

# สารบัญ

บทนำ 9

1

## เห็นอะไรก็ได้เท่านั้น 21

- ไขว้เขวเพราะนิสัย
- มุมมองแบบวิชีวิคในแวดวงโฆษณา
- คำสารภาพจากการถูกบีบบังคับกับหลักฐานมัดตัวที่แน่นหนา
- ความมีเดบอดต่อสถานการณ์
- ทบทวนสถานการณ์

2

## คุณจะช่วยคนอื่นหรือไม่ 59

- พลังของผู้ชน
- ธรรมชาติของความนิ่งเฉย
- คนไม่พิเศษ 38 คน
- สถานที่สำคัญแค่ไหน
- บทเรียนที่ได้

### 3

## คล้อยตาม 99

- กฎเกณฑ์แบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร
- เส้นตรงของแอช • มือที่มองไม่เห็นของการคล้อยตาม
- ทำตามผู้นำ • ต่อสู้กับแรงผลักดันให้คล้อยตาม

### 4

## คุณไม่ใช่คนอย่างที่คิดว่าตัวเองเป็น 141

- ผู้เชี่ยวชาญรู้จริงแค่ไหน • ให้เทียบกับอะไรล่ะ
- อิทธิพลของวัฒนธรรม • กระจกไม่เคຍโกหก
- ทบทวนเรื่องการพัฒนาตัวเองใหม่

### 5

## ผู้ชายมาจากดาวอังคาร และผู้หญิงมาจากดาวศุกร์จริงหรือ 179

- ผู้หญิงกับคณิตศาสตร์
- ผู้หญิงก้าวร้าวน้อยกว่าจริงหรือ
- ผู้ชายเก่งเรื่องเส้นทางมากกว่าจริงหรือ
- ทบทวนความเข้าใจเรื่องเพศกันใหม่

## 6

### ความรัก 219

- หน้า / ก้น / ความฉลาด • เราหลงรักคนใกล้ตัว
- สถานการณ์อื่น ๆ ที่ช่วยในเรื่องความรัก
- จริงหรือไม่ที่ชอบใครแล้วหัวใจจะเต้นแรง
- ความรักบนดาวอังคารและดาวศุกร์
- ความรักเป็นสิ่งสำคัญ

## 7

### ความเกลียดชัง 257

- เราแบ่งฝักแบ่งฝ่ายได้ง่ายแค่ไหน
- อคติจากการจัดหมวดหมู่ • ทุกคนล้วนมีความลับ
- การควบคุมอคติ

บทส่งท้าย 303

ประวัติผู้เขียน 315

# บทนำ

๒๒ ม่ของผผเคยบอกวว่าวันที่ไซคร้ายแบบนี้จะต้องเกิดขึ้น แต่ทำนไม่ได้ บอกวว่ามันจะเกิดขึ้นอยู่บ่อย ๆ ที่สนามบินนวรวิค

ผผและภรรยากำลังจะเดินทางจากรัฐมิชิแกนไปยังรัฐแมสซาชูเซตส์ เพื่อเข้าร่วมพิธีแต่งงาน ด้วยความที่ยังเป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เราจึงมีตารางเวลาซึ่งสามารถยืดหยุ่นได้ แต่เนื่องจากเราไม่มีเงินมากนัก จึงเลือกที่จะเป็นหนุ่ทดลองของเว็บไซต์ท่องเที่ยวที่เสนอตัวเครื่องบินราคา ถูกแลกกับการยอมสละสิทธิในการเลือกสายการบินและเวลาเที่ยวบิน ผผกรอกวันเดินทางลงไป ตอบตกลงตามข้อกำหนดและเงื่อนไข จากนั้น ก็หวังว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

แต่ผผกลับได้ขึ้นเครื่องที่นวรวิค

อันที่จริงผผไม่ได้รังเกียจเมืองนี้หรือใครครับ ที่ผ่านมามาผผแค่เคยรอ ต่อเครื่องที่สนามบินของที่นี่ ผผคิดว่าถ้าตัวเองจะต้องเจอกับการต่อแถว ยาวเหยียดไม่รู้กี่ครั้ง เที่ยวบินที่ล่าช้า หรือการยกเลิกเที่ยวบินโดยไม่ทราบ

สาเหตุ นั้นคงเป็นเพราะสายการบินที่ผมเลือกใช้บริการมากกว่าสนามบิน แต่ผมก็อดรู้สึกไม่ได้ว่าทุกครั้งที่ว่า นอร์คโฟลท์ ขึ้นมาในกำหนดการเดินทางของผม โชคชะตาก็จะเล่นตลกกับผมอย่างเลวร้ายในแบบที่ไม่ซ้ำกันเสมอ ครั้งก่อนที่ผมมาสนามบินนี้ ผมถูกยกเลิกเที่ยวบินในนาทีสุดท้าย แถมยังต้องเจอกับเที่ยวบินดีเลย์อีกสองครั้งเพราะอุปกรณ์ของเครื่องบินขัดข้อง สุดท้ายผมจึงต้องมาติดอยู่ที่ชั้นของประตูขึ้นเครื่องที่มีผู้คนแออัด ผมเบียดเสียดอยู่ท่ามกลางชาวยิวนับสิบคนที่ฆ่าเวลาด้วยการสวดภาวนา ผมจึงได้แต่ปลอบใจตัวเองว่าพระเจ้าคงไม่ปล่อยให้เลวร้ายเกิดขึ้นกับเครื่องบินนี้เมื่อถึงเวลาออกเดินทาง ถึงแม้ว่าผมจะไม่ใช่ชาวยิวที่เคร่งนักก็ตาม

