

สารบัญ

บทนำ	10
------	----

ส่วนที่หนึ่ง

องค์ประกอบของรูปแบบภาษากายดิจิทัล

1	ภาษากายดิจิทัล คือ อะไร	25
2	ทำไมคุณถึงเครียดนัก จับทิศทางในเกมแห่งอำนาจและความวิตกกังวล	47
3	คุณจะบอกอะไร กันแน่ รู้จักอ่านระหว่างบรรทัด	75

ส่วนที่สอง

กฎสี่ข้อของภาษากายดิจิทัล

4	ให้ค่าให้ได้ใจ เคารพฉันบ้าง!	115
5	สื่อสารอย่างไร คิดก่อนพิมพ์	139
6	ร่วมมืออย่างมีน้ำใจ ทีมเวิร์กในยุคดิจิทัล	167

7	เชื่อใจทั้งหัวใจ สร้างนวัตกรรมใหม่ให้เร็วขึ้นและล้ำขึ้นไปด้วยกัน	185
----------	---	------------

ส่วนที่สาม

ข้ามผ่านความแตกต่างด้วยภาษากายดิจิทัล

8	เพศสภาพ เท่าบอกว่า เรอบอกว่า เท่าบอกว่า	205
9	ช่วงวัย หัวเก่า หัวใหม่	235
10	วัฒนธรรม ความหมายที่หล่นหายเมื่อสื่อสารข้ามภาษา	251
	บทสรุป	272
	ภาคผนวก: คู่มือภาษากายดิจิทัล	276
	กิตติกรรมประกาศ	302
	บันทึกท้ายเล่ม	304

แต่ คิมายาและโรฮัน
ผู้เป็นแรงบันดาลใจให้ฉันไม่หยุดกระหายใคร่รู้

แต่ ราหุล
ผู้เชื่อมั่นในตัวฉันเสมอมา

Digital Body Language

How to Build Trust and Connection,
No Matter the Distance

by

Erica Dhawan

รู้หน้า (จอ) ไม่รู้ใจ

แปลโดย

สุนฤดาตา เมี่ยมละม้าย

บทนำ

หลังจากที่หนังสือเล่มแรก *Get Big Things Done: The Power of Connectional Intelligence* (ทำงานใหญ่ให้สำเร็จ: พลังแห่งการประสานปัญญา) ที่ฉันร่วมเขียนได้ตีพิมพ์ออกมาเป็นรูปเล่มสมบูรณ์ ฉันก็ได้เดินทางไปบรรยายและให้คำปรึกษาแก่บริษัทและผู้นำทั่วโลกเกี่ยวกับความท้าทายของการทำงานร่วมกันในศตวรรษที่ 21 ภารกิจของฉันคือการช่วยให้ซีอีโอและองค์กรต่างๆ รับมือกับความท้าทายภาคปฏิบัติของการบริหารที่มงานเสมือนจริงที่สมาชิกอยู่กันคนละซีกโลก หลากช่วงวัย และหลายบริบท

ไม่ว่าจะที่ใด คำถามเดิมๆ ที่ฉันได้รับเสมอก็คือ ฉันจะประสานคนในทีมเข้าด้วยกันและเชื่อมโยงพวกเขาเข้ากับคนจากทีมอื่นได้อย่างไร ฉันจะช่วยให้คนต่างรุ่น ต่างรูปแบบการทำงานที่แทบไม่เคยพบหน้ากัน สื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร ทำไมการสร้างความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความกล้าเสี่ยงถึงกลายเป็นเรื่องที่ยากขึ้นและยากขึ้นอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และสุดท้าย ทำไมการสื่อสารของฉันมักจะพลาดเป้า นำไปสู่ความวิตกกังวลและผลลัพธ์ที่ฉันไม่ได้ต้องการ

เมื่อฉันช่วยลูกค้าแก้ปัญหาเหล่านี้มานานเข้า ก็เห็นได้ชัดเจนขึ้นว่าต้นตอของปัญหาคือเครื่องมือดิจิทัลใหม่เอี่ยมอ่องที่มอบประสิทธิภาพในหลายๆ ด้านให้เราที่แหละ ไม่ว่าจะเป็นอีเมล การส่งข้อความ โปรแกรมพาวเวอร์พอยต์ และซูม ซึ่งมาพร้อมกับผลข้างเคียงที่พลิกโฉมการสื่อสาร

ของเราไปจากเดิม เมื่อเราไม่สามารถรับมือกับผลข้างเคียงเหล่านี้ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือความเข้าใจผิดและความขัดแย้งที่แผ่ไปทั่วทุกแห่งหน และสำแดงตนออกมาในรูปของความวิตกกังวล ความกลัว ความไม่เชื่อใจ และความหวาดระแวงในทุกๆระดับ

