

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ (8)

คำนำ (10)

1. เล่นโป๊กเกอร์บนจักรยานล้อเดียว 1

เรียนรู้ที่จะสังเกตและอ่านคนที่คุณทำงานด้วย

2. เต็มบัลเลต์ในดงกุ่มระเบิด 37

หาวิธีรับมือกับวัฒนธรรมและสภาพการเมือง

อันเป็นเอกลักษณ์ในองค์กรของคุณ

3. ยอมรับความผิดพลาด 83

รับผิดชอบต่อความล้มเหลวและการก้าวพลาด

ในอาชีพการงานของคุณเองอย่างเต็มที่

4. เต็มเชื้อไฟ 107

เพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพด้วยพลังงาน พลังใจ และพลังความคิด

5. ฝึส้อมตันทักแกและแรดทฟลอน 145

รักษาสมดุลระหว่างความเข้มแข็งทางใจกับความรู้สึกอ่อนไหว

เมื่อถูกปฏิเสธ

6. สนุกกับโซว์	179
นำเสนอความสามารถและผลงานของคุณอย่างมีกลยุทธ์	
7. คนเจ้าเสน่ห์ผู้น่ารักและโชคดี	227
มีอิทธิพลเหนือคนอื่นผ่านความสนิทส่วนบุคคลและการสานสัมพันธ์	
8. พระพุทธเจ้า สปิอก แพตตัน และเซอร์ลือก	261
ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	
เพื่อยกระดับเส้นทางอาชีพในระยะยาวของคุณ	
9. เด้งเหมือนแมวยาง	291
ฟื้นกลับมาจากความโชคร้าย	
และความล้มเหลวในอาชีพการงานได้อย่างรวดเร็ว	
บทสรุป	321
คำขอบคุณ	324
เกี่ยวกับผู้เขียน	327

คำนำสำนักพิมพ์

“ไม่น่าเลย จริง ๆ แล้วเขาเป็นคนเก่งคนหนึ่งเลยนะ”

คุณได้ยินคำนี้มากี่ครั้งแล้วในชีวิตการทำงาน เวลาเกิดเรื่อง “บ๊ายบอ” ที่ไม่ควรเกิดขึ้นกับคนเก่ง ๆ ดีๆ สักคน

และแน่นอนคุณไม่อยากจะให้คนคนนั้นเป็นตัวคุณเอง

ในโลกการทำงาน **ทำงานเก่ง** กับ **อยู่เป็น** เป็นคนละเรื่องกัน

ทำงานเก่งนั้นสำคัญแน่นอน แต่ถ้าอยู่ไม่เป็น ความพินาศอาจมาถึงอย่างไม่ทันตั้งตัว เรื่องนี้พิสูจน์กันมานานักต่อนัก

สิ่งที่คุณจะได้เรียนรู้จากหนังสือเล่มนี้เรียกว่า **ทักษะไปกเกอร์ในออฟฟิศ** เป็นแท็กติกระดับลึกเพื่อการอยู่รอดในที่ทำงานและในอาชีพที่ไม่เคยมีใครบอกคุณ เป็นสิ่งที่แดน รัสต์ ผู้เขียนซึ่งเชี่ยวชาญด้านความก้าวหน้าในอาชีพเรียนรู้จนตกตะกอนจากประสบการณ์กว่า 30 ปี ที่ได้สัมผัสคลุกคลีกับบุคคลชั้นนำในองค์กรชั้นนำจากหลากหลายสายธุรกิจทั่วโลก

ทักษะโป๊กเกอร์ในออฟฟิศ ที่ไม่ได้มีเป้าหมายประสงค์ให้คุณ “เล่นเกม” สกปรก ตลบหลัง ทำร้ายใคร หรืออะไรแบบนั้น เพียงแต่ให้หลักการและเคล็ดลับ แสวงหาที่จะช่วยให้คุณอุดรูรั่วหลุมพรางที่เกิดขึ้นในที่ทำงานทุก ๆ ที่ ต่อให้ดีเลิศ แค่นั้น คุณจะเรียนรู้วิธีเลี่ยงภัยที่ไม่ควรเกิด วิธีตัดปัญหา drama มาบอ้าไม่ว่า ที่เกิดจากงาน สถานการณ์แวดล้อมงาน จากคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็ลูกค้ำ เจ้านาย ลูกน้อง หรือกระทั่งจากตัวคุณเอง และวิธีรับมือกับความล้มเหลว อย่างมี “สไตล์” และ “สเกิล” และพลิกสถานการณ์ได้

และแทนที่จะทำงานลากเลื้อยทรมานอย่างสูญเปล่าเหมือนคนหลาย ๆ คน ต่อไปนี้คุณจะเลือกที่จะทำงานอย่างชาญฉลาด รู้จักปรับซึ่ซ้นตัวเองอย่างเนียน ๆ โดยไม่สร้างศัตรู เข้าหาคนได้เก่งและมีเสน่ห์ในสายตาคคนอื่น ๆ กว่าที่เคย

แน่นอนว่าทั้งหมดนั้น มีผลต่อชะตากรรมในที่ทำงานของคุณอย่างที่คุณ อาจไม่เคยคาดคิด

ที่ทำงานอยู่ไม่ยาก เข้าใจให้มากแล้วโชคจะเข้าข้างคุณ

เชื่อดีแดน รัสต์ เกอะ

เล่นโป๊กเกอร์ บนจักรยานล้อเดียว

ป ทรเรียนทางธุรกิจที่ลึกซึ้งที่สุดในชีวิตของผมเกิดขึ้นเมื่อยี่สิบกว่าปีที่แล้ว
บ่ายวันหนึ่งในบาร์ใกล้กับสนามแข่งม้าทางเหนือของซานดิเอโก
พระอาทิตย์กำลังแผดแสงจ้าที่ด้านนอก แต่ในบาร์มีเพียงแสงสลัว ๆ และ
ผมก็กำลังนั่งอยู่ที่โต๊ะในมุมที่มีดีที่สุดในสายตาของชายหกคนและหญิงสองคน แม้แต่
ในแสงที่ริบหรี่ ผมก็มองเห็นความวิตกบนใบหน้าของพวกเขาได้

บริษัทที่พวกเราทำงานอยู่เกิดปิดตัวลงอย่างกะทันหันในเช้าวันนั้น เรา
ไปทำงานแล้วก็พบว่าประตูปิดล็อก โดยมีกระดาษแปะอยู่ที่ประตูหน้าจาก
ด้านใน เขียนข้อความว่าปิดกิจการถาวร วันนั้นเป็นวันก่อนวันเงินเดือน
ออก ดังนั้น ตลอดช่วงเช้าพวกเราหลายคนจึงเฝ้าเพียรโทรศัพท์ พยายาม
หาคำตอบและคำยืนยันว่าเราจะได้รับเงินเดือนเดือนสุดท้ายนั้น แม้ว่า
สำนักงานใหญ่จะไม่รับสายเรา บางคนก็ติดต่อคนที่ทำงานอยู่สำนักงาน
ส่วนภูมิภาคสาขาอื่น ๆ ได้ แต่ดูเหมือนจะไม่มีใครได้ภาพใหญ่ทั้งหมดว่า
เกิดอะไรขึ้นกันแน่ ในที่สุดเราก็ค้นพบว่าสำนักงานส่วนภูมิภาคราวครึ่งหนึ่ง
ปิดตัวลง ส่วนอีกครึ่งได้รับคำสั่งให้ “ทำงานตามปกติ” และติดต่อกับใคร
ก็ตามจากสำนักงานที่ถูกปิดให้น้อยที่สุด ดังนั้นจึงไม่มีใครอยากพูดกับเรา

และถึงแม้จะพูด พวกเขาก็ไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้นอยู่ดี หลังจากสถานการณ์
เครียดในช่วงเช้า พวกเรากลุ่มหนึ่งก็เลือกที่จะเข้ามานั่งรวมตัวกันในบาร์
และพยายามวิเคราะห์สถานการณ์

เราไม่เคยได้รับเช็คจ่ายเงินเดือนเดือนสุดท้าย และเรามาค้นพบภายหลัง
ว่าหนึ่งปีก่อนหน้านั้น บริษัทได้อินย่ายสำนักงานส่วนภูมิภาคครึ่งหนึ่งแยก
ออกมา แล้วตั้งเป็นอีกบริษัทหนึ่งซึ่งดำเนินงานโดยคนละเจ้าของกิจการ และ
สำนักงานเหล่านั้นก็คือสำนักงานที่ถูกปิดลงอย่างกะทันหันนั่นเอง บางคน
ใช้เวลาหลายปีพยายามไล่ตามเจ้าของและทวงเงินที่พวกเขาควรจะได้รับ
แต่เท่าที่ผมรู้ ไม่มีใครได้คืนมาแม้แต่สตางค์แดงเดียว

ในวันนั้นกลุ่มเล็กๆ ของเราหนึ่งในบาร์กันตลอดทั้งบ่าย ผ่านขั้นตอนทาง
จิตวิทยาของความรู้สึกเสียใจและสูญเสียไปเป็นขั้นๆ ตอนแรกก็อยู่ในภาวะ
ปฏิเสธ แกล้มด้วยเบียร์สดนำเข้า “นี่ต้องเป็นเรื่องเข้าใจผิดกันแน่ๆ ฉัน
เข้าใจนะว่าทำไมเขาปิดสาขาที่ออสตินกับโอกลาโฮมาซิตี แต่ซานดิเอโก
นี่นะ ไม่มีทาง”

จากนั้นก็เข้าสู่ภาวะโกรธพร้อมกับเติกล่าเพียว ๆ ผลผลิตชั้นดีจากต้น
อากาศ “พวกสอพโลในบริษัทก็มีแต่พวกโง่เป็นควาย แล้วคนที่ไม่รู้ชื่อไหน
ชื่อไหนก็ต้องมาช่วยตลอดเลย”

แล้วก็มีช่วงต่อรอง ที่มาพร้อมกับส่วนผสมสะเปะสะปะระหว่างเหล้าอิน
วิสกี วอดก้า และไวน์ขาวผสมโซดา¹ อีกหนึ่ง (ตอนนั้นคือปลายยุค 80
ดังนั้นต้องเข้าใจกันนะ) “บางทีถ้าเราลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและ
ตัดเงินโอที เราอาจจะแสดงให้เห็นก็ได้นะว่ากิจการของเราจะทำ
กำไรได้ขนาดไหน”

เราไม่เคยไปถึงขั้นของการยอมรับความจริง แต่ผมก็เลี้ยงบรันดีทุกคน
รอบวงไปหนึ่งรอบ และนั่นคือตอนที่โทนี่เดินเข้ามาในบาร์และตรงมาที่โต๊ะ
ของเรา ใครสักคนเงยหน้ามองขึ้นไปที่เขาแล้วก็มึนงำว่า “มาพอดีเลอ...
มาร่วมวงกันสิ”

¹ white wine spritzer เครื่องดื่มชนิดหนึ่งที่ทำจากไวน์ขาวผสมโซดาและน้ำมะนาวเล็กน้อย

“โทษทีนะฮะ ผมอยู่ไม่ได้หรอก” โทนี่บอก “ผมมีสัมภาระงานสองสามที่บายนี่”

เขายืนอยู่ต่อหน้าเรา ยิ้มอย่างสดใส และสวมสูทอย่างดีสำหรับไปสัมภาระงาน พวกเราจ้องดูเขาอย่างเงิบ ๆ แบบที่คุณมองสัตว์ประหลาดในสวนสัตว์ เหมือนสมเสร็จลายทางตาแดงข้างเดียวหรือแมวป่าห้าขาทำนองนั้น คนดี ๆ ทั้งหมดคงรู้สึกดีไปด้วยกับเขาและกล่าวให้กำลังใจ แต่สิ่งที่เขาได้จากพวกเราคือ “พูดบ้างอะไรจะเนี่ย”

โทนี่ทำงานในตำแหน่งนักขายสินค้าและบริการทางโทรศัพท์ เขาจึงมักใช้เวลาเกือบทั้งวันนั่งอยู่ในคอก พูดคุยหาลูกค้าทางโทรศัพท์ เราไม่ได้คุยกับเขามากนักตอนอยู่ที่ทำงาน แต่เราทุกคนก็ชอบเขา เขาไม่เคยสร้างปัญหา รับผิดชอบงานของตัวเองได้ดี และดูอารมณ์ดีอยู่เสมอ

เขานั่งลงที่โต๊ะ สั่งน้ำเปล่าเย็น ๆ มาแก้วหนึ่ง เขาดูสดใสและรื่นเริงจนน่าหยุดหิด นั่งจิบน้ำเย็นนิ่งง่านนั้นและพยายามจะทำให้พวกเราเราเริ่มขึ้นมีคอนทามเขาขึ้นมาว่าทำไมเขาถึงมีนัดสัมภาระงานได้เร็วอย่างนี้ เขาตอบว่า “ก็ไม่เร็วนะ นัดสัมภาระพวกนี้คือผมนัดไว้นานแล้ว”

“พวกนี้ หมายถึงมีมากกว่าหนึ่งอีกหรือ” ผมถาม

“ใช่ ผมได้งานสองสามที่แล้วละ และนัดของบายนี่ก็เป็นการสัมภาระรอบที่สามของบริษัทนี้แล้ว ผมคิดว่าพวกเขาน่าจะตอบรับผมวันนี้แหละ”

พวกเรามองดูแมวปามีขาออกออกมาอีกข้าง “ให้ตายเหอะ” ใครบางคนสบถขึ้นมาอีก อาจจะเป็นผมเองก็ได้

