

howto

The Communication Book
44 วิธีสื่อสารอย่างชาญฉลาด

Mikael Krogerus และ Roman Tschäppeler
เขียน

จักรวัฒน์ พรหมมินทร์
แปล

การอ่านดีจรรยาบรรณที่สำคัญ



The Communication Book

44 วิธีสื่อสารอย่างชาญฉลาด

howto

ในเครือบริษัทอมรินทร์ คอร์เปอร์เรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

378 ถนนรัชฎาภิบาล (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 © 2021 by Kein & Aber AG Zürich-Berlin

Revised edition

The original edition was published in 2017 under the title Das Kommunikationsbuch

All rights reserved.

Cover design by Richard Bravery © Penguin Random House UK

สงวนลิขสิทธิ์หนังสือเล่มนี้ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามคัดลอกเนื้อหา ภาพประกอบ รวมทั้งดัดแปลงเป็นฉบับอื่นที่เสียง ตลับวีดิทัศน์

หรือเผยแพร่ด้วยรูปแบบและวิธีการอื่นใดก่อนได้รับอนุญาต

พิมพ์ครั้งแรก พฤษภาคม 2569

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของศูนย์ข้อมูลอมรินทร์

Mikael Krogerus และ Roman Tschäppeler.

The Communication Book 44 วิธีสื่อสารอย่างชาญฉลาด / Mikael Krogerus และ Roman Tschäppeler.

เขียน: อัศววัฒน์ พรหมมินทร์; แปล จาก The Communication Book: 44 Ideas for Better Conversations Every Day.- กรุงเทพฯ: ฮาวทู อมรินทร์ คอร์เปอร์เรชั่นส์, 2569.

(8), 272 หน้า.

1. การสื่อสาร. 2. จิตวิทยาพัฒนาการ. 3. จิตวิทยาประยุกต์. I. Roman Tschäppeler, ผู้แต่งร่วม. II. อัศววัฒน์ พรหมมินทร์, ผู้แปล. III. ชื่อเรื่อง.

302.2 ม6ค7

DDC 302.2

ISBN 978-616-18-8895-4

เจ้าของ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา บริษัทอมรินทร์ คอร์เปอร์เรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ศิริ บุญพิทักษ์เกาศ • กรรมการผู้จัดการ อุษณีย์ วิจิตรพันธ์

รองกรรมการผู้จัดการ ศศกร วัฒนาสุทธีวงศ์ • ที่ปรึกษา อองอาจ จิระอร

ที่ปรึกษากลุ่มนอนฟักชั่น มนทิตรา ภูพาน้ำ • บรรณาธิการ อินทิดา ภิรตันติกุล

บรรณาธิการต้นฉบับ นนทสิริกันต์ สุริยวัฒน์ • ผู้จัดการส่วนศิลปกรรม วณิชชา สนิทชน

ศิลปกรรมปก สิริรัตนดา นวลนุ่ม • ออกแบบรูปเล่ม สุนิดา ภาวะทรัพย์, ศุภิสรา เล็กเลิศ

ผู้จัดการส่วนผลิตและควบคุมคุณภาพ ตวงมกล บุญจันทร์

พิสูจน์อักษร สุพิชา อัศวเสนา, อัมไพวรรณ ยศศิริพันธ์

แยกสีและพิมพ์ที่ สายจุรกิจโรงพิมพ์ บริษัทอมรินทร์ คอร์เปอร์เรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

376 ถนนรัชฎาภิบาล (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

โทรศัพท์ 0-2422-9000, 0-2882-1010

จัดจำหน่ายโดย บริษัทอมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด

108 หมู่ที่ 2 ถนนบางกรวย-จตุรพักตรพิมาน ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130

โทรศัพท์ 0-2423-9999 www.naiin.com

ราคา 245 บาท



ผลิตภัณฑ์นี้ผลิตจากวัตถุดิบและกระบวนการผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลว่า
เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับหลักการความยั่งยืน

Made from certified Eco-friendly materials and processes for sustainability.

คำนำสำนักพิมพ์

ท่ามกลางโลกที่เต็มไปด้วยยบยชนหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่ตัวหนังสือในห้องแชต อีโมจิ ข้อความเสียง การพบปะพูดคุยซึ่งหน้า ไปจนถึงประชุมออนไลน์ผ่านกล้อง จากคนละซีกโลก “การสื่อสาร” คือทักษะที่เปรียบเหมือนสะพานเชื่อมความคิด ความรู้สึก และความเข้าใจของผู้ส่ง และผู้รับสารไว้ด้วยกัน

ความลับที่คนจำนวนมากไม่รู้คือ การสื่อสารที่สัมฤทธิ์ผลนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับถ้อยคำเพียงอย่างเดียว หากยังต้องอาศัยวิธีการ จังหวะ บริบท และมุมมองที่เหมาะสมควบคู่กันไป

มิกาเอล โครเกอร์ส และโรมัน แชปเปลเลอร์ สองผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร ได้คัดสรรและกลั่นกรอง ทฤษฎีการสื่อสารระดับโลก นำมาถ่ายทอดผ่านแผนภาพที่กระชับ เข้าใจง่าย เพื่อให้คุณสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน

หากคุณนำเสนองานที่ครั้งก็ยังไม่โดนใจ “กลยุทธ์ ซาลามี” จะช่วยเรียบเรียงและจัดระบบสารที่คุณ ต้องการจะสื่อให้คมชัดขึ้น

หากคุณประหม่าเมื่อต้องพบคนใหม่ๆ หลักการ สนทนาด้วยเรื่องเล็กน้อยจะช่วยให้เอาตัวรอดจาก สถานการณ์สุดอึดอัดได้

หากคุณกับคนรักมักประสบปัญหาพูดจาไม่เข้าหู แบบจำลองของซูลซ์ ฟอน ทูน จะช่วยเปิดมุมมอง ใหม่ให้เข้าใจกันมากขึ้น

และในยุคที่ข่าวสารหลังไหลไม่หยุดเช่นทุกวันนี้ แบบจำลองของลาสส์เวลล์ก็สามารถทำหน้าที่เป็น “กระชอน” ช่วยกรองข้อเท็จจริงให้คุณได้อย่างดี