ข่าวดีก็คือไม่ต้องสงสัยเลยว่าปัญหาด้านการสื่อสารที่เรากำลังเผชิญอยู่นี้แก้ไขได้ หากเราให้ความสำคัญกับทักษะที่ฉันเรียกว่าภาษากายดิจิทัล ฉันสอนให้ผู้นำองค์กรหลายคนรู้จักการสร้างภาษากายดิจิทัลสำหรับทีมและผลงานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และก็ได้เห็นผลลัพธ์ที่น่าทึ่ง ฉันฝึกอบรมผู้จัดการ ทีมทรัพยากรบุคคล และโค้ชให้รู้จักผนวกทักษะภาษากายดิจิทัลเข้ากับกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำ ฉันแนะนำให้ทุกคนฝึกฝนทักษะนี้จนชำนาญ ตั้งแต่แพทย์ที่วินิจฉัยโรคทางไกล ครูที่ใช้แพลตฟอร์มการสอนออนไลน์ไปจนถึงนายความ ที่ปรึกษา และคณะกรรมการบริหารที่ใช้โปรแกรมการประชุมเสมือนจริง ผู้นำองค์กรคนหนึ่งกล่าวกับฉันว่า การปรับเปลี่ยนภาษากายดิจิทัลด้วยวิธีง่ายๆ ไม่เพียงแต่ปฏิวัติการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรของเธอเท่านั้น แต่ยังยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าที่รับบริการทางไกลจากเธออีกด้วย ผู้บริหารอีกคนหนึ่งบอกฉันว่าทักษะนี้เปลี่ยนวิธีที่เขาสื่อสารกับภรรยาและลูกๆ ขณะที่ต้องเดินทางไปทำงานนอกสถานที่

และตอนนี้ก็ถึงเวลาแล้วที่ฉันจะแสดงให้เห็นว่าภาษากายดิจิทัลสามารถช่วยคุณได้อย่างไร

.....

เวลามีคนถามว่าฉันเริ่มต้นทำในสิ่งที่ฉันทำอยู่ทุกวันนี้ได้อย่างไร คำตอบก็คือเรื่องราวทั้งชีวิตของฉันเลย

ในฐานะเด็กสาวสัญชาติอเมริกันรุ่นแรกที่เกิดจากพ่อแม่ชาวอินเดีย ฉันไม่ได้เรียนภาษาอังกฤษจากครอบครัวที่พูดภาษาอังกฤษเป็น

ภาษาแม่ ฉันเกิดในย่านชนชั้นกลางนอกเมืองพิตต์สเบิร์ก พ่อแม่ของฉัน เป็นแพทย์ทั้งคู่และอพยพมาสหรัฐอเมริกาเมื่ออายุได้ยี่สิบกว่าปี เมื่ออยู่ที่บ้าน ท่านจะพูดภาษาบัญญัติซึ่งใกล้เคียงกับภาษาอินดี และแทบจะไม่ใช้ภาษาอังกฤษเลย สิ่งสำคัญอันดับหนึ่งสำหรับพ่อแม่ของฉันก็คือการอบรมให้ฉันและพี่น้องอีกสองคนเชิดชูค่านิยมและขนบธรรมเนียมประเพณีอินเดีย การนั่งเฝ้ายามคือการแสดงความเคารพต่อผู้อาวุโส และการฟังคืออุปนิสัยที่ควรค่าแก่การสรรเสริญ ส่วนการเรียนภาษาอังกฤษ การเรียนให้เก่ง และเกือบทุกอย่างนอกจากนั้นมาเป็นอันดับสอง

ฉันเติบโตในชุมชนคนผิวขาวอนุรักษนิยมในย่านชานเมืองของประเทศ ใช้เวลาส่วนใหญ่ในวัยเด็กไปกับการพยายามปรับตัวให้เข้ากับสังคม ไม่ค่อยมีเด็กผู้หญิงที่หน้าตาคล้ายฉัน หรือเป็นลูกของผู้อพยพเหมือนฉัน หรือรับประทานอาหารเช้าเป็นเวลา 21.00 น. เหมือนที่บ้านฉัน (ครอบครัวชาวอินเดียมักจะรับประทานอาหารเช้าค่อนข้างดึก) แต่ในขณะที่เดียวกัน ฉันก็แทบไม่รู้สึกรักภักดีต่อประเทศอินเดียเลย เมื่อใดก็ตามที่ฉันกลับไปเยี่ยมครอบครัวที่นั่น เขาก็จะเรียกฉันว่า “ลูกพี่ลูกน้องที่เกิดในอเมริกา” ก็คนอินเดียที่ไหนเขาชื่อ *เอริกา* กัน

เมื่อตกที่นั่งลำบากระหว่างสองวัฒนธรรม ฉันจึงหาพื้นที่ปลอดภัยด้วยการอยู่กับตัวเอง

บ่อยครั้งคนอื่นแทบจะไม่รู้สึกรู้ว่าฉันอยู่ในห้องด้วยซ้ำ ที่โรงเรียนฉันเป็นคนขี้อายและเงิบ เป็นผู้สังเกตการณ์มากกว่าผู้เข้าร่วม การยกมือหรือทำตัวเป็นจุดสนใจไม่ว่าจะในแง่ใดเป็นสิ่งที่ฉันจินตนาการไม่ออกเลยถึงอย่างนั้น ฉันก็เรียนเก่งและสอบได้คะแนนดี แต่ความเห็นของครูในสมุดพกทุกเล่มที่ฉันได้รับตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พูดเป็นเสียงเดียวกันว่า *ครูอยากให้อเมริกากลัวพูดมากกว่านี้*

