

howto

AQ

AGILITY QUOTIENT

ความฉลาด ในการปรับตัว พรแสวงยุคใหม่ที่คุณต้องมี

ในยุคที่ "ความมั่นคงไม่มีอยู่จริง" IQ และ EQ อาจพาคุณมาถึงวันนี้
แต่ AQ คือสิ่งที่พาคุณไปต่อในโลกที่ไม่หยุดเปลี่ยนแปลง

Liz Tran เขียน ปารัตนา วันมี แปล

howto

AQ

**ความฉลาดในการปรับตัว
พรแสวงยุคใหม่ที่คุณต้องมี**

Liz Tran

เขียน

ปรารถนา วันมี

แปล

115014 ดัชนีการศึกษาศาสตร์



AQ ความฉลาดในการปรับตัว พรแสวงยุคใหม่ที่คุณต้องมี

AQ A New Kind of Intelligence for a World That's Always Changing

howto

ในเครือบริษัททอมรินทร์ คอร์ปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

378 ถนนชัยพฤกษ์ (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

โทรศัพท์ 0-2422-9999 ต่อ 4964, 4969 E-mail: info@amarin.co.th

www.amarinbooks.com    @amarinbooks  Amarin HOW-TO

Copyright © 2026 by Liz Tran

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

No part of this book may be used or reproduced in any manner for the purpose of training artificial intelligence technologies or systems.

This edition published by arrangement with Crown Currency, an imprint of The Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

สื่อดิจิทัลนี้ให้บริการดาวน์โหลดสำหรับผู้ใช้บริการตามเงื่อนไขที่กำหนดเท่านั้น

การทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ไม่มีวิธีใดนอกเหนือจากเงื่อนไขที่กำหนด

ถือเป็นความผิดอาญาตาม พรบ.ลิขสิทธิ์และพรบ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ 978-616-18-9293-7

เผยแพร่ครั้งแรก กรกฎาคม 2569

เจ้าของ ผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา บริษัททอมรินทร์ คอร์ปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ศิริ บุญพิทักษ์เกศ • กรรมการผู้จัดการ อุษณีย์ วิรดกพันธ์

รองกรรมการผู้จัดการ ศศกร วัฒนาสุทธีวงศ์ • ที่ปรึกษา อองอาจ จิระอร

ที่ปรึกษากลุ่มนอเนกพิภพ มณฑิรา ภูปากน้ำ • บรรณาธิการ ชลทิศา อยู่เย็น

ผู้จัดการส่วนศิลปกรรม วณิชชา สนิทชน • ศิลปกรรมปก สิริพงษ์ กิจวัตร

ออกแบบรูปเล่ม สุนิดา ภาวะทรัพย์ • ผู้จัดการส่วนผลิตและควบคุมคุณภาพ ดวงมล บุญจันทร์

พิสูจน์อักษร ปรีณดา สร้อยคำ, ส่องนา ภัคทวีวัลย์

แต่ไถยา แน่นนอนอยู่แล้ว

คำนำสำนักพิมพ์

บางครั้งชีวิตก็ไม่ปล่อยให้เราได้หยุดพัก เพิ่งจะตั้งหลักจากวิกฤตเรื่องหนึ่งได้ เรื่องใหม่ก็มาจ่อให้เราแก้ปัญหาอีกแล้ว จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่เราทุกคนล้วนต่างโยยหาความมั่นคง อย่างน้อยก็เพื่อให้หัวใจได้ผ่อนคลายจากภาระที่ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

แต่ในความเป็นจริง “ความมั่นคง” ที่เราตามหาอาจเป็นเพียงภาพลวงตา ต่อให้พยายามวางแผนอย่างรัดกุมเพื่อให้ทุกอย่างอยู่ภายใต้การควบคุม โลกก็ยังคงหมุนไปตามจังหวะที่คาดเดาไม่ได้ของมันเสมอ นั่นหมายความว่า โปรเจกต์ที่คุณทุ่มเทมาทั้งปีอาจพังครืนเพียงเพราะกระแสโลกที่เปลี่ยนไปในชั่วข้ามคืน หรือเงินเก็บที่คุณอดส่ำหสละสมไว้ซื้อรางวัลชีวิตให้กับตัวเอง ต้องละลายหายไปกับอุบัติเหตุหรือค่ารักษาพยาบาลที่ไม่ได้เตรียมใจมาก่อน

สภาวะเหล่านี้คือสิ่งที่ลิซ ทราน ผู้เขียนเรียกว่า *ความปั่นป่วน* (CHURN) ซึ่งประกอบด้วยความเปลี่ยนแปลง (Change), เรื่องขัดขา (Hiccups), ความไม่แน่นอน (Uncertainty), เหตุไม่คาดฝัน (Rupture) และความแปลกใหม่ (Newness) ถ้าพูดให้เห็นภาพชัดขึ้นอีกก็คือในยุคที่คนเจน Z แต่ละคนอาจต้องเปลี่ยนงานถึง 18 ตำแหน่งใน 6 สายอาชีพจนเป็นเรื่องปกติ การงานที่เคยดูมั่นคงกำลังถูกเอไอเข้ามาแทนที่ ความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) แบบที่เคยคุ้นกันมาจึงไม่เพียงพอให้เราเย็นหยัดได้อย่างมั่นคงอีกต่อไป

AQ (Agility Quotient) หรือความฉลาดในการปรับตัว คือ ความฉลาดรูปแบบใหม่ที่จะช่วยเปลี่ยนแรงกระแทกจากความปั่นป่วน ให้กลายเป็นแรงส่งที่พาคุณก้าวไปข้างหน้า

เริ่มจากการทำความรู้จัก “ค่าเริ่มต้น” ของตัวเองผ่านบุคลิกด้าน AQ 4 แบบ ได้แก่ ศัลยแพทย์สมอง นักเขียนนิยาย นักดับเพลิง และนักบินอวกาศ

จากนั้นก็ค่อย ๆ พัฒนาตนเองมุ่งสู่ “ระยะเอคิเวเต็มเปี่ยม” ซึ่งเป็นสภาวะที่คุณจะเลิกมองความเปลี่ยนแปลงว่าเป็นอุปสรรค หันมาโอบรับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยเหตุผล และแก้ไขทุกปัญหาด้วยความรู้สึกขอบคุณบทเรียนที่ช่วยให้ตนเองได้วิวัฒน์ไปสู่เวอร์ชันที่ยอดเยี่ยมขึ้นในแต่ละวัน