“ไม่เอานำทุกคน” โทนี่พูด “นี่คงไม่ใช่เรื่องเซอไพรส์ใหญ่หลวงกันไม่ใช่หรือ อย่างเดียวที่น่าซ็อกก็คือพวกเขาอยู่ไว้นานขนาดนี้ก่อนจะปิดกิจการต่างหาก” แล้วเขาก็อธิบายต่อไปถึงสิ่งที่เขามองเห็นและได้ยินตลอดปีที่ผ่านมา ซึ่งทำให้เขาสรุปว่าบริษัทของเราและสำนักงานส่วนภูมิภาคสาขาอื่น ๆ อีกเจ็ดแห่งกำลังย่าแย่ ดังนั้น เขาก็เลยเริ่มหางานใหม่มาตั้งแต่เมื่อหลายเดือนก่อนหน้า

โทนี่จะรู้ในสิ่งที่เขาไม่น่า (หรือไม่ควร) จะล่วงรู้ได้ เขารู้ว่าสำนักงานส่วนภูมิภาคแต่ละสาขามีผลกำไรมากน้อยเท่าไร แม้ว่าข้อมูลนี้จะถูก

ปกปิดโดยสำนักงานใหญ่อย่างมิดชิดก็ตาม เขารู้ว่าสำนักงานของเขาและสาขาอื่นอีกเจ็ดแห่งมีบริษัทอื่นเป็นเจ้าของ เขารู้ว่าคู่แข่งของเรบางเจ้าได้ยื่นข้ออ้างว่าบริษัทอาจถูกควมรวบกิจการ และที่ดินสำนักงานที่มีราคาอาจจะถูกขายเพราะเจ้าของบริษัทต้องการ “แปรรูปกิจการเป็นเงิน” ล่วงหน้าก่อนการหย่าร้างที่จบไม่สวย โทนี่ไม่มีเวลาอธิบายว่าเขาได้ข้อมูลเหล่านี้มาได้อย่างไรเพราะเขาต้องไปสัมภาษณ์งาน

เราอวยพรให้เขาโชคดี แล้วก็หันมาสืบเขาเป็นชิ้น ๆ ทันทีที่เขาหลับตาไป “เธอคิดว่าเขานอนกับใครในสำนักงานใหญ่” ใครบางคนถามขึ้นมา เรานั่งตมกันต่อไปจนจบช่วงแฮปปี้ฮาวร์และราคาก็เพิ่มขึ้นเป็นสามเท่า (และไม่มีเครื่องดื่มแจกฟรีให้ผู้หญิง) ถึงตอนนั้นเราต่างก็แน่ใจว่าโทนี่ต้องทำอะไรสักอย่างที่ผิดกฎหมายหรือไม่ดีไม่งามจึงได้ข้อมูลภายในมาขนาดนี้ และถึงแม้ว่าเราจะอยากมีนัดสัมภาษณ์งานใหม่เร็ว ๆ อย่างเขา แต่เราก็ไม่ได้อยากทำอะไรผิด ๆ หรือสั่นคิดแบบนั้น

สองสามอาทิตย์หลังจากนั้น ผมไปรับประทานอาหารกลางวันกับโทนี่ ถึงตอนนั้นผมก็สร้างเมาแล้ว โทนี่มีความสุขกับตำแหน่งงานใหม่ในฐานะผู้จัดการแผนกการขายทางโทรศัพท์ ส่วนผมกำลังหว่านเรซุเม่ไปยังบริษัทต่าง ๆ ผมคิดได้แล้ว ความกลัวว่างานจะเรียกสติมาให้คุณเอง และผมก็ต้องการรู้จริง ๆ ว่าโทนี่มองเห็นปัญหาล่วงหน้าก่อนที่มันจะเกิดขึ้นได้อย่างไร

เราคุยกันยืดยาวและก็ทำให้ผมตาสว่าง แต่ผมจะเล่าให้คุณฟังอย่างสั้น ๆ โทนี่ไม่ได้นอนกับใครในสำนักงานใหญ่ เขาไม่ได้มีวิวิทิเศษในการเข้าถึงข้อมูลเหนือใคร ๆ แต่เขาเฝ้าประเมินสถานการณ์ในแบบที่เราไม่ได้ทำ เขาก็เลยสังเกตและมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่เรามองข้ามไป

โทนี่บอกผมถึงมุมมองของเขาเกี่ยวกับคนที่เราร่วมงานด้วยหลาย ๆ คน เขาบอกสไตลิ่งการสื่อสารของแต่ละคนได้ และบอกได้ว่าอะไรที่ทำให้คนเหล่านั้นทำเช่นนั้นและพวกเขาตัดสินใจอย่างไร

“คุณเคยสังเกตไหมว่าผู้อำนวยการส่วนภูมิภาคเลือกใช้คำอย่างระมัดระวังมาก ในขณะที่รองประธานเป็นคนเปิดเผยกว่าและยินดีคุยกับเราอย่างสบาย ๆ เหมือนคนธรรมดาทั่วไป” เขาถาม ผมพยักหน้า ผมชอบ

บุคลิกและวิธีการสื่อสารของรองประธานมาก “นั่นแหละ ผมคิดว่าเป็น เพราะผู้อำนวยการไม่สบายใจที่จะต้องให้ข้อมูลผิด ๆ แก่เรา เขาก็เลยเลือกใช้คำเป็นพิเศษ แต่รองประธานไม่แคร์ที่จะพูดอะไรก็ตามที่เขาจำเป็นต้องพูด แถมยังยิ้มกว้างได้ ‘ไม่ว่าจะเป็นเรื่องจริงหรือไม่ก็ตาม’”

ผมรู้สึกประหลาดใจที่โทนี่มองบุคคลทั้งสองต่างออกไปมาก และ ก็แน่นอนว่าอ่านได้ชัดกว่าผม ผมสงสัยว่าทำไมคนที่ทำงานในคอกเกือบทุกวันโดยมีการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นน้อยมากถึงได้คิดถึงเรื่องเหล่านี้ และ นอกจากคิดแล้ว ความจริงที่ว่าเขาอ่านได้อย่างทะลุปรุโปร่งเสียจนมองเห็นบุคลิกและลักษณะนิสัยของคนเหล่านี้ยิ่งลึกลงยิ่งทำให้ผมประหลาดใจมาก

นอกจากนั้น โทนี่ยังได้จับตาดูผู้นำคนสำคัญของเราสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับพนักงานด้วย ดังนั้นเมื่อพวกเขาส่งข้อความภายใน พูดประกาศ หรือมาที่ออฟฟิศเพื่อจะตรวจเยี่ยมพนักงาน โทนี่ก็จะตีความหมายสิ่งต่าง ๆ ชุดหาความจริงที่อยู่เบื้องหลังคำพูดทางการเหล่านั้น เขาไม่ได้มีอคติหรือวิพากษ์วิจารณ์ใครขณะที่อธิบายสิ่งนี้ให้ผมฟัง เขาค่อนข้างตรงไปตรงมา และไม่ใช้อารมณ์ด้วยซ้ำ เหมือนกับนักจิตวิทยาที่มีคนใช้นอนอยู่บนโซฟา เขาก็แค่สังเกตและจดจำพฤติกรรมต่าง ๆ

ในงานเลี้ยงสังสรรค์ของบริษัทครั้งสุดท้าย โทนี่สังเกตเห็นว่าภรรยาของเจ้าของบริษัทไม่ได้มาร่วมงาน ในขณะที่แต่ก่อนเธอจะมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการวางแผนทุก ๆ ขั้นตอนและมาปรากฏตัวในงานเหล่านี้เสมอ เราได้รับคำบอกเล่าว่าเธอไม่สบาย แต่โทนี่ไม่เชื่อ โดยเฉพาะเมื่อเขาได้เห็น “ผู้ช่วย” สุดสวยคนใหม่ของเจ้าของบริษัทหลังจากนั้น

เมื่อพนักงานคนสำคัญในบริษัทสองสามคนลาออกไปทำงานกับบริษัทคู่แข่ง โทนี่ยังคงติดต่อกับพวกเขาและได้รับรู้ข้อมูลใหม่ ๆ ที่คู่แข่งของเราู้ และพูดถึงบริษัทของเรา บางครั้งคู่แข่งก็รู้ความเป็นไปในบริษัทของเราก่อนคนในเองเสียอีก

เมื่อเช็คเงินเดือนของเราส่งจ่ายผ่านธนาคารแห่งใหม่และชื่อบริษัทบนเช็คเปลี่ยนแปลงไปนิดหน่อย พวกเราทุกคนก็คิดว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยและไม่ได้ใส่ใจ

จะหาคำตอบ แต่โทนี่กลับหาข้อมูลเพื่อจะรู้ว่าอะไรอยู่เบื้องหลังความเปลี่ยนแปลงนี้ จนทำให้เขาได้เรียนรู้ว่ากิจการของบริษัทถูกแบ่งออกเป็นสองส่วนแยกขาดจากกัน ในทางปฏิบัติแล้วแทบจะไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง ดังนั้นพวกเราทุกคนจึงไม่ได้สังเกตเห็น แต่ในท้ายที่สุด เมื่อเราต้องการเงินเดือนก้อนสุดท้าย มันก็กลายเป็นเรื่องใหญ่ขึ้นมา

เหตุผลที่ผมเล่าเรื่องนี้ให้คุณฟังไม่ใช่เพราะผมต้องการระบายความเจ็บแค้นเมื่อสี่สิบกว่าปีที่แล้ว ผมไปหานักบำบัดเขาก็ได้ ประเด็นคือผมต้องการให้คุณเห็นบทเรียนอันยิ่งใหญ่ที่ผมได้รับมาจากโทนี่ ความเข้าใจสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างลึกซึ้งซึ่งมากกว่าคนอื่น ๆ ของโทนี่ทำให้เขาเตรียมพร้อมและวางแผนได้ดีกว่า อีกทั้งยังไม่ถูกลบจู่โจมด้วยสถานการณ์ที่พลิกความคาดหมาย ในขณะที่พวกเราส่วนใหญ่ใช้เวลาหลายเดือนหางานใหม่ (และมักจะต้องยอมรับเงินเดือนที่ต่ำกว่าความคาดหวัง) โทนี่สามารถก้าวไปข้างหน้าและมองหางานจากจุดยืนที่มั่นคง นับจากวันนั้นเป็นต้นมา ผมมองเห็นคุณค่าของสิ่งที่โทนี่ได้เรียนรู้และผมก็เริ่มสังเกตเห็นคนที่ผมร่วมงานด้วยอย่างใกล้ชิดดีกว่าเดิม

เมื่อเวลาผ่านไป ผมก็ได้พบ “โทนี่” อีกหลายคน ที่ศึกษาคนที่พวกเขาทำงานด้วยอย่างถ่องแท้ พวกเขารับมือกับคนที่บุคลิกแตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่า เอาตัวรอดจากการเมืองในออฟฟิศได้ดีกว่า และทั้งหมดนี้ก็ช่วยให้เขามีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กรที่ทำงานอยู่อย่างถูกต้องและลึกซึ้งกว่า ผมมองว่าทักษะและความสามารถนี้เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในอาชีพการงานที่เชื่อถือได้ที่ที่สุด

การพูดว่าให้อ่านคนอาจจะฟังดูเหมือนง่าย มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ซับซ้อน และการจะทำความเข้าใจแรงจูงใจ ความกลัว ความต้องการ ความจำเป็น มุมมอง นิสัย ตลอดจนทัศนคติของคนแต่ละคนก็อาจจะดูยากเกินไปและไม่มีทางทำให้สมบูรณ์ได้ นี่คือเหตุผลว่าทำไมคนมากมายถึงมองข้ามสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นภายใต้ฉากหน้าของการกระทำของมนุษย์ เพราะมันง่ายกว่าที่จะก้มหน้าก้มตาทำงานไปให้ดีและหวังว่าทำแค่นี้จะพอ แต่บ่อยครั้งมันก็ไม่พอ

แต่ความซับซ้อนก็นำมาซึ่งโอกาสด้วย นี่คือเหตุผลว่าทำไม jury consultant² ถึงได้เงินมากเพื่อจะอ่านใจลูกขุน ทำไมนักต่อรองที่ประสบความสำเร็จมักให้ความสำคัญกับจิตวิทยามากพอ ๆ กับข้อตกลงทางธุรกิจ และทำไมนักเล่นไพ่โป๊กเกอร์ที่อ่านใจคู่แข่งได้ดีอาจจะรวยได้ บางครั้งก็ได้เงินหลายล้านดอลลาร์เลยทีเดียว

ยากกว่าเกมไพ่

เคล็ดลับการเล่นโป๊กเกอร์ให้ได้ดีไม่ใช่การอ่านไพ่ แต่คือการอ่านใจคน คุณอาจต้องใช้เวลาชั่วชีวิตจึงจะอ่าน “สัญญาณ” จากผู้เล่นคนอื่นในเกมได้อย่างเชี่ยวชาญ แต่แม้จะยากขนาดนี้ การเล่นโป๊กเกอร์ก็ยังถือว่าง่ายเมื่อเทียบกับการอ่านใจคนในชีวิตการทำงานประจำวัน

ในเกมโป๊กเกอร์ทั่วไป ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน (คือการทำเงินหรือชิปให้ได้สูงสุด) และมีโครงสร้างชัดเจนที่ทุกคนจะปฏิบัติตาม กฎของเกมก็ชัดเจน เช่น ทุกคนวางเดิมพันล่วงหน้า ฯลฯ เป้าหมายในการอ่านสีหน้าและภาษากายของผู้เล่นคนอื่นก็เพื่อตอบคำถามเดียวคือพวกเขากำลังโกหกระดับไหนอยู่ การโกงอาจจะเกิดขึ้นได้ แต่เมื่อถูกจับได้ก็ไม่ต้องสงสัยเลยว่าคนโกงย่อมเป็นฝ่ายผิดและควรได้รับโทษ