ในฐานะเด็กผู้หญิงคนหนึ่งที่หัวหมุนกับภาษาอังกฤษที่ติดสำเนียงอินเดียอย่างหนักของพ่อแม่และภาษาอินดีที่ไม่สู้ดีนักของตัวเอง และปรารถนาจะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม *ที่ไต่สั๊กแห่ง* ฉันได้คิดค้นกลเม็ด

บางอย่างขึ้นมา หนึ่งในนั้นคือทักษะการถอดรหัสภาษากายของผู้อื่นที่มอบ
กุญแจให้ฉันทำความเข้าใจโลกแปลกหน้ารอบตัว ฉันสนุกกับการถอดรหัส
อากัปกริยา คำใบ้ และสัญญาณของเพื่อนร่วมชั้น ไม่ว่าจะแนบเนียน
แยบยลแค่ไหนก็ตาม ทั้งน้ำเสียง จังหวะจะโคน การหยุดชะงัก และท่าทาง
เด็กสาวคนดังในโรงเรียนจะเดินเซิดหน้า ออกผายไหล่ผึ่ง ราวกับว่ากำลังมอง
จากเบื้องบนลงมายังพวกเรา รุ่นพี่แสดงความเบื่อหน่ายระหว่างการประชุม
ที่โรงเรียนด้วยการนั่งหลังค่อม ตามองพื้นหรือไม่ก็สบตากับเพื่อนด้วยกัน
แต่จะไม่มองผู้ใหญ่ที่กำลังพูดอยู่ เวลาอยู่บ้านฉันจะหมกตัวอยู่ในห้อง
ดูหนังบอลลิวูดด้วยเครื่องเล่นวีซีอาร์เก่าๆ ของที่บ้าน และพุ่งความสนใจ
ไปยังสีหน้าและการทำไม้ทำมือของนักแสดงมากกว่าเนื้อเรื่อง (ภาษาอินดี
ยังคงเป็นภาษาต่างดาวสำหรับฉันอยู่ ณ ตอนนั้น) และกรอวิดีโอกลับไป
กลับมาเพื่อพยายามทำความเข้าใจว่านักแสดงกำลังสื่อสารอะไรจาก
อวัจนภาษาของพวกเขา

ในไม่ช้า ความหลงใหลในการตีความอวัจนภาษาก็กลายเป็น
ขุมพลังให้ฉันเรียนรู้ที่จะเลียนแบบภาษากายของเพื่อนที่เป็นคนมีความ
มั่นใจ และถอดรหัสว่าสมาชิกครอบครัวของฉันต้องการสื่ออะไรเวลาที่
พวกเขาพูดภาษาอินดีและขมวดคิ้วไปด้วย

หลังเหตุการณ์เครื่องบินก่อการร้ายพุ่งชนตึกเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์
ถล่มเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2001 แทบทุกคนในอเมริกาที่หน้าตาคล้ายๆ
ฉันก็ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคลือบแคลงสงสัยในพื้นที่สาธารณะทันที
บ่ายวันหนึ่งในช่วงเวลานั้น พ่อมารอรับฉันกลับจากการซ้อมเทนนิสที่
สมาคม YMCA ใกล้บ้าน แล้วพนักงานต้อนรับก็เริ่มแสดงอาการตื่นตระหนก
ฉันเดาว่าต้องเป็นเพราะพ่อของฉัน “ดูน่าสงสัย” และเขาก็โทรศัพท์เรียก
ตำรวจ 45 นาทีต่อมา พ่อตอบคำถามจากเจ้าหน้าที่ตำรวจและอธิบาย
อย่างสุภาพว่าเขาทำงานเป็นอายุรแพทย์หัวใจที่โรงพยาบาลใกล้ๆ นี้
ฉันมองพ่อนั่งอยู่ที่โต๊ะ พูดอย่างใจเย็นกับเจ้าหน้าที่ สบตา ฝ่ามือแบออก
เป็นสัญญาณที่สื่อถึงความเคารพต่อเจ้าหน้าที่และบ่งบอกว่าเขาเข้าใจว่า

ทำไมสถานการณ์เช่นนี้ถึงเกิดขึ้น เลือดฝาดที่แก่ของพ่อทำให้ฉันรู้ว่า เขากำลังอับอาย สองสามเดือนต่อมา พ่อบริจาคเงินก้อนใหญ่จากรายได้ในปีนั้นให้กับกองทุน 9/11

ฉันจำได้ว่าตัวเองรู้สึกโกรธตำรวจและก็โกรธพ่อด้วย พ่อใจดีกับคนที่คิดว่าพ่อเป็นอาชญากรเพราะอคติทางเชื้อชาติและความโง่เขลาของพวกเขาได้อย่างไร นั่นคือสิ่งที่ฉันเห็น แต่พ่อกถามฉันกับพี่น้องกลับด้วยความใจเย็นว่า จะไม่ตีกว่าหรือหากเราพยายามทำความเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของคนอื่นแทนที่จะตอบโต้ด้วยความโกรธหรือเดียดดัล จะไม่ตีกว่าหรือหากเราลองเอาใจ เขา มาใส่ใจเรา นั่นคือจุดเปลี่ยนสำหรับฉัน และ ณ วันนั้นเอง ฉันก็เริ่มพินิจพิเคราะห์อย่างลึกซึ้งมากขึ้นว่ามนุษย์ถ่ายทอดความเห็นอกเห็นใจผ่านภาษากายอย่างไร และมันจะช่วยให้เราบรรลุเป้าหมายอะไรได้บ้าง