แล้ววันหนึ่งคุณจะพบว่าประโยชน์ยอดเยี่ยมอย่าง “พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส” นั้นสามารถเป็นจริงได้ – ด้วย AQ ในตัวคุณ

howto

สารบัญ

บทนำ

AQ : สองอักษรซ่อนความหมายมหาศาล	1
---------------------------------	---

ส่วนที่ 1 • ตัวตนที่คุณเป็น 15

บทที่ 1 บุคลิกด้านเอคิว	18
บทที่ 2 ทุกสิ่งล้วนเปลี่ยนแปลง	47
สรุปส่วนที่ 1 เอคิวมีอยู่ทุกที่	70

ส่วนที่ 2 • สิ่งที่คุณคิด 75

บทที่ 3 ถอนสมอ	82
บทที่ 4 วางเดิมพันกันหน่อยไหม	99
บทที่ 5 ถึงเวลาเข้าเรียน	118
บทที่ 6 คลื่นความอึดอัด	135
สรุปส่วนที่ 2 “ความปั่นป่วน” ของคุณ คุณเลือกเองได้	149

ส่วนที่ 3 • สิ่งที่คุณทำ 159

บทที่ 7 แกร่งอย่างยั่งยืน 162

บทที่ 8 ทีมที่มีเอคิวสูง 181

บทที่ 9 ผู้จัดการที่มีเอคิวสูง 188

บทที่ 10 หลักคิดสี่เขียวและสี่ดำ 197

บทที่ 11 แนวทางทางเหมือนอุรุ 214

สรุปส่วนที่ 3 เครื่องถ่วงดุลอันยอดเยี่ยม 228

บทสรุป ชีวิตที่มีเอคิวเต็มเปี่ยม 232

กิตติกรรมประกาศ 239

เกี่ยวกับผู้เขียน 242

เอคิว (AQ)

Agility Quotient / อ-จิ-เอ-ที 'kwō- shənt / (noun)

1. ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง
ความไม่แน่นอน และสิ่งที่ไม่รู้
2. ความฉลาดรูปแบบใหม่สำหรับโลกที่เปลี่ยนแปลงไม่หยุด

บทนำ

AQ : สมองอักษร

ข้อความหมายมหาศาล

ปัญญากำเนิดจากการเรียกขานสรรพสิ่ง
ด้วยนามอันเหมาะสม
— ขงจื้อ

“ผมคิดว่าคุณควรไปหานักบำบัด” เขาบอก เขาที่ว่าเป็นคนรักของฉันเอง คือนั่นเราเถียงกันไม่จบไม่สิ้นเพราะต่างฝ่ายต่างไม่ยอมลงให้กัน

“ก็เคยไปหามาแล้วไง” ฉันเตือนความจำเขา “ไม่มีอะไรให้ต้องไปปรึกษาแล้ว” ในช่วงสองปีนั้น ฉันพัฒนาตัวเองร่วมกับ ดร.มันน์ ความพยายามของฉันไม่สูญเปล่า เราประสบความสำเร็จอย่างงดงาม ฉันทุ่มเทอย่างเต็มที่และวิวัฒน์เป็นฉันคนใหม่ เพราะฉะนั้น ยังมีอะไรให้ไปปรึกษาอีกละ

แต่เอาเข้าจริงเขาก็พูดถูกนั่นแหละ ฉันคิดว่าตัวเองวิวัฒน์แล้ว ทว่าอันที่จริงการวิวัฒน์นั้นยังไม่สมบูรณ์ ฉันติดกรอบ นั้นเป็นคนละเรื่องกับการวิวัฒน์เลย ตอนนั้นฉันยังอายุน้อย เพิ่งจะก้าวสู่โลกแห่งชีวิตจริงในมหานครนิวยอร์กได้เพียงไม่กี่ปี แต่ไม่สำคัญหรอกว่าคุณจะอายุน้อย อายุเยอะ หรือไม่เยอะไม่น้อย คุณติดกรอบได้ในทุกช่วงวัย การติดกรอบเริ่มขึ้นเมื่อคุณเริ่มเชื่อ (เหมือนที่ฉันเคยเชื่อ)

ว่าคุณกลายเป็นตัวเองในเวอร์ชันที่สมบูรณ์แบบแล้ว

แดเนียล กิลเบิร์ต (Daniel Gilbert) ศาสตราจารย์เกียรติคุณแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เรียกความเชื่อนี้เป็น “มายาคติของจุดสิ้นสุดแห่งประวัติศาสตร์ (The End of History Illusion)” สิ่งนี้เป็นตรรกะวิบัติทางจิตวิทยาซึ่งเกิดขึ้นได้กับคนทุกวัย โดยคนเหล่านี้เชื่อว่าตัวเองพัฒนาอย่างก้าวกระโดดจน “มาถึง” ตัวตนที่พวกเขาจะเป็นไปตลอดชั่วชีวิตที่เหลืออยู่ ถึงแม้เราอาจคิดว่าตัวเราในอนาคตคงไม่เปลี่ยนไปมากเท่ากับที่เคยเปลี่ยนในอดีต แต่งานวิจัยกลับแสดงให้เห็นว่านั่นไม่จริงเลย ตัวเราในช่วงวัย 60 หรือ 70 ปีเปลี่ยนไปมากเท่ากับในช่วงวัย 20 ปี แต่เราไม่รู้ตัว เพราะมายาคติของจุดสิ้นสุดแห่งประวัติศาสตร์เป็นวงจรอุบาทว์ที่เติมเชื้อไฟให้ตัวเองได้ไม่สิ้นสุด