แต่นั่นก็เป็นเรื่องที่ผ่านมาไปแล้วครับ คราวนี้ปัญหาที่ผมเจอก็คือ กำหนดการเดินทางซึ่งมีเวลาแค่ 40 นาทีในการต่อเครื่องที่สนามบินนอร์คโฟลท์ สภาพอากาศที่มีลมแรงทำให้เที่ยวบินแรกของเราล่าช้าเล็กน้อย ส่งผลให้ผมมีเวลาต่อเครื่องน้อยลงไปอีก และสายการบินของเราก็กินเป็นสายการบินที่มีประตูขึ้นเครื่องกระจุกกระจายกันไป ในอาคารผู้โดยสารหลายแห่ง เสียด้วย นั่นบีบให้เราต้องฝ่าด่านผู้คนในรถไฟเชื่อมอาคารผู้โดยสาร ศูนย์อาหาร และทางเดินเลื่อนอัตโนมัติเพื่อจะได้ไปต่อเที่ยวบินที่สอง เมื่อเห็นได้ชัดว่าความสำเร็จของภารกิจนี้อาจขึ้นอยู่กับช่วงเวลาแค่ไม่กี่วินาที ผมจึงตัดสินใจรีบป้อนน้ำหนักกระเป๋าด้วยความหวังว่าจะไปถึงประตูขึ้นเครื่อง และเห็นยิววิ่งเครื่องบินให้ยอมรับเรา ก่อนที่เจ้าหน้าที่จะปิดประตู

อย่างที่เรารู้กันทุกคนว่าเมื่อปิดประตูแล้ว พวกเขาจะไม่มีทางเปิดมันอีก นี่ไม่ใช่เรื่องที่เราสามารถต่อรองหรือทำให้กลับคืนสู่สภาพเดิมได้แน่นอนว่าคุณไม่สามารถเปิดประตูได้อีกไม่ว่ากรณีใด ๆ แม้ว่าเครื่องบินจะยังจอดอยู่ข้างนอกและเหลือเวลาอีก 8 นาที ก่อนที่เครื่องจะออกตามกำหนดการ และไม่มีเที่ยวบินจากนอร์คโฟลท์ไปยังบอสตันอีกจนกว่าจะถึงตอนสายของวันรุ่งขึ้น ซึ่งตรงกับเวลาของพิธีแต่งงานที่เราจะไปพอดี

ผมถึงกับคอดกเมื่อมองเห็นเครื่องบินของเรายังจอดอยู่ผ่านหน้าต่าง แต่กลับได้รับแจ้งว่าเราเมาสายเกินกว่าจะขึ้นเครื่องได้ ผมอยู่ในสภาพเหม่อล้มจากการวิ่งเต็มฝีเท้าขณะรอภรรยาที่กำลังตามมา จากนั้นเราก็ลากสังขารไปยังเคาน์เตอร์บริการลูกค้าของสายการบินพร้อมกับผู้โดยสารที่เดือดร้อนคนอื่น ๆ ซึ่งจับพลัดจับผลูต้องมาค้างคืนในรัฐนิวเจอร์ซีย์อย่างไม่คาดฝันเช่นกัน ด้วยความที่เหนื่อยจนหมดแรง เราจึงเลิกลุ้นเฉียวแล้วหันไปจดจ่อกับการหาโรงแรมที่ทางสายการบินเตรียมไว้ให้สำหรับผู้โดยสารที่ตกเครื่องบินในคืนนี้

แต่เรากลับเจอเรื่องไม่คาดฝันอีกอย่าง สถานการณ์ตรงเคาน์เตอร์บริการลูกค้านั้นไม่สู้ดีนัก ผู้โดยสารคนแรกที่ไปถึงเคาน์เตอร์เป็นชายรูปร่างท้วม เขาสวมแว่นกันแดดที่ด้านหลังศีรษะใ้เลนส์ขนาดใหญ่ ขณะที่กำลังโต้เถียงกับพนักงานอยู่ดูเดือดมากขึ้นไปเรื่อย ๆ แว่นกันแดดซึ่งจ้องกลับมาทางผู้โดยสารคนอื่น ๆ ก็เริ่มขยับขึ้นลงเป็นจังหวะ เขาโกรธเป็นฟืนเป็นไฟจนแว่นของเขาขยับอย่างรวดเร็วราวกับจังหวะตีสก็ เมื่อรู้ว่าตัวเองไม่ได้รับบัตรกำนัลห้องพักโรงแรมเพราะความล่าช้าของเที่ยวบินแรกเกิดจากสภาพอากาศ เขาก็เดินบึ่งบงออกไปอย่างเดือดดาลพลางสบถด้วยเสียงจิ้งมีงาระหว่างมุ่งหน้าไปที่บาร์