ในท้ายที่สุด เมื่อคุณสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ บทสนทนา ต่าง ๆ เหล่านั้นจะนำความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ มาให้แก่ชีวิตของคุณ

บางทีอาจจะรวดเร็วกว่าที่คุณเคยคิดฝันไว้ก็เป็นได้

howto

สารบัญ

บทนำ : เราต้องคุยกัน	1
อาชีพและงาน	
1. ทบทวนหลักการเพื่อจูงใจคน	5
2. กฎของการประชุม	11
3. การพูดคุยอย่างหัวหน้า	17
4. กลยุทธ์ซาลามี	23
5. ทฤษฎีวาทศิลป์	29
6. การเล่าเรื่อง	35
7. การต่อรองที่มีหลักการ	41
8. วิธีให้ข้อเสนอแนะ	47
9. การคิดเป็นกลุ่ม	53
10. วิธีแห่งอำนาจ	59
11. การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	65

ตัวตนและความรู้

12. คู่ยกกับตัวเอง	71
13. การฟังอย่างตั้งใจ	77
14. การสนทนาด้วยเรื่องเล็กน้อย	83
15. แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง	89
16. เกลียของความเจ็บ	95
17. ทฤษฎีวิัจจนกรรม	101
18. ทฤษฎีการตัดสินใจทางสังคม	107
19. แบบแผนการขอโทษ	113
20. การโกหกสีขาว	119
21. กฎหกคำ	125

ความรักและมิตรภาพ

22. ทฤษฎีสัญพจน์ของวัตซ์ลาวิก	131
23. แบบสอบถามของพรูสต์	137
24. การสื่อสารอย่างสันติ	143
25. หลักการความร่วมมือในการสนทนา	149
26. ทฤษฎีการละเมิดความคาดหวัง	155
27. แบบจำลองการสื่อสารของซูลซ์ ฟอน ทูน	161
28. ทฤษฎีเกม	167
29. การสังเกตลำดับสอง	171
30. การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์	177

31. เคล็ดลับการเลี้ยงลูก	183
32. ชั้นบันไดแห่งไหวพริบ	189

คำและความหมาย

33. ผลกระทบจากการวางกรอบ	195
34. ทฤษฎีสื่อของแมคลูฮัน	201
35. ปรัชญาการณีก้าวตกระแส	207
36. แบบจำลองการสื่อสารของลาสส์เวลล์	213
37. ทฤษฎีการใช้และความพึงพอใจ	219
38. แบบจำลองการเข้ารหัสและถอดรหัส	225
39. การสื่อสารด้วยภาพ	231
40. การใช้ถ้อยคำรึนหู	237
41. คตินิยมแบบไซฟิสต์	241
42. ทฤษฎีการปลุกฝัง	247
43. ทฤษฎีจุดยืน	253

บทสรุป

44. กฎจุดสูงสุดและจุดสุดท้าย	259
------------------------------	-----

แหล่งที่มา	264
คำขอบคุณ	269
เกี่ยวกับผู้เขียน	271

บทนำ : เราต้องคุยกัน

การสื่อสารนั้นคล้ายกับความรักอยู่เล็กน้อย ตรงที่มันช่วยขับเคลื่อนโลกให้หมุนไป แต่กลับไม่มีใครรู้ว่าจริง ๆ แล้วมันทำงานอย่างไร การสื่อสารเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกวันด้วยซ้ำ แต่เราส่วนใหญ่กลับมีเพียงความเข้าใจคลุมเครือถึงกฎเกณฑ์ที่ควบคุมมันอยู่ วันแล้ววันเล่าที่เราตั้งคำถาม อ่าน อธิบาย เขียน รับฟัง โต้เถียง อภิปราย หรือกระทั่งปิดปากเงียบ แต่กลับมีเพียงไม่กี่คนเท่านั้นที่มีเครื่องมือที่จำเป็นต่อการพัฒนาวิธีการสื่อสารของตัวเอง หรือเพื่อทำความเข้าใจวิธีที่ผู้อื่นกำลังสื่อสารกับเรา นี่จึงเป็นจุดเริ่มต้นการเดินทางสำรวจทฤษฎีการสื่อสารของเรา

สำหรับหนังสือเล่มนี้ เราได้ค้นคว้าทฤษฎีการสื่อสารที่สำคัญที่สุดบางส่วน ประเมินความเกี่ยวข้อง ย่อเนื้อหาให้กระชับ นำเสนอให้เข้าใจง่ายในรูปแบบแผนภาพต่างๆ และนำมาประยุกต์ใช้กับความท้าทายของยุคสมัยใหม่ เรา

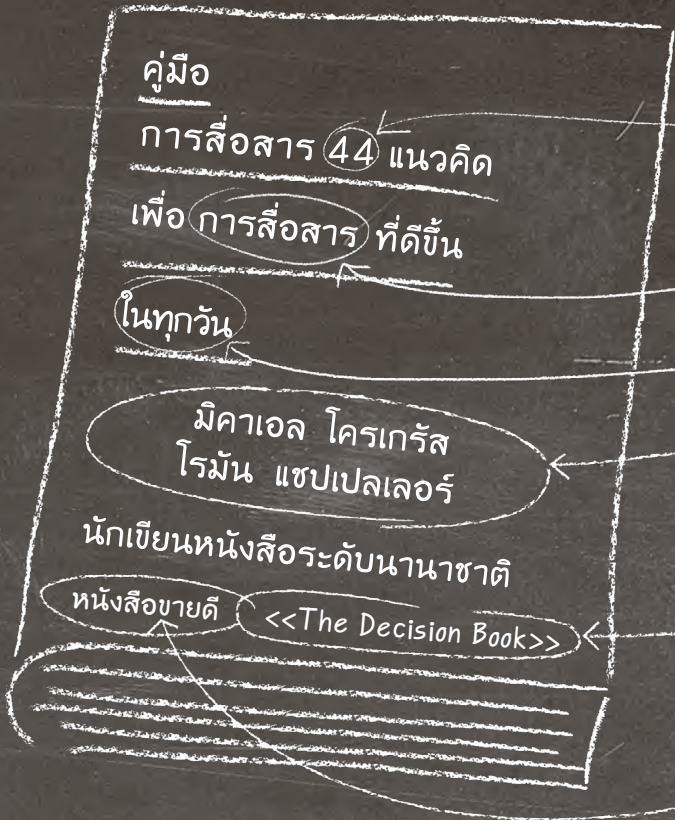
ยังเสริมเนื้อหาด้วยเคล็ดลับและวิธีการที่นำไปใช้ได้จริง ผลลัพธ์ที่ได้คือ 44 แนวทางร่วมสมัยที่ใช้จัดการกับ ปัญหาไม่รู้จบ ตั้งแต่เรื่องความสัมพันธ์ไปจนถึงเรื่อง การสัมภาษณ์งาน ชาวปอลอมไปจนถึงปรากฏการณ์ฟองสบู่ กรองข้อมูล¹ การสนทนาด้วยเรื่องเล็กน้อยไปจนถึงการ นำเสนอประจำปี

