัฒนาการหยิบยื่นทางออกมากมาย เป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การพลิกแพลงและการคัดเลือกยังมีอิทธิพลต่อระบบเศรษฐกิจแบบตลาด ไอเดียใหม่ๆ ได้ถูกคิดค้นโดยนักวิทยาศาสตร์ วิศวกร ผู้ประกอบระดับกลางที่ทำงานอย่างพิถีพิถัน ตลอดจนผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่กล้าได้กล้าเสีย เราตาบอดยิ่งกว่าที่คิดการสูญเสียของบริษัทมีหลายชิ้นที่พิเศษเหมือนกัน ออร์เมรอดยังวิจัยหยิบโมเดลทางคณิตศาสตร์ที่เรียบง่ายและบ่งบอกหลายชิ้นเฉพาะตัวที่สูญพันธุ์ไปแล้วมาปรับใช้เพื่อศึกษาการดำรงอยู่ และล้มตายของธุรกิจ แต่โมเดลนี้สะท้อนนัยที่น่าเชื่อว่าการวางแผนที่ได้ผลจริงๆ หายากมากในเศรษฐกิจสมัยใหม่

ความล้มเหลวในการปรับตัวของสหภาพโซเวียตนั้น คือการพลิกแพลงและการคัดเลือก ที่โซเวียตไม่สามารถรับมาใช้ในการปรับตัวได้ นักเศรษฐศาสตร์ได้ศึกษาเศรษฐกิจที่ทำงานผิดปกติเพื่อค้นหาความลับของเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง เราอาจลืมไปว่าครั้งหนึ่งเศรษฐกิจโซเวียตประสบความสำเร็จเพียงใด เราที่กักเอาเองว่าระบบเศรษฐกิจที่วางแผนจากส่วนกลางล่มสลายเพราะขาดแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และพลังสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการเอกชน ความจริงเริ่มเผยโฉมอันเนื่องมาจากชาวโซเวียตไม่มีความพลิกแพลง ไม่กล้าตัดสินใจเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ระบบทั้งระบบปรับตัวไม่ได้เลย

วิธีรับมือกับปัญหาฟัลซิงสกีสรุปเป็น “หลักการฟัลซิงสกี” ได้ สามข้อดังนี้คือ หนึ่ง มองหาความคิดใหม่ๆ และลองสิ่งใหม่ สอง เวลาลองทำอะไรใหม่ๆ ให้ทำในระดับที่ถ้าล้มเหลวก็เอาตัวรอดได้ สาม ขอคำแนะนำดีชมและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดระหว่างที่ทำ องค์กรแบบดั้งเดิมขาดความพร้อมที่จะใช้ประโยชน์จากกระบวนการลองผิดลองถูกซึ่งต้องอาศัยการกระจายอำนาจ แดเนียล คาร์ทเนแมน (Daniel Kahneman) และเอมอส ทเวอร์สกี (Amos Tversky) ปรมาจารย์ด้านจิตวิทยาเศรษฐศาสตร์ สรุปพฤติกรรมนี้ไว้ในบทวิเคราะห์ว่าด้วยจิตวิทยาความเสี่ยงซึ่งเป็นผลงานสุดคลาสสิกของทั้งคู่ว่า “คนที่ไม่สามารถทำให้ใจยอมรับความสูญเสียโดยดี มีแนวโน้มที่จะทุ่มพนันหนักขึ้น ทั้งๆ ที่ตามปกติแล้วแล้วจะไม่ทำ” นวัตกรรมไม่น้อยเกิดจากการกล้าเสียกระโดดไกล แต่พลัดตกลงมา จะเอาชีวิตรอดก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย และไม่ง่ายเลยที่จะอยู่รอด

## บทที่ 2 ความขัดแย้งหรือการเรียนรู้ขององค์กร

องค์กรในอุดมคติ มักจะมีขั้นตอนในการตัดสินใจ เริ่มจากระดับสูงสุด ผู้นำนับว่าสำคัญมากเพราะหากตัดสินใจถูกก็เป็นไปด้วยดี หากตัดสินใจผิดองค์กรจะต้องร้อนลี้มลุกคลุกคลานจนอาจถึงขั้นเอาตัวไม่รอด ถ้าขั้นต่อไป ผู้นำควรใช้ประโยชน์จากการอยู่ตำแหน่งสูงสุดขององค์กรเพื่อมองภาพรวมมองภาพที่ทำให้การประสานงานในภาคสนามหรือสมรภูมิแนวหน้า หลายคนเชื่อในสัญชาตญาณว่าผู้นำใช้วิธีการ และตัดสินใจถูกต้อง แต่ความเป็นจริงอาจอันตราย เช่น นโปเลียน (Napoleon) ถ้าหากผู้นำ “รู้พลัง” แล้วจะแก้ไขความผิดพลาดอย่างไร สิ่งเด่นขององค์กร คือ มีข้อมูลที่กลั่นกรองมาอย่างดีจนได้ “ภาพรวม” มีทีมงานที่ทุกคนร่วมใจเดินในทิศทางเดียวกัน แต่ก็เป็นโทษได้เมื่อเกิดการลอกตัวเอง

“ภาพรวม” แมคมาสเตอร์อธิบายชัดเจนว่าการตัดสินใจขององค์กรในอุดมคติส่งผลตรงข้ามกับที่คาดหวัง อย่างไรก็ตาม หนึ่งใน “ภาพรวม” ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดอย่างละเอียดสอง มีทีมที่มุ่งมั่นพร้อมเดินในทิศทางเดียวกัน และสาม มีสายบังคับบัญชาที่รัดกุม จอห์นสันและแมคนามาราดีก็ถูกทุกข้อ แต่ผลลัพธ์กลับเป็นหายนะ แต่ทีมงานรวมใจกันปิดข่าวร้ายนี้ไม่ให้อถึงหูของประธานาธิบดีจอห์นสัน ทำให้เกิดปัญหาภาพรวม

