

# สารบัญ

## บทที่ 1

### สิ่งตอบแทน

ประโยชน์และอันตรายของการให้มากกว่าที่ได้รับ

9

## บทที่ 2

### นกยูงกับแพนด้า

ผู้ให้ ผู้รับ และผู้แลกเปลี่ยน  
สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์อย่างไร

47

มองหาผู้รับในคราบผู้ให้ • เครือข่ายที่โปร่งใส • ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว •  
ปลูกยักษ์ให้ต้น • สายสัมพันธ์แบบห่างเหิน • ความช่วยเหลือ 5 นาที

### บทที่ 3

## ผลกระทบแบบระลอกคลื่น

การร่วมมือและการแบ่งปันความดีความชอบ

95

การร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ • นายเดียว • เกลียดไม่ลง •  
กอบโกยความดีความชอบใส่ตัว • การประเมินความพยายาม  
ของตัวเองเกินจริง • ช่องว่างระหว่างมุมมอง

### บทที่ 4

## ตามหาเพชรในตม

เรื่องจริงและเรื่องโกหกเกี่ยวกับการเล็งเห็นศักยภาพ

143

ค้นหาดาวเด่น • เจียระไนเพชรในตม • การเสียเงินไปเปล่า ๆ  
กับพวกไม่ได้เรื่อง • คนที่ดูเก่งกับคนที่เก่งจริง • แสงระยิบระยับในเก้าอี้ถ่าน

### บทที่ 5

## พลังของการสื่อสารแบบไร้พาลัง

วิธีถ่อมตัวเพื่อโน้มน้าวใจผู้อื่น

189

การนำเสนอ : ประโยชน์ของการแสดงจุดอ่อน • การขาย : แยกแยะ  
นักต้มตุ๋นออกจากคนใจบุญ • การจูงใจ : เทคนิคการพูดในเชิงไม่แน่ใจ •  
การเจรจาต่อรอง : การขอคำแนะนำภายใต้ความเคลือบแคลงใจ

## บทที่ 6

### ศิลปะในการรักษาแรงจูงใจ

ทำไมผู้ให้บางคนถึงหมดไฟ  
แต่บางคนกลับไฟแรงยิ่งกว่าเดิม

231

ความรู้สึกแค้นแค้นของผู้ให้ที่ไร้เป้าหมาย • ตัดสินใจโดยนึกถึงใจเขาใจเรา :  
การให้แบบจืดจ่อ การให้แบบกระจัดกระจาย และกฎ 100 ชั่วโมง  
ของการทำงานอาสาสมัคร • ความเชื่อผิด ๆ เกี่ยวกับผู้ให้ที่หมดไฟ

## บทที่ 7

### สัลดกราบคนซื้อ

ทำอย่างไรไม่ให้ถูกเอาเปรียบ

277

คัดกรองความจริงใจ : การไว้ใจคนส่วนใหญ่เกือบตลอดเวลา •  
ตาต่อตาฟันต่อฟันแบบใจกว้าง : ผู้ให้ที่รู้จักปรับตัว •  
ความหนักแน่นและความยืดหยุ่นของการให้ • บอกลาคนหัวอ่อน

## บทที่ 8

# เปลี่ยนนิสัยคนใจแคบ

เหตุใดทีมฟุตบอล ลายนิวมี้อ และชื่อนามสกุล  
ถึงทำให้เราไขว้เขว

319

ศึกดวลฝีปากว่าด้วยความเอื้อเพื่อเผื่อแม่ • จากศัตรูสู่พันธมิตร •  
การเสาะหาความแตกต่างในระดับที่เหมาะสม •  
เป็นซูเปอร์แมนมันผิดตรงไหน • เวทีแห่งการแลกเปลี่ยน •  
ตัวตนที่เปลี่ยนไปและผลกระทบที่ไม่คาดฝันของคำสัญญา

## บทที่ 9

# ออกจากเงามืด

369

# ลงมือสร้างผลกระทบ

383

ประวัติผู้เขียน 395

# สิ่งตอบแทน

ประโยชน์และอันตรายของการให้มากกว่าที่ได้รับ

การทุดคือศิลปะแห่งการให้และรับ จงรับมาสิบแต่ให้แค่หนึ่ง

— มาร์ก ทเวน นักประพันธ์และนักเขียนเรื่องตลก

SAMPLE

ยามบ่ายวันเสาร์ที่มีแดดจ้าในแถบชิลิคอนวัลเลย์ คุณพ่อผู้แสนภาคภูมิใจสองคนยืนอยู่ริมสนามเพื่อดูลูกสาวตัวน้อยที่กำลังเล่นฟุตบอลด้วยกัน ไม่นานพวกเขาก็เริ่มหันมาคุยกันเรื่องงาน ชายที่ตัวสูงกว่าชื่อแดนนี่ เซดเดอร์ เขาเป็นผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจมาหลายอย่าง ทั้งยังเคยทำงานที่บริษัทเน็ตสเคป โมโตโรล่า และอะเมซอนมาก่อน เซดเดอร์มีผมสีเข้ม เป็นคนเอาจริงเอาจัง และสามารถคุยเรื่องธุรกิจได้ทั้งวัน เขาก่อตั้งบริษัทแห่งแรกตอนอายุ 30 ปลาย ๆ แถมยังตั้งฉายาให้ตัวเองว่า “ตาแก่แห่งโลกอินเทอร์เน็ต” เขารักการก่อตั้งบริษัท และตอนนั้นก็กำลังปลุกปั้นบริษัทตั้งใหม่แห่งที่สี่พอดี