แท้จริงแล้ว หนังสือเล่มนี้เป็นงานแสดงนิทรรศการ งานหนึ่ง ซึ่งมีจุดเริ่มต้นมาจากการที่พิพิธภัณฑสถานสื่อสาร ในเมืองเบิร์น ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้ติดต่อเรามา แล้วถามว่าเราสามารถอธิบายทฤษฎีที่สำคัญที่สุดใน ประวัติศาสตร์การสื่อสารออกมาเป็นแผนภาพได้หรือไม่ ซึ่งคุณสามารถสัมผัสประสบการณ์ของหนังสือเล่มนี้ได้จริง ที่พิพิธภัณฑสถานดังกล่าวไปจนถึงปี 2030

¹ Filter-Bubble Effect คือระบบอัลกอริทึมหรือชุดคำสั่งของ สื่อออนไลน์ต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อคัดกรองเนื้อหาที่จะแสดงบนหน้าหลัก เปรียบเหมือนการขังผู้ใช้งานอยู่ในฟองสบู่ โดยแยกผู้ใช้ออกจากข้อมูล ที่พวกเขาไม่สนใจ ทำให้อาจพลาดข้อมูลหรือข่าวสารที่สำคัญ

อาชีพและงาน

ทำอย่างไรจึงโน้มน้าวใจคนได้



1. ทฤษฎีการเพื่อจูงใจคน

โรเบิร์ต ซัลดีนีย์ (Robert Cialdini)

ความขาดแคลน

การตอบแทนกัน

ความสม่ำเสมอ

ความชอบพอ

อำนาจ

ฉันทามติ

ตัวอย่างโรจึงโน้มนำวใจคนได้

ดร.โรเบิร์ต ซัลดีนี นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้อุทิศการทำงานของเขาให้กับคำถามที่แม้จะเบสิกที่สุดแต่ก็ยิ่งใหญ่ที่สุดเช่นกันในเรื่องของการสื่อสาร นั่นคือ เมื่อไรที่ผู้คนจะตอบตกลง หรือถามให้ชัดเจนกว่านั้นคือ เราสามารถทำให้ผู้คนตอบตกลงได้หรือไม่

ซัลดีนีได้ชี้ให้เห็นหกหลักการสากลที่อธิบายถึงวิธีการจูงใจผู้อื่นให้ตอบรับข้อเสนอของคุณได้

1. **การตอบแทนกัน** เป็นหลักการดั้งเดิมจากในพระคัมภีร์ นั่นคือ จงปฏิบัติต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่คุณอยากให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อคุณ แนวทางปฏิบัติคือ หากคุณอยากได้สิ่งใด จงให้สิ่งนั้นก่อน เพราะการจัดลำดับที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ คุณต้องเป็นผู้ให้ก่อน จากนั้นค่อยร้องขอในสิ่งที่ต้องการ

2. **อำนาจ** เรามีแนวโน้มจะปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เรามักจะเชื่อคุณหมอที่สวมเสื้อกาวน์สีขาวและแขนประกาศนียบัตรไว้บนผนังมากกว่า **แนวทางปฏิบัติคือ** ให้อำนาจว่า “เสื้อกาวน์สีขาว” ของสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญคืออะไร
3. **ความสม่ำเสมอ** เรามักจะชื่นชมบุคคลที่ยึดมั่นในคำพูดและการกระทำของตัวเอง **แนวทางปฏิบัติคือ** ให้อึดมั่นอยู่กับสารเพียงสารเดียว อย่าทำตามกระแสนิยม จงเป็นคนที่สม่ำเสมอ แล้วผู้อื่นจะจดจำคุณว่าเป็นเช่นนั้น
4. **ฉันทามติ** เราเป็นสัตว์สังคม เราทำตามสิ่งที่คนอื่นทำกัน สิ่งนี้เรียกว่า “หลักฐานทางสังคม” (Social Proof) **แนวทางปฏิบัติคือ** หากคุณอยากให้ใครสักคนทำอะไรสักอย่าง ลองแสดงให้เห็นว่าคนอื่นก็ทำเหมือนกัน (“คนที่ซื้อหนังสือเล่มนี้ก็มักจะซื้อ...”)
5. **ความขาดแคลน** เราทุกคนล้วนอยากได้สิ่งที่หายากและกลัวการสูญเสียสิ่งที่มีอยู่ **แนวทางปฏิบัติคือ** คุณต้องชี้ให้เห็นว่าคนเหล่านั้นจะสูญเสียอะไรบ้าง หากไม่ยอมทำตาม เพราะแค่พูดถึงผลดีของสิ่งที่คุณนำเสนออาจยังไม่เพียงพอ