ผู้โดยสารคนต่อมาคือผู้หญิงที่แต่งตัวดีแต่ดูเหมือนจะแต่งหน้าจัดไปหน่อยสำหรับการมาสนามบิน เธอเล่าเรื่องน่าเศร้าของตัวเองด้วยเสียงสั่นเครือและน้ำตานองหน้าว่าเธอจำเป็นต้องไปขอสตั้นเพื่อพบที่สาวก่อนเข้ารับการผ่าตัด แต่ตอนนี้แผนของเธอพังหมดแล้ว เธอจึงเรียกร้องให้ทางสายการบินจัดหาห้องพักให้และขอเงินคืนเต็มจำนวน ทว่าก็ไม่เป็นผล พนักงานประจำเคาน์เตอร์ผู้ติดป้ายชื่อว่ามีมารตาไม่ยอมใจอ่อน แม้แต่ตอนที่ผู้โดยสารคนนั้นเปลี่ยนจากเสียงสะอึกสะอื้นแผ่วเบากลายเป็นเสียงกรีดกราดเต็มที่ หลังจากระเบิดอารมณ์อย่างหนักหน่วงต่อเนื่อง ในที่สุดเธอก็ขยับออกมาข้าง ๆ และเริ่มกดปุ่มโทรศัพท์มือถืออย่างกระพืดกระพืด

คราวนี้ถึงตามผมแล้วครับ เห็นได้ชัดว่าผมต้องใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างออกไป การโวยวายใช้ไม่ได้ผลกับมาร์ตา การร้องไห้ก็ไม่ได้ผล ภรรยาของผมถอดใจไปเรียบร้อยแล้วและเดินออกจากแถวไปนั่งพักตรงที่นั่งใกล้ ๆ เธอหยิบนิตยสารจากกระเป๋าถือออกมาอ่านเพื่อฆ่าเวลา

ตอนนั้นเองที่ผมมองเห็นทางออก

ชั่วขณะนั้นผมถูกคิดได้ว่าผมมีความสามารถเฉพาะตัวในการทำให้การปฏิสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี เพราะผมศึกษาเรื่อง “ธรรมชาติของสถานการณ์” ระหว่างที่เรียนปริญญาเอกอยู่แล้ว แน่ใจว่าผมไม่ได้หมายถึงแค่สถานการณ์ที่ผู้โดยสารโกรธเคืองและเจ้าหน้าที่สายการบินไม่ยินดียินร้าย งานวิจัยของผมทั้งในตอนนั้นและในปัจจุบันคือการศึกษาความคิดและการกระทำของผู้คนหลากหลายเชื้อชาติที่แตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์ รวมถึงวิธีตัดสินใจของผู้คนในสภาพแวดล้อมทางกฎหมายอย่างห้องพิจารณาคดี อย่างไรก็ตาม หลักการพื้นฐานที่ผมศึกษาสามารถนำมาใช้กับสถานการณ์ที่ผมกำลังเผชิญอยู่ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่ธรรมดาสุด ๆ ได้เช่นกัน หลักการดังกล่าวก็คือ

ถ้าอยากเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ คุณต้องยอมรับในพลังของสถานการณ์

ผมถอยออกมาเพื่อประเมินสถานการณ์ที่ตัวเองกำลังเผชิญอยู่ตามความเป็นจริงเท่าที่จะทำได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผมค่อนข้างมั่นใจว่าสายผู้สวมแว่นกันแดดกลับหลังและสุภาพสตรีแต่งหน้าจัดไม่ได้ทำ พวกเขาแค่มองว่ามาร์ตาเป็นศัตรู เป็นตัวแทนของสายการบินซึ่งทำให้เราเจ็บแสบอย่าเพิ่งเข้าใจผิดนะครับ ผมก็คิดไม่ต่างจากคนอื่น ๆ ว่าสายการบินนี้ทำให้เราเจ็บแสบจริง ๆ พวกเขา รู้ว่ายังมีผู้โดยสารนับสิบคนที่อยู่ในสนามบินและกำลังมุ่งหน้าไปยังประตูขึ้นเครื่องจากอาคารผู้โดยสารอีกแห่ง พวกเขา รู้ว่านี่คือเที่ยวบินสุดท้ายของวัน แต่ก็ยังปิดประตูก่อนจะถึงเวลาเครื่องออกตามกำหนด 10 นาที แอมยังมาบอกให้เราหาที่ซุกหัวนอนกันเองด้วย