เซดเดอร์รู้สึกถูกชะตาไปกับคุณพ่ออีกคนที่ยืนอยู่ข้าง ๆ ทันที ชายคนนั้นชื่อเดวิด ฮอร์นิก เขาสูง 163 เซนติเมตร มีผมสีเข้ม สวมแว่นตา และไว้เคราแพะ ฮอร์นิกสนใจหลายสิ่งหลายอย่าง เขาสะสมหนังสือชุด *Alice in Wonderland* ตอนเรียนมหาวิทยาลัยเขาเลือกเรียนสาขาการทำเพลงด้วยคอมพิวเตอร์ จากนั้นก็เรียนต่อปริญญาโทสาขาอาชีวศึกษาและกฎหมาย หลังจากทำงานหามรุ่งหามค่ำที่สำนักงานกฎหมาย เขาก็ตกลงเข้าทำงานที่บริษัทร่วมลงทุนแห่งหนึ่งและอยู่ที่นั่นมาสิบปี โดยมีหน้าที่ฟังผู้ประกอบการนำเสนอแผนงานแล้วตัดสินใจว่าจะให้เงินทุนพวกเขาหรือไม่

ระหว่างช่วงพักการแข่งขัน เซดเดอร์หันไปถามฮอว์นิกว่า “ผมวางแผนจะทำอะไรบางอย่าง คุณอยากฟังผมนำเสนอไหมครับ” ฮอว์นิกมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับบริษัทที่ให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต เขาจึงเป็นแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมในสายตาของเซดเดอร์ และฮอว์นิกเองก็สนใจบริษัทของเซดเดอร์เช่นกัน คนส่วนใหญ่ที่นำแนวคิดมาเสนอมักเป็นผู้ประกอบการมือใหม่ที่ไม่เคยประสบความสำเร็จมาก่อน แต่ในทางกลับกัน เซดเดอร์เป็นผู้ประกอบการมือฉมังและประสบความสำเร็จมาแล้วถึงสองครั้ง ในปี 1999 บริษัทตั้งใหม่แห่งแรกของเขาอย่าง Accept.com ถูกอะเมซอนซื้อไปในราคา 175 ล้านดอลลาร์ และในปี 2007 บริษัทแห่งที่สองอย่างกู๊ดเทคโนโลยีก็ถูกโมโตโรลาซื้อไปในราคา 500 ล้านดอลลาร์ เมื่อดูจากประวัติของเซดเดอร์แล้ว ฮอว์นิกก็อยากรู้จนตัวลั่นว่าเขาคิดจะทำอะไรต่อไป

ไม่กี่วันหลังการแข่งขันฟุตบอลครั้งนั้น เซดเดอร์ขับรถไปยังสำนักงานของฮอว์นิกเพื่อนำเสนอแนวคิดใหม่ล่าสุดของเขา ชาวอเมริกันเกือบ 1 ใน 4 มีปัญหาเกี่ยวกับการซื้อของทางอินเทอร์เน็ตเพราะไม่มีบัญชีธนาคารหรือบัตรเครดิต เซดเดอร์จึงคิดทางออกสุดสร้างสรรค์ขึ้นมา ฮอว์นิกเป็นนักลงทุนรายแรก ๆ ที่ได้ฟังการนำเสนอและตกหลุมรักมันทันที ภายในหนึ่งสัปดาห์ฮอว์นิกก็พาเซดเดอร์ไปพบหุ้นส่วนคนอื่น ๆ และแสดงออกอย่างชัดเจนว่าอยากร่วมลงทุนในบริษัทตั้งใหม่ของเซดเดอร์

ถึงแม้ฮอว์นิกจะตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว แต่เซดเดอร์ก็ยังมีตัวเลือกอื่นอีกมากมาย เพราะเมื่อดูจากชื่อเสียงและแนวคิดอันยอดเยี่ยมของเขาแล้ว ฮอว์นิกรู้ดีว่านักลงทุนจำนวนมากคงแย่งกันคว้าโอกาสที่จะได้ร่วมงานกับเขา “ปกติแล้วไม่ได้มีแค่คุณคนเดียวที่อยากให้เงินลงทุนแก่ผู้ประกอบการหรอกครับ” ฮอว์นิกอธิบาย “คุณต้องแข่งขันกับบริษัทร่วมลงทุนระดับประเทศอีกหลายแห่ง และพยายามโน้มน้าวให้ผู้ประกอบการรายนั้นรับเงินของคุณแทนที่จะเป็นเงินของคนอื่น”



วิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้ฮอว์นิกคิดว่าโอกาสครั้งนี้ได้คือการกำหนดเส้นตายให้เซดเดอร์ ถ้าเขายื่นข้อเสนอที่น่าดึงดูดใจโดยให้เวลาตัดสินใจไม่นาน เซดเดอร์ก็อาจยอมเซ็นสัญญาก่อนที่จะมีโอกาสได้นำเสนอแนวคิดให้นักลงทุนรายอื่นฟัง นี่คือนักลงทุนจำนวนมากทำเพื่อให้ตัวเองเป็นฝ่ายได้เปรียบ

แต่ฮอว์นิกไม่ได้ทำแบบนั้น อันที่จริงเขาถึงกับแนะนำให้เซดเดอร์นำข้อเสนอของเขาไปเปรียบเทียบกับข้อเสนอของนักลงทุนรายอื่นด้วยซ้ำ เขาเชื่อว่าผู้ประกอบการจำเป็นต้องใช้เวลาในการประเมินข้อเสนอที่ได้รับ เขาจึงไม่ยอมกำหนดเส้นตาย “ใช้เวลาตัดสินใจได้นานเท่าที่คุณต้องการเลยครับ” เขาบอก ถึงแม้ฮอว์นิกอยากให้เซดเดอร์ตกลงเซ็นสัญญากับเขา แต่เขาก็ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์สูงสุดของเซดเดอร์มากกว่าตัวเอง และเปิดโอกาสให้อีกฝ่ายได้พิจารณาตัวเลือกอื่น ๆ ด้วย

และเซดเดอร์ก็ทำแบบนี้จริง ๆ เขาใช้เวลา 2-3 สัปดาห์ถัดมาไปกับการนำเสนอแนวคิดให้นักลงทุนรายอื่นฟัง ในขณะเดียวกัน ฮอว์นิกก็พยายามเพิ่มโอกาสของตัวเองด้วยการส่งรายชื่อบุคคลอ้างอิง 40 คนที่สามารถรับรองความสามารถของเขาในฐานะนักลงทุนได้ ฮอว์นิกรู้ว่าคุณสมบัติที่ผู้ประกอบการมองหาในตัวนักลงทุนก็เหมือนกับคุณสมบัติที่เราทุกคนมองหาในตัวที่ปรึกษาทางการเงิน นั่นคือ ความสามารถและความน่าเชื่อถือ เมื่อผู้ประกอบการเซ็นสัญญากับนักลงทุน นักลงทุนรายนั้นก็จะกลายเป็นคณะกรรมการบริษัทซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ รายชื่อบุคคลอ้างอิงของฮอว์นิกสะท้อนถึงเลือดเนื้อ หยาดเหงื่อ และหยดน้ำตาที่เขาอุทิศให้แก่ผู้ประกอบการในแวดวงการลงทุนมาตลอดระยะเวลาสิบกว่าปี เขารู้ว่าคนเหล่านั้นจะช่วยรับรองว่าเขาไม่ท้อแท้และคุณสมบัติครบถ้วน

ไม่กี่สัปดาห์ต่อมาโทรศัพท์ของฮอว์นิกก็ดังขึ้น เซดเดอร์โทรมาบอกว่าเขาตัดสินใจได้แล้ว

“ขอโทษด้วยครับ” เซดเดอร์บอก “แต่ผมจะเซ็นสัญญากับนักลงทุนอีกราย”

เงื่อนไขทางการเงินของฮอว์นิกกับนักลงทุนรายนั้นเหมือนกันทุกกระเปาะนิ้ว ถ้าอย่างนั้นรายที่บอกคนข้างอิง 40 คนของเขาก็น่าจะทำให้เขาเป็นฝ่ายได้เปรียบสิ เพราะหลังจากที่ได้พูดคุยกับคนเหล่านั้นแล้ว เซดเดอร์ก็มั่นใจได้ว่าฮอว์นิกเป็นนักลงทุนที่ยอดเยี่ยมขนาดไหน

แต่ความใจกว้างนี่เองที่ทำให้ฮอว์นิกเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ เซดเดอร์กังวลว่าฮอว์นิกจะเอาแต่เอออไปกับเขาทุกเรื่องแทนที่จะคอยท้วงติง และยังกลัวว่าอีกฝ่ายจะไม่แข็งเกร่งพอที่จะช่วยให้กิจการของเขาประสบความสำเร็จ ส่วนนักลงทุนอีกรายนั้นเป็นที่ปรึกษาจอมหลักแหลมที่ขึ้นชื่อเรื่องการตั้งคำถามและกดดันผู้ประกอบการ เซดเดอร์เดินออกจากสำนักงานของฮอว์นิกด้วยความคิดว่า “ฉันควรเลือกคนที่กล้าท้าทายฉันมากกว่า นี่มาเป็นคณะกรรมการ ฮอว์นิกสุภาพอ่อนโยนเกินไป ไม่รู้ว่าเขาจะเป็นยังไงตอนอยู่ในห้องประชุมคณะกรรมการ” ตอนที่เซดเดอร์โทรศัพท์หาฮอว์นิก เขาอธิบายว่า “ใจผมบอกให้เลือกคุณ แต่สมองผมบอกให้เลือกเขา ผมเลยตัดสินใจเพื่อสมองแทนที่จะเป็นหัวใจ”