แต่ในที่ทำงาน สถานการณ์คาดเดาได้ยากกว่าและซับซ้อนกว่า เพราะมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีอารมณ์และความคิดละเอียดซับซ้อน และเราทุกคนก็มีแรงจูงใจที่หลากหลาย แตกต่างกันไป บางครั้งยังขัดแย้งกันเอง ในเกมโป๊กเกอร์ของที่ทำงานเดิมพันสูงเสมอ และทุกคนต่างหลอกลวงเป็นบางเวลา บางครั้งคนซึ่งโกงก็เป็นฝ่ายชนะ กฎการเล่นมักจะไม่ชัดเจน และอาจเปลี่ยนแปลงได้

² บริษัทรับจ้างสืบประวัติลูกขุน ทนายของคดีที่มีผลกระทบต่อบริษัทใหญ่หรือบุคคลที่มีชื่อเสียงมักใช้บริการ เพื่อช่วยให้ได้เปรียบในการคัดเลือกลูกขุนที่น่าจะเป็นประโยชน์กับฝ่ายตน แม้จะมีธุรกิจนี้มานานมากกว่า 30 ปีแล้ว แต่เพิ่งเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางจากคดี O.J. Simpson - ผู้แปล

รวดเร็ว มันก็เลยเหมือนกับการเล่นโป๊กเกอร์พลางที่จักรยานล้อเดียว แถมมือข้างหนึ่งยังโยนรับลูกแมวขึ้นลงเหมือนเล่นกายกรรมโยนบอลไปด้วย แทนที่จะอยากได้ชิปมากที่สุด คนในที่ทำงานอาจจะต้องการ

- ได้เงินมากขึ้น
 - มีเวลาให้ครอบครัวมากขึ้น
 - เป็นที่ชื่นชอบของเพื่อนร่วมงานมากขึ้น
 - ได้รับความนับถือจากเจ้านายมากขึ้น
 - ทำงานน้อยลง
 - ประสบความสำเร็จมากขึ้น
- } ทั้งหมดพร้อมๆ กัน

ความต้องการเหล่านี้บางข้อก็ขัดแย้งกันเองอย่างเห็นได้ชัด แต่มนุษย์เราก็เป็นเช่นนี้ เราต้องการจะทำ และเป็น และลองหลายๆ อย่าง และความต้องการที่แรงกล้าที่สุดในแต่ละช่วงเวลาก็มักจะเป็นสิ่งที่เราขาดหรือรู้สึกว่า เป็นไปไม่ได้ การเลื่อนขั้นที่คุณโหยหา (และไม่แน่ใจว่าจะได้) มักก่อให้เกิดความปรารถนาอันแรงกล้ากว่าการได้รับโบนัสประจำปีที่ต้องได้เกือบจะแน่นอนอยู่แล้ว

สิ่งที่เราต้องการที่สุด มักเป็นสิ่งที่เรารู้สึกว่าเกินเอื้อมไปแค่บิดเดียว



ดังนั้นเมื่อคุณพยายามที่จะเข้าใจความต้องการสูงสุดของใครสักคน ให้ถามตัวเองว่าพวกเขาต้องการอะไรที่เป็นไปไม่ได้ในตอนนี้อ้าง บ่อยครั้ง

ที่พวกเขาจะไม่ได้แชร์แรงปรารถนาลึกสุดใจเหล่านี้กับคนอื่น ตัวอย่างเช่น คนที่มีความทะเยอทะยานสูงมักแสร้งทำเป็นว่าไม่สนใจเรื่องการเลื่อนขั้น (“ฉันมีไฟในการทำงาน นี่ให้ตี ฉันไม่ได้สนใจงานอื่น”) แต่ในความเป็นจริง พวกเขากำลังวางแผนความก้าวหน้าของตัวเองอย่างกับการเดินหมากรุก คือ สามหรือสี่ताल่วงหน้า ความปรารถนาที่แรงกล้าที่สุดของเขาก็คือการได้สูงขึ้นไปอีกขั้นในอาชีพการงาน

คนที่วิตกกังวลว่าจะไม่มีงานทำหรือสูญเสียสิ่งอื่น ๆ ในอาชีพไป เช่น สถานะ โบนัส อำนาจ ฯลฯ มักจะชดเชยด้วยความพยายามที่มากเกินไป เพื่อช้อนความรู้สึกไม่มั่นคงของตนเอง (“ฉันไม่กังวลเลยแม้แต่ชนิดเดียว อะไรจะเกิดก็ต้องเกิด”)

ส่วนคนที่ปรารถนาจะได้รับการชื่นชมจากคนอื่นมากขึ้นก็มักจะแสดงออกมากเกินไปพอคิดว่าตนเองมองเห็นความสำเร็จของคนอื่น พวกเขาอาจดูเหมือนไม่ให้ความสำคัญกับคำชมที่ตนเองได้รับ (“ฉันไม่ได้ทำอะไรเลย ที่จริงแล้วนี่มาจากความพยายามของทุกคน นี่ไม่ใช่ผลงานของฉัน แต่มันเป็นผลงานของทีม”) ทั้ง ๆ ที่ลึกสุดใจพวกเขาคิดว่านี่เป็นผลงานของตนเอง

แล้วคุณจะหยั่งรู้ความในใจของคนอื่นได้อย่างไรในเมื่อความต้องการของพวกเขาทั้งซับซ้อนและขัดแย้งกันเอง แกรมพวกเขาก็มักจะไม่เปิดเผยความต้องการ/ความปรารถนา/ความจำเป็นของตัวเองออกมาเสียด้วย

สิ่งแรกที่ง่ายที่สุดและบางทีก็ยากที่สุดด้วยก็คือการสังเกตอย่างใจเย็น ขออย่าว่าใจเย็น ๆ

เราล้วนแต่ยุ่งอยู่กับการประชุม ประชุม ประชุม และตอบอีเมล และไปรเจ็กต์ และนำเสนองาน และงานด่วนมากมายล้านแปด ใครจะไปมีเวลาฟังเพื่อนร่วมงาน แล้วเจาะลึกหาสารที่เจ้าตัว *ไม่ได้* เอ่ย หรือสารที่ซ่อน อยู่ในสารอีกชั้น มันง่ายกว่าที่จะหลอกตัวเองว่าเราไม่ควรถูกพยายามมากขนาดนั้นที่จะเข้าใจคนอื่น พวกเขาควรพยายามทำให้คนอื่นเข้าใจตัวเองมากกว่าสิ

“ผมไม่มีเวลาจะไป ‘อ่าน’ ใครหรอกนะ” ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน ที่งานยุ่งคนหนึ่งเคยบอกกับผม “ถ้าพวกเขามีความคิดเห็นอะไร ผมก็

คาดหวังว่าเขาจะพูดออกมา ถ้าพวกเขาปอดแหกเกินกว่าที่จะบอกผมว่าตัวเองคิดอะไร แปลว่ามั่นคงไม่ใช่เรื่องสำคัญขนาดนั้น” คงไม่ต้องบอกนะว่าเขาอ่านคนไม่เก่งนัก

ความจริงก็คือ การอ่านใจคนไม่ได้เสียเวลาอะไรมากมายนัก แต่อาจจะเสียพลังงาน (ทางจิตใจและอารมณ์) และอาจจะเป็นเรื่องน่าหงุดหงิดได้ เพราะผลลัพธ์มักไม่แน่นอน และบ่อยครั้งก็ไม่ได้มีคำตอบที่ชัดเจนระดับ “โหลย” ที่คุณจะรู้สึกได้ว่าทำสำเร็จแล้ว ดังนั้นคุณอาจจะรู้สึกหนักใจมากก็ได้เมื่อคิดว่าอยู่ๆ คุณก็ต้องมาเป็น “นักอ่านใจ” คนทุกคนที่คุณพบ และคุณก็แทบจะารู้เลยว่าตัวเองทำได้ดีแค่ไหน แต่ถ้าคุณเลือกที่จะมองข้ามสิ่งนี้ไป หรือใช้แนวคิดแบบทำๆ ไปตามหน้าที่ คุณก็อาจจะปิดหนทางก้าวหน้าในอาชีพการงานได้

ถ้าคุณไม่อ่านใจคนให้เก่ง ก็เหมือนคุณป็นจัน บันไดอาชีพที่งอแงงงโดยมีฝาปิดตาไว้



ไรอัน ไฮลคัมป์ เป็นผู้จัดการฝ่ายการขายของบริษัท Thane Logistics ในเมืองวอลแทม รัฐแมสซาชูเซตส์ ไม่มีใครสงสัยในการทำงานหรือความสามารถของเขา ไรอันเป็น “ตัวเลือก” ของแทบจะทุกโปรเจกต์การตลาดสำคัญๆ ซึ่งต้องทำให้สำเร็จภายใต้งบประมาณและเวลาที่จำกัด เขาเป็นคนรักความก้าวหน้าและคาดว่าความทุ่มเทของเขาจะช่วยให้เขาได้เลื่อนขั้น แต่เมื่อมีโอกาสใหม่เข้ามา เขากลับถูกเพื่อนร่วมงานก้าวข้ามไปสองครั้งแล้ว ไรอันได้รับคำอธิบายว่าเขาเป็นหนึ่งในตัวเลือกแรกๆ ทั้งสองครั้ง แต่ก็ยังมีคนที่ “เหมาะสมกว่า” สำหรับงานนั้น ไรอันรู้สึกผิดหวังมาก แต่ก็อยากจะมีน้ำใจ

นักกีฬาและพยายามฝืนใจมองในมุมมองของเจ้านาย แต่เขาก็อดคิดไม่ได้จริงๆว่าเขาไม่ได้เข้าข้างตัวเองเลยที่มองว่าตนเหมาะสมกับตำแหน่งใหม่นั้นมากกว่าอย่างเห็นได้ชัด เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นถึงสองครั้ง การพยายามทำความเข้าใจเรื่องที่ไม่เข้าท่านั้นทั้งชวนหงุดหงิดและบั่นทอนสมาธิ ดังนั้นในที่สุดไรอันจึงก้มหน้าทำงานต่อไป เพราะเขาไม่เคยยอมให้อารมณ์มากระทบกับคุณภาพของงาน

เมื่อมีโอกาสที่สามเข้ามา ไรอันกำลังจะส่งเรซูเม่เข้าไปในระบบสมัครงานภายในของบริษัท เพื่อนร่วมงานคนหนึ่งสังเกตเห็นและพูดขึ้นมาว่า “พวกเขาไม่มีวันยอมให้นายไปจากงานนี้หรอก มันเสี่ยงเกินไป”

เพื่อนร่วมงานคนนั้นอธิบายว่า พนักงานสองคนที่ทำตำแหน่งนี้ก่อนหน้าไรอันเคยทำงานผิดพลาดอย่างใหญ่หลวงจนทำให้บริษัทสูญเสียเงินหลายแสนดอลลาร์ เท่าที่ทุกคนจำได้ ไรอันเป็นคนแรกที่สามารถรับผิดชอบโปรเจกต์ การตลาดย่อยๆ มากมายพร้อมกันได้โดยทำงานเสร็จตรงเวลาและอยู่ในงบประมาณที่กำหนด และผู้จัดการคนปัจจุบันของไรอันเกือบจะโดนไล่ออกมาแล้วเพราะความผิดพลาดในอดีต ดังนั้นไรอันก็เลยมีงานที่มั่นคงมากเพราะศักยภาพที่ยอดเยี่ยมของเขา แต่เขาก็จะไม่ได้ก้าวไปไหนแน่นอนใน Thane Logistics

ข้อมูลใหม่นี้เปลี่ยนมุมมองของไรอันไปอย่างสิ้นเชิง เขาไม่ได้รู้สึกดีขึ้นแต่ในที่สุดเขาก็ได้คำตอบ เขายังคงรู้สึกเกี่ยวกับการที่ต้องพลาดโอกาสเลื่อนขั้นทั้งสองครั้งและเหตุผลเบื้องหลัง แต่อย่างน้อยเขาก็ไม่ได้รู้สึกว่าุ่นใจอีกต่อไป เขาจะวางแผนลาออกจาก Thane Logistics เสียก็ได้ แต่เขาชอบบริษัทนี้และวัฒนธรรมองค์กรของที่นี่ การเดินทางมาทำงานก็สะดวก และเขาก็ต้องการจะทำงานที่นี่ไประยะยาว

แม้ไรอันจะไม่เคยคิดอะไรมากมายเกี่ยวกับ “การเมืองในออฟฟิศ” หรือความต้องการที่ซ่อนอยู่ของคนที่เขาทำงานด้วย แต่ประสบการณ์นี้กลับเหมือนการกดเปิดสวิตช์ไฟขึ้นในใจเขา “มันเหมือนกับการเล่นหมากรุก” เขากล่าว “แล้วทันทีที่คุณก็รู้ว่ามีเกมอีกเกมหนึ่ง ซ่อน อยู่ในเกมที่คุณกำลังเล่น”

ไรอันตัดสินใจว่าเขาต้องคิดหาวิธีเล่น “เกมซ่อนเกม” นี้เสียใหม่ ดังนั้น แทนที่จะสมัครงานครั้งนี้ในทันที เขาก็เริ่มทำการบ้านหาข้อมูลเกี่ยวกับคนที่จะมีส่วนตัดสินใจในการสัมภาษณ์งานครั้งนี้ เขาคุยกับคนอื่น ๆ ที่ทำงานร่วมกับคนเหล่านั้น และเขาก็สังเกตคนเหล่านั้นอย่างรอบคอบเวลาที่เข้าประชุม ตลอดจนระหว่างการประชุมกันในโอกาสอื่น ๆ