ผมเข้าใจความโกรธเคืองของผู้โดยสารถ้วยกัน และก็เข้าใจด้วยว่าทำไมพวกเขาถึงมองว่ามาร์ตาสมควรเป็นที่รองรับอารมณ์เกรี้ยวกราดของพวกเรา ในสถานการณ์แบบนี้จะมีใครเป็นที่รองรับอารมณ์ได้อีกล่ะ

แต่ผมก็รู้ด้วยว่าสถานการณ์นี้มีอะไรมากกว่านั้น อีกทั้งความขุ่นเคืองใจอันชอบธรรมดูเหมือนจะใช้ไม่ได้ผลเท่าไรหรอก สถานการณ์เช่นนี้ต้องอาศัยอย่างอื่นมากกว่าการตอบสนองทางอารมณ์โดยอัตโนมัติ มันคือปริศนาทางสังคมที่รอการคลี่คลาย

เมื่อพิจารณาสถานการณ์นี้ด้วยมุมมองแบบกว้าง ๆ ผมมองว่ามาร์ตาไม่ได้ดูเหมือนหุ่นยนต์ที่ไร้หัวใจ เธออยู่ในวัย 30 ตอนกลางถึงตอนปลาย สวมแหวนแต่งงานและลึกลับเรียวหัวใจ แสดงว่าอย่างน้อยก็ยังมีใครสักคนในที่ไหนสักแห่งมองว่าเธอน่ารัก เธอดูซีดเซียว ท่าทางคงถูกต่อว่ามาทั้งวันเรื่องการปิดประตูขึ้นเครื่องที่เธอไม่ได้เป็นคนตัดสินใจหรือกำหนดเอง สถานการณ์ของเธอยิ่งลำบากขึ้นไปอีกเมื่อเวลาค่ำลางเรื่อย ๆ และผู้โดยสารถูกหิวเสียมากขึ้น เธอเป็นเหมือนแพะรับบาปของสายการบินที่ถูกมอบหมายให้ยืนอยู่ตรงนั้นเพื่อเป็นที่รองรับอารมณ์ของลูกค้าในขณะที่คนอื่น ๆ ในบริษัทรอดตัวไป ด้วยเหตุนี้ เธอจึงมองผมอย่างระแวงระวัง รวมถึงเตรียมรับการจู่โจมจากทั้งคำพูดและการระเบิดอารมณ์ที่เธอคิดว่าจะได้รับจากผมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในฐานะคนต่อแถวรายถัดไป

ผมรู้ว่าตัวเองจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เพื่อสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างวิธีของผมกับวิธีของผู้โดยสารถูกก่อน ๆ ผมเริ่มต้นด้วยการยอมรับในสถานการณ์อันไม่น่ายินดีที่เราทั้งคู่ต้องเผชิญ “สวัสดีครับ เป็นยังไงบ้าง” ผมถามด้วยน้ำเสียงเป็นมิตรที่สุดเท่าที่จะทำได้ “ฟังนะ ผมรู้ว่าเรื่องนี้ไม่ใช่ความผิดของคุณ และคุณก็กำลังเจอคำคินที่ยากลำบากเหมือนกับเรา”

มาร์ตากะพริบตา ไม่ขยับเขยื้อน และไม่ได้พูดอะไร



“แต่คุณลองนึกถึงหัวอกผมดูสิครับ” ผมพูดต่อ “สายการบินให้กำหนดการเดินทางกับเราโดยมีเวลาให้ต่อเครื่องเพียงน้อยนิด พวกเขารู้ว่าเครื่องบินลำแรกของเราล่าช้าไปไม่กี่นาทีและนี่เป็นที่ยวบยีนสุดท้ายของวัน แต่พวกเขาก็ยังตัดสินใจไม่ให้เครื่องบินรอเรา ไม่เป็นไรครับ ผมเข้าใจ”

มาร์ตาเบิกตากว้างขึ้นเล็กน้อย ท่าทางเธอสับสนกับทิศทางที่บทสนทนากำลังดำเนินไป

“ผมเข้าใจจริง ๆ ครับ” ผมพูดอย่างใจเย็น “ทางสายการบินต้องเสียเงินทุกนาทีที่เครื่องบินจอดอยู่ตรงประตูขึ้นเครื่อง การเอาเครื่องออกจึงประหยัดเงินกว่าการรอผู้โดยสารเพียงหยิบมือเดียว เราเป็นฝ่ายเสียเปรียบในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินของสายการบิน และผมก็ยอมรับได้ครับ แต่ตอนนี้สายการบินต้องดูแลพวกเราที่เป็นฝ่ายเสียเปรียบด้วยถูกไหมครับ ผมไม่ได้ขอเงินคืน ขอแค่ห้องพักรวม มั่นคือสิ่งที่สมเหตุสมผล และทางสายการบินก็ยังได้กำไรอยู่ดี”

“คุณชอบเมอร์สคะ” มาร์ตาพูดแทรกขึ้นเหมือนมีใครมาบอกบทพอดี “ปัญหาก็คือเราไม่สามารถจัดหาห้องพักรวมให้ได้ เพราะความล่าช้าในเที่ยวบินแรกของคุณเกิดจากสภาพอากาศ”