ฮอว์นิกผิดหวังอย่างแรงและเริ่มถามตัวเองว่า “นี่ฉันซื้อบื้อหรือเปล่า ถ้าฉันกดดันเขาหนักขึ้นอีกนิด บางทีเขาอาจยอมเซ็นสัญญาก็ได้ ฉันใช้เวลาสั่งสมชื่อเสียงมาเป็นสิบปีเพื่อไม่ให้เกิดเรื่องแบบนี้ขึ้น แล้วมันเกิดขึ้นได้ยังไงกัน”

เดวิด ฮอว์นิก ได้รับบทเรียนอย่างหนึ่งจากประสบการณ์ครั้งนี้ นั่นคือ คนทำดีใช้ว่าจะได้ดี

คำถามคือมันเป็นเช่นนั้นจริงหรือเปล่า

**ค**ินส่วนใหญ่เชื่อว่าทุกคนที่ประสบความสำเร็จอย่างถล่มทลายมีปัจจัยสามอย่างที่เหมือนกัน ได้แก่ แรงจูงใจ ความสามารถ และโอกาส ถ้า

อยากประสบความสำเร็จ เราต้องขยันขันแข็ง บ่มเพาะความสามารถ และอาศัยโชคช่วยเล็กน้อย ทว่าเรื่องราวของแดนนี่ เซดเดอร์ และเดวิด ฮอว์นิก กลับเน้นย้ำถึงปัจจัยอย่างที่สองซึ่งมีความสำคัญแต่ก็ถูกมองข้าม นั่นคือ วิธีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแต่ละครั้ง เราต้องตัดสินใจว่าจะตักตวงผลประโยชน์ให้ตัวเองมากที่สุดเท่าที่ทำได้ หรือจะหยิบยื่นผลประโยชน์นั้นให้อีกฝ่ายโดยไม่สนใจว่าตัวเองจะได้รับสิ่งตอบแทนหรือไม่

ในฐานะนักจิตวิทยาองค์กรและอาจารย์จากโรงเรียนธุรกิจวาร์ตัน ผมได้อุทิศเวลาทำงานกว่าสิบปีไปกับการศึกษาการตัดสินใจเหล่านี้ในองค์กรต่าง ๆ ตั้งแต่ถูกเกลียดไปจนถึงกองทัพอากาศสหรัฐ และพบว่าปัจจัยอย่างที่สองนี้ส่งผลต่อความสำเร็จอย่างน่าทึ่ง ตลอดสามสิบปีที่ผ่านมา นักสังคมศาสตร์ได้ทำงานวิจัยจำนวนมากและค้นพบว่า คนทั่วไปมีแนวคิดที่แตกต่างกันมากเกี่ยวกับเรื่องของกรให้ การรับ และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ เพื่อให้คุณเห็นภาพมากขึ้น ผมขอแนะนำให้ผู้รู้จักบุคคลสองประเภทที่เป็นขั้วตรงข้ามกันในเรื่องนี้ ผมเรียกคนเหล่านี้ว่าผู้รับและผู้ให้ครับ

*ผู้รับ (taker)* มีลักษณะพิเศษคือชอบเป็นฝ่ายรับมากกว่าให้ โดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของตัวเองมากกว่าความต้องการของผู้อื่น ผู้รับเชื่อว่าโลกใบนี้คือสถานที่ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันแบบปลาใหญ่กินปลาเล็ก และถ้าอยากประสบความสำเร็จก็ต้องอยู่เหนือผู้อื่นให้ได้ ดังนั้นพวกเขาจึงแสดงความสามารถให้คนอื่นเห็นด้วยการโฆษณาตัวเอง และทำทุกวิถีทางเพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับความดีความชอบจากสิ่งที่ลงแรงทำ แต่โดยทั่วไปแล้วผู้รับไม่ใช่คนใจไม่ใส่ระกำหรือกนะครับ พวกเขาแค่ระมัดระวังและปกป้องตัวเองเท่านั้น ผู้รับมักคิดว่า “ถ้าฉันไม่ดูแลตัวเองแล้วใครจะมาดูแล” หากเดวิด ฮอว์นิก มีความเป็นผู้รับมากกว่านี้ เขาก็คงขีดเส้นตายให้แดนนี่ เซดเดอร์ โดยให้ความสำคัญกับโอกาสในการ

ลงทุนของตัวเองมากกว่าความต้องการของเซดเดอร์ที่อยากได้เวลา  
พิจารณาข้อเสนอให้มากขึ้น