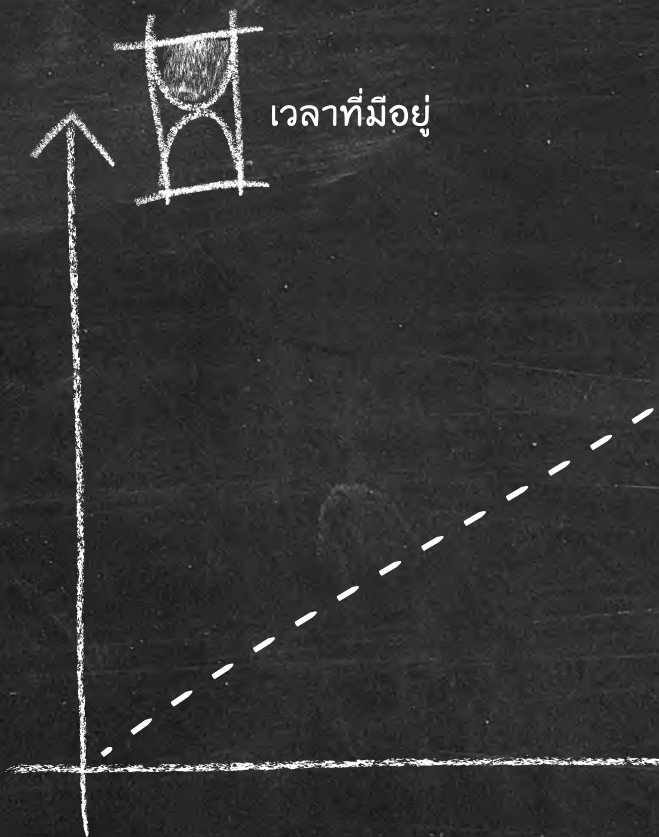
อีกทั้งยังใช้ได้ ในยามที่ผู้คนที่ต้องเจอการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากพวกเขามักกลัวว่าจะสูญเสียบางสิ่งไป ดังนั้นจึงเป็นการดีที่จะบอกสิ่งที่พวกเขาอาจสูญเสียไป หากพลาดไม่ทำตาม

6. **ความชอบพอ** นี่คือหลักการที่เป็นสากลที่สุด ผู้คนมักตอบตกลงกับบุคคลที่พวกเขาชื่นชอบ แต่ที่เราชอบบุคคลแบบไหนกันล่ะ ตามที่ซัลตินี้ได้ระบุไว้ มีอยู่สามปัจจัยด้วยกัน นั่นคือเราชอบคนที่คล้ายกับเรา เราชอบคนที่ชมเชยเรา และเราชอบคนที่ร่วมมือกับเราเพื่อบรรลุจุดหมายเดียวกัน

“จงช่วยเหลือคนอื่นให้เป็นนิสัย และอย่าพูดว่า ‘แค่นี้สบายมาก’ แต่ให้พูดว่า ‘ได้เลย นี่เป็นสิ่งที่คู่หูทำด้วยกันอยู่แล้ว’ เราเรียกสิ่งนั้นว่า การเป็นพันธมิตร”

โรเบิร์ต ซัลตินี

ทำไมการประชุมถึงใช้เวลาบาน



2. กฎของการประชุม

ซี. บอร์โกต พาร์กินสัน (C. Northcote Parkinson)



กฎของ
พาร์กินสัน



เวลาที่คุณต้อง
ทำงานให้เสร็จ

ทำไมการประชุมถึงใช้เวลานาน

หนึ่งในปริศนาอันยิ่งใหญ่ของโลกการทำงานยุคใหม่ คือ ทำไมการประชุมถึงสร้างความเหนื่อยล้าและใช้เวลานานขนาดนี้

เซท โกลดติน (Seth Goldin) ได้ระบุไว้ว่า การประชุมมีเพียงสามรูปแบบ ดังนี้

- **แจ้งข้อมูล** เป็นการประชุมที่ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับข้อมูลเกี่ยวกับบางสิ่ง (ไม่ว่าพวกเขาจะชอบหรือไม่ก็ตาม)
- **อภิปราย** เป็นการประชุมที่มุ่งเสนอข้อมูลหรือทิศทาง หรือไม่ก็เพื่อรับข้อเสนอแนะ
- **ขอความเห็นชอบ** เป็นการประชุมที่มีฝ่ายหนึ่งนำเสนอบางสิ่งโดยหวังว่าอีกฝ่ายจะตอบตกลง (แต่ก็ยังมีสิทธิและอำนาจที่จะปฏิเสธ)

สิ่งที่มักทำให้การประชุมน่าหงุดหงิดคือ การที่ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคนคิดว่าเป็นการประชุมคนละรูปแบบกัน ต่อไปนี้คือเคล็ดลับบางส่วนที่ช่วยทำให้การประชุมดำเนินไปอย่างลื่นไหลมากขึ้น

กฎสิบห้า นาที

กฎของพาร์กินสันกล่าวว่า งานจะขยายระยะออกไปตามเวลาที่วางไว้ให้งานเสร็จ (ไม่ได้ขยายตามความซับซ้อนจริงของตัวงาน) ดังนั้นการจำกัดเวลาการประชุมจึงเป็นเรื่องสมเหตุสมผล หนึ่ง งานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าโดยเฉลี่ยแล้ว คนเรามีระยะเวลาความสนใจอยู่ที่ 10-18 นาที ตามหลักการแล้ว คุณควรใช้เครื่องจับเวลา เมื่อสัญญาณดังขึ้น ก็ถือว่าการประชุมนั้นจบลงทันที

กฎการตั้งคำถาม

คำถามที่คุณถามในการประชุมได้นั้นแบ่งออกเป็นสามประเภท หนึ่ง คำถามเพื่อวัดความเข้าใจ สอง คำถามเพื่อสนับสนุนกระบวนการ (เช่น ถามเพื่อให้แน่ใจว่า

ทุกคนเข้าใจทุกเรื่องจริง ๆ และกำลังพูดถึงสิ่งเดียวกันอยู่) สาม คำถามที่แสดงให้เห็นว่าคุณรู้ดีเพียงใด เพื่อเน้นย้ำถึงจุดยืนของคุณหรือท้าทายคนอื่น ๆ คำถามทั้งสามประเภทนั้นล้วนถูกต้องตามหลักการ แต่ก็ไม่ควรถามปะปนกัน ควรเริ่มจากคำถามเพื่อวัดความเข้าใจก่อน ตามด้วยคำถามเพื่อสนับสนุนกระบวนการ และจบด้วยคำถามเชิงอภิปราย