“ผมเข้าใจนโยบายนั้นครับ” ผมตอบให้ดูมีเหตุผลที่สุดเท่าที่จะทำได้ “และผมก็มองว่ามันเหมาะสมด้วยซ้ำสำหรับกรณีส่วนใหญ่ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในคืนนี้แตกต่างออกไปเล็กน้อยว่าไหมครับ เครื่องบินลำแรกของเราล่าช้าแค่สองนาทียเอง เรามาถึงประตูขึ้นเครื่องก่อนเวลาเครื่องออกตามกำหนด แต่สายการบินไม่สนใจจะรอเรา และสภาพอากาศก็ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้เลย” ผมเสนอ

มาร์ตามีท่าทีอ่อนลงเล็กน้อย แต่เธอก็ยังไม่ยอมอ่อนข้อและยึดตามบทพูดของเธอ “ฉันเสียใจด้วยค่ะ แต่นั่นคือนโยบายของเรา ฉันทำอะไรไม่ได้”

ผมสอบถามต่อไปอย่างมีแบบแผน “อิม ต้องมีอะไรสักอย่างที่คุณทำได้สิ คุณต้องมีอำนาจตัดสินใจบางเรื่องแน่ ๆ ผมไม่เชื่อว่าคุณจะปล่อย

ให้หญิงชราด้านหลังผมนอนค้างคืนในสนามบิน” ผมให้เหตุผลโดยทำเป็นมองข้ามเรื่องที่ว่าความห่วงใยที่ผมอ้างนั้นยังไม่มากพอในการทำให้ผมยอมสละตำแหน่งด้านหน้าสุดของแถวให้แก่ผู้สูงอายุคนนั้น

“อ้อ เรายืมชื่อยกเว้นในกรณีพิเศษแน่นอนคะ ถ้าคุณนั่งเก้าอี้รถเข็นหรือป่วย ฉันสามารถมอบบัตรกำนัลห้องพักได้” เธอยอมรับ “แต่ท่าทางคุณไม่เหมือนคนป่วยเลยนี่คะ คุณซอมเมอร์ส” เธอพูดพร้อมรอยยิ้มแบบคนที่รู้ตัวว่ากำลังเถียงชนะ

ผมยิ้มตอบ ผมไม่ได้ป่วย แต่ตอนนี้ผมเข้าใจสถานการณ์ดีขึ้นแล้ว มาร์ตาไม่ใช่คนใจดีใจดำหรือแม้กระทั่งไร้เหตุผล ความจริงแล้วผมเริ่มจะรู้สึกชอบเธอชนิด ๆ ด้วยซ้ำ ถ้าเป็นสถานการณ์ที่แตกต่างออกไปอย่างการได้นั่งข้างเธอบนรถประจำทางหรือเจอเธอตอนอยู่ที่ร้านขายของชำ ผมคงรู้สึกว่าเธอเป็นคนที่น่าคบหรืออย่างน้อยก็ไม่มีพิษมีภัยอะไร แต่คืนนี้เธอเป็นพนักงานที่จำเป็นต้องทำตามหน้าที่ของตัวเอง และการสนทนาอย่างมีอารยะของเราก็นานพอที่จะเผยให้เห็นหนึ่งในช่องโหว่ของระเบียบข้อปฏิบัติ

“ครับ ผมไม่ได้ป่วย” ผมยอมรับ สูดหายใจลึกและโน้มตัวไปข้างหน้า “แต่ภรรยาผม...” ผมพูดพลางขึ้นไปยั้งที่นั่นที่เธอรออยู่พร้อมกับกระเป๋าของเรา “เธอ...ตั้งครรภ์ได้สองเดือนแล้ว” ผมพูดอีกอึก ตอนนี้เสียงของผมแทบจะเป็นเสียงกระซิบไปแล้ว

มาร์ตากะพริบตาสองครั้ง เธอกำลังประมวลผลข้อมูลใหม่เรื่องนี้ “บางทีผมอาจไม่ควรบอกคุณเรื่องนี้” ผมพูดต่อ ซึ่งผมเดาว่าเป็นความพยายามโดยสัญชาตญาณที่จะทำลายความเงียบ

“เรายังไม่ได้บอกครอบครัวเลยด้วยซ้ำ” ผมยังคงพูดไปเรื่อย

“ความจริงคุณเป็นคนแรกที่รู้เลยนะเนี่ย” ผมพูดเสริม ชักติดลมแล้วลี “นอกจากสูตินรีแพทย์ของเรา อ้อ แล้วก็คนในร้านขายยาที่ขายชุดทดสอบการตั้งครรภ์ให้เราด้วย ผมค่อนข้างมั่นใจว่าเขาคงเดาได้”

มาร์ตาเริ่มลงมือพิมพ์ ซึ่งผมถือเป็นสัญญาณให้หยุดพูด ก็ดีเหมือนกัน เพราะถ้าพูดต่อไปผมอาจพาล่ามเลยเถิดถึงขั้นสัญญาว่าจะ