แต่ฮอว์กคือชั่วคราวของผู้รับ เขาเป็นผู้ให้ (giver) ซึ่งค่อนข้าง  
หาได้ยากในที่ทำงาน คนกลุ่มนี้ต้องการให้ผู้อื่นได้ประโยชน์และชอบเป็น  
ฝ่ายให้มากกว่ารับ ขณะที่ผู้รับสนใจแต่ผลประโยชน์ของตัวเองและคิดว่า  
คนอื่นจะให้อะไรกับพวกเขาได้บ้าง ผู้ให้กลับสนใจแต่ผลประโยชน์ของ  
คนรอบตัวและคิดว่าคนอื่นนั้นต้องการอะไรจากพวกเขา อย่างไรก็ตาม  
ลักษณะของคนทั้งสองประเภทไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องเงินทองแต่อย่างใด  
ทั้งผู้ให้และผู้รับไม่ได้แตกต่างกันในแง่ของจำนวนเงินที่พวกเขาบริจาคให้  
องค์กรการกุศลหรือค่าตอบแทนที่พวกเขาเรียกร้องจากนายจ้าง แต่แตก  
ต่างกันในเรื่องทัศนคติและพฤติกรรมที่พวกเขาแสดงต่อผู้อื่น หากคุณ  
เป็นผู้รับ คุณจะช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อผลประโยชน์ที่คุณจะได้รับมีมากกว่า  
สิ่งที่จะเสีย แต่ถ้าคุณเป็นผู้ให้ คุณอาจวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน  
ในแบบที่ต่างออกไป กล่าวคือ คุณจะให้ความช่วยเหลือเมื่อผลประโยชน์  
ที่ผู้อื่นจะได้รับมีมากกว่าสิ่งที่คุณจะเสีย หรือไม่คุณก็อาจไม่นึกถึงสิ่งที่จะ  
เสียเลยแม้แต่น้อยและให้ความช่วยเหลือโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ หาก  
คุณเป็นผู้ให้ในที่ทำงาน คุณก็คงพยายามแบ่งปันเวลา แรงกาย ความรู้  
ทักษะ และแนวคิดให้กับคนที่อาจได้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้นให้มากที่สุด  
เวลาพูดถึงผู้ให้ เราคงอดไม่ได้ที่จะนึกถึงบุคคลผู้ยิ่งใหญ่อย่างแมซี  
เทรซาร์หรือมหาตมะ คานธี แต่จริง ๆ แล้วการเป็นผู้ให้ไม่จำเป็นต้องเสีย  
สละมากมายขนาดนั้นหรอกครับ ขอแค่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์  
ของผู้อื่นด้วยการให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แบ่งปันความดีความ  
ชอบ หรือช่วยสร้างสายสัมพันธ์ก็พอแล้ว พฤติกรรมแบบนี้คือสิ่งที่พบ  
เห็นได้ทั่วไปนอกที่ทำงาน งานวิจัยที่จัดทำโดยมาร์กาเร็ต คลาร์ก นัก  
จิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยเยลระบุว่า คนส่วนใหญ่จะทำตัวเป็นผู้ให้กับคนที่  
พวกเขาสนิทสนม ยิ่งถ้าเป็นคู่แข่งงานหรือเพื่อน เราจะเป็นฝ่ายให้ทุก  
ครั้งที่มีโอกาส โดยไม่สนใจว่าเคยให้ไปมากเท่าไรแล้ว

แต่พออยู่ในที่ทำงาน การให้และการรับกลับเป็นเรื่องที่ซับซ้อนกว่าเดิม แทบไม่มีใครทำตัวเป็นผู้ให้หรือผู้รับเพียงอย่างเดียว คนส่วนใหญ่จะทำตัวเป็นผู้แลกเปลี่ยน (matcher) โดยพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อรักษาสมดุลระหว่างการให้และการรับ ผู้แลกเปลี่ยนจะยึดมั่นในหลักของความยุติธรรม เมื่อพวกเขาช่วยเหลือคนอื่น พวกเขาก็มักหวังสิ่งตอบแทนเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตัวเอง ถ้าคุณเป็นผู้แลกเปลี่ยน คุณย่อมเชื่อมั่นในการยื่นหมื่นเป็นแสน และความสัมพันธ์ของคุณจะอยู่บนฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน

การให้ การรับ และการแลกเปลี่ยนคือรูปแบบพื้นฐานของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม แต่เส้นแบ่งของพฤติกรรมแต่ละแบบนี้ไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน คุณอาจพบว่าตัวเองเปลี่ยนจากพฤติกรรมแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งเมื่อเผชิญกับบทบาทและความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไปในการทำงาน\* ไม่ใช่เรื่องแปลกถ้าคุณจะทำตัวเป็นผู้รับเมื่อเจรจาต่อรองเงินเดือน เป็นผู้ให้เมื่อให้คำปรึกษาแก่คนที่ด้อยประสบการณ์กว่า หรือเป็นผู้แลกเปลี่ยนเมื่อแบ่งปันทักษะความรู้กับเพื่อนร่วมงาน แต่หลักฐานแสดงให้เห็นว่า เมื่ออยู่ในที่ทำงานผู้คนจะยึดพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งเป็นหลัก ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดสิ่งทีพวกเขาปฏิบัติต่อคนส่วนใหญ่ พฤติกรรม