นักจิตวิทยา โซโลมอน แอช (Solomon Asch) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าหลักนิยมของแมคนามารา-จอห์นสันที่โด่งดัง ว่าเป็นการให้คำปรึกษาเป็นมติเอกฉันท์ที่เป็นอันตรายมาก โดยให้อาสาทำการทดลองเช่น การขีดเส้นตรงเอาไว้นบนไฟ สองใบ มีความสั้นยาวต่างกัน มีอาสาเป็นนักแสดงบอกข้อมูลที่ผิด เพื่อลวงอาสาตัวจริง ทำให้อาสาตัวจริงลงคำตอบตามข้อมูลผิดหลายครั้ง

ถอดบทเรียนผิดจากประวัติศาสตร์ ทั้งยุทธศาสตร์สหรัฐ และความเป็นอยู่ของประชาชน อีรักดีขึ้นเมื่อเทียบระหว่างปี 2006 ซึ่งสถานการณ์ย่ำแย่ที่สุดนับจากการยึดครองอีรักกับปี 2008 หรือปี 2009 เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงชัดเจนที่เกิดจากการกระบวนการลงผิดลงถูก ผู้นำในอดีตหลายคนยังสรุปบทเรียนจากอดีตผิดพลาดแปลว่า การสรุปบทเรียนให้ถูกต้องไม่ใช่เรื่องง่าย เรื่องนี้สอดคล้องกับข้อสรุปของ ฟิลิป เทตลิ่งที่ศึกษาวิจารณ์ญาณของผู้รู้ผู้ชำนาญ นี่คือเหตุผลว่าทำไมการลงผิดลงถูกยังจะเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและ “ดุ้นได้” ตลอดไป

องค์กรขนาดใหญ่ล้วนจะต้องเลือกทั้งนั้นว่าจะรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจ ปัญหาถกเถียงไม่เข้าคายไม่ออกนี้เป็นพื้นฐาน ฮาเยค พูดไว้ตั้งแต่ปี 1945 แล้วว่าควรจะแก้ปัญหาด้วยการคิดถึงข้อมูลเป็นหลัก การรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจอาจช่วยให้ประสานงานกันดีขึ้นลดความซ้ำซ้อนสูญเปล่า และอาจลดต้นทุนกับทรัพยากรที่มีจำกัด แต่การกระจายอำนาจตัดสินใจไปรอบนอกจะทำให้ตัดสินใจได้เร็วขึ้น และผู้ตัดสินใจน่าจะมีข้อมูลในพื้นที่ดีขึ้นด้วยถึงแม้ภาพรวมจะไม่ชัด ฮาเยคเชื่อว่าคนส่วนใหญ่ประเมินคุณค่าการตัดสินใจแบบรวมศูนย์สูงเกินไป และมองข้าม “ความรู้เกี่ยวกับ

กับสภาพการณ์ ณ เวลาและสถานที่หนึ่งๆ” สำหรับ เอช.อาร์. แมคมาสเตอร์ ความรู้เกี่ยวกับสภาพการณ์ ณ เวลาและสถานที่หนึ่งๆ นี้แหละคือสิ่งที่ขาดไม่ได้ถ้าจะรบนชนะข้าศึก และความรู้ความเข้าใจนี้แหละจะเป็นอาวุธที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดในการเอาชนะกลุ่มก่อความไม่สงบ

ความคิดของฮาเยคในระยาะแรกนักเศรษฐศาสตร์มองข้ามมาหลายสิบปี ถึงแม้จะได้รับรางวัลโนเบลปี 1974 พอมาระยะหลังเริ่มมาสนใจข้อมูลโดยละเอียดเพื่อประเมินว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จ สาเหตุหนึ่งที่ทำให้ห้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองมาจากสภาพแวดล้อมของการทำธุรกิจเปลี่ยนไป เพราะผลมาจากโลกาภิวัตน์

### บทที่ 3 สร้างไอเดียเด็ด หรือการพลิกแพลง

การทดลองที่น่าสนใจที่สุดโครงการหนึ่งจากที่กองทัพอากาศของอังกฤษตัดสินใจซื้อเครื่องบินขับไล่ด้วยราคาสูงลิ่วแต่ใช้ไม่ได้ตามจุดที่มุ่งหมายไว้ทำให้เสียหน้าได้มีข้าราชการที่มีความคิดริเริ่มคนหนึ่งชื่อพลอากาศจัตวาเฮนรี เคฟ-บราวน์-เคฟ (Henry Cave-Brown-Cave) ตัดสินใจข้ามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตามปกติ แล้วสั่งผลิตเครื่องบินรุ่นใหม่นี้โดยให้เหตุผลว่าเป็น “การทดลองที่น่าสนใจที่สุดโครงการหนึ่ง” ที่ชื่อว่าเครื่องบินขับไล่สปิตไฟร์ซูเปอร์มาริน ที่โดดเด่น ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ทางเทคโนโลยีที่สำคัญในประวัติศาสตร์กลายเป็นสัญลักษณ์ของอังกฤษ ที่นักบินได้กล่าวว่า “เครื่องบินนี้ยอดเยี่ยมไม่มีที่ติ” “นี่แหละเครื่องบินขับไล่ที่ดีที่สุดในโลก”