คิดง่าย ๆ ว่า เมื่อคุณมองว่าตัวเองพัฒนาจนสมบูรณ์แบบแล้ว (แบบเดียวกับฉัน) คุณย่อมไม่แสวงหามุมมองและประสบการณ์ใหม่ ๆ (เช่น การกลับไปปรึกษานักบำบัดอีกครั้ง) พอเป็นแบบนี้ คุณเลยหยุดพัฒนาไปจริง ๆ เราเคยอยู่ในจุดดังกล่าวกันทั้งนั้น ทั้งยังเป็นไปได้สูงว่าชีวิตบางด้านของเราในตอนนี้อยู่กำลังติดหล่มอยู่เช่นกัน หนังสือเล่มนี้จะปลดพันธนาการให้เราเป็นอิสระ เราจะหันมามองว่าตัวเองเปลี่ยนแปลงได้เสมอ และทวงคืนความฉลาดในการปรับตัวที่จำเป็น ต้องมีหากอยากเป็นตัวเองในเวอร์ชันที่ดีที่สุดและแท้จริงที่สุด

เหตุผลที่ฉันยกการบำบัดมาเป็นตัวอย่างไม่ใช่เพราะเรื่องนี้วิเศษเลิศเลออะไร แต่เป็นเพราะมันธรรมดาสามัญสุด ๆ โดยเป็นเพียงเลี้ยวขณะหนึ่งในบรรดาเลี้ยวขณะอีกนับร้อยหรืออาจจะนับพันในชีวิต เลี้ยวขณะที่มีคนบอกให้ฉันเปลี่ยนแปลง แต่ฉันกลับต่อต้านอีกฝ่าย เราทุกคนล้วนพบเจอทางแยกที่ต้องเลือกเดินแบบนี้อยู่เสมอ บางครั้งก็เห็นได้ชัด เช่น โอกาสที่จะเปลี่ยนงานหรือเลิกนิสัยบางอย่าง ทว่าบางครั้งก็แอบซ่อนอยู่ในเหตุการณ์เล็ก ๆ อย่างตอนที่คุณสามารถเลือก

ลองสิ่งใหม่ที่ต่างจากเดิมได้ แต่กลับเลือกอะไรเดิมๆ อยู่ดี

เวลาเราต่อต้านความเปลี่ยนแปลง เหตุผลไม่ได้เป็นเพราะเราหัวแข็งหรือไม่รู้อะไร แต่เป็นเพราะอคติจากการยึดติดกับสภาพปัจจุบัน (*status quo bias*) ซึ่งเป็นรูปแบบความคิดที่จับเราไว้อยู่หมัด พลังบีบให้เราใช้ชีวิตแบบเดิมไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นเพื่อคงสภาพปัจจุบันไว้ อคติทำนองนี้เกิดขึ้นเพราะเราทุกคนล้วนอยากรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เราจึงเฝ้าหาสิ่งที่มีระบบระเบียบและแน่นอน เราดื่มกาแฟแบบเดิมทุกเช้า ใส่กางเกงสไตรท์ที่ใส่มาไม่รู้กี่ปี และยึดเกาะกับความคิดเห็นเดิมๆ ทรานานเท่านาน

แน่นอนว่าอคติดังกล่าวช่วยมนุษยชาติไว้ในอดีต ทว่าปัจจุบันโลกหมุนเร็วเกินไป ผันผวนมากเกินไป ถึงแม้เราจะพยายามอย่างสุดความสามารถ เราก็ยังถูกเหวี่ยงไปตามโลกอยู่ดี ทำയที่สุดเราจึงตกอยู่ในสถานการณ์ที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออกเท่าที่มนุษย์จะพบเจอได้ กล่าวคือ เราโยยหาความมั่นคงถาวรแต่กลับพบเพียงความเปลี่ยนแปลง เทียวบินถูกยกเลิก เฮอริเคนพัดเข้าชายฝั่ง อัตราดอกเบี้ยพุ่งขึ้นสองเท่าภายในไม่กี่เดือน บางทีบริษัทของคุณอาจจะเลิกจ้างพนักงานหรือพับแผนการจ้างพนักงานเพิ่ม บางทีคนในครอบครัวอาจเจ็บป่วยกะทันหัน เรื่องไม่คาดคิดเกิดขึ้นตลอดเวลา ส่วนความผิดหวังก็ถาโถมเข้าใส่ไม่หยุด ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เราวางแผนอะไรไม่ได้อีกต่อไป เราจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะไต่บินไปตามกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลง

ความมั่นคงไม่มีอยู่จริง

ฉันจะหยิบยกข้อมูลและสถิติมาให้คุณดูก็ได้ว่าโลกของเรากำลังปั่นป่วนมากขึ้นแค่ไหน แต่ฉันขอใช้หลักฐานที่น่าเชื่อถือที่สุดก่อน นั่นคือชีวิตของคุณเอง ลองย้อนนึกถึงช่วงปีสองปีที่ผ่านมาและอ่านประโยคด้านล่างนี้ วงกลมข้อที่ตรงกับชีวิตของคุณดู

- เจอค่าใช้จ่ายก้อนโตที่ฉันไม่ได้คาดคิดมาก่อน
- เพื่อนหรือคนในครอบครัวทำสิ่งที่ฉันรู้สึกประหลาดใจ
- ฉันเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในชีวิตการทำงาน
- ฉันเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในชีวิตส่วนตัว
- ฉันเผชิญปัญหาที่ไม่เคยเจอมาก่อนในที่ทำงานหรือที่บ้าน
- ฉันเรียนรู้ทักษะหรือเทคโนโลยีใหม่
- ฉันเจอข่าวที่พลิกผันไปในทิศทางที่ไม่อยากเชื่อเลยว่าจะเกิดขึ้นจริง
- ฉันไม่แน่ใจว่าตำแหน่งงานของตัวเองยังมั่นคงดี
- ฉันใคร่ครวญอย่างจริงจังว่าจะลาออกหรือเปลี่ยนอาชีพ
- ฉันมองอนาคตตัวเองไม่ออกเลย

ถ้าคุณวงกลมแทบทุกข้อข้างต้น คุณไม่ใช่คนเดียวที่เป็นแบบนี้ ความเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ข้อยกเว้นอีกต่อไป แต่กลายเป็นเรื่องปกติ แถมยังเกิดขึ้นเร็วราวกับไฟลามทุ่ง โดยเฉลี่ยแล้ว คนเจนซี (Gen Z) ซึ่งเป็นเจนที่อายุน้อยที่สุดในบรรดาคนทำงาน จะได้ทำงาน 18 ตำแหน่งใน 6 สายอาชีพตลอดช่วงชีวิตการเป็นผู้ใหญ่ เรียกได้ว่าแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากคนยุคเบบี้บูม (Baby Boomer) ที่มักทำงานเดิมเป็นเวลายาวหลายสิบปี ทั้งยังวางใจว่าจะได้รับเงินบำนาญ