เมื่อฉันเข้าเรียนในระดับมหาวิทยาลัย ความสนใจในอวัจนภาษาของฉันก็ยังไม่จางหาย ฉันอ่านหนังสือทุกเล่มที่หาได้เกี่ยวกับเรื่องนี้ ต่อมาเมื่อเริ่มทำงาน ฉันก็นำความเชี่ยวชาญด้านนี้ที่เพิ่มพูนขึ้นมาประยุกต์เข้ากับการสอนพูดในที่สาธารณะ ความสามารถในการเข้าใจและจำแนกสัญญาณ สัญญาณ ควบคู่ไปกับความสุขุมและความมั่นใจที่ฉันได้เรียนรู้จากทักษะนี้ ทำให้ฉันหาที่ฝึกงานได้ และในท้ายที่สุดก็กว้างงานในสาขาที่มีการแข่งขันสูงมากมาได้โดยไม่น่าเชื่อ ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นจริงๆ แม้ว่าพ่อของฉันจะยืนยันกรานเสมอว่าคนอเมริกันเชื้อสายอินเดียไม่มีทางประสบความสำเร็จด้านธุรกิจ และบอกให้ฉันมุ่งเป็นแพทย์หรือวิศวกรแทน เพราะอย่างน้อยชาวอินเดียก็ **ขึ้นชื่อ**ว่า ประสบความสำเร็จด้านนี้ แต่ฉันก็ตั้งต้นที่จะเพียรพยายาม และดูเหมือนว่ามันได้ผล

ความหลงใหลในภาษากายทำให้ฉันมีความมั่นใจที่จะสอนหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำในขณะที่ยังเป็นนักศึกษาปริญญาโท จากนั้นก็ได้เป็นผู้ช่วยสอนที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและเอ็มไอที มันยังเป็นแรงบันดาลใจให้ฉันเริ่มต้นธุรกิจของตัวเองก่อนอายุ 30 ปี และช่วยให้ฉัน

ปีนป่ายจากข้อสงสัยว่า *ถ้าฉันลองดูจะเป็นอย่างไร* ไปสู่การสร้างบริษัทระดับโลกทั้งๆ ที่ไม่รู้ด้วยซ้ำว่าตัวเองกำลังทำอะไรอยู่ ไม่มีประสบการณ์ด้านสื่อไม่รู้จักนักลงทุนและไม่มีเส้นสายใดๆ พอรู้ตัวอีกทีฉันก็กำลังบรรยายให้ผู้ในระดับโลกที่สภาเศรษฐกิจโลก ให้สัมภาษณ์กับโรบิน โรเบิร์ตส์ (Robin Roberts) พิธีกรรายการ *Good Morning America* ก้าวขึ้นเป็นวิทยากร “เนื้อหอม” ที่ซีอีโอและผู้บริหารระดับสูงหมายปอง และยังได้อบรมทักษะการทำงานร่วมกันในศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้นำหลายพันคนในแวดวงอุตสาหกรรม บริษัท และประเทศต่างๆ

ถ้านี่ฟังดูเหมือนฉันเป็นคนขี้อวด *ได้โปรดอย่าเข้าใจผิด!* ฉันหวังว่าคุณจะเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งแล้วว่า ก่อนจะสามารถพัฒนาสิ่งที่ฉันเรียกว่า “ความเชี่ยวชาญ” นี้ขึ้นมาได้ ฉันเป็นคนขี้อายและขาดความมั่นใจมาก่อน ฉันเริ่มต้นจากการเป็นเด็กเก็บเนื้อเก็บตัว ไม่กล้ายกมือในชั้นเรียน และดูหนึ่งบอลลิวูดคนเดียวในความมืดหลังเลิกเรียน ฉันหวังว่าสิ่งเหล่านี้คงบอกอะไรให้คุณได้หลายอย่าง ประเด็นก็คือตลอดชีวิตของฉัน ฉันเชื่อเช่นเดียวกับที่หลายคนเชื่อว่าแก่นแท้ของความเห็นอกเห็นใจและความไว้วางใจไม่ได้อยู่ใน *สิ่งที่เราพูด* แต่อยู่ที่ว่า *เราพูดอย่างไร* และเราพิจารณาตัวเองบ่อยเพียงใดเพื่อให้แน่ใจว่าคำพูดของเราและความหมายของคำพูดเหล่านั้นได้รับการชัดเจนและสื่อสารออกมาอย่างชัดเจนที่สุด ฉันได้เรียนรู้หลายอย่างจากการศึกษาภาษากายของคนอื่นและของตัวเอง และได้นำบทเรียนไปปรับใช้ในชีวิตจริงผ่านการลองผิดลองถูก แม้จะเป็นการลองผิดเสียส่วนใหญ่ก็ตาม

ก็ไม่ใช่ประสบการณ์ของฉันเองหรือที่สอนว่าท่าทางที่ไร้สง่าราศีและการจับมือทักทายที่จืดชืดอย่างกับปลาตายของฉันคือสิ่งที่สร้างความประทับใจแก่คนทีอาจเป็นที่น่าจ้างของฉันเอง ก็ไม่ใช่ครูของฉันเองหรือที่บอกว่ฉันสับสนมึนงงของฉันบ่งบอกถึงความประหม่าและความไม่มั่นใจ ก็ไม่ใช่ตัวฉันเองหรือที่แค่เห็นครูเฝ้าปากแน่นหรือเกร็งจมูกก็รู้ได้เลยว่าตัวเองสอบผ่านหรือสอบตก