บทเรียนของเรื่องนี้คือ “พลิกแพลง” ด้วยการทดลองกระตุ้นนวัตกรรมหลายทาง ภาวะของความรู้ถ้ามีการคุ้มครองส่งเสริมความคิดใหม่แล้วได้ประดิษฐ์กรรมวิเศษอย่างนี้ คนอาจมองว่าการกระตุ้นนวัตกรรมสมัยใหม่ไม่เห็นยาก ไม่มียุคไหนมีมหาวิทยาลัย คนจบดอกเตอร์ หรือมีสิทธิบัตรเลื่อนเท่าๆกัน ถ้าเราปรับกระบวนการคิดค้นนวัตกรรมให้ราคาถูกลง ทำได้ง่ายขึ้นและเร็วขึ้น

### บทที่ 4 เสาะหาวิธีช่วยคนจน หรือการคัดเลือก

ถ้าลองครั้งแรกไม่สำเร็จ ให้ลองอีกครั้ง เป็นเรื่องของอาจารย์หนุ่ม โมฮัมหมัด ยูนุส (Muhammad Yunus) ซึ่งได้รับรางวัลโนเบลจากผลงานชิ้นนี้เมื่อ 2006 มีไม่กี่คนที่รู้ว่าเรื่องราวความสำเร็จของโครงการพัฒนาที่ดังติดอันดับโลกมีต้นกำเนิดมาจากการลองผิดลองถูก ที่ต้องการช่วยเหลือคนยากจน ที่มีภาระจากการจ่ายดอกเบี้ยร้อยละ 10% ต่อวัน เพื่อนำเงินมาซื้อวัตถุดิบในการดำรงชีพ ท่านหาหลายวิธีเพื่อช่วยเหลือแล้วก็พบแต่ปัญหา และอุปสรรค จนหาหนทางได้มีการจัดตั้งสถาบันรอกหญ้าหรือไมโครไฟแนนซ์ที่มีชื่อเสียงโด่งดังที่สุดในโลกอาจารย์ท่านนี้คือ

ยูนุสค้นพบไมโครไฟแนนซ์โดยบังเอิญ เนื่องจากเขายินดีทดลองความคิดใหม่ๆและยอมรับความผิดพลาดเมื่อเริ่มลงมือทำ เขาอยู่ในฐานะที่เหมาะสมจะทดลองเหมือนปีเตอร์ พัลชินสกี คือได้เดินทางเปิดหู เปิดตา ทั้งยังคว้าปริญญาเอกมาจากสหรัฐ ก่อนที่จะมาทดลองทำที่บ้านเกิด ยูนุส

เรียกว่า “มุมมองแบบตัวหนอน” ถ้าเจอปัญหาข้างหน้า เราจะเดินอ้อมแบบตัวหนอน วิธีนี้ทำให้บรรลุเป้าหมายแน่นอน และทำงานได้ผลสำเร็จ มีบางอย่างที่น่าสนใจส่วนหนึ่งเป็นการปรับตัวของตัวหนอนที่ต่ำต้อย มันจะเปลี่ยนเส้นทางเดินเพื่อเลี่ยงอุปสรรคจนเจอหนทางสู่ความสำเร็จเด่นชัด เป็นการมองอย่างอุปสรรคอย่าง “ใกล้ๆ..ชัดๆ..” อันนี้แหละที่แปลก

“เราไม่ควรพยายามออกแบบโลกให้ดีกว่านี้ เราน่าจะปรับปรุงวงจรตอบรับ และส่งกลับข้อมูลให้ดีขึ้นมากกว่า” จากบทที่ที่ผ่านมาเรานั้นการพลิกแพลง หรือการสร้างพื้นที่รองรับความคิดใหม่มาทีเดียว แต่การปรับตัวยังต้องอาศัยการคัดเลือกด้วย นั่นคือการแยกแนวทางที่เลวออกจากแนวทางที่ดี ปัญหาการคัดเลือก-ซึ่งก็คือการตอบคำถามว่า “อะไรได้ผล” มีอยู่ตลอดเวลาในโลกอันซับซ้อน ปัญหานี้ยิ่งยากใหญ่ในการพัฒนาเพราะการใช้จ่ายเงินมหาศาลทำโดยคนข้างนอกซึ่งถึงแม้จะมีความตั้งใจดี ก็มองปัญหาไหนจากมุมมองแบบตัวหนอนลึกลับ หลังจากที่ฟาน เฮลมอนด์ทำให้พิสูจน์ว่าเทคนิคนี้ได้ผลหรือ แต่โครงการช่วยเหลือเพื่อการพัฒนามีชีวิตคนเป็นเดิมพันมากกว่าการทดลองทางการแพทย์ไม่รู้เท่าไร แอมกลไกการตอบรับและส่งกลับข้อมูล (feedback loop) ระหว่างผู้ให้กับผู้รับความช่วยเหลือก็อ่อนเปลี้ยเต็มทน มีหลายวิธีที่ใช้ทดลองและคัดเลือกความสำเร็จได้ อีกทั้งการศึกษาวิจัยแบบสุ่มก็เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ทรงพลัง

## บทที่ 5 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศหรือการเปลี่ยนกฎความสำเร็จ

ปรากฏการณ์เรือนกระจก ปี 1859 จอห์น ทินดอลล์ (John Tyndall) สันนิษฐานว่าบรรยากาศที่ห่อหุ้มโลกคือกัญญาแจไขปริศนา เขาคิดว่าชั้นบรรยากาศของโลกทำหน้าที่กักเก็บความร้อนเหมือนเรือนกระจก และตัดสินใจทดลองวัดผลกระทบ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศซับซ้อนเกินกว่าที่เราคิด และการไม่ยอมรับว่าปัญหาซับซ้อนนี้แหละที่ทำให้เราไม่ผลัดกันค้นหาวิธีรับมือที่เรียบง่ายกว่าที่พูดกัน