แน่นอน ตำแหน่งงานที่เคยมั่นคงอย่างผู้ช่วยฝ่ายกฎหมาย นักวิเคราะห์การเงิน และนักเขียนคำโฆษณา ต่างก็ถูกเอไอแย่งงานหมดแล้ว ไม่มีตำแหน่งงานไหนที่จะรอดพ้นจากการสูญพันธุ์ ความไม่มั่นคงนี้เกิดขึ้นกับบริษัทยักษ์ใหญ่เช่นกัน ในปี 1958 บริษัทใน S&P 500¹ อยู่รอดได้เฉลี่ย 61 ปี ทุกวันนี้ตัวเลขเหลือเพียง 18 ปีเท่านั้น ทั้งคนธรรมดาทั่วไปและบริษัทจึงล้วนต้องเรียนรู้วิธีพลิกโฉมตัวเอง

อาชีพของฉันคือผู้เชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลง โดยทำงานเป็นโค้ชผู้บริหารให้กับซีอีโอและผู้ก่อตั้งบริษัทเทคโนโลยีที่เติบโตเร็วที่สุดในโลก ฉันเห็นพวกเขาตั้งแต่ตอนยังเป็นเพียงกลุ่มเพื่อนที่นั่งเขียนโปรแกรมกันในห้องเช่า จนกระทั่งกลายเป็นผู้นำที่กุมบังเหียนดูแลพนักงานหลายร้อยชีวิตและเงินทุนหลายล้าน เพราะธุรกิจของพวกเขาเปลี่ยนแปลงด้วยความเร็วแสง พวกเขาจึงต้องพัฒนาทักษะด้วยความเร็วในระดับนั้นเช่นกัน ทั้งยังต้องพัฒนาแบบไม่หยุดยั้ง แน่แน่นอนว่าฉันมีหน้าที่ต้องวิเคราะห์ตาราง สไลด์ และวิธีแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อซ้ำหาคำและความท้าทายทางธุรกิจที่โผล่ขึ้นมาอย่างฉับพลัน หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของฉันคือการเพิ่มความคล่องตัวให้พวกเขา ฉันอธิบายให้พวกเขาฟังว่าพวกเขาต้องพัฒนาอย่างไรบ้าง คอยกระตุ้นเตือนเมื่อพวกเขาติดกรอบ ไม่ว่าจะเป็นกรอบความคิด กรอบอคติ หรือกรอบของแบบแผนซ้ำซาก จากนั้นก็สรรหาเครื่องมือและตัวช่วยที่จำเป็นมาให้พวกเขาใช้เปลี่ยนแปลงตัวเอง

เมื่อไม่นานมานี้ ฉันเจอบทเรียนเรื่องการปรับตัวเข้าอย่างจัง ในระหว่างการโค้ชให้ลูกค้า ฉันนั่งตรวจดูโปรเจกต์หนึ่งกับเขา เขาจ้างบริษัทฟิออร์เขียนข่าวประชาสัมพันธ์ให้บริษัทของเขา แต่งานที่ได้นั้น

¹ S&P 500 คือ ดัชนีตลาดหุ้นของสหรัฐฯ ซึ่งประกอบด้วยบริษัทขนาดใหญ่ที่สุด 500 แห่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สหรัฐฯ

ห่วยมาก ฉันเริ่มค้นหาไอเดียที่จะปรับแก้โครงสร้างและเนื้อหาทันที
 ทว่าก่อนที่จะทันพูดประโยคแรกจบ ลูกคำก็ขัดขึ้นมาว่า “ทำไมเรา
 ไม่ใช่ไอ้โง่ไปเลยล่ะ” เขาเปิดโปรแกรมเบราร์เซอร์ ป้อนข้อมูลลงใน
 แชนบอต จากนั้นภายในเวลา 25 วินาที เราก็ได้ข่าวประชาสัมพันธ์
 ซึ่งออกมาดีกว่าที่เราสองคนจะเขียนได้ไปมากโข

ฉันรับตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารในวงการเทคโนโลยีและธุรกิจ
 เงินร่วมลงทุนมามากกว่า 15 ปี โดยคิดมาตลอดว่าความรู้และทักษะ
 การคิดที่ฉันสั่งสมมาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกคำเลือกร่วมงานกับฉัน
 ทว่าในสถานการณ์ข้างต้น ปัญหาที่เราเจอแก้ไขได้ในพริบตา ไม่ต้อง
 พึ่งประสบการณ์ที่ฉันเก็บเกี่ยวมาอย่างยากลำบากเลยแม้แต่น้อย ฉัน
 ช่วยอะไรไม่ได้เลย ไม่จำเป็นต้องอยู่ตรงนั้นด้วยซ้ำ สิ่งที่ฉันสงสัยมา
 ระยะหนึ่งได้รับคำตอบที่กระจ่างแจ้งเสียจนปฏิเสธไม่ได้อีกต่อไป โลก
 เปลี่ยนไปแล้ว คุณจะฉลาดหรือมีประสบการณ์มากแค่ไหนก็ไม่สำคัญ
 อีกต่อไป ในโลกที่ความมั่นคงไม่มีอยู่จริง เอคิวคือพรแสวงที่ต้องมี

ไอคิว → อีคิว → เอคิว

ตอนที่ฝรั่งเศสเริ่มให้เด็กทุกคนเข้าสูระบบการศึกษาภาคบังคับในช่วง
 ปลายทศวรรษ 1800 พวกเขาต้องหาวิธีประเมิน “อายุสมอง” ของ
 นักเรียนเพื่อที่จะได้แบ่งห้องเรียนได้อย่างเหมาะสม นักจิตวิทยา
 ชาวฝรั่งเศสอย่างอัลเฟรด บินด์ (Alfred Binet) และธีโอดอร์ ไชมอน
 (Théodore Simon) ได้รับคำเชิญให้ร่วมคิดค้นวิธีประเมินดังกล่าว
 พวกเขารีบคว้าโอกาสนี้ไว้และคิดค้นแบบทดสอบเชาว์ปัญญาที่ใช้ได้
 จริงขึ้นมาเป็นครั้งแรกของโลก นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา แบบทดสอบ
 เชาว์ปัญญาบินด์-ไชมอน (Binet-Simon Intelligence Scale) ก็เป็น