และในฐานะวิทยากร ฉันเองไม่ใช่หรือที่รู้ว่าสิ่งที่จะทำให้การบรรยายสำเร็จหรือล้มเหลวก็คือการอ่านผู้ฟังให้ออกว่าเขาต้องการฟังเรื่องอะไรและปรับสารที่จะสื่อให้เหมาะสม

เมื่อเริ่มทำงานได้ใหม่ๆ มีอยู่ครั้งหนึ่งฉันมีโอกาสดำเนินการบรรยายหัวข้อสำคัญให้กับผู้ฟังจำนวนมาก วันนั้นเป็นวันหยุดสุดสัปดาห์และเป็นวันที่สี่ของการเที่ยวพักผ่อนนอกสถานที่ของบริษัทนายความไม่น่าแปลกใจเลยที่ผู้ฟังจะรู้สึกเหนื่อย รำคาญ ไม่มีอารมณ์ร่วม และใจลอย ผู้ฟังบางคนแสดงความเป็นปฏิกิริยาอย่างเปิดเผย คนอื่นๆ นั่งหลังออเอียงคอ ตาเหลือมมองนาฬิกา สิ่งสุดท้ายที่ทุกคนต้องการได้ยินในวันนั้นคือการบรรยายเรื่องข้อดีของความร่วมมือ ภาษากายของพวกเขาแทบจะร้องขอฉันว่า *คุยเรื่องกรอบคิดอีกแล้วเหอะ ไม่เอาแล้วได้ไหม*

ฉันจึงเปลี่ยนแผน ถอดรองเท้าส้นสูง นั่งลงที่ขอบเวที และแทนที่จะแนะนำตัวตามปกติ ฉันพูดว่า “เรามาคูยกกันดีกว่าว่าตอนนี้คุณรู้สึกอย่างไร เหนื่อยล้า ตึงเครียด เบื่อหน่าย คาดหวัง โกรธ อะไรก็ได้ว่ามาเลย” แล้วจากนั้นอารมณ์ในห้องก็เปลี่ยนไป ฉันไม่ได้มาพูดให้คนฟังอีกต่อไป แต่ฉันกำลังคุย กับ พวกเขา ทุกคนเริ่มผ่อนคลาย ทำตัวตามสบาย ยิ้ม หัวเราะ การบรรยายที่ดูเหมือนจะหายชะงักกลายเป็นชั่วโมงของการแลกเปลี่ยน การเชื่อมต่อถึงกันและกัน และการสนทนาที่มีชีวิตชีวาอย่างแท้จริง

ตลอดสองสามปีต่อจากนั้น เช่นเดียวกันกับทุกวันนี้ ฉันให้ความสำคัญกับการอ่านภาษากายของผู้ฟัง สีหน้าที่ว่างเปล่าหมายความว่าฉันพูดเร็วเกินไปและควรชะลอหน่อย การกอดอกส่งสัญญาณว่าผู้ฟังไม่เปิดใจหรือไม่พอใจ สำหรับตัวฉันเอง ฉันรู้ว่าการออกไม้หรือการจัดผมมากเกินไปบ่งบอกว่าฉันขาดความมั่นใจ

ว่าแล้วฉันก็นึกย้อนกลับไปเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ตอนที่ฉันเริ่มได้ยินคนพูดถึงประเด็นปัญหาเรื่องแล้วเรื่องเล่า ซึ่งทั้งหมดล้วนมาจากสาเหตุเดียวกัน นั่นคือ *การสื่อสารผิดพลาดในที่ทำงาน*

อย่างที่ได้อธิบายไปแล้ว ฉันได้ไปบรรยายและให้คำปรึกษาลูกค้าทั่วโลก ฉันสอนให้คนในบริษัทยกระดับการทำงานร่วมกัน และคำถามที่ฉันเจอบ่อยที่สุดคือ เราจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เร็วขึ้นและล้ำขึ้นโดยใช้ความเชี่ยวชาญของพนักงานที่มีความเป็นเลิศด้านทักษะดิจิทัลและพนักงานที่มีประสบการณ์เฉพาะทางได้อย่างไร และจะทำให้สองกลุ่มนี้ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริงได้อย่างไร ฉันสัมผัสได้ว่าลูกค้าและผู้ฟังจากทุกกลุ่มอายุกำลังกังวล วิตกกังวล และหวาดระแวงอย่างมากเกี่ยวกับการสื่อสารในที่ทำงาน บุคลากรระดับผู้บริหารทำในสิ่งที่พวกเขาเคยทำมาตลอด เช่น กล่าวถ้อยคำที่สร้างกำลังใจและความไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงานและคนในทีม แต่ข้อความเหล่านั้นกลับถูกเข้าใจผิดมากขึ้น ดีความผิดมากขึ้น หรือสื่อไปไม่ถึงผู้รับสารโดยสิ้นเชิง ผู้นำเหล่านี้ไม่ได้โง่เขลาหรือขาดทักษะทางสังคม หลายคนก็คุ้นเคยกับวิธีการอันทันสมัยที่ใช้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นอย่างดี