ไรอันคุยกับคนมากมาย ตั้งคำถามดี ๆ ฟังสิ่งที่คนอื่นพูดและไม่ได้พูด ผมจะไม่เล่ารายละเอียดทุกอย่างของสิ่งที่ไรอันทำ แต่สรุปแล้วสิ่งที่เขาได้เรียนรู้ในที่สุดก็คือ

ผู้จัดการของเขาหวาดหวั่นขั้นรุนแรงว่าไรอันจะย้ายไปทำตำแหน่งอื่น แต่เขาก็ไม่ยอมรับออกมาตรง ๆ

นอกจากนั้น ผู้จัดการของเขาเพิ่งจะมีลูกคนที่สองได้ไม่นาน และเด็กก็มีปัญหาสุขภาพร้ายแรงหลายอย่างด้วย ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่พลังงานส่วนใหญ่ของเธอจะหมดไปกับลูก ซึ่งทำให้เธอไม่อยาก “กวนน้ำให้ขุ่น” ด้วยการเปลี่ยนพนักงาน

ผู้จัดการของเขาเหนื่อยและเครียด แต่ก็พยายามซ่อนความรู้สึกทั้งหมดนี้ไว้ เธอไม่ได้อยากให้งานที่ Thane Logistics มีปัญหาเพราะว่าเธอเป็น “จุดอ่อน”

แต่ผู้จัดการของเขาก็ไม่ใช่อุปสรรคเพียงอย่างเดียว ไรอันได้เรียนรู้ว่าความสามารถของเขาในการ “ทำให้รถไฟเดินไม่สะดุด” นั้น ทำให้ผู้บริหารบางคนมองว่าเขาเป็นคนที่ระดับปฏิบัติการที่เก่งกาจ แต่ไม่ใช่ นักคิด นักวางแผน

ทักษะสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารของ Thane มองหาในตัวพนักงานระดับผู้อำนวยการคนใหม่ก็คือการคิดนอกกรอบและการวางแผน ทักษะนี้ไม่ได้ระบุไว้ในคุณสมบัติของผู้สมัครตามประกาศ แต่เป็นสิ่งที่พวกเขาให้ความสำคัญอย่างชัดเจน

ดังนั้น ไรอันจึงได้เข้าใจว่าเขามีปัญหาต้องแก้ไขทั้งสองข้อ

1. ช่วยให้ผู้จัดการของเขารู้สึกสบายใจขึ้นที่เขาจะต้องย้ายไปตำแหน่งใหม่ และ
2. ทำให้ผู้บริหารของ Thane Logistics คนอื่นๆ มั่นใจในความสามารถในการคิดนอกกรอบและวางแผนของเขา

แล้ววันที่ “ใช่เลย” ของไรอันก็มาถึงเมื่อเขาค้นพบว่าต้องแก้ปัญหาที่สองก่อน (หรือพร้อม ๆ กับ) ปัญหาที่หนึ่ง เขาอาจจะไม่สามารถเปลี่ยนเกมได้หากเน้นแก้ปัญหาแต่กับผู้จัดการของตัวเอง เพราะสุดท้ายแล้วก็จะต้องวิ่งไปเจอทางตันในปัญหาที่สองอยู่ดี

ผมจะเล่าให้คุณฟังว่าเรื่องจบอย่างไร แต่บทเรียนของคุณไม่ใช่บทสรุปของเรื่องนี้ บทเรียนสำคัญก็คือหากไม่ค้นหาว่าสาเหตุที่แท้จริงคืออะไร ไรอันก็คงจะยังว่าวนอยู่กับการแก้ปัญหาที่เขาไม่ได้เข้าใจอย่างถ่องแท้

คุณเคยว่าวุ่นใจกับปัญหาในการทำงานมาแล้วกี่ครั้ง บางทีอาจเป็นเพราะว่าคุณกำลังพยายามแก้ปัญหา ที่คุณไม่ได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ก็เป็นได้



ไรอันสร้างความไว้วางใจให้ผู้จัดการในระดับมากพอที่เธอจะกล้าเปิดใจและเล่าความกังวลเรื่องงานให้เขาฟังได้ เขาตกลงรับงานบางส่วนของเธอมาทำ โดยเฉพาะโปรเจกต์ที่เขาต้องใช้ความสามารถในการคิดและวางแผน เขาสร้างความมั่นใจให้กับเธอว่าเขาจะไม่ “ทอดทิ้ง” เธอ แต่เขาก็พูดอย่างชัดเจนด้วยว่าเธอจะต้องทำงานร่วมกับเขาและช่วยให้เขาเติบโตในหน้าที่การงาน ไม่เช่นนั้นเธอก็จะเสียเขาไปในที่สุด อาจจะแบบกะทันหัน ย้าย

ไปบริษัทอื่น และนั่นจะส่งผลดีที่แย่ที่สุดกับอาชีพการงานของเธอเองด้วย เธอไม่ได้ข่มขู่เธอ แต่ใช้ความวิตกกังวลของเธอให้เป็นประโยชน์กับตัวเอง งานในโปรเจกต์ใหม่ของโรนินให้โอกาสเขาได้ “พบหน้า” กับผู้บริหาร Thane Logistics คนอื่นๆ และนำไปสู่การเลื่อนขั้นในที่สุด และพวกเขาที่อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุขยาวนานเท่านั้น

สถานการณ์ของคุณอาจจะซับซ้อนน้อยกว่าหรือมากกว่านี้ มันยากจะบอกได้จนกว่าคุณจะเริ่มเจาะลึกลงไปใต้ผิวหน้า ดังนั้นสมมติว่าคุณพร้อมจะทุ่มเทแรงใจแรงอารมณ์เพิ่มอีกสักเล็กน้อยในการพูดคุยและปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นในที่ทำงานแล้ว เมื่อคุณทำสิ่งเหล่านั้น คุณต้องแน่ใจด้วยความคิดของคุณปราศจากอคติและเป็นกลางจริงๆ

กำเหมือนเจน กูดดัล³

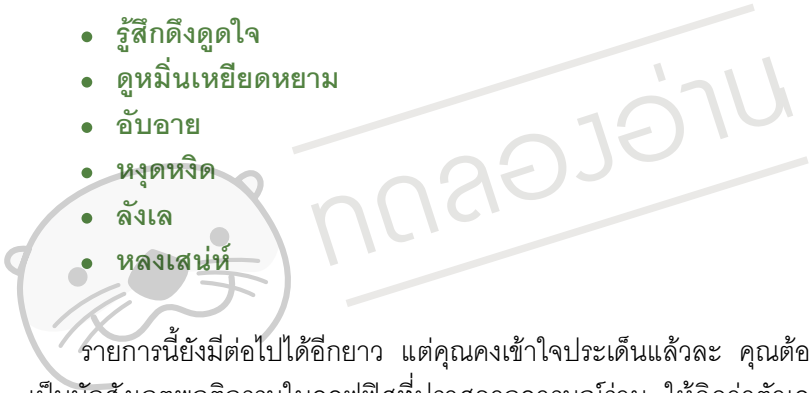
ถ้าคุณปรารถนาจะขุดลึกลงไปใ้ในแรงจูงใจและแนวโน้มในการทำสิ่งต่างๆ ของคนที่คุณร่วมงานด้วย คุณต้องลดการใช้อารมณ์ของตัวเองลงให้น้อยที่สุด ละวางการตัดสินคนอื่น อคติ และความคาดหวังของตัวเองลง มันอาจจะยากขึ้นหากคุณทำงานกับคนเหล่านั้นมาได้สักพัก เพราะคุณย่อมมีความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับคนเหล่านั้นไปเสียแล้ว

นาทีที่คุณตัดสินว่าใคร “ดี” หรือ “เจ๋งๆ” หรือ “เก็บกด” หรือ “เสแสร้ง” หรือมีอคติอื่นใดก็ตาม หรือมีอารมณ์กับใคร คุณก็จะลดความสามารถในการมองเห็นคนคนนั้นอย่างแท้จริงลง แม้แต่อารมณ์ในเชิงบวกก็ปิดกั้นสายตาของคุณได้ นี่คือเหตุผลสำคัญว่าทำไมพวกเราส่วนใหญ่ถึงมองคนอื่นไม่ออก เราตัดสินคนอื่นอย่างรวดเร็วหรือมีความรู้สึกส่วนตัวที่รุนแรงกับบางคน แล้วก็تابอดไปเลย

³ นักวานรวิทยา (primatologist) ชาวอังกฤษ เป็นที่รู้จักจากงานวิจัยระยะยาวศึกษาพฤติกรรมของลิงชิมแปนซีในป่าของประเทศแทนซาเนีย - ผู้แปล

คนที่มั่นใจมากอาจจะتابอดเพราะเชื่อมั่นว่าเขาได้ทำให้คนรอบตัวประทับใจแล้ว คนที่ซึ่กั้วและซึ่อายอาจจะتابอดเพราะความกังวลว่าคนอื่นจะคิดอย่างไรกับตนเอง คุณจะไม่ต้องสังเกตและประเมินคนอื่นได้อย่างถูกต้อง ถ้าคุณ

- รู้สึกประทับใจ
- ำคาญ
- หวาดกลัว
- มีอคติ
- รู้สึกดีใจ
- ดูหมิ่นเหยียดหยาม
- อับอาย
- หงุดหงิด
- ลังเล
- หลงเสน่ห์



รายการนี้ยังมีต่อไปได้อีกยาว แต่คุณคงเข้าใจประเด็นแล้วละ คุณต้องเป็นนักสังเกตพฤติกรรมในออฟฟิศที่ปราศจากอารมณ์ร่วม ให้คิดว่าตัวเองอยู่ในทีมของเจน กูดดัล ฝ้าสังเกตบรรดาซิมแปนซีออฟฟิศในถิ่นที่อยู่ตามธรรมชาติ เจนไม่ได้ตัดสินพฤติกรรมของลิง เธอก็แค่สังเกต ถ้าลิงตัวหนึ่งมักเป็นฝ่ายหาเรื่องลิงตัวอื่น ๆ ก่อน เจนก็จดบันทึกลงในสมุดโน้ตของเธอไปตามหน้าที่ เธอช่างสงสัยและสังเกตรายละเอียด แต่ไม่เคยตัดสินคนอื่น แม้ว่าลิงจะทิ้งลูกของมันเองหรือฆ่าลิงตัวอื่นด้วยความโมโห พฤติกรรมนั้นก็จะถูกบันทึกไว้โดยปราศจากอารมณ์หงุดหงิด เสียใจ หรือสงสาร

หากคุณต้องการมองเห็นคนอย่างที่พวกเขาเป็นจริง ๆ คุณก็ห้ามตัดสินในสิ่งที่พวกเขาทำ



แรนดัล วิทคัม เป็นหัวหน้าเซลล์ของโรงกลั่นไวน์แห่งหนึ่งทางเหนือของเมืองพอร์ตแลนด์ รัฐออริกอน เขารักงานที่ทำและชอบคนเกือบทุกคนที่ทำงานด้วย แต่ความสัมพันธ์ของเขากับผู้จัดการทั่วไป ซึ่งบังเอิญเป็นลูกชายของเจ้าของด้วยนั้นไม่ดีเอาเสียเลย “ผมรู้สึกไม่ถูกใจกับเขาตั้งแต่แรกเลยนั่นแหละ ตอนที่เขาหยุดเรียนมหาวิทยาลัยกลางคัน แล้วพ่อเขาก็ตัดสินใจว่าลูกต้องมีงานทำ เขาก็เลยได้ตำแหน่งผู้จัดการนี้มา” แรนดัลเล่า เขามองว่าลูกชายเจ้าของกิจการไม่ชอบการทำงาน ไม่ใช่คนฉลาด และมีมนุษยสัมพันธ์ที่แย่มาก แต่แล้วอยู่ ๆ ลูกชายก็ได้บริหารงานของโรงกลั่นทั้งหมด และเจ้าของก็แทบจะไม่เข้ามาดูแลอีกเลย

เกือบทุกเย็นแรนดัลจะกลับบ้านไปเล่าให้ภรรยาฟังถึงเรื่องน่ารำคาญใจหรือเรื่องเงี้ยวที่ลูกชายเจ้าของได้ทำไว้ในวันนั้น เหตุการณ์นี้ดำเนินไปเป็นเวลาราวหกเดือน และดูเหมือนว่ายิ่งนานวันเข้าลูกชายเจ้าของก็ยิ่งทำงานได้แย่งเรื่อย ๆ

แล้วจู่ ๆ เจ้าของกิจการก็เสียชีวิตลง แรนดัลได้เรียนรู้ทีหลังว่ามันไม่ใช่ “จู่ ๆ” เลยสักนิด ครอบครัวของเขารู้ว่าเขาป่วยเป็นโรคมะเร็งมานานพอสมควรแล้ว ลูกชายเขาเองก็ไม่ได้ต้องการหยุดเรียนกลางคัน แต่คนพ่อเป็นคนขอให้เลิกเรียนเพราะต้องการเวลาอยู่ใกล้ชิดกับลูกมากขึ้นและเตรียมความพร้อมให้เขาเข้ามาบริหารกิจการแทน ลูกชายไม่ได้มีความสนใจในธุรกิจนี้ แต่ก็ตกลงทำตามเพราะเชื่อฟังพ่อ รายละเอียดทั้งหมดนี้เปิดเผยออกมาในหลายเดือนหลังจากเสร็จสิ้นงานศพ