กฎการยื่นประชุม

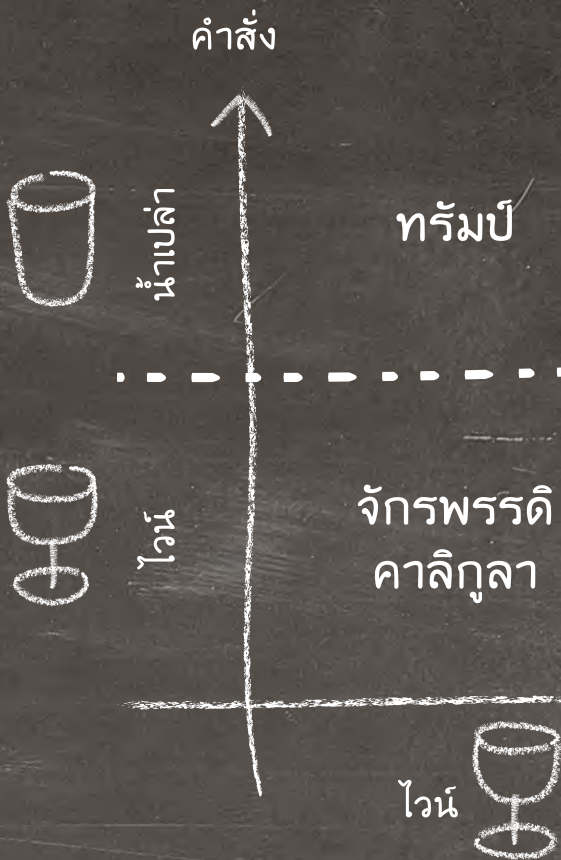
ในหลายบริษัท การประชุมจัดขึ้นโดยให้ทุกคนยื่น เพราะวิธีนี้จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ไวขึ้น (ดูกฎข้อแรก) ในมหาวิทยาลัยวอชิงตันมีงานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้เข้าร่วมประชุมยื่นขึ้น พวกเขาเต็มใจจะโต้ตอบกันด้วยความกระตือรือร้น ในขณะที่ถ้าให้พวกเขานั่งลง ก็มีแนวโน้มที่พวกเขาจะกลางแคลงใจ

กฎการใช้สมาร์ทโฟน

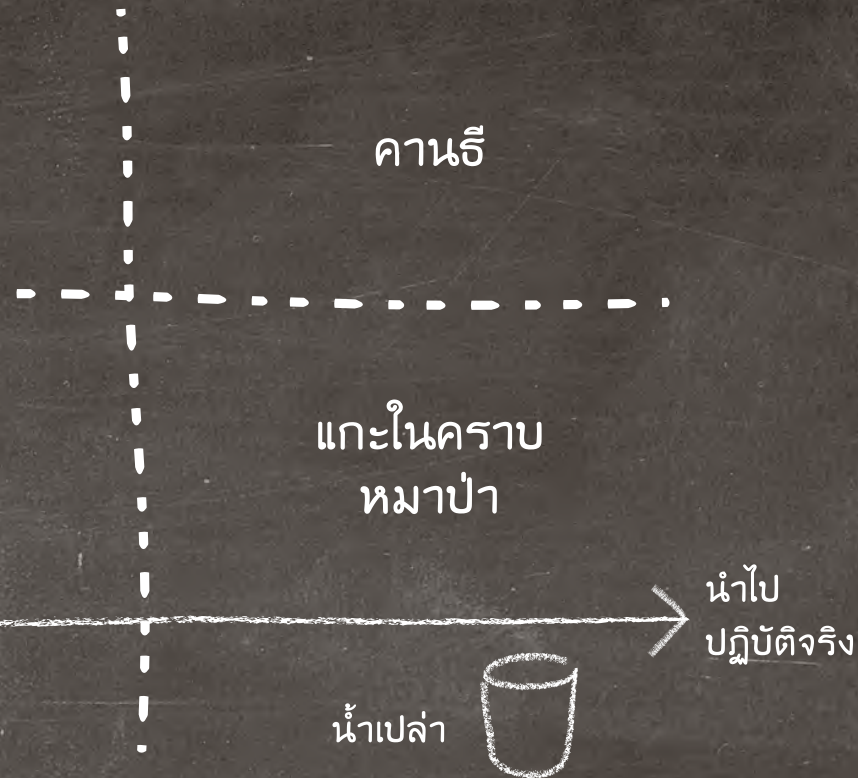
ห้ามใช้สมาร์ทโฟนขณะประชุม เราควรจดบันทึกด้วยมือแทน แม้แต่ในทำเนียบขาวก็ยังคงทำตามกฎนี้ภายใต้ยุคของบารัค โอบามา (Barack Obama)

หากคุณต้องการเรียกประชุมครอบครัว แต่ปิดเครื่องปล่อยสัญญาณไวไฟ และนั่งรออยู่ในห้องที่ติดตั้งมันไว้แค่นั้นเอง

สื่อสารกับทีมของคุณอย่างไรดี



3. การพูดคุยอย่างหัวหน้า



สื่อสารกับทีมของคุณอย่างไรดี

ลองหลับตาลงสักครู่ แล้วนึกถึงหัวหน้าที่ดีที่สุดที่คุณเคยมี จากนั้นให้นึกถึงหัวหน้าที่แย่ที่สุด อะไรทำให้ทั้งสองคนนี้แตกต่างกัน

เป็นไปได้ว่าหัวหน้าที่ดีของคุณไม่เพียงแค่สร้างผลงานดี แต่ยังเป็นนักสื่อสารที่ดีด้วย หัวหน้าที่ดีจะดึงศักยภาพสูงสุดของพนักงานออกมาได้ในทุก ๆ วัน หรืออย่างน้อยก็ช่วยให้พวกเขาารู้สึกว่าตัวเองทำได้อย่างเต็มศักยภาพแล้ว หัวหน้าเหล่านั้นทำได้อย่างไรกัน สำหรับในบริบทของหนังสือเล่มนี้ คำถามคือ คุณจะสื่อสารกับพนักงานหรือทีมของตัวเองให้เหมาะสมได้อย่างไร

แน่นอนว่าไม่มีคำตอบที่ครอบคลุมจักรวาล เนื่องจากทุกคน ทุกสถานการณ์ ทุกองค์กร ทุกความสัมพันธ์ ล้วนแตกต่างกัน ในขณะที่เดียวกันเราต่างรู้ว่าควรพูดคุยกับทีมแบบที่เราอยากได้ยินจากคนอื่น ทั้งใส่ใจ ตรงไป