เลสลี ออร์เกิล (Leslie Orge) นักชีวเคมีเคยพูดไว้และเดี๋ยวนี้กลายเป็นวลีดังว่า “วิวัฒนาการฉลาดปราดเปรื่องกว่าคุณอีก” หมายความว่าเมื่อปล่อยให้กระบวนการวิวัฒนาการแก้ปัญหาโดยอิสระแล้ว มันมักหาทางออกที่มนุษย์นักออกแบบหน้าไหนก็สู้ไม่ได้ ด้านอับลักษณ์ของกฎของเลสลี ออร์เกิล สื่อว่าทุกครั้งที่เราด่วนสรุปว่าควรแก้ปัญหาอย่างไร การลงทุนที่สูญเปล่ากับเทคโนโลยีที่ไม่มีใครใช้ และปล่อยให้โอกาสหลุดลอยไปแทนที่จะพัฒนาแนวทางอื่นๆ

## บทที่ 6 ป้องกันวิกฤตการณ์ทางการเงินหรือการแยกคู่

เมื่อความล้มเหลวนำไปสู่ความเสียหายใหญ่หลวง จากเหตุระเบิดบนแท่นไฟเพอร์ อัลฟา ซึ่งเป็นแท่นผลิตน้ำมันและก๊าซที่ใหญ่ และเก่าแก่ที่สุดในทะเลเหนือ อันเกิดมาจากการออกแบบเพื่อความปลอดภัย จนลืมนึกถึงการเกิดอุบัติเหตุ แล้วห้องควบคุมต้องเป็นอัมพาตทันทีที่ไม่สามารถ

จะทำงานได้เนื่องจากบริษัทมีมาตรการความปลอดภัย ไม่ให้ตั้งระบบดับเพลิงอัตโนมัติ ถ้าหากมีนักประดาน้ำทำงานอยู่กลัวว่าจะถูกดูดเข้าไปในท่อ ห้องควบคุมซึ่งสามารถสั่งเปลี่ยนระบบควบคุมปั๊มดับเพลิงให้ทำงานอัตโนมัติได้ก็ถูกระเบิดทำลาย ขณะนั้นแทนผลผลิตอีกสองแท่นที่อยู่ใกล้เคียงก็ยังคงทำงานอยู่ทำให้เกิดเปลวไฟลุกไหม้ ลูกไฟสูงขนาดประมาณครึ่งหนึ่งของหอไอเฟลลุกท่วมแท่นชุด มีผู้เสียชีวิต กว่า 167 คน รอดชีวิต 59 คน บทเรียนบางอย่างได้จากสถาบันการเงินล่มสลายเนื่องมาจากความพินาศของไฟเพอร์ อัลฟา เรียกว่า “วิกฤตแอลเอ็มเอ็กซ์”(London Market Excess Spiral)

บริษัทประกันมักทำสัญญากันพันอุตสาหกรรมบริษัทที่ซื้อขายสัญญาประกันภัยในตลาดลอยตัวโดนกระทบอย่างจังเมื่อต้องจ่ายสินไหมทดแทนเบื้องต้นประมาณ 1,000 ล้านดอลลาร์ จากนั้นก็เริ่มการเรียกร้องต่อกันเป็นลูกโซ่ไม่รู้จบ คณะผู้รับประกันภัยต่อบางรายไม่รู้เรื่องราวว่าตัวเองรับประกันไฟเพอร์ อัลฟา ซ้ำหลายรอบ สัญญาบางส่วนยังสาบกันไม่จบจนปัจจุบัน แม้จะล่วงมากกว่า 2 ทศวรรษแล้วก็ตาม

ช่วยป้องกันวิกฤตการณ์การเงินในอนาคต วิธีการจัดระบบการเงินไม่เปิดโอกาสให้ลองผิดลองถูก เช่นเลห์แมน บราเธอร์ แห่งประเทศอังกฤษ อันเกิดมาจากแผนภูมิองค์กรของธนาคารที่สลับซับซ้อน เพื่อเลี่ยงภาษี ประกอบด้วยนิติบุคคลย่อยๆ เป็นร้อยบริษัทดูยุ่งเหยิงเหมือนปมด้าย ที่ได้ดูแลปรับโครงสร้างของบริษัทเฮอร์อนในยุโรป ที่เป็นบริษัทค้าพลังงานที่ฉาวโฉ่เพราะกลวิธีการแต่งบัญชีทางการเงิน การความอลหม่านสับสน ในฐานะเป็นโบรกเกอร์เลห์แมน บราเธอร์ยุโรปถือครองสินทรัพย์ทั้งที่เป็นเงินสด หุ้น และอื่นๆแทนลูกค้ำมีมูลค่ากว่า 40,000 ล้านดอลลาร์ ธนาคารอาจทำตัวเหมือนโดมิโน คือล้มแล้วดูดให้บริษัทอื่นๆนับไม่ถ้วนล้มตามไปด้วย เศรษฐกิจล้มระเนระนาด

การแยกคู่มือหลายวิธีที่เราป้องกันระบบที่อาจโดนชนล้ม วิธีแรก และวิธีที่ง่ายที่สุดคือกำหนดให้ธนาคารเพิ่มเงินกองทุน หน่วยงานกำกับดูแลต้องบังคับ วิธีที่สองเกี่ยวกับพันธบัตร CoCo ซึ่งเป็นชื่อย่อของหุ้นกู้แปลงสภาพชนิดหนึ่ง (contingent convertible bond) คือตราสารหนี้ซึ่งปกติผู้ลงทุนจะได้รับผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ย และมีสิทธิได้รับชำระหนี้คืนก่อนผู้ถือหุ้นรายอื่น แต่ CoCo จะทำหน้าที่คล้ายถ่วงนिरภัย หากธนาคารตกอยู่ในภาวะวิกฤต จะแปลงร่างเป็นเบาะกันกระแทก จะเปลี่ยนสภาพจากพันธบัตรกลายเป็นหุ้น