เมื่อฉันขุดคุ้ยลึกลงไปเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ยินได้ฟังมา คำบ่นที่หนักหนาที่สุดดูเหมือนจะโอบล้อม *การดีความ* การสื่อสารภายในองค์กร กล่าวคือ ข้อความที่ผู้ส่งสารตั้งใจจะให้ดูเป็นมิตรและตรงประเด็น กลับถูกผู้รับสารตีความว่าเกรี้ยวโกรธหรือไม่พอใจ ทำให้ระดับการมีส่วนร่วมและการสร้างสรรค์ลดต่ำลงจนถึงขั้นสูญเสียบุคลากรฝีมือเยี่ยมไป

การประชุมกับลูกค้ารายหนึ่งของฉันสะท้อนปัญหานี้ได้ดี เคลซีรี่ ผู้นำระดับอาวุโสของจอห์นสันแอนด์จอห์นสัน ได้รับคำวิจารณ์ที่ค่อนข้างรุนแรงจากทีมของเธอเกี่ยวกับเรื่องขวัญกำลังใจในที่ทำงาน เจ้านายของเคลซีรี่ระบุในการประเมินผลงานของเธอว่า เธอ “ไม่ค่อยเข้าอกเข้าใจคนอื่น” ครั้งแรกที่ฉันได้พบและพูดคุยกับเคลซีรี่ ฉันก็เตรียมจับสัญญาณที่พบได้บ่อยของอาการความเข้าอกเข้าใจบกพร่อง ไม่ว่าจะเป็นการไม่สามารถเข้าใจความต้องการของผู้อื่น การอ่านภาษากายไม่ออก ใช้ภาษากายไม่ดี ทักษะการฟังไม่ดี และการถามคำถามเชิงลึกไม่เป็น แต่พอเอาเข้าจริงฉันกลับรู้สึกสับสน เพราะเคลซีรี่ก็ดูจะมีทักษะ

การเข้าอกเข้าใจผู้อื่นที่ *ยอดเยี่ยม* เธอทำให้ฉันรู้สึกผ่อนคลาย ภาษากายของเธอบ่งบอกถึงความเคารพและความเข้าใจ เธอรับฟังอย่างลึกซึ้งและตั้งใจ แล้วปัญหามันเกิดจากอะไรกันแน่

คำตอบไม่เกี่ยวกับเคลซีย์สักเท่าไร แต่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของที่ทำงานยุคปัจจุบันที่พึ่งพาเทคโนโลยีเสียมากกว่า สิ่งที่เกิดขึ้นกับเคลซีย์และเกือบทุกคนที่ฉันเคยให้คำปรึกษาไม่ใช่ *การขาด* ความเข้าใจ แต่คือการจับต้นชนปลายไม่ถูกอีกต่อไปแล้วว่าความเข้าใจหมายถึง อะไร ในโลกที่การสื่อสารแบบดิจิทัลได้ทำให้สัญญาณ สัญญา และบรรทัดฐานที่ครั้งหนึ่งเคยชัดเจนแทบจะกลายเป็นภาษาต่างดาว น้ำเสียงหรือ? ภาษากายที่คุณเป็นมิตร? สิ่งเหล่านั้นใช้งานไม่ได้อีกต่อไป โลกดิจิทัลต้องการภาษากาย *แบบใหม่* ปัญหาก็คือไม่มีใครรู้ว่าภาษากายที่ว่านั้น หน้าตาเป็นอย่างไร

ตัวอย่างเช่น เคลซีย์เชื่อว่าเธอกำลังทำสิ่งที่ดีสำหรับทุกคน ด้วยการเขียนอีเมลให้สั้น แต่ทีมของเธอกลับรู้สึกท้อว่าอีเมลนั้นแสนจะเย็นชา และคลุมเครือ บางครั้งเคลซีย์ก็ส่งคำเชิญประชุมผ่านปฏิทินในนาทีสุดท้ายโดยไม่แนบคำอธิบายเพิ่มเติม ซึ่งทำให้เพื่อนร่วมทีมรู้สึกท้อว่าไม่ได้รับความเคารพ ราวกับว่าตารางงานของเคลซีย์สำคัญกว่าตารางงานของพวกเขา หรือในระหว่างการนำเสนอกลยุทธ์ เคลซีย์จะหลบมองโทรศัพท์บ่อยๆ ทำให้คนอื่นรู้สึกเหมือนกับว่าเธอออกจากห้องประชุมไปแล้ว

ภาษากาย *ดิจิทัล* ของเคลซีย์ในตอนนั้นนับว่าดีทีเดียว มันทำลายความชัดเจนของการสื่อสาร ซึ่งจะเกิดได้ต่อเมื่อเพื่อนร่วมงาน (หรือมนุษย์โดยทั่วไปนั่นแหละ) รู้สึกว่ามีการเชื่อมต่อกันและกันผ่านภาษากาย

แล้วฉันก็ตระหนักได้ว่าเราจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนของภาษากายในที่ทำงานยุคนี้เสียใหม่ ในวันนี้ เราทุกคนเป็น “ผู้อพยพ” ที่กำลังเรียนรู้วัฒนธรรมและภาษาของสังคมใหม่ แต่ครั้งนี้มันคือโลกดิจิทัล ผู้นำที่ดีในปัจจุบันไม่เพียงต้องรู้เท่าทันสัญญาและสัญญาณของผู้อื่นเท่านั้น แต่ยังต้องใช้ภาษากายดิจิทัลแบบใหม่ได้ชำนาญ ซึ่งเป็นสิ่งที่เมื่อ 20 ปีก่อน

ไม่มี หน้าซ้ายยังเป็นภาษาที่คนส่วนใหญ่ในปัจจุบันนี้ “พูด” ได้แยะ เหมือนที่ฉันพูดภาษาอินดีตอนเป็นเด็กเลย!