ตั้งชื่อลูกคนแรกตามชื่อเธอก็ได้ หลังจากผ่านไปไม่กี่นาที เธอก็ยื่นบัตรกำนัลห้องพักโรงแรมสี่เขียวให้ผมอย่างเงียบ ๆ ยิ่งไปกว่านั้น เธอยังแถมคูปองอาหารสำหรับเช้าวันรุ่งขึ้นให้เราด้วย

ภรรยาของผมตอบรับด้วยท่าทีผสมปนเป เธอดีใจมากที่เราได้ห้องพัก แต่เธอก็เตือนผมว่าหากมีภาวะแทรกซ้อนในการตั้งครรภ์ใด ๆ เกิดขึ้นในอนาคต สาเหตุน่าจะเป็นเพราะผมฝ่าฝืนข้อตกลงตามความเชื่อของเราที่ว่าต้องเก็บเรื่องตั้งครรภ์ไว้เป็นความลับจนกว่าจะครบ 3 เดือน

“คุณว่าชื่อมารดาสำหรับเด็กผู้หญิงเป็นยังไงบ้าง” ผมถามเธอ

**พ**มหาเลี้ยงชีพด้วยการศึกษาเรื่องสถานการณ์ครับ มันคืองานที่ยอดเยี่ยมที่สุดในโลก ผมได้สอนผู้คนเกี่ยวกับพลังของสถานการณ์และสำรวจพลังนั้นในงานวิจัยของตัวเอง ซึ่งผมจะบอกต่อไปในหนังสือเล่มนี้ว่าสิ่งที่อยู่รอบตัวเราล้วนคอยชักจูง แต่งแต่มีวิธีคิด และขึ้นากการกระทำของเราอยู่ตลอดเวลา แต่เราแทบไม่เคยสังเกตเห็นมันเลย

ผมหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณสังเกตเห็นสิ่งเหล่านั้น จุดมุ่งหมายของหนังสือเล่มนี้คือการกระตุ้นให้คุณมองเห็นอิทธิพลของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีต่อแนวโน้มและประสบการณ์ในแต่ละวันของคุณ สถานการณ์ธรรมดา ๆ ทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ที่คุณอยู่ ผู้คนรอบตัวคุณ หรือสิ่งแวดล้อมที่คุณเห็นจะเปลี่ยนแปลงการกระทำของคุณ และแน่นอนว่าเปลี่ยนแปลงตัวตนที่คุณดูเหมือนจะเป็นด้วย เมื่อพยายามทำความเข้าใจแนวคิดเรื่องนี้แล้ว เราก็จะเกิดความเข้าใจในตัวเองและคนอื่น ๆ ในชีวิตอย่างลึกซึ้งขึ้น

สิ่งที่ศาสตร์เรื่องสถานการณ์สอนเราก็คือ ความเข้าใจหลายอย่างของเราเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์นั้นไม่ถูกต้อง ถึงแม้เราจะมีชื่อเสียงมาตั้งแต่ไหนแต่ไรแล้วที่เราเข้าใจดีว่าอะไรทำให้ผู้คนทำในสิ่งที่พวกเขาทำ แต่หลายเรื่องกลับเป็นสิ่งที่เราเข้าใจผิด นิสัยของแต่ละคนไม่ได้เป็น

แบบเดิมตลอดเวลาอย่างที่คุณคิด ซึ่งนั่นรวมถึงนิสัยของคุณและผมด้วย นิสัยของเราได้รับอิทธิพลจากคนรอบข้างมากกว่าที่คุณคิด แม้แต่ความเชื่อที่เรามีเกี่ยวกับตัวเองก็ยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นอย่างมาก

หนังสือเล่มนี้จะพาคุณไปสัมผัสกับประสบการณ์ของมนุษย์ในมุมที่มีผู้คนได้สัมผัสน้อยกว่า ซึ่งคุณจะได้พบกับเรื่องราวที่น่าประหลาดใจบ่อยครั้ง และบางครั้งก็ชวนให้ลำบากใจด้วย รวมทั้งทำให้คุณเพิ่งความสนใจไปยังสถานการณ์ธรรมดาทั่วไปแต่มีผลกระทบใหญ่หลวงต่อวิถีคิดและการกระทำของเรา งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าสถานการณ์มีอิทธิพลต่อชีวิตเราแม้แต่ในด้านที่เป็นส่วนตัวมากที่สุด และข้อสรุปเรื่องนี้ก็ทำให้คนที่ยอมรับมันมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้รวมไปถึงความได้เปรียบในการแข่งขันด้วย

ผมไม่รับประกันว่าการอ่านหนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณเป็นคนดีขึ้น เพราะผมเริ่มต้นหนังสือเล่มนี้ด้วยการเล่าเรื่องของตัวเองฝ่าฝืนข้อตกลงกับภรรยา โดยเปิดเผยเรื่องการตั้งครรภ์ก่อนเวลาอันควรก็เพื่อจะได้นอนโรงแรมฟรี หนังสือเล่มนี้จึงไม่ใช่หนังสือแนวพัฒนาตัวเองครับ