ตรงมา และชัดเจน เราได้แปลงคำวิเศษณ์เหล่านี้ให้กลายเป็นกฎการสื่อสาร

1. อย่าวิพากษ์วิจารณ์

อาจฟังดูดีไปสักหน่อย แน่ใจว่าคุณต้องประเมินผลงานของพนักงานอยู่แล้ว นั่นเป็นหน้าที่ของคุณ แต่ก็ไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์มากเกินไป คุณจะเริ่มร้องงานได้ก็ต่อเมื่อคุณเตรียมพร้อมที่จะช่วยสร้างมันขึ้นมาใหม่ หมั่นใช้คำว่า “พวกเรา” โดยเฉพาะตอนที่ทีมของคุณเพิ่งพ่ายแพ้มา

2. ให้คำชมเชย (แต่อย่ามากเกินไป)

อย่าให้คำชมมากเกินไป ไม่อย่างนั้นการชมจะไม่ส่งผล หากคุณชื่นชมพฤติกรรมที่คุณเองก็คาดหวังให้เกิด คุณกำลังลดมาตรฐานลง ดังนั้นไม่ว่าคุณจะทำอะไร อย่าชมเชยใครเพียงเพื่อทำให้เขาพอใจ

3. ปฏิบัติตามสิ่งที่คุณพร่ำสอน

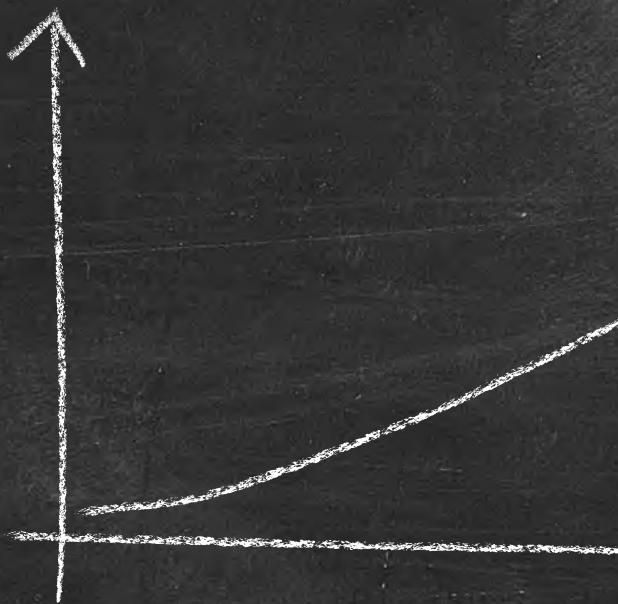
ไม่มีสิ่งใดฟังดูว่างเปล่าไปกว่าคำพูดที่ไม่ได้รับการสนับสนุนด้วยการกระทำ หากคุณให้ความสำคัญกับความตรงต่อเวลา

และความเป็นมิตร คุณก็ควรแสดงความตรงต่อเวลาและความเป็นมิตรออกมาด้วย จงกำหนดจังหวะ แสดงให้เห็นถึงคุณค่า และสร้างบรรยากาศขึ้นมา แต่ให้เลือกสิ่งที่คุณเอง กำหนดมาตรฐานเฉพาะกับสิ่งที่สำคัญต่อคุณ หรือสิ่งที่คุณมองว่าโดยปกติแล้วมีความสำคัญ คุณควรรักษามาตรฐานที่สำคัญกับคุณไว้ให้ดี และถ้ามีมาตรฐานที่คุณมองว่าสำคัญ แต่พบว่ารักษาไว้ได้ยาก คุณก็ต้องเรียนรู้มันด้วยตัวเอง แล้วแบ่งปันสิ่งนี้กับพนักงานของคุณ ไม่มีใครเก่งไปหมดทุกเรื่องหรอก

ในฐานะผู้นำ จงทำตัวให้คุ้นเคยกับแนวคิดที่ว่า หน้าทีรับพิชชอบหลักของคุณคือการสร้างพลังให้แก่ทีม หรือพูดอีกอย่างก็คือคุณต้องคอยสร้างแรงจูงใจให้คำแนะนำ รักษาเสถียรภาพ เสริมแรงผลักดัน และปล่อยให้คนอื่นได้เปล่งประกาย

วิธีนำเสนอทุกไอเดียให้ผ่านฉลุย

ความสำคัญในข้อเสนอ
ของฉันที่มีต่อตัวฉันเอง



4. กลยุทธ์ซาลามิ



นำเสนอ
เป็น "ส่วนๆ"



การคัดค้าน
ความคิดของฉัน

วิธีนำเสนอทุกไอเดียให้ผ่านฉลุย

เป็นที่รู้กันว่าการประชุมจะเผยให้เห็นนิสัยใจคอของคน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมีบุคลิกอยู่สี่แบบที่พบได้ในการประชุม

1. **พวกเจียบขริม** ไม่พูดอะไรเลย สุดท้ายจึงมักเป็นฝ่ายถูก และคิดว่าตัวเองรู้ดีกว่าเสมอ
2. **พวกฉวยโอกาส** เป็นคนกระตือรือร้นกับทุกข้อเสนอ โดยเฉพาะข้อเสนอที่มาจากหรือเห็นชอบโดยหัวหน้า
3. **พวก“ปรมาจารย์แห่งเรื่องที่ใครๆ ก็รู้”** ประกาศด้วยความเชื่อมั่นถึงสิ่งที่ทุกคนต่างรู้ๆ กันอยู่แล้ว รวากับว่าตัวเองเป็นคนคิดมันขึ้นมา
4. **พวกอะไรก็มายเอา** ดูเหมือนจุดหมายในชีวิตจะมีไว้เพื่อการวิจารณ์ข้อเสนอของผู้อื่นจนไม่มีชิ้นดี