“เมื่อผมเข้าใจแล้วว่าจริง ๆ แล้วเกิดอะไรขึ้น” แรนดัลเล่าในวันนี้ “ผมรู้สึกอับอายเล็กน้อยที่เคยปรามาสเขา ผมคงพบความจริงเร็วกว่านี้ถ้าไม่มัวแต่โมโห” แรนดัลยอมรับว่าความหงุดหงิดต่อลูกชายเจ้าของในตอนแรกทำให้เขาตาบอด และปิดกั้นไม่ให้เขาค้นหาความจริงเบื้องลึกว่าเกิดอะไรขึ้น “คุณไม่อาจเข้าใจใครได้จนกว่าคุณจะทำวอกออกจากความคิดของตัวเอง” เขากล่าว

และเขาก็ต้องจ่ายค่าชดเชยให้กับการขาดความเข้าใจคนอื่น ความสัมพันธ์ของเขากับลูกชายเจ้าของและหัวหน้างานคนอื่น ๆ ในบริษัท ตึงเครียดและเลวร้ายลง นอกจากนั้น ความสัมพันธ์ดังกล่าวก็ใช้จะเยียวยาให้ดีขึ้นได้ง่าย ๆ เพียงด้วยการที่เขาได้เข้าใจสาเหตุเบื้องหลัง “ผมมีสิ่งที่ต้องซ่อมแซมมากมาย” เขากล่าว “แล้วมันก็น่าจะทำให้อนาคตการงานของผมถอยหลังลงคลองไปอย่างน้อยสองสามปี”

วิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการอ่านคนและลดอคติ/ความรู้สึกส่วนตัวของคุณลงได้ก็คือ การทำตัวเป็นผู้สังเกตการณ์ภายนอกแทนที่จะมีส่วนร่วมโดยตรง เมื่อคุณคุยกับใครเป็นส่วนตัว มันอาจยากที่จะจดจ่ออยู่กับบทสนทนาไปพร้อม ๆ กับแว่นระยะห่างและเป็นกลาง แต่นานวันเข้าเมื่อทักษะการสังเกตของคุณเพิ่มพูนขึ้น และการรักษาความเป็นกลางกลายเป็นธรรมชาตินิสัยของคุณแล้ว การทำเช่นนี้ก็เริ่มง่ายขึ้น อย่างไรก็ตาม ในระยะแรกเริ่ม คุณจะได้รับข้อมูลที่เกินประโยชน์มากกว่าหากคุณถอยมาเป็นผู้สังเกตการณ์คนอื่นแทนที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยพวกเขาโดยตรง

เริ่มจากบรรทัดฐาน

เมื่อคุณจะเริ่มสังเกตคนในที่ทำงานเป็นประจำ คุณควรเริ่มจากการรับรู้พฤติกรรมปกติของพวกเขาในสถานการณ์แบบต่าง ๆ ก่อน ความอยากรู้ อยากเห็นของคุณเกี่ยวกับคนเหล่านี้ควรอยู่ในระดับเกือบ ๆ เข้าชั้นเสฟติด (แต่ได้โปรดอย่าสะกดรอยใคร) สังเกตว่าพวกเขาพูดอย่างไร แต่งตัวอย่างไร

มีท่าทีและปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นอย่างไร น้ำเสียงเป็นอย่างไร และแม้กระทั่ง มีกลิ่นเป็นอย่างไร นานวันเข้ารูปแบบประจำตัวของแต่ละคนจะปรากฏออกมาและกลายเป็น “บรรทัดฐาน” สำหรับการสังเกตในอนาคต คุณจะมองเห็นพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไปจากบรรทัดฐาน ซึ่งอาจทำให้รู้ข้อมูลสำคัญ บางอย่างได้

วิธีที่ดีที่สุดในการหาบรรทัดฐานก็คือการสังเกตคนในหลายสถานการณ์ ระหว่างประชุม นำเสนองาน อภิปราย ฯลฯ คุณมองเห็นได้ว่าคนคนนั้น สื่อสารอย่างไร แต่งตัวอย่างไร ปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นอย่างไร น้ำเสียงและท่าทางตามปกติเป็นอย่างไร งานเลี้ยงสังสรรค์ของที่ทำงานก็มักจะเป็นโอกาสชั้นเยี่ยมในการ “ดูคน” และสังเกตปฏิกิริยาในยามที่ทุกคนรู้สึกผ่อนคลายกว่าปกติ แต่สังเกตว่าใครมา ใครไม่มา ใครมาแล้วแวบออกไปอย่างรวดเร็วก็เป็นประโยชน์แล้ว สังเกตว่าใครนั่งกับ “คนใหญ่คนโต” อย่างสบายๆ และใครพุ่งออกไปฝั่งตรงข้ามของห้อง สังเกตว่าใครเข้าหาง่าย (และสัญญาณบอกพฤติกรรมนั้นคืออะไร) และใครปิดตัวเองอยู่ตลอดเวลา

คุณยังหาบรรทัดฐานของแต่ละคนในการโทร.นัดประชุม อีเมล และกิจกรรมอื่นๆ ได้อีกด้วย บางคนก็แชร์ความคิดเห็นและคำถามอย่างอิสระ ในระหว่างการประชุมทางโทรศัพท์ ขณะที่บางคนก็มักจะไม่สบายใจกว่า จะถูกเรียกให้เสนอความเห็น บางคนตอบอีเมลทุกๆ ฉบับอย่างรวดเร็ว แต่บางคนก็ใช้เวลาหลายวัน บางคนส่งอีเมลยาวเหยียดมาพร้อมกับความคาดหวัง (ที่ไม่เป็นอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง) ว่าคนส่วนใหญ่จะอ่านข้อความอันยืดเยื้อเป็นวิทยานิพนธ์นั้น ขณะที่บางคนส่งอีเมลสั้นๆ บรรทัดเดียว ประเด็นในที่นี้ก็คือคุณควรใส่ใจและเรียนรู้สไตล์ของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนในสถานการณ์ประจำวัน เพื่อให้คุณสามารถอ่านพวกเขาได้เมื่อพฤติกรรมปกติของพวกเขาเปลี่ยนแปลงไป

เมื่อคุณหาบรรทัดฐานของคนสำคัญแต่ละคนที่คุณทำงานด้วยได้แล้ว คุณก็จะสัมผัสรับรู้ได้ไวขึ้นเมื่อพวกเขาทำอะไรนอกบรรทัดฐาน คุณจะสังเกตเห็นเวลาเพื่อร่วมงานจอมสายเสมอเริ่มมาประชุมตรงเวลาทุกครั้ง คุณจะสังเกตเห็นเมื่อเพื่อนร่วมงาน “ขามะทิง” เจียบบิดปกติ เห็นคนที่ส่ง

อีเมลมาสั่งผิดปกติ พุดมากผิดปกติในที่ประชุม ฯลฯ ความประพุดติ นอกกลุ่มนอกทางจากบรรทัดฐานเหล่านี้อาจสำคัญหรือไม่สำคัญก็ได้ แต่คุณควรมองเห็นเมื่อมีสิ่งผิดปกติ และค้นลึกต่อไปเพื่อให้รู้ความหมาย

เดริก อดัมส์ เป็นบาริสต้าของสตาร์บัคส์ ผู้ซึ่งภาคภูมิใจในทักษะการสังเกตุของตนเอง เขาทำได้มากกว่าการรู้ชื่อและเครื่องดื่มที่ลูกค้าประจำชอบสั่ง เขาสังเกตเห็นว่าคนเหล่านั้นแต่งตัวอย่างไร มีอารมณ์และบุคลิกเป็นอย่างไร สบตา (หรือหลบตา) และอะไรอย่างอื่นที่สะดุดตาเขา “ในตอนแรกผมก็แค่หาวิธีแก้เบือเท่านั้น” เขากล่าว “แต่แล้วมันก็กลายเป็นเรื่องน่าสนใจและน่าสนใจที่จะสังเกตพฤติกรรมซ้ำ ๆ ของทุกคน ยิ่งมันเปลี่ยนไปจากรูปแบบเดิมก็ยิ่งน่าสนใจ”

เดริกสังเกตพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้าประจำคนหนึ่งซึ่งมักจะสั่งคาปูชชีโนแก้วใหญ่เสมอ จ่ายเงินสด และหย่อนเงินทอนลงในโถใส่ทิปลูกค้าคนนี้แต่งตัวดี มนุษย์สัมพันธ์ดี แต่ดูเหมือนจะใจร้อนเล็กน้อย สบตาคนอื่นตรง ๆ เสมอ และกล่าวว่า “ขอบคุณ” เมื่อหยิบเครื่องดื่มที่สั่งไป นี่คือนพฤติกรรมบรรทัดฐาน และเดริกก็สังเกตเห็นความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เมื่อลูกค้าคนนี้ไม่ได้มาที่ร้านราวหนึ่งสัปดาห์ แต่แล้วกลับปรากฏตัวในเช้าวันหนึ่งในเวลาสายกว่าปกติมาก “หายหน้าไปนานเลยนะครับ” เดริกพูดทักทายอย่างร่าเริง แต่ลูกค้าไม่รีงริงด้วย เขาสั่งกาแฟแก้วเล็ก แล้วเก็บเงินทอนทั้งหมดไป แถมยังไม่สบตาหรือพูดอะไรเลยตอนรับกาแฟที่สั่ง ท่าทางของเขาเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัด “ผมบอกได้เลยว่ามีอะไรร้ายแรงและชวนหดหู่เกิดขึ้นกับชายคนนี้” เดริกกล่าว

รูปแบบที่เปลี่ยนไปนี้ดำเนินต่ออยู่อีกสองสามอาทิตย์ โดยที่เสื้อผ้าของลูกค้าคนนั้นค่อย ๆ เปลี่ยนเป็นลำลองขึ้นเรื่อย ๆ คุณต้องระวังกับการสรุป บางทีอาจจะมีเหตุผลอื่นที่เขาสั่งเครื่องดื่มแก้วเล็กลงและไม่ทิปก็ได้ แต่เดริกคิดว่าเขาโดนเลย์ออฟและการเงินกำลังฝืดเคือง

เช้าวันหนึ่งเมื่อลูกค้าคนนั้นมารับเครื่องดื่มที่สั่ง เดริกยื่นคาปูชชีโนแก้วใหญ่เมนูเดิมของเขาให้แทนกาแฟแก้วเล็กที่เขาจ่ายเงินไป ก่อนที่ลูกค้าจะทันได้พูดอะไร เดริกก็ยิ้มและพูดว่า “เช้าบางวันได้กาเฟ้อเพิ่มอีกนิด

ก็เป็นเรื่องดีนะครับ”

ลูกค้าคนนั้นสบตาเขา (เป็นครั้งแรกในรอบหลายสัปดาห์) ยิ้มนิด ๆ แล้วก็พูดว่า “ขอบคุณ” ในเวลาชั่วขณะสั้น ๆ นั้น มีการรับรู้ ความรู้สึกขอบคุณ และความเข้าใจกันทั้งสองฝ่ายโดยไม่ต้องเอ่ยออกมาเป็นคำพูด เดริกให้ “กาเพื่อนแถม” แก่ลูกค้าคนนี้ทุกเช้า จนกระทั่งหนึ่งเดือนให้หลัง เมื่อเขาเริ่มส่งคาปูชีโนแก้วใหญ่ตามปกติอีกครั้ง ไม่มีคำบอกเล่าอะไร แต่มันชัดเจนสำหรับเดริกว่าสถานการณ์เรื่องงานของชายคนนั้นได้ดีขึ้นแล้ว

เดริกเล่าเรื่องนี้ให้ผมฟังหลายปีมาแล้ว และวันนี้เขาก็เป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทขายอุปกรณ์สำนักงานขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ทักษะการสังเกตที่เขาฝึกฝนมาเมื่อครั้งเป็นบาริสต้าของสตาร์บัคส์ยังคงช่วยเขาได้ดี “คนมักประหลาดใจว่าผมทำให้โปรเจกต์ที่ยุद्धะงักกลับเดินหน้าไปได้อย่างไร ผมหลีกเลี่ยงกับระเบิดการเมืองในออฟฟิศของเราได้อย่างไร และทำไมผมจึงได้เป็นหัวหน้าฝ่ายหลังเข้ามาทำงานได้แค่สามปี ทั้งที่ยังมีคนอื่นที่มีประสบการณ์มากกว่า” เขากล่าว เดริกยกความสำเร็จครั้งนี้ให้ความตั้งใจของเขาที่จะ...เผ่าล้างเกิดคนรอบตัว...อย่างใจเย็น “มันกลายเป็นธรรมชาติที่สองของผมไปแล้วตอนนี้ ไม่ต้องใช้ความพยายามอะไรมาก แต่ผมก็รู้สึกว่ามันทำให้ชีวิตต่างออกไปเลย”

เมื่อคุณเริ่มทำความเข้าใจคนที่ทำงานด้วยอย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นครั้งแรก และสร้างบรรทัดฐานของแต่ละคนขึ้นมา คุณอาจจะรู้สึกว้าวสองสามวันแรกก็ง่ายอยู่หรอก แต่นานไปกลับยากจะรักษาระดับความตั้งใจไว้ได้ พวกเรามักเคยชินกับการปล่อยให้ “ระบบขับเคลื่อนอัตโนมัติ” ทำงานไปเมื่ออยู่ในที่ทำงาน ไม่ได้รับฟังเพื่อนร่วมงาน แล้วสุดท้ายก็กลับไปทำพฤติกรรมเดิม ๆ โดยเฉพาะเวลาที่ความรู้สึกเครียดกับแรงกดดันในการทำงานแต่ละวันซึ่งถาโถมเข้ามา แต่ถ้าคุณพยายามต่อไปและเอาชนะความยากในช่วงแรกได้แล้ว มันก็จะค่อย ๆ กลายเป็นนิสัยของคุณไปโดยธรรมชาติ จำไว้ว่าคุณไม่ได้กำลังดูการแสดงโชว์ ดังนั้นคุณไม่จำเป็นต้องตัดสินการแสดงของใครในทันที การสังเกตของคุณจะช่วยให้คุณสร้างบรรทัดฐานของทุกคนได้ในภายหลัง

มองหาความสุขจัด

เมื่อคุณสังเกตผู้คน ความสุขที่สุดในพฤติกรรมของพวกเขาคือสิ่งที่บอกอะไรได้มากที่สุด มองหาความสุขที่สุดในเสื้อผ้า ทรงผม การแต่งกาย และวิธีที่พวกเขาแต่งตัว มองหาความสุขที่สุดในกิจกรรมยามว่าง นิสัย และน้ำเสียง ถ้าสิ่งที่สุดขีดนั้นมาจากความตั้งใจของเจ้าตัว (เสื้อผ้า รอยสัก ผมงูๆ ยี่ห้อรถ นาฬิกา เครื่องประดับ ฯลฯ) สิ่งเหล่านี้ก็จะบอกคุณได้เกี่ยวกับภาพลักษณ์ที่พวกเขาต้องการจะแสดงให้โลกเห็น หากซีอีโอผู้ทำงานในบริษัทซึ่งติด 500 อันดับของนิตยสาร Fortune ตั้งใจสวมนาฬิการาคาถูก เขาย่อมกำลังจะสื่อบางอย่างให้โลกรับรู้ เช่นเดียวกับพนักงานขายผู้ตลกขบขันที่สวมนาฬิกาโรเล็กซ์ปลอม คนที่มักจะส่งอีเมลยืดยาวเต็มไปด้วยข้อมูลที่เข้าใจยาก ๆ ก็กำลังจะสื่อบางอย่าง เช่นเดียวกับคนที่ลงท้ายอีเมลด้วยสัญลักษณ์ :) ทุกครั้งไป

แต่ไม่ใช่ว่าพฤติกรรมสุดขีดทุกอย่างจะมาจากความตั้งใจ ถ้าคนบางคนพูดเก่งมาก เจ็บมาก สนใจแต่สารมากกว่าคน หรือสุดขีดในแบบที่ไม่ได้ตั้งใจแบบอื่น ๆ คุณก็จะรู้จักเขาได้มากขึ้นเช่นกัน แต่ขอให้ระมัดระวังที่จะไม่สรุปเร็วเกินไป คนเจ็บทุกคนไม่ได้ชั่วร้าย และคนคุยเก่งก็ไม่ได้เป็นคนเปิดเผยไปเสียทุกคน ทุกอย่างที่คุณสังเกตควรที่จะจัดแยกตามสถานการณ์ไว้ด้วยก่อนที่จะสรุป

เสียงกระซิบจากใบหน้า

สีหน้าของเราโดยเฉพาะดวงตาสามารถสื่อหรือปิดซ่อนข้อมูลได้มากมาย การอ่านสีหน้าของเด็ก ๆ เป็นเรื่องง่ายเพราะอารมณ์ของพวกเขาแสดงออกมาทางสีหน้าอย่างรวดเร็ว พวกเขาจะยืมเวลาที่มีความสุข ทำหน้าบึ้งเวลาที่เสียใจ ฯลฯ แต่พอเราโตเป็นผู้ใหญ่ ส่วนมากเราก็จะมีความสามารถและนิสัย (โดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม) ในการปกปิดความรู้สึกที่แท้จริงของตัวเอง อย่างน้อยก็ในแง่การซ่อนไม่ให้แสดงออกทางสีหน้า

การซ่อนอารมณ์ของเราไว้เพื่อให้เข้ากับคนที่ทำงาน ที่บ้าน และในสังคม ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นเรื่องที่ไม่ดี บางครั้งเราก็แสร้งทำเป็นสนใจหัวเราะให้กับเรื่องขำขันที่ไม่ตลก หรือซ่อนความรู้สึกรำคาญไว้ภายใต้รอยยิ้มซี้ด ๆ ฯลฯ การแสร้งแสร้งเล็ก ๆ เหล่านี้ช่วยให้เราทำงานกับคนอื่นที่เราอาจจะไม่ได้แคร่มากนัก (และ/หรือกับคนที่อาจจะไม่ได้แคร่เรา) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสวมหน้ากากช่วยให้เราเข้าสังคมกับคนแปลกหน้า แล้วใช้เวลาทำความรู้จักพวกเขา ก่อนตัดสินใจว่าเราจะสบายใจที่จะเปิดเผยความเป็นตัวเองกับเขาในระดับไหน การสวมหน้ากากเป็น “กาวทางสังคม” ในหลาย ๆ แง่ซึ่งช่วยให้กลุ่มคนที่แตกต่างกันทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือคนที่สามารถมองเห็นหน้ากากของคนอื่นได้

จริงอยู่ที่คนส่วนใหญ่ไม่สามารถสวมหน้ากากปิดบังความรู้สึกและความคิดที่แท้จริงได้อย่างสมบูรณ์แบบ หน้ากากที่เราสร้างขึ้นมาอย่างดี เพื่อใช้กับคนหนึ่งอาจจะดูออกได้ง่ายมากในสายตาอีกคน เมื่อคุณสังเกตเห็นใครคนหนึ่งยามปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น บางครั้งคุณก็มองเห็นหน้ากากที่เขาสวมเข้าหาอีกคนได้ หรือเมื่อคุณเห็นใครหนึ่งคนเดียว โดยเฉพาะท่ามกลางกลุ่มคนหรือในสถานการณ์อื่นที่เขาไม่รู้ตัวว่ามีคนแอบสังเกตอยู่ เขาก็มักจะถอดหน้ากากออก ความเครียดที่เข้ามาอย่างกะทันหันหรือเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหมายทำให้หน้ากากหลุดได้ อย่างน้อยก็ในชั่วขณะสั้น ๆ

เมื่อคุณสังเกตเห็นหน้าคน ไม่ต้องใส่ใจกับการหลบตามองต่ำ มองเฉไปข้าง ๆ ขมวดคิ้ว กัดริมฝีปาก หรืออื่นๆ ให้มากเกินไปนัก เพราะพฤติกรรมเหล่านี้สามารถตีความหมายได้หลายอย่าง จุดประสงค์ของคุณคือเพียงแค่สังเกตเห็นสีหน้าคนในบริบทต่าง ๆ ก่อน แล้วจึงให้ความคิดของคุณตอบสนองไปตามสัญชาตญาณ คุณคิดว่าจริง ๆ แล้วความคิดของคนคนนั้นคืออะไร สัญชาตญาณแรกของคุณ (ถ้าคุณวางอารมณ์ลงก่อนและสังเกตอย่างใจเย็น) มักจะถูกต้องมากกว่าความคิดวิเคราะห์ที่ตามมาภายหลัง

หากคุณตั้งใจและฝึกฝน คุณก็จะเริ่มอ่านสิ่งที่เรียกว่าสีหน้าชั้นละเอียด ซึ่งก็คืออารมณ์ที่แท้จริงวูบสั้น ๆ เมื่อหน้ากากหลุดไปในชั่วขณะที่สั้นกว่า

วินาทีได้ สีสหน้าชั้นละเอียดเหล่านี้มักจะแสดงออกมาเมื่อเราพยายามซ่อนความรู้สึกที่รุนแรงซึ่งขัดแย้งกับหน้าากที่เรากำลังแสดงอยู่ ความรู้สึกที่แท้จริงจะฉายชัดขึ้นมาบนใบหน้าเราชั่ววูบหนึ่งแล้วก็หายไป

แลรี เอ็ดเวิร์ดส์ ทำงานเป็นผู้สรรหาพนักงานระดับบริหารให้กับธุรกิจสุขภาพ เขาจะคอยสังเกตสีหน้าชั้นละเอียดในระหว่างที่สัมภาษณ์ผู้สมัครงานอย่างระมัดระวัง “คนในระดับบริหารมักจะปกปิดความคิดและความรู้สึกได้เก่ง ดังนั้นผมจะเปลี่ยนทิศทางบทสนทนาอย่างกะทันหัน ถามคำถามที่ผมรู้ว่ายากมากสำหรับผู้สมัคร แล้วจับตามดูปฏิกิริยาแรกของพวกเขา” เขากล่าว “ถ้าผมมองเห็นเค้าความโกรธ ความหงุดหงิด กระตือรือร้น หรือความสนุกอยู่ในสีหน้า มันก็บอกอะไรผมเกี่ยวกับคนคนนั้นได้มากเลย”

แน่นอนว่าคุณก็ต้องระวังที่จะไม่ด่วนสรุปด้วย ทุกสิ่งที่คุณสังเกตเห็นควรจะมาพร้อมบริบท คนมากมายไม่เคยแม้แต่จะใช้เวลามาสังเกตสิ่งเหล่านี้ ไม่เคยใส่ใจว่ามีตัวบ่งบอกอารมณ์เหล่านี้ซ่อนอยู่ พวกเขาก็ไม่เคยมองทะลุหน้าากได้ ยามที่คุณพัฒนาทักษะความไวต่อสิ่งเหล่านี้คุณต้องใจเย็น อย่ากดดันว่าต้องตีความสัญญาณเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเสมอไป

ในเกมไพ่โป๊กเกอร์คุณถูกกดดันด้วยเวลาเพราะคุณต้องประเมินและอ่านผู้เล่นคนอื่นให้เร็วไปตามเกม แต่คุณไม่ได้มีแรงกดดันเช่นนี้ในที่ทำงาน ดังนั้นใจเย็น ๆ อย่ารีบ นานวันเข้าการสังเกตของคุณก็จะสอนคุณให้รู้ความหมายลึก ๆ และในที่สุดคุณก็จะมีสมาธิที่ชัดเจนไวใส่ลงในบรรทัดฐานเพิ่มเติม

ร่างกายก็บออะไร ๆ ได้ (เป็นบางครั้ง)

คนส่วนใหญ่ค่อนข้างเก็บสีหน้าได้เก่งตามต้องการ แต่เรากลับซ่อนอารมณ์ไม่ให้ปรากฏที่ส่วนอื่น ๆ ของร่างกายไม่ค่อยได้ คุณคงจะเคยได้ยิน

และได้อ่านเกี่ยวกับความสำคัญของการสังเกตภาษากายมาบ้างแล้วอย่าง
แน่นอน แต่คุณต้องระวังเรื่องการตีความด้วย ข้อมูลที่คุณได้เห็นหรือ
ได้ยินเกี่ยวกับภาษากายส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องไร้สาระที่สรุปง่าย ๆ เกินไป
เหมาะฉายทางโทรทัศน์หรือลงเป็นบทความใน Gawker⁴ ความเชื่อผิด ๆ ที่
ใหญ่หลวงที่สุดก็คือท่าทางแต่ละอย่าง เช่น กอดอก หรือโยกศีรษะ ล้วน
มีความหมายเฉพาะในตัวเอง ที่จริงแล้วท่าทางหรือการเคลื่อนไหวตลอด
ทั้งร่างกายนั้นมีความหมายกำกวมอยู่มาก ถ้าคุณกอดอกในระหว่างที่คุย
คุณอาจจะรู้สึกเบื่อ พยายามจะปกป้องตนเอง หิว หนาว หรือแม้กระทั่ง
คุณปวดหลังก็เป็นได้ คุณอาจจะประหม่ากับรอยสักบนแขน หรือบางที
คุณอาจจะแค่รู้สึกสบายตัวกว่าเมื่อนั่งกอดอก คุณอาจจะกำลังสื่อสารสัญญาณ
บางอย่างนี้ (หรือทุกอย่างนี้) หรือไม่มีความหมายอะไรตามที่บอกมานี้เลย
ก็เป็นไปได้ทั้งหมด

คนส่วนใหญ่มักได้รับคำแนะนำจาก “ผู้เชี่ยวชาญ” ให้ตีความภาษากาย
ไปเสียหมดทุกอย่างหรือตีความอย่างผิด ๆ ซึ่งเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญเอง
ก็ได้รับแรงกดดันมาอีกต่อหนึ่งว่าต้องผลิตบทวิเคราะห์ที่หย่อนง่ายออกสู่สังคม
คงไม่มีผู้เชี่ยวชาญคนไหนได้รับเชิญมาออกโทรทัศน์เพื่อวิเคราะห์ภาษากาย
ของคิม คาร์เดเชียน ขณะกำลังจะขึ้นเครื่องบินที่สนามบิน LAX⁵ แน่ ถ้า
เขาเอาแต่วิเคราะห์หัวว่า “เธอยกไหล่แปลว่า...หรือ...หรืออาจจะ...ก็ได้
หรืออาจจะไม่ได้แปลว่าอะไรเลยก็ได้” ดังนั้นเราก็เลยได้ฟังคนวิเคราะห์
ภาษากายออกสื่อแบบที่เหมือนถูกบังคับบดกลาย ๆ ให้ต้องเจาะจงความหมาย
ให้ชัดเจน

โอเค งั้นคุณควรจะทำอย่างไรนะหรือ เคล็ดลับอันสำคัญยิ่งของการ
อ่านภาษากายก็คือ มองดูท่าทางหรือลักษณะทางกายภาพของคนคนนั้น
สักชั่วแวบหนึ่งก่อน (ตำแหน่งวางมือ การโยกศีรษะ ฯลฯ) แล้วหันไปทาง

⁴ เว็บไซต์ข่าวบันเทิงของอเมริกาที่เน้นเขียนข่าวซุบซิบและโพสต์คลิกปลอมหลมจนโดนฟ้องร้อง
จากผู้เสียหายหลายคน ต้องยื่นขอล้มละลาย และประกาศปิดตัวลงอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 22
สิงหาคม 2559 – ผู้แปล

⁵ สนามบินในเมืองลอสแอนเจลิส สหรัฐอเมริกา – ผู้แปล

อื่น ๆ โดยที่ไม่หันกลับไปมองซ้ำ ระหว่างนั้นให้คุณถามตัวเองว่าในสถานการณ์นี้ร่างกายของพวกเขากำลังบอกอะไรอยู่ ก็เหมือนกับการอ่านสีหน้า ความคิดแรกของคุณเมื่อมองแค่แวบเดียวมักจะบอกคุณได้ว่าร่างกายของเขาจะสื่ออะไร

ชาวดีก็คือคุณไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพราะยามที่มนุษย์เรา วิวัฒนาการขึ้นมา นั้น เราได้ถูกตั้งโปรแกรมมาในยีนแล้วว่าให้อ่านอารมณ์ และความตั้งใจของกันและกันได้ นี่คือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เราดำรงเผ่าพันธุ์ไว้ เราได้รับความรู้สึกที่รุนแรงได้และจะมีปฏิกิริยาอย่างรวดเร็ว (โดยไม่รู้ตัว) เพื่อจะลงมือทำอะไรได้อย่างรวดเร็วหากมีความจำเป็น

แต่สำหรับคนส่วนใหญ่แล้ว ความชำนาญที่อยู่ในตัวนี้ถูกบั่นทอน (หรือถูกทำลาย) ลงไปเพราะสิ่งแวดล้อมในการทำงานสมัยใหม่ แต่ถ้าคุณใช้เวลาค่อย ๆ ... ซอฟต์แวร์อีกครั้ง... หมั่นสังเกต คุณก็จะกลับมากระตุ้นการทำงานของสมองในส่วนนั้นได้อีกครั้งในที่สุด นี่คือนิสัยที่เราเรียกว่า “เซ็นส์” หรือ “สัญชาตญาณ” คุณจะค่อย ๆ เข้าถึงความคิดและอารมณ์ของคนรอบตัวได้ เพียงแค่ถามจิตใจได้สำนึกของคุณว่า “ฉันคิดว่ากำลังเกิดอะไรขึ้น” แล้วก็รอคำตอบ จับสังเกต และเชื่อในเซ็นส์ของคุณ แล้วคุณก็จะได้รู้ อาจฟังดูยากและไม่แน่นอนในตอนแรก แต่ถ้าให้เวลาสักพัก จิตที่วิวัฒนาการมาอย่างสูงแล้วของคุณก็จะ “จำ” ได้เองว่าจะต้องทำอย่างไร

อย่าไปสนใจ “เกมซ่อนเกม”

หลังเรียนจบมหาวิทยาลัยได้สิบปี เซอรี วอชิงตัน ก็ประสบความสำเร็จในอาชีพอย่างสูงและเป็นกำลังสำคัญของบริษัท ซึ่งเป็นบริษัทวิศวกรรมไฮเทคแห่งหนึ่งในซิลิคอนแวลลีย์ เธอทำงานไต่เต้าขึ้นไปในสาย IT และในฐานะผู้หญิงสายเลือดแอฟริกัน - อเมริกันที่มีการศึกษาด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เธอก็เลยมีเพื่อนน้อยไปโดยปริยาย เซอรีเคยเป็นผู้จัดการโปรเจกต์ที่มั่งมันมาก ถ้าคุณเคยทำงานกับเธอ คุณจะรู้ว่าช่วงโหม่งการทำงานจะยาว

งานจะเครียด และไม่มีโอกาสให้สำหรับความผิดพลาด โปรเจกต์ของเซอริสำเร็จทันเวลาเสมอ ใช้งบประมาณได้ตามที่ตั้งไว้ และคุณภาพงานก็เหนือความคาดหวังของผู้บริหารเสมอ

ในองค์กรทำงาน IT ของเซอรินั้น การประชุมมักเริ่มตรงเวลาเสมอ และจบลงสิบนาทีก่อนครบกำหนดเวลาเพื่อให้คนไปเข้าประชุมอีกเรื่องหนึ่งได้ทัน นอกจากนี้ ถ้าคุณได้รับอีเมลซึ่งระบุหน้าที่ให้ปฏิบัติ คุณจะต้องตอบอีเมลฉบับนั้นให้เสร็จก่อนเลิกงานในวันนั้น จะไม่มีการส่งอีเมลไว้ในอินบ็อกซ์ บทบาทของคุณในโปรเจกต์จะต้องระบุชัดเจน และกำหนดการส่งงานจะถูกติดตามอย่างใกล้ชิด มันต้องเป็นเช่นนี้เพราะงานของคนอื่นก็จะชะลอไปด้วยถ้างานในส่วนของคุณเสร็จไม่ทันตามกำหนด

ความใส่ใจในรายละเอียดและความสามารถในการนั่งลงข้าง ๆ วิศวกรแล้วช่วยเขียนโค้ดเองได้ทำให้เซอริได้รับความเชื่อถืออย่างสูงในทีม พวกเขาล้วนเข้าใจแรงกดดันมหาศาลที่เธอได้รับยามต้องบริหารโปรเจกต์ซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ซึ่งซับซ้อนขึ้นเรื่อย ๆ ภายในระยะเวลาสามปี ทีมของเซอริเปิดตัวแอปมากมายที่ใช้งานกับระบบปฏิบัติการ iOS, Android, Windows Mobile และ (แม้แต่) Blackberry

แรงกดดันในโลกของการพัฒนาเทคโนโลยีไฮเทคทำร้ายผู้บริหารมาแล้วหลายคน แต่ไม่ใช่เซอริ เธอก้าวหน้าไปและกำลังเผื่อรอที่จะได้พัฒนาข้ามไปอีกขั้น บริษัทของเธอจัดว่าเธอเป็นหนึ่งในผู้นำที่ "มีศักยภาพสูง" และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของเธอ เซอริจึงได้รับมอบหมายให้ไปดูแลหน่วยงานด้านการขาย (การตลาดและการขาย) หน่วยงานหนึ่งของบริษัท

เซอริมุ่งมั่นที่จะศึกษากลไกการค้าในธุรกิจของเธออย่างรวดเร็ว ภายในสองอาทิตย์แรกเธออ่านข้อมูลการขาย ขอ "บทวิเคราะห์ pipeline" ของเซลล์แต่ละคน และเริ่มโปรเจกต์วิเคราะห์การตลาดใหม่เพื่อหาเป้าหมายการขายใหม่ ๆ ในแต่ละพื้นที่ เธอสั่งให้มีการจัดอันดับเซลล์ทุกคนและต้องการเห็นแผนพัฒนางานรายบุคคลของกลุ่มที่อยู่ในอันดับรั้งท้าย เธอจัดการประชุมร่วมกับผู้อำนวยการเซลล์อาวุโสสองสามครั้งและพยายามเป็นมิตรกับพวกเขา แต่ทุกคนกลับออกจากห้องประชุมด้วยความรู้สึกเหมือน

“มีนายอำเภอคนใหม่มาครองเมือง”

เซอริไม่เคยคิดเลยว่าเธอจะต้องพยายามศึกษาเพื่อนร่วมงานกลุ่มใหม่นี้เป็นพิเศษ หลายปีที่ผ่านมาเธอเคยพบคนในแผนกเซลล์และการตลาดเป็นส่วนใหญ่แล้ว เธอจึงรู้จักพวกเขา อย่างน้อยก็แบบผิวเผิน เธอไม่ได้พบปะลูกคำรายใหญ่อย่างเป็นทางการส่วนตัวเลยสักคนเดียว ไม่เคยคุยกับเซลล์หรือผู้บริหารคนไหนเป็นรายบุคคล เมื่อหน่วยงานใหม่ของเธอนำเสนอพีดแบ็กสำคัญ ซึ่งเป็นปฏิกริยาของลูกคำต่อแอปแอปหนึ่งที่ทีมวิศวกรเก่าของเธอเป็นผู้พัฒนา เธอก็ตอบกลับทันควันว่า “พวกเขาทำหน้าที่สร้างแอปขึ้นมาแล้ว ทีนี้พวกคุณก็ต้องทำหน้าที่ของคุณโดยการขายมันให้ได้” เพื่อความยุติธรรม ผมต้องบอกว่าเซอริก็ได้สร้างผลงานไว้บ้างเหมือนกัน คือเธอค้นพบวิธีปรับปรุงประสิทธิภาพการขายและการทำงานหลายวิธี แต่เธอไม่มีเวลาได้นำแนวคิดเหล่านั้นมาใช้ เพราะไม่ถึงหนึ่งปีหลังจากนั้นเซอริก็ถูกย้ายกลับมาเป็นหัวหน้าในองค์กร IT เหมือนเดิม แล้วเส้นทางอาชีพของเธอก็นิ่งสนิท

วันนี้ เกือบทุกคนที่พูดถึงประสบการณ์การเป็นผู้นำหน่วยงานด้านการขายของเซอริอย่างเปิดเผยจะพูดถึงมันด้วยศัพท์เทคนิคของบริษัท ซึ่งถูกเกล่าจนรันทุและทำให้ยากจะเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้นกันแน่ เป็นที่ลงความเห็นกันว่าเธอควร “มีเส้นทางการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับศักยภาพหลักของเธอ” ส่วนใครกันแน่ที่ลงความเห็นนั้นนะหรือ ไม่มีใครยอมปรึกษาบอก ตามคำบอกเล่าของใครบางคนที่ไม่ได้ อยู่ในหน่วยงานขาย เขาเล่าว่าการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการขายนั้นต้องสะดุดลง เพราะลักษณะความเป็นผู้นำในแบบของเซอริที่เป็น “วัฒนธรรมของผลงานและการวัดผล”

แต่จากการพูดคุยกับเซลล์และผู้จัดการฝ่ายขายหลายคนที่ได้ปฏิสัมพันธ์กับเซอริในเวลานั้น ก็เห็นได้ชัดว่าเซอริมีจุดบอด คือเธอสนใจขั้นตอนกระบวนการ ข้อมูล และการวางแผนมากเกินไป ทั้งหมดนี้ก็คืออยู่หอก แต่การนำมาใช้อย่างสุดโต่งหรือโดยที่ไม่ได้คำนึงถึงทรัพยากรบุคคลก็อาจส่งผลร้ายได้มากกว่าผลดี เธอไม่ได้พยายามทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มใหม่ ไม่รู้จักบุคคลิก สิ่งสำคัญ หรือความกังวลของ

พวกเขา ถ้าเธอรีได้พยายามมากกว่านี้ที่จะเข้าใจพนักงานคนสำคัญที่เธอทำงานด้วย ถ้าเธอให้คนอื่น ๆ ได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนที่เธอคิด และได้พยายามที่จะสานสัมพันธ์กับลูกค้าและเซลล์ระดับสูงเป็นส่วนตัวบ้าง เธอก็คงจะทำการที่ตั้งใจไว้ได้สำเร็จ

โชคร้ายที่เธอรีไม่ได้มองในมุมนั้น จนถึงวันนี้เธอก็ยังคงรู้สึกที่เธอถูก “เล่นงาน” โดย “แก๊งมาเฟียเจ้าถิ่น” ในหน่วยงานนั้น ความเชื่อนี้อาจจะจริงหรือไม่จริงก็ได้ในบางส่วน แต่สิ่งที่จริงแท้แน่นอนก็คือความก้าวหน้าในอาชีพของเธอจะไม่มีวันกลับมาจนกว่าเธอจะมองเห็นว่าตัวเองมีบทบาทอย่างไรในการทำให้เกิดผลเช่นนั้น

ที่จริงแล้ว คุณรู้จักเพื่อนร่วมงานดีสักแค่ไหน

คุณอาจจะรู้สึกว่า คุณรู้จักคนที่ทำงานด้วยส่วนใหญ่ค่อนข้างดี การสำรวจเมื่อเร็ว ๆ นี้ระบุว่า พนักงาน 83 เปอร์เซ็นต์รู้สึกที่พวกเขารู้จักเพื่อนร่วมงาน “ดี” หรือ “ดีมาก” แต่เมื่อผู้เข้าร่วมการสำรวจถูกถามคำถามด้านล่างนี้ เพื่อให้รายละเอียดเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานสักคนเดียวก็พอ ส่วนใหญ่กลับตอบได้ไม่เกินสองสามข้อ

เราคิดว่าเรารู้จักเพื่อนร่วมงานดี แต่นั่นก็เป็นเพียงเพราะเราไม่เข้าใจอย่างแท้จริงว่าการรู้จักคนอื่นดีนั้นแปลว่าอะไร ถ้าคุณรู้จักเพื่อนร่วมงานดี คุณควรจะตอบคำถามในสี่ด้านเหล่านี้ได้เป็นส่วนใหญ่

1. บัญชีการंगाบและความชอบ

รูปแบบทั่วไปในการสื่อสาร การรักษาเวลา และการตรงต่อเวลาของคนคนนี้เป็นอย่างไร สิ่งที่คุณสบายใจจะฟังพาคคนคนนี้เป็นเรื่องอะไร สิ่งที่คุณจะไม่มีวันฝากฝังให้คนคนนี้ทำคืออะไร สิ่งที่จะทำให้คนคนนี้เปลี่ยนใจได้คืออะไร คนคนนี้จะมึปฏิกริยาอย่างไรเมื่อทำผิดพลาด ยอมรับความผิดอย่างตรงไปตรงมาหรือปกปิดไว้ คนแบบไหนที่เขาชอบทำงานด้วยและ

เพราะอะไร คนแบบไหนที่เขาเลี้ยงไม่ชอบทำงานด้วยและเพราะอะไร

2. บุคลิกในที่ทำงาน

เขาอยากถูกมองว่าเป็นคนอย่างไรในที่ทำงาน แล้วภาพนั้นใกล้เคียงกับสิ่งที่เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ มองเขาแค่ไหน ในสถานการณ์ส่วนใหญ่เขามีแนวโน้มที่จะเข้ากับคนง่าย สบาย ๆ หรือระมัดระวังตัว เว้นระยะห่าง เขามักจะเป็นคนควบคุมสถานการณ์หรือคาดหวังให้คนอื่นเข้าควบคุม/ตัดสินใจ เขามักจะเห็นด้วย/คล้อยตามคนอื่นหรือชอบแสดงความเห็นที่แตกต่าง เขามักจะสนับสนุนความคิดของตนเองอย่างมั่นใจ หรือยกเอาความคิดของคนอื่นมาหาเสียงสนับสนุน

3. ความใฝ่ฝันและข้อจำกัดในอาชีพ

สิ่งที่เป็นแรงจูงใจและแรงขับในการทำงานของคนคนนี้เป็นอะไร เขามักพยายามเพื่อหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด/ล้มเหลว หรือเพื่อความสำเร็จ/ผลงาน คุณจะให้คะแนนความมุ่งมั่น/การทำงานของเขาอย่างไร สิ่งที่เป็นความเสียใจ/ความล้มเหลวที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในอาชีพการงานของเขาคืออะไร สิ่งที่คุณคนนี้หวาดกลัวมากที่สุดในการทำงานคืออะไร สิ่งที่เป็น “สัญญาณบอก” เมื่อเขารู้สึกอึดอัดหรือไม่กล้าแสดงออกตรง ๆ คืออะไร คนคนนี้รู้หรือไม่ว่าคนอื่นในที่ทำงานมองตัวเองอย่างไร ถ้ารู้ เขารู้สึกอย่างไรกับมุมมองนั้น ถ้าไม่รู้ ทำไมจึงไม่รู้

4. กิจกรรมและเป้าหมายส่วนตัว

นอกที่ทำงาน สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับคนคนนี้เป็นอะไร เขาใช้เวลาและพลังไปกับเรื่องอะไรมากที่สุดเมื่อไม่ได้ทำงาน บุคลิกนอกที่ทำงานของเขาต่างออกไปหรือไม่ ถ้าต่าง เพราะอะไร สิ่งที่เป็นความเจ็บปวด/ล้มเหลวที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในชีวิตของเขาคืออะไร และสิ่งนั้นส่งผลกระทบต่อเขาอย่างไร สิ่งที่เขา ไม่อยากให้เห็นที่ทำงานเกี่ยวกับตัวเองคืออะไร สิ่งที่คุณคนนี้กังวลมากที่สุดคืออะไร ครอบครัวของเขามองเขาอย่างไร เพื่อนที่สนิทที่สุด

นอกที่ทำงานของคนคนนี้เป็นใคร และเพื่อนเหล่านั้นมองเขาอย่างไร

ผู้เขียน – โอเค ถ้าตาของคุณเริ่มเบลอหลังจากอ่านรายการทั้งหมดไปได้ครึ่งหนึ่ง แล้วคุณก็อ่านซ้ำไป กรุณากลับไปอ่านใหม่เพื่อประโยชน์ของคุณเอง ผมรู้ว่ามันยาว แต่คุณจำเป็นต้องอ่านทุกคำใช้ เนื้อหาเยอะมาก ดังนั้นสุดท้ายใจลึก ๆ แล้วย้อนกลับไปอ่านใหม่

เอาละ ข้อมูลมากมายจริง ๆ คุณคงตอบรายละเอียดส่วนใหญ่เกี่ยวกับทุกคนในที่ทำงานไม่ได้แน่ ๆ และนั่นแหละประเด็น ถ้าคุณให้รายละเอียดเกี่ยวกับใครบางคนไม่ได้ก็แปลว่าคุณยังไม่ได้รู้จักพวกเขาอย่างแท้จริง แต่ถ้าคุณตัดสินใจว่าคุณต้องการจะรู้จักพวกเขาให้ดีขึ้น ถ้าคุณถามคำถามมากขึ้นและสังเกตพวกเขา...อย่างใจเย็น คุณก็จะมีแนวทางที่ชัดเจนในการทำความเข้าใจคนเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้

บางคนอ่านรายการคำถามเหล่านี้แล้วเกิดรู้สึกกดดันขึ้นมาว่าจะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานให้ได้เร็ว ๆ แต่สิ่งที่แย่ที่สุดที่คุณจะทำได้ก็คือการเดินเข้าไปถามคำถามเหล่านี้กับใครเอาดี ๆ ถ้าคุณอยากจะรู้จักเขาในมุมลึก แทนที่จะไปถามเขาว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญสำหรับเขา ให้ดูว่าเขาปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นในที่ทำงานอย่างไร สังเกตว่าออฟฟิศหรือคอกที่นั่งของเขาเป็นระเบียบและมีการตกแต่งหรือไม่ พังสิ่งที่เขาเลือกจะพูดถึง ฯลฯ นานวันเข้า การสังเกตเหล่านี้จะช่วยให้คุณมองเห็นเพื่อนร่วมงานในมุมลึกได้เอง แล้วในบางโอกาสที่เป็นธรรมชาติและเป็นธรรมดา คุณก็อาจจะถามคำถามตรง ๆ ได้บางข้อ

แทนที่จะหัวหมกกับภาระล้านแปดในการขุดค้นแรงจูงใจและความไม่มั่นคงในใจของทุกคนในโลก คุณอาจจะจับสังเกตแค่คนสำคัญบางคนก็ได้ ในชีวิตการทำงานของคุณ คนกลุ่มเล็ก ๆ ที่น่าจะมีอิทธิพลต่อการเลื่อนขั้นของคุณมากที่สุดคือ

- เจ้านายโดยตรง (แน่นอนอยู่แล้ว)
- เจ้านายของเจ้านาย
- เพื่อน/เพื่อนร่วมงานที่มีอิทธิพลสูงสุดในที่ทำงาน
- ลูกน้องหรือคนอื่นที่ทำงานให้คุณ ซึ่งเป็นคนที่ผลงานของเขา ส่งผลกระทบกับความสำเร็จในอาชีพของคุณได้มากที่สุด

ถ้าคุณมีโอกาสดูได้พบกับคู่สมรสหรือคู่ครองของใครก็ตามในกลุ่มสำคัญนี้ คุณอาจจะเพิ่มพวกเขาไว้ในรายชื่อที่ต้องสังเกตของคุณด้วยก็ได้ เพราะเหล่าคู่สมรสมักจะมีอิทธิพลอย่างใหญ่หลวงต่อภาพลักษณ์ของคุณในสายตาคนสำคัญเหล่านี้ โดยที่ภาพลักษณ์นั้น ๆ ก็อาจไม่ได้มีพื้นฐานข้อมูลอะไรมากกว่าความประทับใจจากการพบคุณเพียงช่วงสั้น ๆ

แรก ๆ ทั้งหมดนี้อาจจะฟังดูเหมือนงานใหญ่ที่ให้ผลตอบแทนทันที น้อยมาก แต่นานไปเมื่อคุณมีทักษะในการอ่านคนเชิงลึกและใช้ประโยชน์จากทักษะนั้นมาต่อยอดการทำงานให้ก้าวหน้าขึ้นไป มันก็จะรู้สึกง่ายขึ้นเรื่อย ๆ จนในที่สุดก็กลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคิดปกติของคุณ และมันก็จะให้ผลตอบแทนมากที่สุดทีเดียวในการช่วยส่งเสริมคุณในอาชีพการงาน

คิดตอนนี้

ในบทนี้ เราได้พูดถึงพื้นฐานหลายอย่างกันแบบเร็ว ๆ แล้ว และผมเองก็อยากให้คุณข้ามไปบทที่ 2 แล้วเหมือนกัน แต่ขอให้เราใช้เวลาสักครู่พิจารณาบางอย่างเสียก่อน

- คิดถึงคนในที่ทำงานคนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของคุณที่สุดในเวลานี้ บางทีอาจจะเป็นหัวหน้าโดยตรงของคุณก็ได้ คุณรู้จักคนคนนี้จริง ๆ ดีแค่ไหน ลองดูรายการคำถามก่อนหน้านี้อย่างเร็ว ๆ อีกครั้ง แล้วคิดว่า คุณจะทำความ

รู้จักคนคนนี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

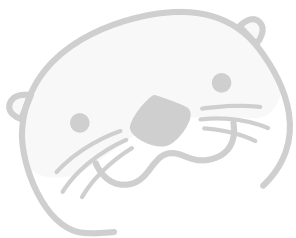
- คิดถึงทุกคนที่คุณทำงานด้วย สัญญาณหรือความเข้าใจที่คุณอาจจะมองพลาดไปในอดีต และลองคิดว่าสิ่งเหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่ออาชีพการงานของคุณได้อย่างไร จุดประสงค์ที่ทำให้ทำอย่างนี้ไม่ใช่เพื่อโทษตัวเองเรื่องการทำพลาดในอดีต แต่เพื่อให้รับรู้ว่าเราทุกคนล้วนเคยพลาด “เกมซ่อนเกม” กันเป็นบางครั้ง

ทำทันที

หลังจากอ่านบทนี้จบ คุณอาจจะเข้าใจมากขึ้น แต่ถ้าไม่ลงมือปฏิบัติทันที คุณก็จะไม่เห็นผลที่เป็นรูปธรรมมากนัก ดังนั้นภายในสองสามวันนี้ คุณสามารถทำสิ่งเหล่านี้ ซึ่งจะช่วยให้คุณเข้าใจแนวคิดต่าง ๆ ได้ดีขึ้น และสร้างความมั่นใจให้คุณยามนำมันไปใช้

- ค้นหาคนในกลุ่มสำคัญที่จะมีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของคุณ : หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง
- ภายในสัปดาห์หน้า ให้หาโอกาสต่างๆ ที่คุณสามารถสังเกตการณ์กลุ่มคนสำคัญดังกล่าวในฐานะบุคคลที่สาม : ในการประชุม การประชุมทางโทรศัพท์ การนำเสนอ งานกิจกรรมสังคมของที่ทำงาน ฯลฯ
- ในระหว่างสัปดาห์ ให้สังเกตภาษากาย สีหน้า พฤติกรรม ระหว่างการประชุมทางโทรศัพท์ (ถ้ามี) และเริ่มค้นหาบรรทัดฐานของคนในกลุ่มสำคัญ สังเกตเวลาที่พวกเขาทำอะไรนอกบรรทัดฐาน
- ใช้ทุกโอกาสที่เป็นไปได้เพื่อถามคำถามที่จะให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับคนในกลุ่มสำคัญ

- เลือกคนในที่ทำงานมาหนึ่งคนที่คุณมักจะมีความรู้สึกรุนแรงด้วย (หงุดหงิด โกรธ อับอาย ตึงเครียด ฯลฯ) จากนั้นตลอดทั้งสัปดาห์ ให้พยายามสังเกตคนคนนี้โดยละอคติและความคิดต่างๆ การสังเกตการณ์อาจจะเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยนอะไรเลยก็ได้ แต่การฝึกหัดจะช่วยให้คุณชำนาญขึ้นอย่างแน่นอน
- เตือนตัวเองตลอดทั้งสัปดาห์หน้าให้ค่อยๆ สังเกตคนอื่นและพฤติกรรมตามปกติของเขาไปตลอดทั้งวัน คุณจะประหลาดใจในสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่คุณเคยมองข้ามยามที่ชีวิตแสนยุ่งของคุณดำเนินไป



ทดลองอ่าน

แนวคิดและแนวทางปฏิบัติระยะยาว

หมั่นสังเกตอารมณ์และอคติของตนเองต่อผู้อื่น พยายาม
ละวางมันลงระหว่างการสังเกตพฤติกรรม (แบบเจน กูดดัล)

- ใส่ใจพฤติกรรมสุดขีด แต่อย่าประหม่นในทันที ให้ค่อย ๆ
รวบรวมข้อมูลแล้วประหม่นไปในระยะยาว โดยอาศัยการ
สังเกตและการปฏิสัมพันธ์หลาย ๆ ครั้ง
- ฟังอย่างตั้งใจ สนใจคำที่คนอื่นเลือกใช้ และความคิดที่
เขาเลือกนำเสนอ เขาลำดับความคิดอย่างไรเวลาพูดโต้แย้ง
จะยอมถอยมารับฟังความคิดคนอื่นเมื่อไหร่และอย่างไร ฟัง
ในสิ่งที่เขาพูดและไม่ได้พูด
- หาโอกาสถามคำถามที่จะทำให้คุณมีความเข้าใจคนในที่ทำงาน
และในชีวิตส่วนตัวได้ลึกซึ้งขึ้น

การรับฟังคนรอบตัวในระดับลึกซึ่งไม่ใช่กิจกรรมแบบครั้งเดียว
จบหรืออะไรที่คุณจะทำให้เสร็จแล้วก็ขีดฆ่าออกจาก “รายการ
สิ่งที่ต้องทำ” ได้เลย แต่ถ้าคุณใส่ใจปฏิบัติอย่างเหมาะสม คุณ
จะค่อย ๆ ปฏิสัมพันธ์และสังเกตคนอื่นอย่างลึกซึ้งขึ้นเองตาม
ธรรมชาติ นี่เป็นทักษะที่จะพัฒนาไปได้ชั่วชีวิต ไม่ต่างจากการ
เรียนศัพท์ใหม่ ๆ เพิ่มได้ตลอดเวลา

ในบทนี้ เราพูดถึงคนที่คุณทำงานด้วยอย่างใกล้ชิด ส่วนใน
บทถัดไป เราจะขยายมุมมองออกไปยังภาพรวมของวัฒนธรรม
องค์กรที่คุณทำงานอยู่ และการปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนที่เกิดขึ้น
ในสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