แต่ผมสัญญาว่าหนังสือเล่มนี้จะเปลี่ยนวิถีคิดของคุณเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลให้คุณเป็นคนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจะพัฒนาความสามารถของคุณในการคาดเดาเกี่ยวกับการตอบสนองของผู้คนรอบตัวในสถานการณ์หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะด้วยการฝึกให้คุณถอยออกมาเพื่อประเมินสถานการณ์และภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกที่กำลังเผชิญอยู่โดยใช้เหตุผลแทนอารมณ์ หรือด้วยการทำให้คุณตระหนักรู้อย่างรวดเร็วว่าจะสามารถใช้ปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อชักจูงคนอื่นรวมทั้งป้องกันความพยายามในทำนองเดียวกันที่ชักจูงคุณมากเกินไปได้อย่างไร พุดง่าย ๆ ก็คือ ถ้าคุณอยากเพิ่มความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่你做 ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการขาย การเมือง การฟ้องร้องดำเนินคดี การตลาด การเจรจาต่อรอง หรือการสอนหนังสือ (นี่ยังไม่ได้พูดถึงการขัดเกลา “ทักษะ

เรื่องผู้คน” ของคุณให้มากขึ้นนะครับ) คุณต้องเริ่มต้นศึกษาศาสตร์เรื่อง สถานการณ์อย่างละเอียด

ผมยอมรับว่าความสำเร็จของผมที่สนามบินนอร์คไม่ได้มีอะไรที่เป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์เลย ผมไม่ได้อาศัยการค้นพบจากงานวิจัยเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการแสดงให้เห็นว่าตัวเองสมควรได้รับบัตรกำนัล ผมแค่ทำตามหลักการทั่วไป นั่นคือ เมื่อผมมองสถานการณ์ตามความเป็นจริง โดยเอาตัวเองออกจากอารมณ์ความรู้สึกและอคติซึ่งมักมีอิทธิพลเหนือความคิด ผมก็สามารถมองเห็นเบาะแสที่ทำให้เข้าใจคนอื่นและบรรลุผลลัพธ์ที่ผมต้องการได้มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ศาสตร์เรื่องสถานการณ์ให้บทเรียนที่เป็นรูปธรรมมากกว่านั้นเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตในสังคมของเรา เนื้อหาบทต่อ ๆ ไปจะสำรวจธรรมชาติของมนุษย์ในหลาย ๆ ด้าน โดยอาศัยงานวิจัยที่จับต้องได้ การสังเกตประจำวัน ทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ รวมไปถึงซีตคอมเรื่อง Seinfeld บางตอน สิ่งเหล่านี้ทำให้การศึกษาเรื่องสถานการณ์มีประโยชน์และน่าประทับใจมาก การศึกษานี้ต้องอาศัยความใส่ใจทั้งในเรื่องของระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์และรายละเอียดธรรมดาทั่วไป มันดึงดูดทั้งความเป็นนักวิจัยเชิงพฤติกรรมและความเป็นแฟนซีตคอมที่ซ่อนอยู่ในตัวเราทุกคน

เพราะท้ายที่สุดแล้วสถานการณ์ทุกรูปแบบล้วนมีความสำคัญ ไม่ว่าจะสถานการณ์ธรรมดาทั่วไปหรือสถานการณ์ที่ซับซ้อน ลองนึกดูสิครับว่าจะเป็นอย่างไรถ้าหลักการที่ใช้ได้ผลในการจูงใจพนักงานที่สนามบินถูกใช้ในสถานการณ์ที่มีผลกระทบร้ายแรงกว่านั้นเยอะ ตัวอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องเรื่องนี้มาจากหนังสือของเจ้าหน้าที่ข่าวกรองผู้ใช้นามแฝงว่าแมทธิว อเล็กซานเดอร์ ซึ่งพูดถึงเจ้าหน้าที่สอบสวนของสหรัฐอเมริกาที่ไม่ประสบความสำเร็จนักในการล้วงเอาข้อมูลที่มีประโยชน์จากผู้ที่ถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ก่อการร้ายซึ่งถูกจับกุมในช่วงไม่กี่ปีแรกของสงครามอิรัก อเล็กซานเดอร์กล่าวว่าสาเหตุมาจากแนวโน้มโดยอัตโนมัติของเจ้าหน้าที่สอบสวนส่วนใหญ่