แรงบันดาลใจให้กับนักวิจัยคนอื่นๆ นับไม่ถ้วน รวมถึงลูอิส เทอร์แมน (Lewis Terman) ซึ่งปรับปรุงแบบทดสอบต้นฉบับชานาในใหญ่นกลายเป็นแบบทดสอบสแตนฟอร์ด-บินเน็ต (Stanford-Binet Test) โดยในช่วงศตวรรษที่ 20 แบบทดสอบดังกล่าวกลายเป็นมาตรฐานในการประเมินไอคิวในสหรัฐอเมริกาแทบจะตลอดทั้งศตวรรษ

เทอร์แมนเชื่อว่าคนที่มีไอคิวสูงคืออัจฉริยะ เขาพิสูจน์ความเชื่อนี้ผ่านการศึกษาในปี 1921 โดยติดตามเด็ก 1,528 คนที่มีไอคิวสูงกว่า 135 ตลอดช่วงชีวิตของพวกเขา นับตั้งแต่ตอนเป็นเด็กจนกระทั่งโตเป็นผู้ใหญ่ และสิ้นสุดการศึกษาเมื่อพวกเขาเสียชีวิตลง การศึกษา Genetic Studies of Genius (พันธุกรรมของอัจฉริยะ) ของเทอร์แมนดำเนินไปนานกว่า 80 ปี เรียกได้ว่าเป็นการศึกษาที่ยาวนานที่สุดในประวัติศาสตร์ของวงการจิตวิทยา ในตอนแรก ผลลัพธ์จะพิสูจน์ความเชื่อของเทอร์แมนเกี่ยวกับพลังของไอคิว เด็ก ๆ กลุ่มที่ฉลาดต่ำกว่าคนทั่วไปและได้รับฉายาอันน่าเอ็นดูว่า “เทอร์ไมต์ส” (Termites) เติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่แข็งแกร่งและประสบความสำเร็จ พวกเขาเรียนจบมหาวิทยาลัย จดสิทธิบัตร และตีพิมพ์งานวิจัยในอัตราที่สูงกว่าเด็กคนอื่นๆ ที่มีไอคิวปานกลาง

อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไป ความแตกต่างเหล่านี้กลับลดน้อยลงเรื่อยๆ เทอร์ไมต์สส่วนใหญ่ในการศึกษาของเทอร์แมนโตไปเป็นคนธรรมดาที่ประกอบอาชีพวิศวกร นักพิมพ์ดีด หน่วยงานธุรกิจ และตำรวจ ไม่มีใครได้รับรางวัลโนเบลหรือกลายเป็นศิลปินระดับโลกเลย อันที่จริง เจ้าของรางวัลโนเบลอย่างหลุยส์ อัลวาเรซ (Luis Alvarez) และวิลเลียม โชคลีย์ (William Shockley) ถูกคัดออกจากการศึกษาดังกล่าวด้วยซ้ำ เนื่องจากไอคิวของพวกเขาไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด

ผลลัพธ์จากงานวิจัย Genetic Studies of Genius เริ่มทำให้

ผู้คนทั้งขา และในช่วงเวลาไล่เลี่ยกันนั่นเอง สังคมก็ค่อยๆ เบนเข็มจากไอคิวไปสนใจเรื่องอีคิว โดยปีเตอร์ ซาลอเวย์ (Peter Salovey) และจอห์น เมเยอร์ (John Mayer) ได้บัญญัติคำว่า *ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)* ขึ้นในปี 1990 ก่อนที่แดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman) จะเผยแพร่แนวคิดนี้ผ่านหนังสือของเขา ในปี 1995 จนเป็นที่รู้จักไปทั่ว ฉบับล้นนั้น ทักษะทางอารมณ์ที่ไม่สามารถวัดผลได้ด้วยแบบทดสอบไอคิว ไม่ว่าจะเป็นการตระหนักรู้ในตนเอง ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หรือการรู้จักควบคุมตนเอง ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในชีวิต ภาคธุรกิจต่างพากันลงทุนในหลักสูตรพัฒนาอีคิว สถาบันการศึกษาหันมาผลักดันเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ อีกทั้งกระแสใหม่ๆ อย่างการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Learning หรือ SEL) ยังแพร่กระจายเป็นวงกว้าง ในยุคสมัยแห่งความร่วมมือโลกาภิวัตน์ และการเป็นผู้ประกอบการ อีคิวได้ก้าวข้ามไอคิวและกลายเป็นทักษะที่ต้องมีในโลกไร้พรมแดน

คราวนี้ลองถอยกลับมามองภาพรวมของเหตุการณ์ทั้งหมดกันดูบ้าง ไอคิวเป็นผลผลิตจากยุคอุตสาหกรรม โดยเริ่มปรากฏขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ในฐานะกลไกสำหรับจัดลำดับ คัดกรอง และจัดสรรบุคคลตามความถนัด ระยะแรกยังใช้แค่ในกลุ่มเด็กนักเรียน ก่อนจะขยายวงกว้างไปสู่หน่วยงานต่างๆ เช่น กองทัพ ระบบราชการ และสถาบันอุดมศึกษา เมื่อเวลาผ่านไป 90 ปี โลกยุคแรงงานความรู้ก็นำพาให้เรารู้จักอีคิว ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับงานรูปแบบใหม่ที่อาศัยแรงงานน้อยลงและพึ่งพาการบริหารจัดการมากขึ้น จึงกลายเป็นว่าความสำเร็จต้องอาศัยการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา และการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากวัฒนธรรมอันแตกต่างหลากหลาย อีคิวคือเครื่องมือสำคัญในโลกแห่ง