ความลับเล็กๆ ของผู้คนบนโลกที่ไม่อยากให้คนอื่นล่วงรู้ก็คือ บางครั้ง หรืออันที่จริงก็ *เกือบทุกครั้ง* นั้นแหละ ที่เราไม่สามารถจับน้ำเสียงของผู้ส่งสารผ่านอีเมล ข้อความ การประชุมทางโทรศัพท์ และอื่นๆ ได้เลย และเราก็ไม่รู้ด้วยว่าผู้รับสารตีความสารของเราอย่างไร คุณคงพอจะเห็นแล้วว่า ในที่นี้เทคโนโลยีไม่เพียงแต่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดหรือความรำคาญ *มันคือความทุกข์ชัดๆ!* เครื่องมือสื่อสารใหม่เอี่ยมวาววับของเรากำลังก่อปัญหาร้ายแรง ทำให้เราทำงานและตัดสินใจช้าลง คนในที่มระส่ำระสาย พนักงานสูญเสียแรงจูงใจ หหมดความเชื่อใจ รู้สึกไม่มั่นคง และหวาดระแวง

ดูเหมือนว่าการที่เราไม่เข้าใจ “ภาษากายดิจิทัล” หรือที่ยิ่งไปกว่านั้นก็คือการขาดหลักสากลสำหรับภาษานี้ กำลังสร้างปัญหาใหญ่ไปทั่วโลก ทั้งในสถานที่ทำงาน ชุมชน หรือแม้แต่ครอบครัว ทุกคนรู้ว่ามีปัญหา แต่ไม่มีใครพูดถึงมัน เว้นเสียแต่จะเอามาเล่าในเชิงแบ่งปันประสบการณ์ เราต่างเติบโตมาโดยอ่านออกเขียนได้ และบางคนก็ทำได้เก่งกว่าคนอื่นด้วย (ฉันยังจำวันนั้นที่โรงเรียนได้ ตอนที่ฉันยังเป็นเด็กน้อยและต้องอ่านออกเสียงวรรณกรรมเรื่อง *Animal Farm* ของจอร์จ ออร์เวลล์ ฉันออกเสียงคำว่า “แปลก” เป็น “แป-ลก” เพื่อนร่วมชั้นพากันล้อเลียนฉันไม่จบไม่สิ้น) แต่เราไม่มีคู่มือการอ่านสัญญาและสัญญาในโลกดิจิทัล ซึ่งทำให้พนักงานเสียเวลาหลายชั่วโมงหรือเป็นวันๆ ไปกับความไม่แน่ใจ ความวิตกกังวล และความร้อนรน

ฉันเองก็ไม่ใช่อัจฉริยะในสมรภูมินี้เหมือนกัน ฉันเสียเวลาทั้งเข้าไปกับการอ่านอีเมลฉบับเดียวซ้ำไปซ้ำมาไม่รู้จบ จับจดอยู่กับการไขรหัสว่าจุดไข่ปลาหรือคำคำเดียวที่ตามด้วยเครื่องหมายคำถาม อย่างเช่น *ความเห็น?* มันหมายความว่าอย่างไรกันแน่ ฉันเคยได้ยินเรื่องเกี่ยวกับเพื่อนที่เลิกคบกันเพราะบทสนทนาทางวอตส์แอป (WhatsApp) อ้อ แล้วเวลา

เพื่อนที่ไม่ได้รับสายคุณตั้งสองครั้งมากด “ถูกใจ” บนเฟซบุ๊กหรืออินสตา-
แกรมล่ะ (เขากำลังส่งสัญญาณว่า “ฉันขอโทษ” หรือเปล่านะ? หรือเป็นการ
อารมณ์บวหว่าเขากำลังจะโทรกลับแล้วนะ? หรือนี่คือการโยนหินถามทาง
เกี่ยวกับมิตรภาพของเรา? หรือเป็นสัญญาณว่าจากนี้ไปคุณและเพื่อน
คนนั้นจะติดต่อกันทางโซเชียลมีเดียเท่านั้น? ทั้งหมดนี้ *หมายความว่า*
อะไร อาจจะหมายถึงอะไรสักอย่าง หรืออาจจะไม่มีความหมายอะไรเลย)
แล้วผู้บริหารที่ลงท้ายอีเมลทุกฉบับด้วยคำว่า *ขอบคุณ* ล่ะ *แบบนั้น*
ก็ชัดเจนดีไม่ใช่หรือ ถ้าดูเผินๆ คงใช้แน่นอน แต่เหตุใดเพื่อนร่วมงาน
ของเขาถึงมองว่ามันดูไม่จริงใจและไม่น่าเชื่อถือล่ะ