เช่นนั้นแล้ว จะทำอย่างไรให้ข้อเสนอของคุณ ผ่านด่านฝูงสุนัขเฝ้านรกเหล่านี้ไปได้ หนึ่งในวิธีที่คุณจะได้ผลดีคือกลยุทธ์ซาลามิ¹ อย่างนำเสนอข้อเสนอทั้งหมดในคราวเดียว แต่ให้แบ่งเสิร์ฟข้อเสนอเป็นส่วนเล็กๆ ที่ย่อยง่ายแทน วิธีการแบ่งส่วนเช่นนี้มีข้อดีสองประการ ประการแรกคือ ความรู้สึกหวาดกลัวต่องานชิ้นใหญ่หรือ การคิดการใหญ่จะลดลง ประการที่สองคือ การนำเสนอที่ระมัดระวังจะทำให้ผู้เข้าร่วมคนอื่นสำรวจความคิดเห็นด้วยตัวเองและไตร่ตรองให้มากขึ้นได้ เหนือสิ่งอื่นใด กลยุทธ์นี้ไม่ทำให้ผู้เข้าร่วมคนอื่นรับรู้ถึงเจตนาที่แท้จริงทั้งหมดของคุณ ทำให้ต่อต้านได้ยากขึ้น หากยังมีความขัดแย้งทางความคิดอยู่ จะดีกว่าถ้าทำสิ่งต่างๆ ให้เป็นงานเล็กๆ แยกขั้นตอนออกจากกันและสนใจแค่เรื่องที่กำลังทำอยู่ ไม่ใช่สนใจผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น

แล้วคุณจะทำอย่างไรถ้ามีคนพยายามจะใช้กลยุทธ์ซาลามิกับคุณ ลองถามกลับไปง่ายๆ ว่า “มีแค่นี้ใช่ไหม” โดยถามเข้าไปจนกว่าทุกอย่างจะถูกเปิดเผยออกมาจนหมด

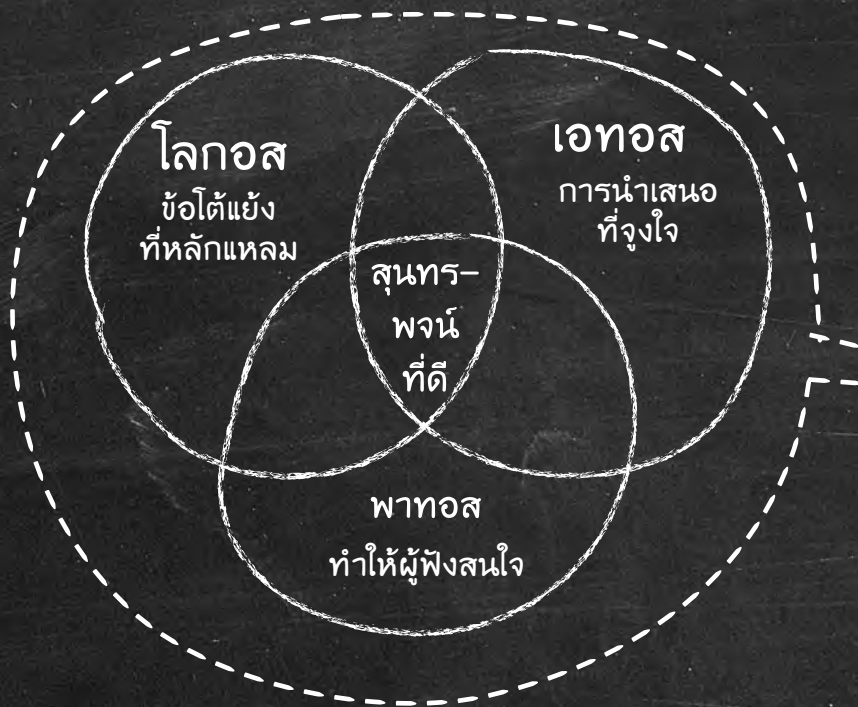
¹ Salami Tactic เป็นยุทธวิธีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใหญ่ ด้วยการขอยข้อเสนอออกเป็นส่วนย่อยๆ แล้วนำเสนอทีละส่วน เหมือนการหั่นไส้กรอกซาลามิที่ละแผ่น โดยแต่ละข้อเสนอจะดูเล็กน้อยเกินกว่าจะถูกปฏิเสธ แต่เมื่อรวมกันแล้วก็นำไปสู่เป้าหมายใหญ่ที่วางไว้ได้ในที่สุด

แล้วจึงค่อยเริ่มเจรจา โดยการแลกเปลี่ยนชิ้นส่วนชาลามี
ของเขากับของคุณเอง

ที่มาของวิธีนี้ยังไม่ชัดเจน บางแหล่งข้อมูลบอกว่า
ในประเทศฮังการี คำว่า *Szalámitaktika* เป็นชื่อที่ใช้
เรียกการยึดครองอำนาจแบบค่อยเป็นค่อยไปของพรรค
คอมมิวนิสต์

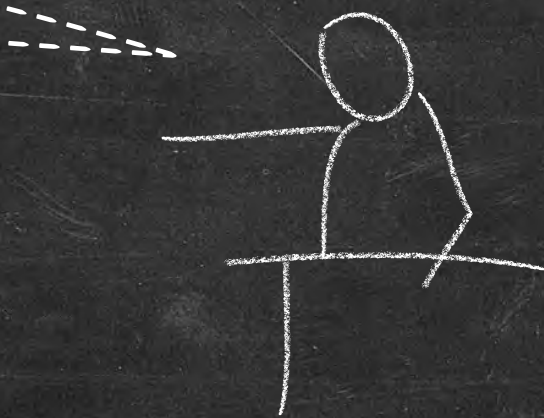
หากแยกส่วนรบกวนทุกออกเป็นส่วนเล็ก ๆ หลายส่วน
เด็กคนเดียวก็สามารถยกมันได้

วิธีการกล่าวสุนทรพจน์ที่ดี



5. ทฤษฎีจักษุศิลป์

อริสโตเติล (Aristotle)



วิธีการกล่าวสุนทรพจน์ที่ดี

ในงานเขียนอันน่าเชื่อถืออย่าง *Rhetoric* ของอาริสโตเติล ได้เขียนไว้ว่า นักพูดที่ดีจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่ควบคุมได้สามประการ ได้แก่ เหตุผล (*โลกอส - Logos*) การนำเสนอ (*เอทอส - Ethos*) และผู้ฟัง (*พาทอส - Pathos*) แม้ฟังแล้วเหมือนจะโอ้อวดอยู่สักหน่อย แต่หลักการนี้ยังคงใช้ได้ผลในปัจจุบันไม่ต่างจากในสมัยโบราณเลย