---

\* อลัน พิสก์ นักมานุษยวิทยาจากมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส ค้นพบว่า ผู้คนในทุกวัฒนธรรมล้วนมีค่านิยมในการให้ การรับ และการแลกเปลี่ยนแตกต่างกันไป ไล่ตั้งแต่ทวีปอเมริกาเหนือไปจนถึงอเมริกาใต้ ทวีปยุโรปไปจนถึงแอฟริกา และทวีปออสเตรเลียไปจนถึงเอเชีย ในช่วงที่พิสก์ใช้ชีวิตอยู่กับชนเผ่ามอสซีในประเทศบูร์กินาฟาโซซึ่งตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของทวีปแอฟริกา เขาค้นพบว่าผู้คนจะเป็นผู้ให้ ผู้รับ และผู้แลกเปลี่ยนสลับกันไปในแต่ละสถานการณ์ เมื่อเป็นเรื่องที่ดิน ชาวมอสซีจะเป็นผู้ให้ ถ้าคุณอยากย้ายไปอยู่ในหมู่บ้านของพวกเขา พวกเขาจะมอบที่ดินให้คุณทันทีโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน แต่ถ้าเป็นเรื่องค้าขาย ชาวมอสซีจะเอนเอียงไปทางผู้รับ พวกเขาจะต่อรองกันอย่างดุเดือดเพื่อให้ได้ราคาที่ดีที่สุด และเมื่อเป็นเรื่องของการเพาะปลูก ชาวมอสซีมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้แลกเปลี่ยน ทุกคนถูกคาดหวังให้เพาะปลูกในปริมาณเท่า ๆ กัน และอาหารจะถูกแบ่งสันปันส่วนอย่างเท่าเทียม

หลักนี้จะมีบทบาทต่อความสำเร็จของเรามากพอ ๆ กับความขยันขันแข็ง ความสามารถ และโชค

อันที่จริงแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จกับพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์นั้นเห็นได้ชัดเจนจนน่าทึ่งเลยทีเดียว ถ้าผมให้คุณเดาว่าคนประเภทไหนมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คุณจะตอบว่าอะไรครับ ระหว่างผู้ให้ ผู้รับ หรือผู้แลกเปลี่ยน

ในแง่ของการทำงาน พฤติกรรมทั้งสามแบบล้วนมีข้อดีและข้อเสีย แต่มีแบบหนึ่งที่มีข้อเสียมากที่สุด เมื่อพิจารณาเรื่องราวของเดวิด ฮอว์กิน คุณอาจเดาว่าผู้ให้คือคนที่ได้รับผลเสียมากที่สุด คุณคิดถูกแล้วครับ งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้ให้มักจะอยู่ตรงจุดต่ำสุดของบันไดแห่งความสำเร็จ ในสาขาอาชีพต่าง ๆ ผู้ให้จะตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบเสมอ จริงอยู่ที่พวกเขาช่วยให้คนอื่นก้าวหน้า แต่ก็ต้องแลกมาด้วยความสำเร็จของตัวเอง

ในหมู่วิศวกร คนที่สร้างผลงานได้น้อยที่สุดและมีประสิทธิภาพต่ำที่สุดก็คือผู้ให้ ในงานวิจัยครั้งหนึ่ง วิศวกรกว่า 160 คนในรัฐแคลิฟอร์เนีย ต้องประเมินการให้และการรับของเพื่อนร่วมอาชีพ ปรากฏว่าวิศวกรที่ประสบความสำเร็จน้อยที่สุดคือคนที่ให้มากกว่ารับ เวลาปฏิบัติงาน พวกเขาจะได้คะแนนต่ำสุดทั้งในแง่ปริมาณงานที่ทำได้ จำนวนรายงานที่เขียน และจำนวนแบบร่างที่วาดเสร็จ นี่ยังไม่รวมข้อผิดพลาดต่าง ๆ การเลื่อนวันกำหนดส่งงาน และเงินที่สูญเปล่าไปนะครับ การยอมลำบากเพื่อช่วยเหลือคนอื่นกลับเป็นอุปสรรคที่ทำให้พวกเขาทำงานของตัวเองไม่เสร็จ

แบบแผนเดียวกันนี้ปรากฏให้เห็นตามโรงเรียนแพทย์ด้วยเช่นกัน งานวิจัยครั้งหนึ่งได้สำรวจนักศึกษาแพทยศาสตร์กว่า 600 คนในประเทศเบลเยียม ปรากฏว่าคนที่ได้เกรดต่ำสุดเป็นคนที่เห็นด้วยกับข้อความที่แสดงถึงความเป็นผู้ให้อย่าง “ฉันขอความช่วยเหลือผู้อื่น” หรือ “ฉันคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น” ผู้ให้ยอมสละเวลามาช่วยติวหนังสือให้เพื่อน ๆ โดยแบ่งปันเรื่องที่ตัวเองรู้อยู่แล้วจนพลาดโอกาสที่จะได้เรียนรู้ในเรื่องที่ยังไม่รู้ ส่งผลให้เพื่อน

ได้คะแนนดีกว่า คนที่ทำอาชีพพนักงานขายก็เช่นกัน ผมเคยทำการศึกษาพนักงานขายในรัฐนอร์ทแคโรไลนา และพบว่าเมื่อเทียบกับผู้รับและผู้แลกเปลี่ยนแล้ว พนักงานขายที่เป็นผู้ให้ทำยอดขายต่อปีได้น้อยกว่าถึง 2.5 เท่า เพราะพวกเขาให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นอันดับแรก จึงไม่ค่อยจะยั่วยุหรือให้อีกฝ่ายซื้อสินค้า