ที่มองว่าผู้ต้องหาเป็นผู้กระทำความชั่วชนิดเกินเยียวยา โดยจะตอบสนอง แต่กับการครอบงำ ภัยคุกคาม และความกลัวเท่านั้น ก็เหมือนกับกลยุทธ์ที่ถูกค้าจำนวนมากใช้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการลูกค้าแล้วไม่ได้ผลนั้นแหละครับ ถ้าคุณคิดว่าการเปรียบเทียบนี้ฟังดูไม่น่าเชื่อถือก็ แสดงว่าคุณไม่เคยเห็นผู้อาศัยในชุมชนผู้สูงอายุของคุณปู่คุณย่าผมตอนที่พวกเขามีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานเสิร์ฟในห้องอาหารระหว่างมื้อเย็นแน่ ๆ

อเล็กซานเดอร์เขียนไว้ว่าจุดพลิกผันในอิรักเกิดขึ้นเมื่อเจ้าหน้าที่สอบสวนเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยลี้มเล็กกลยุทธ์ที่รุนแรงอย่างการดูถูกเหยียดหยาม แล้วหันมาใช้การเคารพในวัฒนธรรมและการสร้างความสัมพันธ์ ไม่ใช่พวกเขาเริ่มพาผู้ต้องหาออกไปกินพิซซ่าและไอศกรีมนะครับ การบิดเบือนความจริง การให้ความหวังลม ๆ แล้ง ๆ และการโกหกแบบเดิม ๆ กลายเป็นส่วนประกอบสำคัญของแผนการใหม่ แต่หัวใจสำคัญก็คือการเปลี่ยนแปลงจากการใช้ความรุนแรงไปเป็นการใช้สมองตามคำที่อเล็กซานเดอร์บอกไว้

ผู้ต้องหาเป็นคุณพ่อที่มีลูกน้อยใช้ใหม่ คุณต้องสร้างทำเป็นคุณพ่อเหมือนกัน เพื่อให้เกิดผลดีในการเชื่อมสัมพันธ์ด้วยเรื่องราวของการเลี้ยงดูลูก เป้าหมายของเจ้าหน้าที่สอบสวนกลายเป็นการสืบหาความจริงเกี่ยวกับผู้ต้องหาให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ รวมถึงเก็บรายละเอียดเกี่ยวกับสถานการณ์ท่ามกลางการมีปฏิสัมพันธ์อันตึงเครียดนี้ให้ได้มากที่สุด จากนั้นก็นำรายละเอียดเหล่านั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์

ไม่ว่าจะเป็นสนามบินหรือเรือนจำอานู กราอิบ การพูดคุยเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือการตัดสินใจเรื่องความเป็นความตาย สถานการณ์ล้วนมีความสำคัญทั้งนั้น

เมื่อถึงตอนท้ายของหนังสือเล่มนี้ ผมหวังว่าคุณจะเข้าใจถึงข้อสรุปเรื่องนี้และตระหนักได้ว่าสถานการณ์เป็นสิ่งที่มือที่พิชิตต่อพฤติกรรมและประสบการณ์แต่ละวันของมนุษย์ในหลาย ๆ ด้าน แม้กระทั่งของตัวเอง สิ่งเหล่านี้คือบทเรียนชีวิตที่สามารถให้ประโยชน์กับคุณได้ทั้งในเรื่องงาน

และเรื่องส่วนตัว ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว แม้ว่าคุณจะได้เจอคำตอบของเรื่องบัตรกำนัลห้องพักรวมหรือสอบถามผู้ก่อการร้าย แต่คุณก็คงไม่อยากใช้เวลามากมายเกินกว่าที่ควรจะเป็นไปกับการพยายามคาดเดาพฤติกรรมของคนรอบข้าง คิดค้นกลยุทธ์เพื่อสร้างความประทับใจแรกให้ดีขึ้น รวมถึงประเมินว่าพนักงานขายแนะนำสินค้าที่เหมาะสมกับเราจริง ๆ หรือแค่บอกทุกคนที่ลองเสื้อตัวนี้ว่าใส่แล้วดูดีกันแน่

เราจะเริ่มตอบคำถามในทำนองนี้ได้ดีขึ้น โดยเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับทั้งแง่มุมธรรมดาทั่วไปและแง่มุมที่สำคัญในสังคมของเรา เมื่อไหร่ก็ตามที่คุณนำเรื่องพลังของสถานการณ์มาพิจารณาเพื่อประกอบการตัดสินใจอะไรสักอย่าง ขอให้คุณนึกถึงหนังสือเล่มนี้ในฐานะแบบเรียนเบื้องต้นที่จะตอบคำถามว่าอะไรคือสิ่งที่จูงใจให้ผู้คนมีพฤติกรรมหรือความรู้สึกบางอย่างใดอย่างหนึ่ง ขอให้มองว่าหนังสือเล่มนี้เป็นเข็มทิศนำทางขณะที่คุณเริ่มก้าวเดินบนเส้นทางใหม่เพื่อจะได้เข้าใจลักษณะธรรมชาติที่แท้จริงของมนุษย์อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ขอบอกอะไรไว้อย่างหนึ่งนะครับ พนักงานขายทำงานแลกกับค่าคอมมิสชั่น เธอพูดแบบนี้กับลูกค้าทุกคนนั่นแหละ