ในยุคของอาริสโตเติล การใช้วาทศิลป์มีเพียงสามประเภทเท่านั้น โดยประเภทแรกคือการใช้วาทศิลป์เชิงตุลาการ (*Judicial Rhetoric*) ซึ่งส่วนใหญ่ใช้เพื่ออภิปรายเรื่องที่เกิดขึ้นแล้ว ส่วนการใช้วาทศิลป์เชิงสดุดี (*Epidictic Rhetoric*) ใช้เพื่อยกย่องบุคคลในปัจจุบัน (ตัวอย่างที่เห็นโดยทั่วไปคือบทไว้อาลัยในงานศพ ซึ่งอาริสโตเติลอธิบายว่าเป็นการกล่าวกับผู้มาร่วมไว้อาลัยมากกว่าผู้ล่วงลับ) และแบบสุดท้ายคือการใช้วาทศิลป์เชิงอภิปราย (*Deliberative Rhetoric*) เช่น การกล่าว

ปราศรัยทางการเมือง โดยผู้พูดมักพยายามโน้มน้าวผู้ฟังให้ตัดสินใจทำบางอย่างในอนาคตอันใกล้

ทั้งอาริสโตเติล และในเวลาต่อมา ชาวโรมันนามว่า ซิเซโร (Cicero) และควินติเลียน (Quintilian) ได้ออกแบบแผนห้าข้ออันซับซ้อนเพื่อใช้เขียนสุนทรพจน์ที่ยอดเยี่ยม ซึ่งสรุปสั้น ๆ ได้ความว่า คุณควรเตรียมไฟเด็ดที่จะใช้ทุกใบไว้ล่วงหน้า หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ การเตรียมตัวที่ดีคือทุกสิ่งทุกอย่าง

อาริสโตเติลมองว่าวาทศิลป์ไม่ได้เป็นเครื่องมือเพื่อโน้มน้าวผู้ฟัง แต่เป็นศิลปะแขนงหนึ่งที่ช่วยนำเสนอข้อโต้แย้งให้ดูจูงใจได้ ซึ่งก็คือจุดมุ่งหมายในการใช้วาทศิลป์ของผู้พูดนั่นเอง และเนื่องจากผู้ที่มีแนวคิดดีมักจะพูดไม่เก่ง อาริสโตเติลจึงเตรียมชุดเครื่องมือที่เต็มไปด้วยทรัพยากรทางวาทศิลป์ไว้ให้ ดังนั้นอาริสโตเติลถือเป็นบุคคลแรกที่เตรียมความพร้อมให้นักวิชาการได้ขึ้นพูด TED talk¹ และกล่าวสุนทรพจน์ที่สำคัญ โดยต่อจากนี้คือ เครื่องมือเชิงวาทศิลป์หกประการ

¹ เป็นงานพูดของเหล่าผู้พูดจากหลากหลายสาขาวิชาภายในระยะเวลาสั้น ๆ เพื่อสร้างพื้นที่สำหรับเผยแพร่แนวคิดอันทรงพลัง โดยการพูดแต่ละครั้งจะถูกอัปโหลดไว้ในเว็บไซต์ที่เปิดดูได้จากทั่วโลก ตามสโลแกนขององค์กรที่ว่า “ทุกแนวคิดควรค่าแก่การเผยแพร่” (Ideas Worth Spreading)

1. **การใช้นิพจน์ซ้ำ (Anaphora)** เป็นการใช้คำหรือวลีซ้ำๆ โดยมักเห็นในสุนทรพจน์ทางการเมือง เช่น “ข้าพเจ้าเรียกร้องความยุติธรรม ข้าพเจ้าเรียกร้องความเข้าใจ ข้าพเจ้าเรียกร้อง...”
2. **การกลับลำดับคำ (Inversion)** เป็นการเปลี่ยนลำดับคำที่ต่างจากปกติ เช่น “อนันต์นั้นคือความทุกข์ตรมของเขา” (แทนที่จะบอกว่า “ความทุกข์ตรมของเขาคืออนันต์”)
3. **การประชดประชัน (Irony)** เป็นการพูดถึงสิ่งหนึ่ง แต่ที่จริงคุณหมายถึงสิ่งที่ตรงกันข้าม เช่น “รถติดตอนนั้นสนุกจริงๆ เลย”
4. **คำถามเชิงวาทศิลป์ (Rhetorical Questions)** เป็นการใช้คำถามเพื่อยืนยันข้อความ เช่น “คุณอยากมีผมเงางามวาววับใช่ไหม”
5. **อุปมาอุปไมย (การเปรียบเทียบหรือ Analogies)** “เขายืนอยู่ตรงนั้นเหมือนกับเปิดตายกลางพายุฝน” (แบบทั่วไป) หรือ “เขาสับสนราวกับเห็นเครื่องหมายจุดภาคอยู่ท้ายประโยค”²

² เป็นการเปรียบเทียบถึงความสับสนโดยอิงกับหลักไวยากรณ์ภาษาอังกฤษ คือ ปกติแล้วเครื่องหมายจุดภาค (Comma) ไม่สามารถนำไปวางไว้บริเวณท้ายประโยคเพื่อจบประโยคได้ ต้องใช้เป็นเครื่องหมายมหัพภาค (Full Stop) จึงจะถูกต้องตามหลักการ

(แบบสร้างสรรค์)

6. การนำข้อความขัดแย้งกันมาไว้ด้วยกัน
(Antithesis) เป็นการใช้คำที่มีความหมายตรงข้ามกันเพื่อสร้างความตึงเครียด เช่น “เขาทั้งหล่อเหลา แข็งแรง และ...ไร้ซึ่งความสุข”

ในการฝึกฝน สามารถนำวิธีการเดียวกันนี้ไปปรับใช้ได้ทั้งกับการนำเสนองานและการกล่าวสุนทรพจน์ นั่นคือการอ่านออกเสียงต้นฉบับของคุณหลายๆ ครั้ง (กระดาษเอสี่หนึ่งหน้าใช้เวลาแนะนำเสนอประมาณสี่นาที) อย่าลืมเว้นจังหวะหายใจ มองไปยังผู้ฟังของตัวเอง และหายใจลึกๆ

สุนทรพจน์ที่ดีคือสุนทรพจน์ที่ชักจูงให้ผู้ฟังเปลี่ยนความคิดเห็นของตัวเอง ทั้งยังทำให้พวกเขาารู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นนั้นเป็นการตัดสินใจของพวกเขาเอง