การทำงานที่ต้องติดต่อกับผู้คนมากหน้าหลายตาเช่นนี้

ตัดภาพมายังช่วง 35 ปีต่อมาหรือก็คือปัจจุบันนี้ ซึ่งเทคโนโลยีก้าวหน้าแบบที่ไม่เคยเป็นมาก่อน เห็นได้ชัดว่าไอคิวและอีคิวไม่เพียงพออีกต่อไป โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างก้าวกระโดดนับตั้งแต่ปี 1900 - 1990 แม้ฉันจะทำนายอนาคตไม่ได้และไม่มีลูกแก้วบอกอนาคต แต่ฉันก็รู้ว่าเราหลงทางมาโดยตลอด เราหวังว่าไอคิวกับอีคิวจะเพียงพอให้อยู่รอดในโลกปัจจุบัน ทว่าอันที่จริงเราจำเป็นต้องบ่มเพาะความฉลาดรูปแบบใหม่เพื่อรับมือกับความท้าทายและโอกาสที่ผันผวนยิ่งกว่าที่แล้วมา เราจำเป็นต้องมีเอคิว

ความฉลาดในการปรับตัว

ลุดวิก วิตเกินสไตน์ (Ludwig Wittgenstein) นักปรัชญาชาวออสเตรียเคยเขียนไว้ว่า “ชีวิตจำกัดของภาษาจำกัดโลกของข้าพเจ้า” นั่นคือความหมาย ไอเดีย แนวคิด และคุณลักษณะต่างๆ ไม่อาจมีตัวตนได้โดยหากเราไม่มีคำที่เหมาะสมไว้ใช้บรรยายสิ่งเหล่านั้น ลองดูตัวอย่างจากคำว่า *Schadenfreude* ในภาษาเยอรมันก็ได้ คำนี้หมายถึงความพึงพอใจที่ได้จากการเห็นคนอื่นเป็นทุกข์ และถ้าคุณอ่านคัมภีร์ของศาสนาพุทธ คุณจะพบคำตรงข้ามจากภาษาสันสกฤต นั่นคือ *Mudita* ซึ่งแปลว่าความพึงพอใจจากการเห็นคนอื่นมีความสุข และมีชีวิตที่ดี ทั้งคำว่า *Schadenfreude* และ *Mudita* บรรยายความรู้สึกอันสลับซับซ้อนที่ไม่มีคำตรงตัวในภาษาอังกฤษ

ฉันไม่เคยรู้มาก่อนเลยว่าความรู้สึกสองอย่างนี้มีอยู่จริงจนกระทั่งฉันเห็นสองคำนี้ นั่นก็เพราะสิ่งต่างๆ จะมีตัวตนขึ้นมาได้ก็ต่อเมื่อมีการตีตรามัน เมื่อคำใหม่เกิดขึ้นและเรานำไปใช้ในชีวิตประจำวัน โลก

ของเราก็ขยายกว้างขึ้นตามไปด้วย เรื่องนี้เห็นได้ชัดเจนจากคำใหม่ๆ ในปีปคัลเจอร์ของยุคปัจจุบัน เช่น คำว่า *plant-based* (ทำจากพืช) *binge-watch* (ดูซีรีส์มาราธอน) และ *selfie* (เซลฟี่)

นั่นคือสิ่งที่เรากำลังทำกับคำว่า **เอคิว** ซึ่งฉันให้คำนิยามว่า หมายถึงความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง **ความไม่แน่นอน และสิ่งที่ไม่รู้** ฉันหวังว่าคำนี้จะกลายเป็นคำที่เราใช้กันติดปากและทำให้คนหันมาสนใจความสามารถนี้กันมากขึ้นอย่างที่เราควรจะเป็น การนิยามเอคิวว่าเป็นความฉลาดประเภทหนึ่งคือการยกฐานะเอคิวให้เทียบเท่าไอคิวและอีคิว โดยมองว่ามันเป็นสิ่งสำคัญถูกต้อง และสังเกตเห็นได้ เมื่อกว่า 100 ปีก่อน ไอคิวกลายเป็นมาตรฐานในการวัดความฉลาด ต่อมาอีคิวก็เข้ามาขยายขอบเขตของความฉลาดให้กว้างขึ้น ทั้งสองสิ่งนี้เป็นตัววัดผลที่มีประโยชน์ในช่วงเวลาที่มันถือกำเนิดขึ้นมา แต่ตอนนี้โลกที่ไม่หยุดนิ่งของเรากำลังต้องการเอคิว

ความฉลาดในการปรับตัวไม่ได้เป็นความสามารถพิเศษหรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์อีกต่อไป แต่เป็นเครื่องมือที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินชีวิต ในทำนองเดียวกับที่ไอคิวและอีคิวเคยเป็นมาตรฐานที่วัดว่าเราจะประสบความสำเร็จหรือมีความสุขมากเพียงใด ความฉลาดในการปรับตัวก็เป็นความฉลาดรูปแบบใหม่สำหรับโลกที่เปลี่ยนแปลงไม่หยุด การตั้งชื่อให้ความฉลาดประเภทนี้คือการยกระดับความสำคัญแบบที่มันสมควรจะได้รับ และคือการยอมรับว่าเอคิวมีอิทธิพลต่อทุกด้านของชีวิต

- เราใช้เอคิวบรรยายรายละเอียดงาน (สภาพแวดล้อมที่ต้องแข่งกับเวลา สำหรับผู้สมัครที่มีเอคิวสูง)...
- ด้านชีวิตส่วนตัวก็ได้ (ฉันเลี้ยงลูกๆ ที่เอคิวสูง)...