สิ่งที่ต้องระมัดระวังให้มากๆอันได้แก่ ความพลั้งเผลอ (slip) ทำให้เกิดความผิดพลาด (mistake) รวมถึงการละเมิด (violation) ในการทำงาน เช่นการกดปุ่มผิดเลยสั่งขายหุ้นไป 600,000 เยนในราคาแค่ 1 เยนทำให้บริษัทขาดทุนไป 200 ล้านปอนด์ นี่คือการพลั้งเผลอ หรือความสะเพร่าของหนุ่มญี่ปุ่นซึ่งเป็นนักค้าหลักทรัพย์ ส่วนการเกิดความผิดพลาดนั้น คือสิ่งที่เราได้

ตั้งใจที่จะทำในสิ่งนั้น แต่ผลออกมาไม่ได้ตั้งใจของเราที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ นั่นเอง ส่วนการละเมิดกรณีนี้ตั้งใจทำผิดไม่ว่าจะเป็นกฎหมายหรือข้อบังคับ ซึ่งในวงการธุรกิจทางการเงินจะมีแรงจูงใจจะละเมิดมากกว่าในภาคส่วนของอุตสาหกรรม ธุรกิจทางการเงินถือว่าการเสี่ยงมากที่จะมีการทำทุจริต อันเกิดจากความซับซ้อนของกระบวนการทำให้มีแรงจูงใจ อีกสาเหตุหนึ่งจะเกิดผลกระทบเมื่อในอนาคตข้างหน้ากว่าจะปรากฏความผิดให้ได้ทราบก็เสวยสุขเอาเงินไปใช้กันอย่างสบายใจแล้ว

ผู้ตรวจสอบบัญชี จะต้องทราบถึงสถานการณ์ของบริษัทนั้นๆ ก่อนใครอื่นถ้าทำหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ฝ่ายการตลาดนับว่ามีส่วนที่ทำให้เกิดปัญหาได้เช่นกันเพียงเพื่อต้องการยอดขายที่ตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ โดยใช้คำว่า “เงินสดกับกะหล่ำปลี” (cash and cabbages) มาใช้กับพนักงานขายฝ่ายสินเชื่อ พนักงานที่ทำงานในสถานที่นั้นๆ นับว่ามีส่วนสำคัญถือเป็นการเห็นความผิดปกติก่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานที่จะช่วยเปิดโปงกับสิ่งที่พบเห็น

## บทที่ 7 องค์กรที่ปรับตัวเก่ง

ปรับตัวไปตามสถานการณ์การทดลองของศาสตราจารย์เอนด์เลอร์เป็นการทดลองที่คลาสสิกด้านชีววิทยาวิวัฒนาการ (evolutionary biology) ที่กล่าวถึงการปรับตัวเข้ากับปัญหาใหม่ ตามบริบทด้วย ถ้าหนังสือเล่มนี้เป็นคู่มือการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จหรือการพัฒนาตัวเองแบบตรงไปตรงมาจุดนี้ผู้เขียนคงเชียร์ให้คุณเอาหลักการปรับตัวไปใช้สร้างความมั่งคั่งและความสำเร็จด้วยการทำงานเพียงวันละชั่วโมง

การปรับตัวไม่จำเป็นต้องทำเอง บางครั้งอาจโดนกระทำก็ได้ เรามองการปรับตัวจากมุมมองของจอห์น เอนด์เลอร์จึงได้เห็นผู้กุมนโยบายและผู้นำองค์กรลุกขึ้นมาตั้งระบบนั้นระบบนี้ บางระบบกระตุ้นการปรับตัว บางระบบก็เป็นอุปสรรค รางวัลนวัตกรรมกระตุ้นความคิดใหม่ๆ การลงทาศึกษาผู้คิดต่างในกองทัพสหรัฐของ โด널ด์ รัมสเฟลด์ทำให้การปรับตัวของสหรัฐในอิรักล่าช้า การอุ้มสถาบันการเงินทำให้ได้ใจ

เพราะฉะนั้นยอมรับกันเสียตั้งแต่ต้นว่าแต่ละคนอยู่รอดได้โดยไม่ต้องปรับตัว แต่เพราะกล้าที่จะทดลองความคิดใหม่ๆท่ามกลางความกดดันให้เดินตามคนหมู่มาก ในโลกธุรกิจถ้าคุณอยู่ถูกที่ถูกเวลาและบังเอิญเลือกกลยุทธ์ถูกด้วยคุณจะไปรอด แทบไม่มีความจำเป็นต้องปรับตัว มีขั้นตอนที่สำคัญที่ขาดไม่ได้มี 3 ข้อ ในการนำหลักการปรับตัวมาใช้กับธุรกิจและชีวิตประจำวัน นั่นคือหลักของฟัลชินสกี 1) ลองอะไรใหม่ๆ แล้วทำใจไว้เลยว่าบางอย่างจะคว้าน้ำเหลว 2) ล้มแล้วให้ลุกได้ ลองในที่ปลอดภัยเพื่อพลาดพลั้งไปจะได้ไม่เจ็บหนัก หรือทำทีละขั้น 3) ต้องรู้ว่าตนเองพลาด