ในสาขาอาชีพต่าง ๆ ดูเหมือนว่าผู้ให้จะหวังใจ ใฝ่ใจ และเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ของตัวเองเพื่อผู้อื่นมากเกินไป แถมยังมีหลักฐานบ่งชี้ด้วยว่า เมื่อเทียบกับผู้รับแล้วผู้ให้มีรายได้เฉลี่ยน้อยกว่า 14 เปอร์เซ็นต์ มีความเสี่ยงที่จะตกเป็นเหยื่ออาชญากรรมมากกว่าถึง 2 เท่า แถมยังดูน่าเกรงขามและมีความสำคัญน้อยกว่า 22 เปอร์เซ็นต์ด้วย

ถ้าผู้ให้คือคนที่มักจะถูกตรงจุดต่ำสุดของบันไดแห่งความสำเร็จ แล้วคนประเภทไหนกันล่ะที่จะอยู่บนจุดสูงสุด ผู้รับหรือผู้แลกเปลี่ยน

คำตอบคือไม่ใช่ทั้งคู่ครับ เมื่อพิจารณาข้อมูลอีกครั้ง ผมก็ค้นพบแบบแผนอันน่าประหลาดใจอย่างหนึ่ง นั่นคือ *คนที่อยู่บนจุดสูงสุดก็คือผู้ให้เช่นกัน*

เราได้เห็นกันไปแล้วว่า ส่วนใหญ่แล้ววิศวกรที่สร้างผลงานได้น้อยที่สุดจะเป็นผู้ให้ แต่เมื่อพิจารณาวิศวกรที่สร้างผลงานได้มากที่สุด หลักฐานก็บ่งชี้ว่าคนเหล่านี้เป็นผู้ให้เช่นเดียวกัน วิศวกรในแคลิฟอร์เนียที่ได้คะแนนมากที่สุดในเรื่องปริมาณและคุณภาพของผลงานคือคนที่มอบสิ่งต่าง ๆ ให้เพื่อนร่วมงานมากกว่าที่ตัวเองได้รับอยู่เสมอ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า คนที่ทำผลงานได้แย่ที่สุดและดีที่สุดล้วนเป็นผู้ให้ทั้งสิ้น ส่วนผู้รับและผู้แลกเปลี่ยนมีแนวโน้มที่จะทำผลงานได้ในระดับกลาง ๆ

แบบแผนนี้ยังปรากฏให้เห็นในอาชีพอื่น ๆ ด้วย นักศึกษาแพทย์ชาวเบลเยียมที่ได้เกรดต่ำสุดมักจะมีความเป็นผู้ให้สูงผิดปกติ แต่นักศึกษาที่ได้เกรดสูงสุดก็เป็นแบบนี้เช่นกัน ตลอดระยะเวลาที่เรียน การเป็นผู้ให้คือเหตุผลที่ทำให้เกรดของพวกเขาสูงขึ้น 11 เปอร์เซ็นต์ ส่วนในแวดวงการขาย ผมค้นพบว่าพนักงานขายที่ทำยอดขายได้น้อยที่สุดมีคะแนนความ

เป็นผู้ให้สูงกว่าพนักงานขายที่ทำยอดขายได้ปานกลางกว่า 25 เปอร์เซ็นต์ พนักงานขายที่ทำยอดขายได้มากที่สุดก็มีความเป็นผู้ให้สูงเช่นกัน คนเหล่านี้คือผู้ให้ที่ทำยอดขายต่อปีได้มากกว่าผู้รับและผู้แลกเปลี่ยนโดยเฉลี่ยถึง 50 เปอร์เซ็นต์ นั่นแสดงให้เห็นว่าผู้ให้ครองทั้งตำแหน่งต่ำสุดและสูงสุดบนบันไดแห่งความสำเร็จ ถ้าพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับความสำเร็จในอาชีพต่าง ๆ คุณจะพบว่าผู้ให้ มีแนวโน้มสูงที่จะเป็นทั้งผู้ชนะและผู้แพ้

ลองเดาดูสิครับว่าเดวิด ฮอว์ก จะลงเอยแบบไหน

หลังจากแดนนี่ เซดเดอร์ เซ็นสัญญาากับนักลงทุนอีกราย เขาก็รู้สึกไม่สบายใจขึ้นมา เขาคิดว่า “ฉันเพิ่งบรรลุข้อตกลงครั้งใหญ่ ฉันควรจะได้ใจดี แต่ทำไมถึงไม่รู้สึกลอยๆอย่างนั้นเลย จริงอยู่ที่นักลงทุนที่ฉันเลือกเป็นคนน่าสนใจ เฉลียวฉลาด และมีพรสวรรค์ชั้นยอด แต่ฉันก็พลาดโอกาสที่จะได้ร่วมงานกับฮอว์ก” เซดเดอร์อยากดึงฮอว์กมาร่วมงานด้วย แต่ปัญหาอยู่ตรงที่เขากับนักลงทุนหลักจะต้องขายหุ้นของบริษัทมากขึ้น ส่งผลให้พวกเขามีอำนาจตัดสินใจในบริษัทน้อยลง

เซดเดอร์ตัดสินใจว่านั่นเป็นเรื่องที่คุ้มค่า ก่อนปิดการระดมทุนเขาจึงเชิญฮอว์กมาลงทุนในบริษัท ฮอว์กตอบรับข้อเสนอและได้ถือหุ้นบางส่วน ทั้งยังได้เข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการ เซดเดอร์รู้สึกประทับใจที่ฮอว์กสามารถผลักดันเขาให้พิจารณาทางเลือกใหม่ ๆ อยู่เสมอ “ผมได้เห็นอีกด้านหนึ่งของฮอว์ก ซึ่งก่อนหน้านี้ถูกความสุภาพอ่อนโยนของเขาบดบังไว้” เซดเดอร์บอก คำแนะนำของฮอว์กเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บริษัทตั้งใหม่ของเขาประสบความสำเร็จ บริษัทแห่งนี้มีชื่อเรียกว่า เพย์เนียร์มี ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเปิดโอกาสให้ชาวอเมริกันที่ไม่มีบัญชีธนาคารหรือบัตรเครดิตสามารถซื้อสินค้าทางอินเทอร์เน็ตได้ โดยนำบาร์โค้ดที่ไปรับไปชำระเงินตามร้านค้าที่ร่วมรายการ เช่น ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น และ



ร้านขายเสื้อผ้าที่หอเกรย์ฮาวนด์ที่เซดเดอร์ทำข้อตกลงเป็นพันธมิตรไว้ ในช่วงหนึ่งปีครึ่งนับตั้งแต่เปิดตัวบริษัท เพย์เนียร์มีก็เติบโตในอัตราสูงกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ต่อเดือน และในฐานะนักลงทุน ฮอว์นิกก็ได้รับส่วนแบ่ง เล็ก ๆ น้อย ๆ จากการเติบโตนี้ด้วย

นอกจากนี้ ฮอว์นิกยังเพิ่มชื่อของเซดเดอร์ลงไปรายชื่อบุคคลอ้างอิง ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกว่าการได้เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทเสียอีก เมื่อผู้ประกอบการรายอื่น ๆ โทรศัพท์มาหาเซดเดอร์เพื่อสอบถามเกี่ยวกับฮอว์นิก เขาก็ตอบว่า “คุณอาจคิดว่าเขาแค่นิสัยดี แต่ฮอว์นิกมีอะไรมากกว่านั้นเยอะ เขาขยันหมั่นเพียรมาก ทำงานตัวเป็นเกลียวและใจกล้าสุด ๆ เขาทั้งทำทนายและสนับสนุนผมในเวลาเดียวกัน แถมยังทำอะไรรวดเร็วจับใจด้วย นั่นเป็นคุณสมบัติที่ดีที่สุดเท่าที่คุณจะหาได้จากนักลงทุน เขาจะโทรหาคุณทันทีที่มีเรื่องสำคัญ ไม่ว่าจะในตอนกลางวันหรือดึกดื่นเที่ยงคืนก็ตาม”

ผลตอบแทนที่ฮอว์นิกได้รับไม่ใช่แค่การถือหุ้นของเพย์เนียร์มีเพียงอย่างเดียว หลังจากได้เห็นการทำงานของฮอว์นิกแล้ว เซดเดอร์ก็เริ่มชื่นชมความมุ่งมั่นของเขาในการคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของผู้ประกอบการ เขาจึงช่วยให้ฮอว์นิกมีโอกาสเข้าไปร่วมลงทุนกับบริษัทแห่งอื่น ครั้งหนึ่งเซดเดอร์ได้พูดคุยกับซีอีโอของบริษัทอีกเกิด ลอว์เยอร์ และแนะนำให้อีกฝ่ายเลือกฮอว์นิกเป็นนักลงทุน ถึงแม้ซีอีโอรายนั้นจะกำลังพิจารณาข้อเสนอของนักลงทุนอีกรายอยู่ แต่ฮอว์นิกก็เป็นฝ่ายได้ลงทุนกับบริษัทในท้ายที่สุด

แม้ว่าฮอว์นิกจะตระหนักถึงผลเสียของการเป็นผู้ให้ แต่เขาก็ยอมรับว่านั่นคือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของเขาในฐานะนักลงทุน เขาประเมินว่าเมื่อนักลงทุนส่วนใหญ่ยื่นข้อเสนอให้ผู้ประกอบการ โอกาสที่ทั้งสองฝ่ายจะได้เซ็นสัญญากันมีอยู่เกือบ 50 เปอร์เซ็นต์ ฮอว์นิกบอกว่า “ถ้าอีกฝ่ายเซ็นสัญญากับคุณสัก 50 ครั้งจาก 100 ครั้ง ก็ถือว่าคุณทำได้ค่อนข้างดีแล้วล่ะครับ” อย่างไรก็ตาม ตลอดระยะเวลา 11 ปีที่ฮอว์นิก