- **ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจได้เช่นกัน** (ฉันกำลังพัฒนาเอคิวอยู่ เพราะฉันเราไปลองร้านใหม่ๆ กันเถอะ)

ในที่สุดเราก็มีคำที่เหมาะสมมาใช้บรรยายความสามารถที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันแล้ว ในเมื่อมีคำนิยามเรียบร้อยแล้ว เราย่อมบรรลุเป้าหมายนี้ได้แน่นอน

ดำดิ่งโดยสมบูรณ์

ไม่แปลกเลยที่หนังสือเล่มนี้จะพูดถึงการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน เพราะช่วงที่ฉันเขียนเป็นช่วงปีที่ชีวิตกำลังเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ปีนั้นเป็นปีแรกที่ลูกสาวของฉันลืมตาดูโลก ฉันกลายเป็นแม่มือใหม่ตอนอายุ 38 ปี ก่อนหน้านั้นฉันไม่เคยคุมเด็กทารกเลยด้วยซ้ำ จากที่เคยใช้ชีวิตวัยผู้ใหญ่ตามอำเภอใจมาสองทศวรรษ ฉันต้องเปลี่ยนมายกให้ลูกสาวเป็นศูนย์กลางจักรวาล ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามแบ่งเวลาที่แทบไม่มีให้กับการโค้ช การเขียนหนังสือ และการขึ้นบรรยายเรื่องความฉลาดในการปรับตัว

ในช่วงนั้น ฉันนึกถึงอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ (Albert Einstein) อยู่บ่อยครั้ง ว่ากันว่าเวลาไอน์สไตน์แก้โจทย์วิทยาศาสตร์ไม่ออก เขาจะนั่งเก้าอี้โยกดูใจพลางถือลูกเหล็กเล็กๆ ไว้ในมือทั้งสองข้าง จากนั้นก็ใคร่ครวญโจทย์ดังกล่าวระหว่างกำลังเคลิ้มหลับ และในตอนที่กำลังจะหลับจริงๆ มือของเขาจะคลายออก ส่งผลให้ลูกเหล็กร่วงลงกระทบพื้นและปลุกเขาตื่นมาทันเวลา เขาจึงยังคงจดจำวิธีแก้โจทย์ที่คิดออกระหว่างอยู่ในห้วงฝันได้

ฉันไม่ใช่ไอน์สไตน์ แต่ฉันเข้าใจกระบวนการนี้ดีในขณะดูแลลูก

ช่วงดึก เวลาให้นมลูกตอนกลางดึกที่เงียบสงัดและมืดสนิท ฉันจะอยู่ในภาวะกึ่งหลับกึ่งตื่นเหมือนไฮเปอร์โนต ความคิดต่างๆ จะพรุ้งพรูออกมาแบบไม่ถูกปิดกั้น ในช่วงเวลาที่ให้นมลูก ประโยคต่างๆ จะหลั่งไหลออกมาอย่างชัดเจนและสมบูรณ์ราวกับสมองเป็นป้ายโฆษณาบิลบอร์ดในไทม์สแควร์ ฉันจะอุ้มลูกด้วยมือหนึ่ง ขณะที่อีกมือพิมพ์ข้อความที่คิดได้ลงในโทรศัพท์ โดยพยายามคว้าจับถ้อยคำเหล่านั้นให้ทันก่อนที่จะลืมนั่นไป

เพื่อนฝูงและคนในครอบครัวต่างประหลาดใจที่ฉันลงมือเขียนหนังสือเล่มที่สองทันทีหลังจากคลอดลูก พวกเขาถามว่า “ไม่รอให้ลูกโตกว่านี้อีกนิดเหรอ” เวลาที่เห็นฉันทำงานได้ขะเข้มเวลา ให้นมลูกระหว่างประชุม และนั่งเขียนหนังสือกลางดึกหลังกล่อมลูกเข้านอน ฉันเห็นด้วยนะว่าการรอไปก่อนก็เข้าท่าดี แต่ฉันทำแบบนั้นไม่ได้ ทุกวันที่ได้เลี้ยงลูกเป็นช่วงเวลาที่ฉันดำดิ่งสู่โลกเควียโดยสมบูรณ์ ฉันคิดว่าไม่น่าจะมีสถานการณ์ไหนเหมาะกับการเขียนหนังสือเล่มนี้มากเท่านี้อีกแล้ว ตอนนี้ฉันเลยอยากส่งต่อภาวะดำดิ่งนั้นให้คุณ ด้วยการให้คุณเข้าสู่โลกของเควียด้วยกัน

ฉันออกแบบหนังสือเล่มนี้ให้เป็นแบบฝึกหัดการปรับตัวให้เวทีลงมือทำได้จริง รวมถึงเป็นคู่มือให้ใครก็ตามที่อยากหาหลักยึดในโลกที่ไม่มั่นคงใบนี้ บางที :

- ความเปลี่ยนแปลงอาจถาโถมเข้าใส่จนคุณรู้สึกอ่อนล้าและหมดไฟ
- คุณอาจอยากเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่แต่ไม่รู้จะเริ่มตันอย่างไรดี
- อาชีพของคุณอาจกำลังเปลี่ยนไปจนคุณไม่แน่ใจว่าควรทำอย่างไร

- คุณอาจไม่ได้เรียนรู้ทักษะใหม่มาพักหนึ่งแล้ว
- คุณอาจรู้สึกเหมือนถูกทิ้งไว้ข้างหลังเพราะคนรอบตัวเริ่มเปลี่ยนไป
- คุณอาจรู้สึกโกรธ โศกเศร้า หรือผิดหวังเมื่อเจอเรื่องไม่คาดคิด
- คุณอาจไม่แน่ใจว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร

เนื้อหาในบทต่าง ๆ ต่อจากนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ “ตัวตนที่คุณเป็น” “สิ่งที่คุณคิด” และ “สิ่งที่คุณทำ”

“ส่วนที่ 1 : ตัวตนที่คุณเป็น” พูดถึงคุณโดยเฉพาะ เนื้อหาส่วนนี้จะระบุสินทรัพย์ด้านเอคิวิที่คุณมีติดตัว เราจะเริ่มด้วยการทำแบบทดสอบเพื่อดูว่าคุณมีบุคลิกด้านเอคิวิแบบไหนใน 4 บุคลิก (นักบินอวกาศ นักดับเพลิง ศัลยแพทย์สมอง หรือนักเขียนนิยาย) จากนั้นคุณจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ จุดแข็ง และจุดอ่อนของตัวเอง นอกจากนี้เรายังจะพูดถึงระยะต่าง ๆ ของเอคิวิที่จะเป็นตัวกำหนดว่าความฉลาดในการปรับตัวที่อยู่ในเกณฑ์ดีและไม่ดีนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร เนื้อหาส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องพูดถึงมากที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่สำคัญที่สุดในโลก นั่นก็คือตัวคุณเอง