## บทที่ 8 คุณกับการปรับตัว

การยอมรับความล้มเหลวความเป็นจริงนับได้ว่าเป็นก้าวที่สำคัญสำหรับการเริ่มต้นของการนำเอาความคิดเรื่องการปรับตัวมาใช้กับชีวิตประจำวันอย่างเช่น ทเวลา ฮาร์ป เมื่อเธออายุ 50 ปี เธอได้เริ่มทดลองออกกำลังกับท่าเต้นใหม่ๆที่มีความคิดที่แหวกแนว อันเกิดมาจากแรงบันดาลใจที่แวบขึ้นมา เธอยังไม่สามารถก้าวผ่านสู่ความสำเร็จของเธอ ต้องประสบกับความล้มเหลว เธอลองอะไรใหม่ๆ แล้วคว้าน้ำเหลวก็พอเอาตัวรอดไปได้ ปฏิกริยาต่อความล้มเหลวแต่ไม่ยอมติดกับดักของความคิดเช่นนั้นไปตลอดเธอยังคงนำข้อผิดพลาดว่าเป็นบทเรียนในครั้งต่อไป สิ่งนี้มันจะทำให้เธอประสบความสำเร็จขึ้นมาได้

ทำไมคนเราชอบปฏิเสธความจริงเป็นนิสัย นักจิตวิทยาอธิบายการไม่ยอมรับความจริงว่ามีสาเหตุที่แท้จริงมาจาก cognitive dissonance หรือความตึงเครียดในจิตใจที่สำคัญเมื่อรับรู้ความคิดที่ขัดแย้งกับทัศนคติเดิม

สิ่งที่เป็นกับดักสำหรับตัวเราก็คือเมื่อเกิดความผิดพลาด ล้มเหลวแล้วเรายังที่จะคิดแก้มือเพื่อให้สำเร็จมันเป็นการไม่ยอมรับความเป็นจริงที่มันเกิดขึ้นนั่นเองก่อนที่จะเกิดความสูญเสียไปมากกว่านี้ สิ่งที่เราหลอกตัวเองเพื่อให้ผ่านเหตุการณ์ไปวันๆ เพราะเราไม่ยอมรับความผิดพลาดทำให้เกิดการถลาลึกลงไป เกิดความผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำอีก วิธีการหลอกตนเองมีทั้งข้อดี และข้อเสียเสมอ มันเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ผลคล้ายคลึงกันคือเอาความล้มเหลวมาตีความให้นำพามาซึ่งความสำเร็จ

อุปสรรค 3 ข้อ ที่ทำให้เราต้องก้าวผ่านคำโบราณเคยว่าไว้ “ให้รู้ผิดเป็นครู” ข้อที่ 1 คือ การที่เราชอบที่จะปฏิเสธความจริง ส่วนข้อที่ 2 การที่เราชอบถลาลึกลง ด้วยการทำให้แก้มือใหม่จากการล้มเหลวในครั้งที่ผ่านมา คาดหวังว่าทำครั้งนี้จะดีกว่าเก่าจนทำให้เราทำร้ายตนเอง ข้อที่ 3 เป็นกระบวนการที่ปลอบใจตนเองที่จำความผิดพลาดในอดีตจนทำให้เราผ่านพ้นจนประสบความสำเร็จได้ก้าวข้ามอุปสรรคมาได้จนสำเร็จ

ในหนังสือ The Truth about Markets ของ จอห์น เคย์ มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อ “ADAPT” เคย์ ได้ใช้คำว่า “พหุนิยมที่มีวินัย” (disciplined pluralism) เพื่ออธิบายการทำงานของตลาด โดยการทดลองความคิดที่หลากหลาย แต่ก็ทำให้ชีวิตเราประสบความสำเร็จและมีรสชาติด้วย กล่าวได้ว่าในโลกที่ซับซ้อนการทำอะไรครั้งแรกไม่ประสบผลสำเร็จ การรับเอาความคิดเรื่องการปรับตัวมาใช้ในชีวิตประจำวันดูเหมือนจะเป็นการยอมรับมากมายว่าเราจะล้มลุกคลุกคลานอยู่เนืองๆเพราะฉะนั้น ขอให้เตือนตัวเองอีกครั้งว่าทำไมถึงคุ้มที่จะลอง ต่อให้ลองแล้วลองล้มเหลวก็ตาม การลองอะไรใหม่ๆคุ้มค่า เพราะหากแก้ปัญหาสำเร็จจะนำความสุขมาให้มากกว่าความเดือดร้อนยามล้มเหลวแม้บางครั้งจะรู้สึกตรงกันข้ามตอนอยู่ในเหตุการณ์ก็ตาม

ความสามารถในการปรับตัวต้องการความรู้ที่มั่นคงปลอดภัย มีความเชื่อมั่นอยู่ภายในว่า ต้นทุนความล้มเหลวเป็นต้นทุนที่เราปรับได้ บางครั้งต้องอาศัยความกล้าหาญอย่างแท้จริงแค่ลอกตัวเองให้มีความสุขเพราะไม่รู้ความจริงแบบเด็ก 3 ขวบที่หลงทางก็ได้ ไม่ว่ามันจะมาจากไหน เราทุกคนล้วนต้องเปิดใจพร้อมจะเสี่ยงกับความล้มเหลว เพราะหากปราศจากความล้มเหลวแล้ว เราจะไม่มีความหวังได้พบความสำเร็จที่แท้จริง.