ฉันเชื่อจริงๆ ว่าคนส่วนใหญ่มีเจตนาดี พวกเขาแค่อาจไม่รู้ว่าจะ
ถ่ายทอด เจตนาเหล่านั้นออกมาอย่างไร

เราจะกอบกู้ความไว้วางใจและการเชื่อมสัมพันธ์ที่แท้จริงกลับมา
ไม่ว่าเราจะอยู่ไกลกันแค่ไหนได้อย่างไร คำตอบคือเราต้องสร้างกติกา
พื้นฐานของการสื่อสารที่ชัดเจนในโลกดิจิทัลสมัยใหม่ และเพื่อที่จะสื่อ
ความคิดของเราอย่างมีประสิทธิภาพ เราต้องเข้าใจสัญญาณและสัญญาณ
สมัยใหม่อย่างละเอียดในระดับอนุ และต้องฝึกฝนทักษะการจับความรู้สึก
ของคำ เจตนาของความหมาย ความหมายโดยนัย อารมณ์ขัน และ
เครื่องหมายวรรคตอน ซึ่งเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่คิดว่ามีแต่นักเขียนมืออาชีพ
เท่านั้นที่จะใส่ใจ

แต่ถ้าคุณคิดว่าการเขียนให้ชัดเจนเป็นทักษะเฉพาะกลุ่มหรือ
เป็นทักษะที่ไม่จำเป็น ขอให้คุณคิดใหม่ ฉันได้ถามจูลี สวีต (Julie Sweet)
ซีอีโอระดับโลกของบริษัทแอกเซนเซอร์ (Accenture) ว่าผู้เชี่ยวชาญด้าน
การลงทุนที่เก่งที่สุดจะยกระดับอาชีพของเขาให้ดีกว่าเดิมได้อีกอย่างไร
เธอตอบว่า “พัฒนาทักษะการสื่อสารให้เป็นเลิศ”¹ สวีตเสริมต่อว่า พนักงาน
ทุกคน แม้แต่พนักงานระดับแรกเข้า ก็สามารถเพิ่มคุณค่าให้ตนเองได้
อย่างมากด้วยการ “เขียนสรุปการประชุมให้ถูกต้อง เตรียมการนำเสนอ
และส่งอีเมลที่ชัดเจนและตรงประเด็นอย่างแท้จริง”² เราได้ยินคนพูดถึง

ความสำคัญของการพัฒนาทักษะการนำเสนอและการพูดในที่สาธารณะระดับเทพกันมากมาย แต่สวิตมองเห็นไปไกลถึงอนาคตแล้ว และในอนาคตนั้นทักษะที่เรียกว่า “ซอฟต์สกีล” <softskill ทักษะที่ช่วยในการทำงานและการปฏิสัมพันธ์ในสังคม> อย่างการสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเขียนนั้น จะเป็นแต้มต่อที่ทำให้คุณแข่งขันกับคนอื่นได้

แล้วภาษากายดิจิทัลที่ดีหมายความว่าอย่างไรเมื่อเรานำไปใช้งานจริง มันหมายความว่าอย่าที่กักว่าทุกคนมีพฤติกรรมบนโลกดิจิทัลเหมือนเรา (เช่น การตอบอีเมลทุกฉบับภายใน 30 วินาทีหลังได้รับ หรือการไม่เคยเปิดฟังข้อความเสียงเลย) หมายความว่าให้เราใช้เวลาเพิ่มอีกสักไม่กี่วินาทีที่ตรวจดูว่าประโยค คำ หรือแม้แต่เครื่องหมายวรรคตอนของเราอาจทำให้ผู้รับสารเข้าใจผิดได้หรือไม่ มันหมายความว่าเราต้องมีสติและระมัดระวังอย่างมากเกี่ยวกับสัญญาณและคำที่เราส่งออกไป มันตรวจจสอบตัวเองตลอดเวลา และเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน

หนังสือเล่มนี้ที่คุณถืออยู่ในมือจะถอดรหัสสัญญาณและสัญญาณว่าใครที่พูดแล้วจะมีคนฟัง ใครจะได้รับความดีความชอบ และอะไรบ้างที่เราต้องทำในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นี่คือคู่มือสามัญสำนึกสำหรับการสื่อสารที่จะช่วยให้คุณเข้าใจวิธีถ่ายทอดความคิด เจรจาต่อรองในความสัมพันธ์ พูดความจริงในมุมของคุณ และสร้างความไว้วางใจและความมั่นใจให้กับผู้คนที่แตกต่างจากคุณอย่างมาก ในบทถัดๆ ไป ฉันจะแนะนำกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อช่วยให้คุณกับทีมของคุณเข้าใจกันและกัน ขจัดความสับสน ความหงุดหงิด และความเข้าใจผิดที่เกิดจากอีเมล วิดีโอ การส่งข้อความ หรือแม้แต่การประชุมออนไลน์ ภารกิจของฉันคือการช่วยให้คุณเข้าใจและใกล้ชิดกับทุกคนมากขึ้น ทั้งในด้านความคิด อารมณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมืออาชีพ ทำให้คุณโดดเด่นในฐานะผู้นำที่เชื่อถือได้และตรงไปตรงมา ไม่ว่าจะมียะยะทางกันกลางแค่ไหนก็ตาม