ใน “ส่วนที่ 2 : สิ่งที่คุณคิด” เราจะสำรวจวิธีการปรับความคิดเพื่อให้คุณกลายเป็นคนที่มีทักษะในการปรับตัวมากยิ่งขึ้น คุณจะได้เรียนรู้วิธีเพิ่มทักษะนั้นอย่างคล่องตัวด้วยเทคนิค ABC's โดยจะได้ฝึกวิธีคิดเกี่ยวกับชีวิต 4 วิธี เพื่อให้คุณเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน และสิ่งที่ไม่รู้ได้อย่างราบรื่น แต่ละวิธีจะช่วยให้คุณเป็นตัวคุณในแบบที่มั่นคง กล้าหาญ กระตือรือร้น และยืดหยุ่นมากขึ้น คุณจะได้ฝึกและประยุกต์ใช้เครื่องมือใหม่ๆ ผ่านกรณีศึกษาและแบบฝึกหัดต่างๆ พलयกระดับวิธีคิดในชีวิตประจำวันให้ไปถึง

เอคิวระดับสูงสุด

ใน “ส่วนที่ 3 : สิ่งที่คุณทำ” เราจะเจาะลึกเกี่ยวกับรายละเอียดปลีกย่อยในอาชีพของคุณ โดยพูดถึงการกระทำ พฤติกรรม และกลยุทธ์ในการนำเอคิวไปใช้ในโลกการทำงาน คุณจะได้เรียนรู้ว่าทีมและผู้จัดการที่มีเอคิวสูงนั้นเป็นแบบไหน จะทำอย่างไรในสถานการณ์ที่ไม่เคยเจอมาก่อน และจะพัฒนาตัวเองอย่างไรเพื่อให้พร้อมรับมือกับอนาคต เมื่ออ่านจบ คุณจะเข้าใจวิธีสร้างเส้นทางอาชีพที่เจริญก้าวหน้า ไม่ว่าจะอะไรจะโถมเข้าใส่ก็ตาม

ในฐานะโค้ชผู้บริหาร หน้าที่ของฉันจะไม่เสร็จสิ้นจนกว่าลูกค้าจะเห็นผลลัพธ์ที่แท้จริงและจับต้องได้จากการโค้ชของฉัน หนังสือเล่มนี้ก็ใช้หลักการเดียวกัน โดยอัดแน่นไปด้วยเนื้อหาที่ช่วยทดสอบและพัฒนาความฉลาดในการปรับตัว ฉันหวังว่าคุณจะทดลองทำแบบฝึกหัดเหล่านั้นไปด้วยกัน แน่ใจว่าคุณอาจรู้สึกแปลก ๆ หรือรู้สึกเหมือนถูกกดดันให้ออกนอกเขตแดนแห่งความสบายใจ แต่ความอึดอัดดังกล่าวจะช่วยเพิ่มเอคิวให้คุณ ฉันคงสัญญาไม่ได้ว่าคุณจะสบายใจ แต่รับประกันได้เลยว่าคุณจะพัฒนาตัวเองได้แน่นอน และเมื่ออ่านไปถึงหน้าสุดท้าย คุณจะมีทุกอย่างพร้อมสำหรับการสร้างความสุขและความสำเร็จในโลกที่ไม่แน่นอนใบนี้ ยินดีต้อนรับเข้าสู่โลกแห่งเอคิว

ส่วนที่ 1

ตัวตนที่คุณเป็น

บางครั้งบางครั้ง
สมองมนุษย์จะยืดขยาย
เมื่อพบแนวคิดหรือความรู้ใหม่ๆ
และจะไม่มีวันหดกลับไป
มีขนาดเท่าเดิมอีก
– โอลิเวอร์ เวินเดลล์ โฮล์มส์ (Oliver Wendell Holmes)

เรีกรร้งและสนับสนุน

สมมติว่าคุณเป็นประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน (ซีเอฟโอ) ของบริษัทที่ขาดทุน 15 ดอลลาร์ต่อทุกคำสั่งซื้อและผลาญเงิน 11 ล้านดอลลาร์ต่อเดือน คุณจะอดรยร่วจากบัญชีธนาคารนั้นที่เงินไหลออกไม่หยุดอย่างไร รวี กุปตา (Ravi Gupta) ต้องแบกรับภาระอันใหญ่หลวงนี้ตอนที่เขาเข้ารับตำแหน่งซีเอฟโอของบริษัทอินสตาคาร์ท (Instacart) ในปี 2015 ตอนเข้าประชุมบอร์ดบริหารครั้งแรก ไมค์ มอริทซ์ (Mike Moritz) นักลงทุนรายใหญ่ของอินสตาคาร์ทประกาศแบบไม่อ้อมค้อมว่า อินสตาคาร์ทจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทันที ไม่อย่างนั้นก็เตรียมเจ๊งได้เลย กุปตาพูดถึงการประชุมครั้งนั้นว่า “นั่นเป็นการประชุมที่เลวร้ายที่สุดเพียงครั้งเดียวในอาชีพผม”

นั่นเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของเส้นทางอันน่าใจหายใจคว่ำที่กุปตาต้องเผชิญตลอดการทำงานที่อินสตาคาร์ท หนึ่งปีหลังการประชุมครั้งนั้น พวกเขาพลิกโฉมบริษัทและเริ่มทำเงินได้ในที่สุด จากนั้นช่วงเวลาแห่งความสำเร็จอันแสนสั้นก็จบลงเมื่อแอมะซอน (Amazon) เข้าซื้อกิจการของโฮลฟู๊ดส์ (Whole Foods) ซึ่งเป็นพันธมิตรรายใหญ่ที่สุดของอินสตาคาร์ท ลูกค้าครึ่งหนึ่งหายไปในช่วงข้ามคืน ตลอดช่วงเวลาทั้งดีและร้าย มอริทซ์ยังคงอยู่เคียงข้างอินสตาคาร์ทเสมอ แม้กระทั่งตอนที่คนส่วนใหญ่ทยอยถอนตัวออกไป กุปตาเรียกรวีสร้างขวัญกำลังใจแบบผสมผสานนี้ว่า “เรีกรร้งและสนับสนุน”