### **บทวิจารณ์และสรุป : ประโยชน์และการนำไปใช้**

ขอกล่าวโดยรวมที่ได้รับจากการอ่าน “ADAPT” มีความเห็นคล้ายตามว่าการที่จะปรับตัว เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ หรือสภาพเศรษฐกิจในเวลานั้นๆ นับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็น แสดงให้เห็นว่า เราสามารถยืดหยุ่นได้ทุกสถานการณ์ สิ่งที่เราจะนำมาปรับปรุง(ในเรื่องนั้นๆ) ประการแรกนั้นคือการหาสาเหตุของปัญหา หรือความต้องการจุดของเราที่เราจะยื่นให้เจอเสียก่อน ในระหว่างกระบวนการขั้นตอนที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะต้องผ่านการตัด (cut) เติม (add) ให้พร้อมใช้งานกันสภาพการณ์นั้นๆ การลองผิดลองถูกนับได้ว่าเป็นกระบวนการที่นำมาใช้แก้ปัญหาที่ดีที่สุดในโลกปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อนของปัญหา การใช้เหตุผลความน่าจะเป็น โดยการใส่สติเป็นตัวกำกับ

หลักการรับมือของปัญหาที่หนังสือเล่มนี้ยึดเป็นหลัก เรียกว่า “หลักการพัลซิงส์” มี 3 ข้อด้วยกัน

- ข้อที่ 1 การมองหาความคิดใหม่ๆ และเริ่มต้นลองทำสิ่งใหม่ (ต้องสามารถรู้จักพลิกแพลงให้เข้ากับสถานการณ์)
- ข้อที่ 2 เมื่อได้เริ่มต้นกับสิ่งใหม่ๆ ต้องเอาตัวให้รอดเมื่อเราต้องเจอกับความล้มเหลว (ไม่ว่าจะอีกกี่ครั้ง)
- ข้อที่ 3 เราต้องสามารถรับคำติ คำชม และต้องเรียนรู้จากสิ่งนั้นๆ

การคัดเลือก จะได้มาก็ต่อเมื่อเราจะต้องเปิดโอกาส สำหรับความคิดเห็นจะเป็นการดีเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง จะทำให้เราทราบว่าเราจะเดินหน้าไปในทิศทางใด

**สูตรสำเร็จเคล็ดลับ 8 ขั้นตอน** ของการปรับตัวเพื่อที่เราจะสามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันของเรา

1. เราต้องลองอะไรที่ใหม่ๆ แล้วเมื่อไว้เลยว่า บางอย่างอาจล้มเหลว
2. เมื่อเราล้มแล้วเราต้องลุกได้ เพราะความล้มเหลวเป็นเรื่องธรรมดา (ถือเป็นเรื่องว่าทุกคนจะต้องเจอในชีวิตประจำวันก็ได้ ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้)

3. ให้เรารู้ตัวทั่วพร้อมว่าเมื่อได้ทำสิ่งใดผิดพลาด ต้องยอมรับความเป็นจริงนั่นเอง (ยอมรับถึงความเป็นจริงในความผิดพลาดนั้นๆ)

4. ถ้าเราเอาชนะใจตนเองได้ ทุกอย่างก็สำเร็จ ไม่ว่าจะมียุทธกรรมมาขวางกั้นมากแค่ไหนก็ตาม ขอนี้ถ้าพูดในหลักพุทธศาสนา ก็คือ “สติ โลภสมิ ชาติโร” แปลว่า สติเป็นเครื่องตื่นในโลก พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสว่า “ธรรมทั้งหลาย มีใจเป็นหัวหน้า มีใจเป็นใหญ่ สำเร็จด้วยใจ ถ้าคนมีใจดี ก็จะทำดีหรือทำดีตามไปด้วย เพราะความดีนั้น สุขย่อมติดตามเขาไป เหมือนเงาติดตามตัวเขาไป” ถ้าพูดฟังให้เข้าใจง่ายๆ ก็ว่า ใจเป็นนาย กายเป็นบ่าวนั่นเอง

5. ควรมีการยืดหยุ่น ปรับตนเองให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมนั้นๆ

6. ต้องรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ที่มีทักษะชำนาญงานเฉพาะด้าน (เพราะเหตุที่ว่าบุคคลเหล่านั้น เป็นฝ่ายปฏิบัติการยอมรับซึ่งในรายละเอียดเฉพาะส่วน)

7. ต้องมีแผนสำรองล่วงหน้า ที่พร้อมจะนำมาใช้ได้ทันทีเมื่อเกิดเหตุแผนหลักเกิดล้มเหลว

8. ได้พบว่า แต่ละสภาพแวดล้อม จะมีผู้ที่เป็นนักออกแบบเป็นผู้นำ มองหาเพื่อให้ได้นวัตกรรมใหม่ สำหรับกระบวนการจะแตกต่างออกไปเฉพาะกลุ่ม มีการพัฒนาความคิดนั้น จะทำลายการส่งเสริมความคิดใหม่ บางครั้งจะขัดกับสัญชาตญาณในตัวตนของเรา

เราจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นมาไม่ว่าตัวเราจะเจอกับสถานการณ์ใดๆก็ตาม ที่มีแรงบีบคั้นทุกด้านมันขึ้นอยู่กับกระบวนการคิดจากสติปัญญาอันชาญฉลาดของแต่ละคน สิ่งเหล่านั้นอาจเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับเพื่อเอาตัวรอดไปให้ได้ ความกล้าในการตัดสินใจที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เมื่อได้พิจารณาแล้วโดยต้องใช้หลักโยนิโสมนสิการ มาใช้คิดพิจารณา แยกแยะ ในเหตุนี้ๆ ความสำเร็จ มักจะมาจากความผิดพลาด และความล้มเหลวที่เราพยายามปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ในยุคสมัยนั้นๆ การปรับตัวนับได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ ที่ต้องการจะก้าวไปสู่ความสำเร็จในอนาคตอันไกล ไม่ว่าจะอยู่ในช่วงอายุใด หน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบ

แต่ในบางสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความมีมิฉฉาติภูมิ สิ่งที่ต้องระมัดระวังให้มากๆ อันได้แก่ ความพลั้งเผลอ (slip) ทำให้เกิดความผิดพลาด (mistake) รวมถึงการละเมิด (violation) ในการทำงานต้องทำหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา พนักงานที่ทำงานในสถานที่นั้นๆ นับว่ามีส่วนสำคัญ ถือเป็นด่านแรกในการเห็นความผิดปกติที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานที่จะช่วยเปิดโปงกับสิ่งที่พบเห็น นับว่ามีจรรยาบรรณ และต้องใช้ความกล้าเป็นอย่างมาก รัฐบาลต้องมีส่วนเช่นกันถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่ต้องคอยช่วยตรวจสอบหรือสนับสนุนให้มีการตรวจสอบบริษัทที่กำลังกระทำผิดกฎหมาย โดยมีหน่วยงานเฉพาะที่รับแจ้งเบาะแสการทุจริต สื่อมวลชนนับได้ว่าเป็นอีกภาคส่วนที่ช่วยในการเปิดโปงสิ่งที่ไม่ชอบมาพากลในคดีใหญ่หลายคดีที่ผ่านมา

การปรับตัวได้ตามสถานการณ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการวิวัฒนาการ จนสามารถปรับตัวได้ไวเข้ากับปัญหาจะทำให้เกิดความมั่นคง และประสบความสำเร็จได้ การยอมรับความล้มเหลว ความเป็นจริงนับได้ว่าเป็นก้าวที่สำคัญสำหรับการเริ่มต้นของการนำเอาความคิดเรื่องการปรับตัวมาใช้กับชีวิตประจำวันไม่ยอมติดกับดักของความคิดของตนเอง เราต้องนำข้อผิดพลาดว่าเป็นบทเรียนในครั้งต่อไป สิ่งนี้มันจะทำให้เราประสบความสำเร็จในอนาคต

อุปสรรค 3 ข้อ ที่ต้องจำไว้ “ให้รู้ว่าถ้าผิดแล้วให้ใช้เป็นครู” ข้อที่ 1 คือการที่เราชอบที่จะปฏิเสธความจริง คิดแต่เพียงว่าเราไม่น่าพลาดถือว่าผิดเป็นครูก็แล้วกัน ส่วนข้อที่ 2 การที่เราชอบถลากลึก ด้วยการทำเพื่อแก้มือใหม่จากการล้มเหลวในครั้งที่ผ่านมา คาดหวังว่าทำครั้งนี้จะดีกว่าเก่า จนทำให้เราทำร้ายตนเอง ข้อที่ 3 เป็นกระบวนการที่ลอบใจตนเองที่จำความผิดพลาดในอดีตจนทำให้เราผ่านพ้นจนประสบความสำเร็จได้ก้าวข้ามอุปสรรคมาได้จนสำเร็จ

กล่าวได้ว่าการใช้ชีวิตที่แวดล้อมไปด้วยความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ เราไม่สามารถที่คาดการณ์เหตุที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้เลย สิ่งที่เราต้องเตรียมพร้อมเพื่อให้ตนเองสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ดีที่สุดคือ การปรับตัว เริ่มตั้งแต่ ต้องอยู่กับปัญหาในครอบครัว ที่โรงเรียน สถานทำงาน เราจะต้องยอมรับให้ได้กับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในชีวิต ไม่ว่าจะตัวเราจะเจอกับปัญหาเหล่านั้นสักกี่ครั้งก็ตาม เราจะต้องหมั่นเตือนตนเอง และหลักในการปรับตัวเมื่อประสบปัญหา ต้องใช้สติปัญญาในการคิดพิจารณาตามแนวโน้มโสมนสิการ ต้องตั้งมั่นอยู่ในความไม่ประมาททำให้ขาดสติ ต้องมีการดำเนินชีวิตโดยมีสติเป็นเครื่องกำกับ รู้จักระมัดระวังตัว โดยการอาศัยกัลยาณมิตรที่ดีเป็นผู้คอยชี้แนะควบคู่ไปกับการตัดสินใจอย่างมีการสืบสาวเพื่อหาเหตุปัจจัยในแต่ละปัญหาด้วยปัญญาของเรามาใช้ในการพิจารณา

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้มีความน่าสนใจมาก และมีประโยชน์สำหรับผู้ที่ประสบปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาด ล้มเหลวในการทำงาน หรือการดำเนินชีวิต มีหลักการทางด้านความคิดในการนำไปใช้ค่อนข้างชัดเจน ไม่ถึงกับทำให้ยุ่งยากในการตัดสินใจ ในการจะปรับตัวเพื่อพยายามดำรงตนให้อยู่บนโลกที่มีความสลับซับซ้อนทั้งทางด้านสังคมที่แวดล้อมไปด้วยสิ่งที่เราไม่สามารถคาดการณ์ได้ เพื่อให้อยู่ได้ในองค์กร และการดำเนินชีวิตประจำวันทางสังคมนั้นๆ ไม่ว่าจะอยู่ในเพศ วัย และ ทุกสาขาอาชีพ



## บรรณานุกรม

- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2551). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์.พรีนติ้งแมสโปรดักส์.
- ทิม ฮาร์ฟอร์ด. (2555). **ปรับตัว : ทำไมความสำเร็จมักเริ่มที่ความผิดพลาด (ADAPT)**. แปลโดย อรุณช อนุศักดิ์เสถียร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน.