

# บทนำ

ถ้าจะมีสิ่งหนึ่งที่ใครๆ ก็รู้เกี่ยวกับเฟลิกซ์ ซีกาลา นั่นคงหนีไม่พ้นเรื่องที่เขาเป็นคนคุยด้วยง่ายมาก ง่ายอย่างน่าทึ่ง ผู้คนชอบคุยกับเขา เพราะได้คุยกับเขาแล้วมักจะรู้สึกที่ตัวเองฉลาด ตลก และน่าสนใจขึ้น ต่อให้คุณไม่มีอะไรเหมือนกับเฟลิกซ์เลยก็ตาม (ซึ่งถือว่าแปลก เพราะบทสนทนา มักจะเผยให้เห็นถึงความคิด ประสบการณ์ หรือเพื่อนฝูงที่คุณกับเขามีคล้ายกัน) คุณจะรู้สึกเหมือนเขาเข้าใจ รวบรวมมีสายใยบางอย่างผูกพันกับเขาอยู่

เพราะอย่างนี้แหละนักวิทยาศาสตร์จึงพากันไปหาเขา

เฟลิกซ์ทำงานให้สำนักงานสอบสวนกลาง (เอฟบีไอ) มาสี่สิบปีแล้ว เขาเข้าทำงานหลังเรียนจบมหาวิทยาลัยและเกณฑ์ทหารอยู่พักหนึ่ง จากนั้นก็มาเป็นเจ้าหน้าที่ภาคสนามอยู่สองสามปี ตอนนั้นเองที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นบุคลิกที่เข้ากับคนอื่นได้ง่ายของเขา จนทำให้เขาได้เลื่อนตำแหน่งหลายต่อหลายครั้ง และในที่สุดก็ก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารอาวุโสประจำภูมิภาค มีหน้าที่เป็นนักเจรจาในแทบทุกด้าน เขาคือคนที่สามารถหลอกล่อให้พยาน

ที่ไม่เต็มใจยอมเปิดปากพูด โน้มน้าวให้อาชญากรหลบหนีกลับมาอบตัว หรือปลอบโยนครอบครัวที่กำลังโศกเศร้า เฟลิกซ์เคยพูดกล่อมจนชายคนหนึ่ง ที่กักตัวอยู่ในห้องพร้อมงูเห่าหกดตัว ภูเขากระดิ่งสิบเก้าตัว และอีกงูนา อีกหนึ่งตัวยอมออกจากห้องได้อย่างสงบ พร้อมทั้งบอกชื่อผู้ร่วมขบวนการ ลักลอบค้าสัตว์ของเขาอีกด้วย “สิ่งสำคัญคือการทำให้เขามองสิ่งต่างๆ จากมุมมองของพวกเขา” เฟลิกซ์บอกผม “หมอนี่เป็นคนประหลาดอยู่บ้าง แต่เขารักสัตว์จริงๆ นะ”

เอพีไอมีหน่วยเจรจาเหตุวิกฤติสำหรับสถานการณ์ตัวประกันอยู่แล้ว และเมื่อเหตุการณ์เริ่มซับซ้อนขึ้น พวกเขา ก็จะเรียกหาคนอย่างเฟลิกซ์

มีบทเรียนหลายอย่างที่เฟลิกซ์จะแบ่งปันให้เจ้าหน้าที่รุ่นน้องเมื่อพวกเขา มาขอคำแนะนำ เช่น อย่าพยายามทำตัวเป็นใครอื่นนอกจากตำรวจ อย่าปั่นหัวหรือข่มขู่ ถามคำถามเยาะๆ และเมื่อมีใครแสดงอารมณ์ออกมา ก็จงไหลไปตามน้ำ จงร้องให้ หัวเราะ บ่น หรือร่วมยินดีไปกับพวกเขา กระนั้น สิ่งที่ทำให้เฟลิกซ์โดดเด่นในงานที่ทำจริงๆ นั้นยังคงเป็นปริศนา ไม่เว้นแม้แต่ในหมู่เพื่อนร่วมงานของเขาเอง

ดังนั้น ในปี 2014 เมื่อกลุ่มนักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา และนักวิจัย สาขาอื่นๆ ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหมให้คิดค้นวิธีการใหม่ๆ มาสอนเรื่องการโน้มน้าวใจและการเจรจาต่อรองให้เจ้าหน้าที่กองทัพบ หรืออีกนัยหนึ่งคือ ทหารวิธีฝึกคนให้สื่อสารเก่งขึ้นนั่นเอง เหล่านักวิทยาศาสตร์ จึงไปหาเฟลิกซ์ พวกเขารู้จักเฟลิกซ์เพราะเมื่อถามบรรดาเจ้าหน้าที่ว่าใครคือ นักเจรจาที่เก่งที่สุดที่เคยร่วมงานด้วย ชื่อที่ถูกเอ่ยออกมามีครั้งแล้วครั้งเล่า ก็คือชื่อของเฟลิกซ์

นักวิทยาศาสตร์หลายคนคิดว่าเฟลิกซ์จะต้องสูงหล่อ มีดวงตา อบอุ่นและเสียงทุ้มนุ่มลึก แต่ชายที่เดินออกมาให้สัมภาษณ์กลับดูเหมือน คุณพ่อวัยกลางคน มีหนวด มีพุงเล็กน้อย แถมยังมีเสียงนุ่มนวลอบอุ่นจนนึก นิดหน่อยเสียด้วย เขาดู...ธรรมดามาก

เฟลิกซ์บอกผมว่า หลังจากหักทนายและแนะนำตัวไปเรียบร้อยแล้ว นักวิทยาศาสตร์คนหนึ่งก็อธิบายภาพรวมของโครงการนี้ให้ฟัง แล้วเริ่มต้นด้วยคำถามกว้างๆ ว่า “ช่วยบอกเราที่ได้ใหม่ว่าคุณคิดอย่างไรเรื่องการสื่อสาร”

“ผมสาธิตให้ดูเลยน่าจะดีกว่า” เฟลิกซ์ตอบ “คุณมีความทรงจำอะไรตราตรึงใจบ้างไหมล่ะ”

ก่อนหน้านี้ นักวิทยาศาสตร์คนที่เฟลิกซ์กำลังคุยด้วยได้แนะนำตัวเองไปแล้วว่าเป็นหัวหน้าห้องแล็บขนาดใหญ่ เขาดูแลเงินทุนหลายล้านดอลลาร์ และลูกน้องอีกหลายสิบคน ดูไม่เหมือนคนที่ชอบนั่งย้อนรำลึกความหลังในยามบ่ายแก่ๆ สักเท่าไร

นักวิทยาศาสตร์คนนั้นเงยไปครู่หนึ่ง ในที่สุดก็เอ่ยขึ้นว่า “คงเป็นงานแต่งของลูกสาวผมละมั้ง ทั้งครอบครัวเรามาร่วมงานกันหมด แล้วแม่ของผมก็เสียไปแค่ไม่กี่เดือนหลังจากนั้น”

เฟลิกซ์ถามคำถามต่อเนื่องอีกสองสามข้อ และเล่าความทรงจำของตัวเองให้ฟังบ้างเป็นระยะ “น้องสาวของผมแต่งงานเมื่อปี 2010” เฟลิกซ์กล่าว “ตอนนั้นเธอจากไปแล้ว มะเร็งนะครับ ช่วงนั้นเราลำบากกันมากเลย แต่เธอก็ดูสวยมากในวันนั้น ซึ่งผมพยายามจดจำเธอไว้แบบนั้นเสมอ”

การสนทนาดำเนินไปในการทำงานนี้อีกราว 45 นาที เฟลิกซ์จะถามคำถามพวกนักวิทยาศาสตร์ สลับกับเล่าเรื่องของตัวเองบ้าง เมื่อมีใครเปิดเผยเรื่องส่วนตัว เฟลิกซ์ก็จะเล่าเรื่องในชีวิตตัวเองเป็นการโต้ตอบ นักวิทยาศาสตร์คนหนึ่งเอ่ยถึงปัญหาเรื่องลูกสาววัยรุ่น ซึ่งเฟลิกซ์ก็เล่าเรื่องบ้างที่เขาไม่ค่อยลงรอยด้วยให้ฟังบ้าง เมื่อนักวิจัยอีกคนถามถึงวัยเด็กของเฟลิกซ์ เขาก็อธิบายว่าเขาเคยเป็นคนขี้อายสุดๆ แต่พ่อของเขาเป็นเซลส์แมน (ส่วนปู่ก็เป็นนักดื่มตุน) ดังนั้น ด้วยการเลียนแบบตัวอย่างของคนทั้งสอง ในที่สุดเขาจึงเรียนรู้วิธีเชื่อมต่อกับผู้คนจนได้

พอใกล้หมดเวลาที่กำหนดไว้ ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาคนหนึ่งก็เอ่ยขึ้นมาว่า “ขอโทษนะคะ ที่คุยกันมากก็เพลินดี แต่ฉันยังไม่เข้าใจ

สักเท่าไรว่าคุณทำอะไรกันแน่ ทำไมหลายคนถึงบอกให้เรามาคุยกับคุณนะ”

“เป็นคำถามที่ดีครับ” เฟลิกซ์บอก “ก่อนที่ผมจะตอบ ผมขออนุญาตถามสักนิดนะครับ เมื่อที่คุณบอกว่าคุณเป็นแม่เลี้ยงเดี่ยว ผมนึกภาพดูแล้ว คิดว่าการแบ่งเวลาทำหน้าที่แม่กับทำงานประจำคงไม่ใช่เรื่องง่าย อาจจะแปลกสักหน่อย แต่ผมกำลังสงสัยว่าถ้ามีคนกำลังหย่าร้าง คุณจะแนะนำเขาว่าอย่างไร”

ศาสตราจารย์คนนั้นเงยไปอดีตใจหนึ่ง “ได้ค่ะ ฉันคงต้องเล่นไปตามบทละคร” เธอว่า “ฉันมีอะไรจะแนะนำเยอะเลย ตอนที่ฉันแยกทางกับสามี...”

เฟลิกซ์ขจัดขึ้นอย่างสุภาพ

“จริงๆ ผมไม่ได้ต้องการคำตอบหรอกครับ ผมแค่อยากชี้ให้เห็นว่าในห้องที่เต็มไปด้วยเพื่อนร่วมงานของคุณ ถึงแม้จะคุยกันมาแค่ไม่ถึงชั่วโมง แต่คุณกลับยินดีพูดถึงเรื่องส่วนตัวที่ลึกสุดยอดเรื่องหนึ่งในชีวิต” เขาอธิบายว่าหนึ่งในเหตุผลที่เขารู้สึกสบายใจ อาจมาจากสภาพแวดล้อมที่พวกเขา ร่วมกันสร้างขึ้น การที่เฟลิกซ์ตั้งใจฟังอย่างใกล้ชิดและถามคำถามที่ดึงเอาด้านที่เปราะบางของผู้คนออกมา ตลอดจนการที่ทุกคนต่างเปิดเผยรายละเอียดที่มีความหมายกับตนเอง เฟลิกซ์กระตุ้นให้บรรดานักวิทยาศาสตร์ อธิบายว่าพวกเขา มองโลกอย่างไร แล้วพิสูจนีให้เห็นว่าเขาได้ยื่นในสิ่งที่พวกเขาพูด เมื่อมีใครพูดเรื่องที่แสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมา (ถึงแม้พวกเขาจะไม่ทันรู้ตัวก็ตาม) เฟลิกซ์จะได้ตอบด้วยการพูดถึงอารมณ์ความรู้สึกของตนเองเช่นกัน เขาอธิบายว่า การตัดสินใจเล็กๆ น้อยๆ เหล่านี้ นั่นเองที่สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจขึ้นมา

“มันคือชุดของทักษะครับ ไม่มีอะไรมหัศจรรย์หรือ” เขาบอกพวกนักวิทยาศาสตร์ หรือพูดอีกอย่างก็คือ ใครๆ ก็สามารถเรียนรู้ที่จะกลายเป็นยอดมนุษย์นักสื่อสาร (Supercommunicator) ได้ทั้งนั้น

• • •

คุณอยากคุยกับใครในวันที่ทุกอย่างไม่เป็นใจ ถ้าคุณเจอจากรูทริกซ์พลาด หรือทะเลาะกับคู่ชีวิต หรือถ้ารู้สึกหงุดหงิดแข่งกับทุกอย่าง คุณอยากระบาย กับใคร น่าจะมีสักคนแหละที่คุณรู้จัก ซึ่งจะทำให้คุณรู้สึกดีขึ้น ช่วยให้ ตีใจท้อเรื่องยากๆ ออก หรือแบ่งปันช่วงเวลาด้วยกันทั้งสุขและเศร้า

นี่ลองถามตัวเองว่า พวกเขาคือคนที่ตกลงที่สุดในชีวิตคุณเลย หรือเปล่า (อาจจะไม่ แต่ถ้าสังเกตให้ดี คุณอาจเห็นว่าเขาหัวเราะมากกว่า คนอื่น) พวกเขาคือคนที่น่าสนใจที่สุดหรือฉลาดที่สุดที่คุณรู้จักเลยไหม (เป็นไปได้อีกว่าต่อให้เขาไม่ได้พูดอะไรฉลาดล้ำเป็นพิเศษ แต่คุณก็แอบหวังว่าจะรู้สึกฉลาดขึ้นหลังจากได้คุยกับคนคนนี้) พวกเขาคือเพื่อนที่สนุก ที่สุดหรือมั่นใจที่สุดของคุณหรือเปล่า เป็นคนที่ให้คำแนะนำแก่คุณได้ดีที่สุด หรือไม่ (คำตอบอาจเป็นไม่ ไม่ และไม่ แต่พอวางสายที่คุยกันแล้วคุณจะมี รู้สึกสงบลง มีสติยิ่งขึ้น และมีแนวโน้มจะเลือกหนทางที่ถูกต้องได้มากขึ้น)

พวกเขาทำอะไรกันนะ คุณถึงรู้สึกดีขึ้นขนาดนั้น

หนังสือเล่มนี้พยายามจะตอบคำถามดังกล่าว ในช่วงสองทศวรรษ ที่ผ่านมา มีงานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ทำให้ความกระจ่างว่าเหตุใดการสนทนาบางครั้ง จึงราบรื่นมาก ขณะที่บางครั้งกลับแย่สุดๆ ข้อมูลเหล่านี้สามารถช่วยให้ เราฟังและพูดได้ดีขึ้น เราารู้ว่าสมองของเราวิวัฒนาการมาเพื่อไขว่คว้าหา การเชื่อมต่อ เมื่อเรา “คลิก” กับใครสักคน ม่านตาของเราทั้งคู่ก็จะเริ่ม เบิกกว้างขึ้นพร้อมกัน ซีพจรเราเต้นเข้าจังหวะกัน เรารู้สึกถึงอารมณ์ แบบเดียวกัน เราเริ่มต่อบทสนทนาให้กันและกันในหัว นี่คือนิสัยที่เรียกว่า “การนำพาประสาท (Neural Entrainment)” ซึ่งให้ความรู้สึกที่แสนวิเศษ บางครั้งมันเกิดขึ้นโดยที่เราไม่รู้ตัวด้วยซ้ำ เราแค่รู้สึกโชคดีที่การสนทนา เป็นไปด้วยดี และในหลายครั้ง ถึงแม้เราพยายามอย่างหนักที่จะสานสัมพันธ์ กับใครสักคน แต่เรากลับล้มเหลวซ้ำแล้วซ้ำเล่า

สำหรับหลายคน การสนทนาบางครั้งก็ดูน่าขนลุก ตึงเครียด หรือ เรียกว่าน่าสะพรึงเลยก็ว่าได้ นักเขียนบทละครชื่อจอร์จ เบอร์นาร์ด ชอว์ เคยกล่าวไว้ว่า “ปัญหาใหญ่ที่สุดอย่างหนึ่งของการสื่อสารคือ ภาพลวงตา

ว่ามันได้เกิดขึ้นแล้ว” แต่ทุกวันนี้ นักวิทยาศาสตร์คลี่คลายความลับหลายอย่างของการสนทนาที่ประสบความสำเร็จได้แล้ว พวกเขาได้เรียนรู้ว่าการใส่ใจภาษาทักทายควบคู่ไปกับน้ำเสียงของอีกฝ่าย จะช่วยให้เราได้ยินฝ่ายนั้นได้ดีขึ้น และยังพบว่า “วิธีการถาม” นั้นบางครั้งก็สำคัญยิ่งกว่า “สิ่งที่ถาม” นอกจากนี้ ดูเหมือนว่าการยอมรับความแตกต่างของสังคมจะดีกว่าการแก้งทำให้เป็นว่ามันไม่มีอยู่จริง ทุกการสนทนาล้วนถูกครอบงำด้วยอารมณ์ไม่ว่าหัวข้อที่คุณจะมีเหตุผลรองรับแค่ไหนก็ตาม ตอนเริ่มสนทนา จะช่วยได้มากหากคิดว่ามันคือการเจรจาหรือที่มีรางวัลตอบแทนเป็นการค้นพบว่าทุกคนต้องการสิ่งใด

และเหนืออื่นใด เป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการสนทนาไม่ว่าครั้งไหนก็คือ “การเชื่อมต่อ (Connecting)”

• • •

หนังสือเล่มนี้เกิดขึ้นส่วนหนึ่งก็เพราะความล้มเหลวในการสื่อสารของผมนเองไม่กี่ปีก่อน ผมได้รับการให้วามันให้ช่วยบริหารโครงการที่ค่อนข้างซับซ้อน ผมไม่เคยทำหน้าที่ผู้จัดการโครงการมาก่อน แต่เคยทำงานให้เจ้านายมาไม่น้อย แถมยังมีปริญญา MBA จากโรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ดด้วย และเพราะผมเป็นนักข่าว อาชีพของผมก็คือการสื่อสารอยู่แล้ว! มันจะยากเย็นสักแค่ไหนเชียย

ปรากฏว่ามันยากมากเลยละ เรื่องการร่างกำหนดเวลาและวางแผนโลจิสติกส์นั้นผมทำได้ดี แต่เรื่องการสร้างสายสัมพันธ์นี่สิ พยายามครั้งแล้วครั้งเล่าก็ยังไม่เป็นรูปเป็นร่างสักที จนวันหนึ่งเพื่อนร่วมงานบอกผมว่า เขารู้สึกเหมือนข้อเสนอแนะของเขาถูกเมิน ไม่มีใครมองเห็นความทุ่มเทของเขา “มันน่าหงุดหงิดมากเลยนะ” เขาว่า

ผมบอกไปว่าผมเข้าใจ และเริ่มแนะนำทางออกที่เป็นไปได้ บางทีเขาควรจัดการประชุมเอง หรืออาจจะร่างผังองค์กรที่ระบุหน้าที่ของทุกคนอย่างชัดเจน หรือไม่ก็...

“คุณไม่ฟังผมเลยนี่” เขาขัดขึ้น “เราไม่ได้ต้องการบทบาทที่ชัดเจนกว่าเดิม แต่เราต้องเคารพกันและกันให้มากกว่านี้” เขาแค่อยากพูดถึงวิธีที่ผู้คนปฏิบัติต่อกัน แต่ผมดันไปหมกมุ่นอยู่กับการแก้ปัญหา เขาบอกว่าเขาต้องการความเห็นอกเห็นใจ แทนที่ผมจะฟัง ผมกลับโยนวิธีแก้ปัญหากลับไปเสียอย่างนั้น

ความจริงก็คือ บรรยากาศคล้ายๆ กันนี้ก็เกิดขึ้นที่บ้านเป็นครั้งคราวเหมือนกัน ครอบครัวของผมเดินทางไปท่องเที่ยวด้วยกัน แล้วผมก็หาเรื่องให้ตัวเองคิดมาก เช่น เราไม่ได้ห้องพักแบบที่จองไว้ หรือไอ้หมอนั้นบนเครื่องบินเอนเบาะเยอะไป ซึ่งภรรยาของผมฟังแล้วก็ตอบกลับด้วยข้อเสนอแนะที่มีเหตุผลสุดๆ ว่าทำไมคุณไม่มองด้านดีๆ ของทริปนี้บ้าง แล้วผมก็จะอารมณ์เสียเพราะเธอไม่เข้าใจว่าผมแค่ต้องการคนมาเห็นด้วย ต้องการคนมาบอกว่าถูกแล้วละที่ผมจะโมโห! ไม่ใช่มาแนะนำอะไรที่มีนัยยะผสมเหตุผล บางครั้งลูกๆ ของผมก็อยากจะถูกด้วย แต่ผมกลับมัวยุ่งอยู่กับงานหรือมีเรื่องอื่นให้คิดกังวล ไม่ค่อยตั้งใจฟังจนพวกเขาเล่าถอยไปเอง มองย้อนกลับไปแล้ว ผมมองเห็นว่าตัวเองกำลังทำให้คนที่สำคัญที่สุดต้องผิดหวัง แต่ไม่รู้จะแก้ไขอย่างไรดี ผมสับสนกับความล้มเหลวเหล่านี้มากเป็นพิเศษ เพราะอยู่ในฐานะนักเขียน ผมใช้การสื่อสารเพื่อหาเลี้ยงชีพอยู่แล้ว แล้วทำไมผมถึงยังมีปัญหาเกี่ยวกับการรับฟังและเชื่อมต่อกับคนที่มีความหมายที่สุดสำหรับผมอยู่อีกละ

ผมว่าไม่ได้มีแต่ผมคนเดียวหรอกที่รู้สึกสับสนแบบนี้ เราทุกคนต่างเคยล้มเหลวในการรับฟังเพื่อนๆ และเพื่อนร่วมงาน ไม่เห็นคุณค่าในสิ่งที่พวกเขาพยายามจะบอก ไม่ได้ยินสิ่งที่พวกเขาพูด และเราทุกคนก็ล้วนเคยล้มเหลวในการพูดให้คนอื่นเข้าใจ

ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงเป็นความพยายามที่จะอธิบายว่าทำไม การสื่อสารถึงผิดเพี้ยนไปจากที่ตั้งใจไว้ และเราจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ อย่างไรบ้าง แก่นแท้ของเรื่องนี้มีแนวคิดหลักๆ อยู่เพียงไม่กี่ประการ

ประการแรกคือ บ่อยครั้งเวลาเราพูดคุยกัน แท้จริงแล้วมันประกอบ ด้วยการสนทนาที่แตกต่างกันสามแบบ นั่นคือ การสนทนาเพื่อตัดสินใจ ซึ่งมุ่งไปที่คำถามว่า “เรื่องนี้เกี่ยวกับอะไรกันแน่” การสนทนาเชิงอารมณ์ ซึ่งเป็นการถามว่า “เรารู้สึกอย่างไร” และการสนทนาทางสังคมเพื่อสำรวจว่า “เราคือใคร” เรามักจะวนเวียนไปมาอยู่ในการสนทนาทั้งสามแบบนี้ ขณะที่การพูดคุยดำเนินไป อย่างไรก็ตาม หากเราใช้การสนทนาคนละแบบ กับอีกฝ่ายในช่วงเวลาเดียวกัน การเชื่อมต่อก็มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นได้ยาก

ยิ่งไปกว่านั้น การสนทนาแต่ละแบบก็ดำเนินไปตามหลักการของมันเอง และต้องอาศัยชุดทักษะที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสาร เป็นไปได้ด้วยดี เราจึงต้องรู้วิธีสังเกตว่ากำลังเกิดการสนทนาแบบใดอยู่ และเข้าใจด้วยว่ามันทำงานอย่างไร

## การสนทนาสามแบบ

เรื่องนี้เกี่ยวกับ  
อะไรกันแน่

เรารู้สึก  
อย่างไร

เราคือใคร



ซึ่งนั่นนำมาสู่มุมแนวคิดหลักประการที่สองของหนังสือเล่มนี้ นั่นคือ เป้าหมายสำหรับการพูดคุยที่มีความหมายที่สุดควรเป็น “การสนทนาเพื่อเรียนรู้” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เราต้องการเรียนรู้ว่าผู้คนรอบตัวเรามองโลกอย่างไร แล้วช่วยให้พวกเขาเข้าใจมุมมองของเราด้วยเช่นกัน

แนวคิดหลักประการสุดท้ายนั้นคงไม่อาจเรียกว่าเป็นแนวคิดได้สักเท่าไร แต่สิ่งที่ผมได้เรียนรู้มามากกว่า นั่นคือ ใครๆ ก็สามารถเป็นยอดมนุษย์นักสื่อสารได้ ซึ่งอันที่จริงหลายคนก็เป็นอยู่แล้ว หากเราเรียนรู้ที่จะปลดล็อกสัญชาตญาณของเรา เราล้วนสามารถเรียนรู้ที่จะฟังให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และเชื่อมต่อกันในระดับที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ในหนังสือเล่มนี้ คุณจะเห็นว่าผู้บริหารของเน็ตฟลิกซ์ ผู้สร้างซีรีส์ *The Big Bang Theory* สายลับ ศัลยแพทย์ นักจิตวิทยาของนาซา และนักวิจัยโควิดได้ปฏิวัติวิธีการพูดและฟังอย่างไร ผลลัพธ์ตามมาก็คือ พวกเขาสามารถเชื่อมต่อกับผู้คนได้ แม้จะดูเหมือนมีช่องว่างอันกว้างใหญ่คั่นอยู่ และคุณจะได้เห็นว่าบทเรียนเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการสนทนาในชีวิตประจำวันได้อย่างไร ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนๆ คนรักและลูกๆ ของเรา บาริสตาในร้านกาแฟ หรือผู้หญิงคนนั้นที่เราโบกมือทักทายบนรถบัสอยู่เสมอ

ซึ่งนั่นคือเรื่องสำคัญ เพราะการเรียนรู้ที่จะสนทนากันอย่างมีความหมายนั้น ในบางแง่มุมก็เป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วนยิ่งกว่าที่เคย เราต่างก็รู้ว่าโลกทุกวันนี้มีการแบ่งขั้วมากขึ้นเรื่อยๆ พวกเราต่างดิ้นรนให้ผู้อื่นได้ยินและได้ยินผู้อื่น แต่หากเราวิธีที่จะนั่งลงด้วยกัน รับฟังกันและกัน แม้จะไม่สามารถหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งได้ทุกอย่าง แต่การหาวิธีทำให้ได้ยินกันและกัน ตลอดจนพูดในสิ่งที่จำเป็นต้องพูด เราก็สามารถอยู่ร่วมกันและเติบโตไปด้วยกันได้

การสนทนาที่มีความหมายทุกครั้งล้วนประกอบด้วยตัวเลือกละเอียดๆ น้อยๆ นับไม่ถ้วน แต่ช่วงจังหวะที่กะพริบตา คำถามที่ถูกต้อง การยอมรับในความเปราะบาง หรือคำพูดแสดงความเห็นอกเห็นใจ

ก็สามารถเปลี่ยนแปลงบรรยากาศการสนทนาไปได้อย่างสิ้นเชิงแล้ว  
บางคนเรียนรู้ที่จะจับสังเกตเสียงหัวเราะเบาๆ เสียงถอนหายใจแผ่วๆ  
รอยยิ้มเป็นมิตรในช่วงเวลาอันตึงเครียด สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ยังรู้ได้ว่ากำลัง  
เกิดการสนทนาแบบใดอยู่ และเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการจริงๆ  
พวกเขาได้เรียนรู้วิธีได้ยินสิ่งที่อีกฝ่ายไม่ได้พูด และพูดในสิ่งที่อีกฝ่ายอยาก  
ได้ยิน

ด้วยเหตุนี้ นี่จึงเป็นหนังสือที่จะสำรวจว่าพวกเราสื่อสารและ  
เชื่อมต่อกันอย่างไร เพราะการสนทนาที่ถูกต้อง ในช่วงเวลาที่เหมาะสมนั้น  
สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับทุกสิ่งได้

# การสนทนาสามแบบ

## ภาพรวม

การสนทนาคืออากาศที่เราหายใจร่วมกัน ตลอดทั้งวันที่เราคุยกับครอบครัว เพื่อนฝูง คนแปลกหน้า เพื่อนร่วมงาน และบางครั้งก็สัตว์เลี้ยง เราสื่อสารผ่านข้อความ อีเมล โพสต์ออนไลน์ และโซเชียลมีเดีย เราพูดผ่านแป้นพิมพ์ และระบบแปลงเสียงเป็นข้อความ บางครั้งก็ด้วยจดหมายเขียนลายมือ และบางครั้งก็ด้วยการครางในลำคอ รอยยิ้ม การขมวดคิ้ว และเสียงถอนหายใจ

แต่ก็ใช่ว่าทุกการสนทนาจะเท่าเทียมกัน เมื่อการสนทนามีความหมาย มันอาจให้ความรู้สึกที่ยอดเยียมราวกับว่าบางสิ่งสำคัญได้ถูกเผยออกมา ออสการ์ ไวลด์ เคยเขียนไว้ว่า “ท้ายที่สุดแล้ว พันธะของมิตรภาพไม่ว่าจะใหญ่เพื่อนฝูงหรือคนรัก ทั้งหมดล้วนเป็นการสนทนา”

แต่เมื่อการสนทนาที่มีความหมายดำเนินไปได้ไม่ดีอย่างที่คาด มันก็อาจให้ความรู้สึกแย่สุดๆ ทั้งน่าหงุดหงิด น่าผิดหวัง และทำให้โอกาสหลุดลอยไป เราอาจเดินจากมาด้วยความสับสน ไม่สบายอารมณ์ โดยไม่แน่ใจว่าจะมีใครเข้าใจสิ่งที่เราพูดออกไปหรือไม่

แล้วอะไรที่ทำให้เกิดความแตกต่าง

อย่างที่จอร์จ อธิบายในบทต่อไป สมองของคนเราวิวัฒนาการมาเพื่อไขว่คว้าหาการเชื่อมต่อ แต่การจะสอดประสานกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่นนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจว่าการสื่อสารทำงานอย่างไร และที่สำคัญที่สุดคือต้องตระหนักว่าเราจำเป็นต้องเข้าร่วมในการสนทนาในรูปแบบเดียวกัน ในเวลาเดียวกัน ถ้าหากอยากจะทำอย่างแท้จริง

ยอดมนุษย์นักสื่อสารไม่ได้เกิดมาพร้อมความสามารถพิเศษ แต่พวกเขาใส่ใจว่าการสนทนาจะดำเนินไปอย่างไร อะไรเป็นเหตุให้สำเร็จหรือล้มเหลว การสนทนาแต่ละครั้งล้วนมีตัวเลือกมากมายไม่สิ้นสุด ซึ่งอาจดึงเราเข้ามาใกล้กันหรือผลักเราให้ห่างจากกันก็ได้ เมื่อเราเรียนรู้ที่จะมองเห็นโอกาสเหล่านั้น เราก็จะเริ่มพูดและฟังในรูปแบบใหม่ๆ ได้

SAMPLE

# หลักแห่งการจับคู่

## THE MATCHING PRINCIPLE

### ชักชวนสายลับอย่างไรให้ไม่สำเร็จ

หากจิม ลอร์เลอร์ จะซื้อตรงกับตัวเองเสียบ้าง เขาก็คงยอมรับไปแล้วว่าตัวเองคัดคนมาทำงานเป็นสายลับได้แย่มาก แย่ขนาดที่ว่าเขานอนกังวลอยู่แทบทุกคืนว่าจะโดนไล่ออกจากงานอย่างเดียวที่เขารักมากๆ เป็นงานทำมาได้สองปีแล้วในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการของสำนักข่าวกรองกลาง (ซีไอเอ)

ตอนนั้นคือปี 1982 ลอร์เลอร์อายุได้สามสิบปีพอดี เขาเข้าทำงานที่ซีไอเอหลังจบจากโรงเรียนกฎหมายที่มหาวิทยาลัยเทกซัส ซึ่งเขาสำเร็จการศึกษาได้ด้วยเกรดเฉลี่ยกลางๆ จากนั้นก็ผ่านการทำงานอันน่าเบื่อมามากมาย วันหนึ่งขณะที่กำลังไม่แน่ใจว่าชีวิตควรมุ่งไปทางไหนต่อดี เขาก็โทรศัพท์ไปหาเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของซีไอเอคนหนึ่งที่เคยเจอกันสมัยเรียน แล้วก็ได้เข้าสัมภาษณ์ ทำการทดสอบโพลีกราฟ ต่อด้วยการสัมภาษณ์อีกมากมายสารพัดที่เมืองต่างๆ แล้วตามด้วยทำข้อสอบอีกหลายชุดที่ดูเหมือนจะถูกออกแบบมาเพื่อขุดคุ้ยทุกสิ่งทีลอร์เลอร์ไม่เคยรู้ (เขาสงสัยว่า

ใครมันจะไปจำได้วะว่าแซมบีโลกรักบี้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา มีใครบ้าง)

ในที่สุดเขาก็เข้าไปถึงการสอบสัมภาษณ์รอบสุดท้าย ทุกอย่างไปได้ไม่ค่อยสวยงามนัก คะแนนสอบของเขาอยู่แค่ระดับกลางค่อนข้างต่ำ เขาไม่มีประสบการณ์ไปต่างประเทศ ไม่มีควมรู้ภาษาต่างประเทศ ไม่มีประวัติ เกณฑ์ทหารหรือมีทักษะพิเศษใดๆ กระนั้นเจ้าหน้าที่สัมภาษณ์ก็สังเกตเห็น ลอว์เลอร์อุตสาห์บินมาสอบสัมภาษณ์ที่วอชิงตัน ดี.ซี. โดยออกค่าใช้จ่ายเอง อุดหนุนฟันฝ่าการสอบแต่ละอย่างไปได้แม้จะตอบคำถามไม่ค่อยถูก และ ตอบสนองต่อความผิดหวังทุกครั้งด้วยท่าทีมองโลกในแง่ดีอย่างน่าชื่นชม ถึงจะไม่ค่อยถูกที่ถูกทางนักก็ตาม

เจ้าหน้าที่ถามว่า ทำไมเขาจึงอยากเข้าทำงานที่ซีไอเอถึงขนาดนั้น

“ผมอยากทำอะไรสักอย่างที่สำคัญมาตลอดชีวิตครับ” ลอว์เลอร์ตอบ เขาอยากรับใช้ชาติและ “นำพาประชาธิปไตยไปสู่ประเทศต่างๆ ที่โหยหาเสรีภาพครับ” ปากพูดไป แต่ใจกลับรู้สึกว่ามันฟังดูน้ำเน่าสิ้นดี ใครเขาใช้คำว่าโหยหาในการสัมภาษณ์กันบ้าง เขาก็เลยหยุดพูด สูดหายใจลึกๆ แล้วกล่าวสิ่งที่เขารู้สึกดีที่สุดเท่าที่จะนึกออกในตอนนั้นว่า “ผมรู้สึกว่ชีวิตว่างเปล่าครับ” เขาบอกผู้สัมภาษณ์ “ผมอยากเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่มีความหมาย”

หนึ่งสัปดาห์ต่อมา ทางสำนักข่าวกรองกลางก็โทรมาเสนอตำแหน่งงานให้ เขาตอบรับทันทีและไปรายงานตัวที่แคมป์เพียร์ หรือที่เจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกในเวอร์จิเนียเรียกกันว่า *บ้านไร่ (The Farm)* เพื่อเข้ารับการฝึกสอนวิธีสะเดาะกุญแจ การถอดรหัสข้อความที่ผู้อื่นทิ้งไว้ และการติดตามเป้าหมายแบบไม่ให้รู้ตัว

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่น่าประหลาดใจที่สุดเกี่ยวกับหลักสูตรของบ้านไรก็คือ ความทุ่มเทของหน่วยงานที่มีต่อศิลปะแห่งการสนทนา ในช่วงเวลาที่ลอว์เลอร์เข้าฝึกอบรมที่นั่น เขาได้เรียนรู้ว่างานที่ซีไอเอเน้นคืองานที่เกี่ยวกับการสื่อสารโดยแท้ ภารกิจของเจ้าหน้าที่ภาคสนามไม่ใช่การแอบซ่อนตัว

อยู่ในเงามืดหรือกระซิบกระซาบกันที่ลานจอดรถ แต่เป็นการพูดคุยกับผู้คนในงานเลี้ยง ผูกมิตรในสถานทูต สร้างความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ต่างชาติ ด้วยหวังว่าสักวันคุณอาจได้คุยเรื่องข่าวกรองสำคัญกันอย่างเจียบๆ การสื่อสารนั้นสำคัญมากจนสามารถสรุปขั้นตอนการฝึกของซีไอเอตรงๆ เลยว่าเป็น “การหาวิธีเชื่อมต่อ เป้าหมายคือการทำให้สายลับในอนาคตมีเหตุผลให้เชื่อได้ว่า เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการคนนี้เป็นหนึ่งในไม่กี่คน หรืออาจเป็นคนเดียวเลยที่เข้าใจตัวเขาอย่างแท้จริง”

ลอร์เลอร์จบจากโรงเรียนสายลับด้วยคะแนนสูงและถูกส่งตัวไปยุโรปภารกิจของเขาคือการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับข้าราชการต่างประเทศ สานสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่เลขาการของสถานทูต และพัฒนาแหล่งข่าวอื่นๆ ที่อาจเต็มใจพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ซึ่งผู้บังคับบัญชาของเขาหวังว่าจะเป็นการเปิดช่องทางสำหรับการหาหรือที่จะทำให้จัดการภารกิจต่างๆ ในโลกได้ง่ายขึ้นสักหน่อย

• • •

ช่วงเวลาสองสามเดือนแรกในต่างแดนของลอร์เลอร์นั้นช่างเลวร้าย เขาพยายามทำตัวให้กลมกลืนอย่างเต็มที่ ทั้งไปงานเลี้ยงหรูหราและไปดื่มตามบาร์โกลั๊ว สถานทูต แต่ก็ไม่มีอะไรได้ผลเลย เขาได้เจอเสมียนจากคณะผู้แทนจีนคนหนึ่งหลังเล่นสกี จากนั้นก็ไปกินอาหารกลางวันและดื่มค็อกเทลด้วยกันหลายครั้ง ในที่สุดลอร์เลอร์ก็รวบรวมความกล้าเอ่ยปากถามเพื่อนใหม่คนนี้อายุากหาลำโพงพิเศษด้วยการส่งข่าวลือที่ได้ยินจากสถานทูตของตัวเองหรือเปล่า ชายคนนั้นตอบว่าบ้านของเขาค่อนข้างมีฐานะคืออยู่แล้วขอบคุณ แคมเจ้านายของเขาก็มักจะสั่งประหารชีวิตคนที่ทำอะไรแบบที่ลอร์เลอร์เสนอมาด้วย เขาไม่ยุ่งดีกว่า

จากนั้นก็มีการต้อนรับสาวจากสถานกงสุลโซเวียตที่ดูมีแววจะเป็นประโยชน์ จนกระทั่งหนึ่งในหัวหน้าของลอร์เลอร์เรียกเขาไปคุย

เป็นการส่วนตัว และอธิบายว่าจริงๆ แล้วแม่สาวนางนั้นทำงานให้หน่วยสืบราชการลับเคจีบี และเธอกำลังพยายามล้วงข้อมูลจากลอร์เลอร์ต่างหาก

ในที่สุดโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพของเขาก็ปรากฏขึ้น เพื่อนร่วมงานที่ซีไอเอบอกว่ามีหญิงสาวสังกัดกระทรวงการต่างประเทศจากตะวันออกกลางคนหนึ่งกำลังมาพักที่นั่น เธอชื่อยาสมิน จะมาอาศัยกับพี่ชายซึ่งย้ายมาอยู่ที่ยุโรป สองสามวันต่อมา ลอร์เลอร์ก็ไปเจอเธอเข้า “โดยบังเอิญ” ที่ร้านอาหารแห่งหนึ่ง เขาแนะนำตัวเองว่าเป็นนักแก๊งก์ไโรน้ามัน พอทั้งคู่เริ่มคุยกัน ยาสมินก็บอกว่าพี่ชายของเธอดูงานยุ่งตลอด ไม่ค่อยมีเวลาพาไปเที่ยวชมสถานที่ต่างๆ สักเท่าไรเลย เธอดูเหงาใจ

ลอร์เลอร์ชวนยาสมินไปกินอาหารกลางวันในวันรุ่งขึ้นและถามเกี่ยวกับชีวิตของเธอ เธอชอบงานที่ทำอยู่หรือไม่ การใช้ชีวิตอยู่ในประเทศที่เพิ่งผ่านการปฏิวัติอนุรักษนิยมมาหมาดๆ เป็นเรื่องลำบากไหม ยาสมินสารภาพว่าเธอเกลียดพวกกลุ่มศาสนาหัวรุนแรงที่ขึ้นมาอำนาจ เธอปรารถนาจะย้ายออกจากประเทศ อาจจะไปใช้ชีวิตในปารีสหรือนิวยอร์กก็ได้ แต่เพื่อการนั้นเธอต้องมีเงิน ขนาดทริปสั้นๆ ครั้งนี้ก็ต้องใช้เวลาเก็บเงินอยู่หลายเดือนทีเดียว

ลอร์เลอร์สบโอกาส เขาจึงเอ่ยขึ้นว่าบริษัทน้ำมันของเขากำลังมองหาที่ปรึกษา เป็นงานพาร์ทไทม์ที่เขาว่าเธอสามารถทำควบคู่ไปกับงานที่กระทรวงการต่างประเทศได้ และเขาก็ยังสามารถให้โบนัสค่าเซ็นสัญญาแก่เธอได้ด้วย “เราสั่งแฮมเปปอ และผมเห็นว่าเธอถึงกับร้องไห้ด้วยความยินดีเลยล่ะ” ลอร์เลอร์เล่าให้ผมฟัง

หลังมือเหียง ลอร์เลอร์รีบกลับไปหาหัวหน้าที่ออฟฟิศ ในที่สุดเขาก็ชักชวนสายลับคนแรกได้สำเร็จ! “แล้วหัวหน้าก็บอกผมว่า ‘ยินดีด้วยสำนักงานใหญ่คงจะดีใจมาก ที่นี้นายต้องไปบอกเธอนายนายมาจากซีไอเอและอยากได้ข้อมูลเกี่ยวกับรัฐบาลของเธอ’ ” ลอร์เลอร์คิดว่านั่นเป็นความคิดที่แย่มาก ถ้าเขาบอกยาสมินไปตามตรง เธอคงไม่มีวันพูดกับเขาอีกแน่