



หนังสือมากมายช่วยให้คุณหาคำตอบ  
แต่เล่มนี้บอกวิธีตั้งคำถาม



「良い質問」をする技術

THE ART OF  
ASKING  
GOOD  
QUESTIONS

เคียวอิจิโร อาวาซึ

โค้ชมืออาชีพที่ได้รับการรับรองจากสหพันธ์การโค้ชนานาชาติ  
และเป็นโค้ชผู้บริหารที่มีลูกค้ามากเป็นประวัติการณ์ที่โค้ชในญี่ปุ่นไม่กี่คนเทียบได้

บัณฑิต ประดิษฐานนุงค์ เปา



# ถามเป็น ชีวิตเปลี่ยน

เคียวอิจิโร อาวาซึ





บทนำ

# งานที่ต่อถามเยอะที่สุดในญี่ปุ่น

---

สวัสดีครับ ผมชื่อ เคียวอิจิโร อาวาชิ

งานของผมคือ “การโค้ชผู้บริหาร” (Executive Coaching)

บางคนอาจนึกภาพไม่ออกกว่าเป็นงานแบบไหน เพราะเป็นอาชีพที่ไม่ค่อยคุ้นเคยกันในญี่ปุ่น ขออธิบายสั้นๆ ว่างานการโค้ชผู้บริหารคือ “การถาม”

คนที่ผมถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารกิจการขนาดใหญ่ ผมจะนัดเวลาผู้บริหารเหล่านี้ทุก ๆ 2-3 สัปดาห์เพื่อถามตัวต่อตัว ซึ่งเรียกว่า “เวลาโค้ช” โดยมีสัญญาการโค้ชแบบนี้กับลูกค้าคราวละ 20 กว่าคน ผมจึงต้องถามผู้บริหารแทบทุกวัน วันละหลายชั่วโมง



เวลาที่นอกเหนือจากนั้น ผมจะคิดอยู่ตลอดเวลาว่า ในเวลาได้ชครั้งต่อไป “จะถามอะไรอีกเพื่อให้ลูกค้าบรรลุเป้าหมาย” “จะถามอะไรดีเพื่อนำผู้บริหารไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น” ตั้งแต่ทำงานนี้ ผมใช้ชีวิตแบบนี้ทุกวันมากกว่า 10 ปี จนน่าจะเป็นหนึ่งในคนที่ “คิดคำถาม และถามเยอะที่สุดในญี่ปุ่น”

คำถามในเวลาได้ชนั้นมีเนื้อหาหลากหลาย

มีทั้งคำถามที่ลูกค้ายินดีตอบ แต่ก็มีบางคำถามที่จใจ “จู้จุด” ถามสิ่งที่เขาไม่อยากคิดเพื่อให้เขาบรรลุเป้าหมาย จึงไม่แปลกที่หลายครั้งหลังเวลาได้ชลูกค้าอาจโกรธผมไปพักหนึ่ง

แต่หลายท่านยังคงใช้บริการของผม โดยบอกว่า “ให้คุณอวาทิถามแล้วงานราบรื่น” หลายท่านใช้บริการได้ชต่อเนื่อง 5-6 ปีจนหมดวาระการเป็นประธาน ทำให้ผมรับลูกค้าใหม่ไม่ได้สักที

ทำไมการนัดเวลาผู้บริหารที่มีภารกิจท่วมท้นเป็นประจำ ถามคำถามแล้วคำถามเล่าและได้รับคำตอบแทนจึงกลายเป็นอาชีพได้ เหตุผลมีข้อเดียวคือ “คำถามที่ดีมีคุณภาพยิ่งใหญ่ เปลี่ยนชีวิตของตนเองและคนรอบข้างไปในทางที่ดีขึ้น”

## คำถามต่างชีวิตก็ต่าง

---

ผู้บริหารที่รับการโค้ชจากผมรวมแล้วเกือบ 20 คน พวกเขาอยู่กันคนละบริษัท ประเภทของธุรกิจก็หลากหลาย ทุกคนมีปัญหาที่ต้องการแก้ไขต่างกัน ไม่มีใครवादวิสัยทัศน์เหมือนกันเลยสักคน

แต่ว่าพวกเขามีจุดร่วมสำคัญอยู่จุดหนึ่ง นั่นคือ ยิ่งเป็น “คนที่ประสบความสำเร็จ” ก็ยิ่ง “ถามคำถามที่ดี” ทั้งกับตัวเองและผู้อื่น กล่าวคือทุกคนมี “ทักษะการตั้งคำถาม” สูงมาก

ผมได้พบปะคนที่สังคมและคนรอบข้างยอมรับว่า “เป็นคนเก่ง” รวมทั้งคนที่ผมได้เจอและประทับใจว่า “คนนี้สุดยอด” มาหลายปี จึงรู้ว่า “เส้นแบ่งระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่งคือ ความแตกต่างของคำถาม”

ในบทสนทนาที่เราอาจไม่ค่อยได้ใส่ใจนักมักประกอบด้วย “คำถาม” และ “คำตอบ”

“อรุณสวัสดิ์ วันนี้จะออกจากบ้านกี่โมง”  
“ว่าจะออกสัก 7 โมง”

“เอกสารที่ขอไปเมื่ออาทิตย์ก่อนทำถึงไหนแล้ว”  
“จะเสร็จภายในนี้ค่ะ”

“คืนนี้ไปดื่มกันหน่อยมั๊ย”  
“ดีเลย ชวนซุซูกิไปด้วย”

อยากให้ทุกท่านลองนึกย้อนดู แล้วจะรู้ว่าการสนทนาที่ไม่ใช่คำถามหรือคำตอบจะมีน้อยนิดคาด

นอกจากนี้ คนเรายังถามตัวเองอยู่ตลอดเวลาโดยไม่รู้ตัว  
มีทั้งคำถามในชีวิตประจำวันแบบนี้

“วันนี้ฝนจะตกมั๊ยนะ”

“การประชุมมันเริ่มกี่โมงกันหว่า”

“เอ... อีเมลเมื่อวานเราตอบแล้วหรือยังนะ”

มีทั้งคำถามย้อนมองชีวิตที่ผ่านมา และคำถามคิดถึงอนาคต  
เช่น

“เราเข้าบริษัทนี้มาเพราะอยากจะทำอะไรกันแน่...”

“สิ่งที่ต้องทำก่อนตายจะได้ไม่เสียใจภายหลังคืออะไรกันนะ”

ไม่ค่อยมีใครรู้ว่า เราใช้คำถามในใจเหล่านี้เป็นสวิตช์ควบคุม  
การกระทำ เราถามตัวเอง พอได้คำตอบแล้วจึงลงมือทำ

นั่นคือถ้าเราถามแต่ “คำถามเดิม” กับตัวเองทุกวัน ชีวิตของ  
คนคนนั้นจะไม่เปลี่ยนแปลง หากอยากจะได้ชีวิตที่แตกต่างต้องถาม  
คำถามที่ต่างจากเดิม



ในขณะที่เดียวกัน คนที่ประสบความสำเร็จมักไม่พอใจการถาม “คำถามเดิม” ซ้ำแล้วซ้ำเล่า แต่จะพยายามตั้งคำถามใหม่ๆ ให้ตัวเองทุกวัน เพราะพวกเขารู้ว่า คำถามใหม่จะเชื่อมโยงการกระทำใหม่ๆ และนำไปสู่ความสำเร็จ

คนที่ได้ชื่อว่าเป็น “สุดยอด” ในโลกนี้ เพราะพวกเขาสามารถตั้ง “คำถามที่ดี” ได้อย่างต่อเนื่อง จึงเกิดผลลัพธ์หรือผลงานที่ดีเลิศ หากเรา รู้ “เทคนิคการตั้งคำถามที่ดี” อย่างที่พวกเขา รู้ ไม่ว่าจะใครก็เป็นคนเก่งได้

หากเราตั้ง “คำถามที่ดี” ด้วยตัวเองได้เรื่อยๆ ก็ประสบความสำเร็จได้ หรือทำงานได้ดีกว่าเดิม จึงเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิต การมี “คำถามที่ดี” เทียบเท่ากับได้บัตรกำนัลสูง “ชีวิตที่ดี” นั่นเอง

ไม่เพียงแค่นั้น การรู้วิธีตั้งคำถามยังหมายถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้าง เพราะคำถามที่ดีจะทำให้ชีวิตของพวกเขาดีขึ้นด้วย



คำถามของคุณอาจจุดประกายให้คนที่มีความหวั่นไหวกลับมี  
อนาคตอันสดใส คำถามของคุณอาจอยู่ในความทรงจำของเพื่อน  
และคนในบริษัทไปตลอดชีวิต การยกระดับ “คุณภาพของคำถาม”  
ไม่เพียงเพื่อตัวเอง แต่ยังนำมาซึ่งความสมบูรณ์พูนผลต่อชีวิตของ  
ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับคุณด้วย

ทว่าคำถามไม่ได้มีแค่ “คำถามที่ดี” บางครั้งก็มี “คำถามแย่”  
ซึ่งทำให้อีกฝ่ายรู้สึกห่อเหี่ยว หรือทำลายความสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังมี  
“คำถามเบา” ซึ่งอาจมีประโยชน์ในการสานสัมพันธ์ แต่ผู้ตอบเกิด  
การตระหนักรู้น้อยกว่า “คำถามหนัก” ที่แม้ตอบได้ยากแต่กระตุ้นให้  
ผู้ตอบได้ตระหนักรู้ หนังสือเล่มนี้พยายามอธิบายชนิดและคุณสมบัติ  
ของคำถามเหล่านี้ในรูปแบบที่หลากหลายที่สุด

การเป็นโค้ชผู้บริหารมีหน้าที่รักษาความลับ ตัวอย่างที่ยกมา  
จึงต้องปรับเปลี่ยนบุคคลและสถานการณ์ แต่ “แก่นแท้ของคำถาม”  
ที่นำมาอธิบายนั้นล้วนเป็นสิ่งที่ผมได้จากประสบการณ์ และนำไป  
ประยุกต์ใช้ในหลายสถานการณ์ได้

หากหนังสือ “ถามเป็น ชีวิตเปลี่ยน” เล่มนี้ ได้แพร่หลายไป  
ทั่วประเทศญี่ปุ่น และเป็นประโยชน์ต่อผู้คนมากมายให้มีชีวิตที่ดีขึ้น  
ผมในฐานะผู้เขียนที่ทำงาน “ตั้งคำถาม” จะยินดีเป็นอย่างยิ่ง



# บทที่ 1

คำถามนั้นสำคัญไฉน

# คำถามที่ดีเป็นอย่างไร

---

คุณอากิระ อิเคงามิ อดีตนักข่าวสถานีโทรทัศน์ NHK ปัจจุบันเป็นนักข่าวอิสระที่ขึ้นชื่อเรื่องการอธิบายปัญหาการเมืองและเศรษฐกิจให้เข้าใจง่าย จึงมีผลงานโดดเด่นมากทั้งทางโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์

คำพูดติดปากของคุณอิเคงามิที่ใครๆ รู้จักและได้ยินเป็นประจำคือ “เป็นคำถามที่ดีมากเลย”

ในรายการวาไรตี้ข่าวที่คุณอิเคงามิเป็นพิธีกร ดารานักแสดงคนไหนได้รับคำชมว่า “เป็นคำถามที่ดีมากเลย” จะดีใจอย่างเห็นได้ชัด ในฐานะที่ผมเองต้องตั้งคำถามอยู่ทุกวัน จึงเข้าใจความรู้สึกดีใจเมื่อคำถามได้รับคำชมเป็นอย่างดี

แต่ “คำถามที่ดี” นั้นหมายถึงคำถามแบบไหนกัน คิดว่าไม่น่าจะมีใครเคยเรียน “วิธีตั้งคำถามที่ดี” มาก่อน



ด้วยหน้าที่การงาน เวลาผมพบปะผู้คนทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว จะถามทุกคนว่า “เคยได้เรียนวิธีตั้งคำถามไหมครับ” ผมยังไม่เคยเจอใครตอบว่า “เคยเรียน” เลยสักคน

แม้แต่ในคาบเรียน อาจารย์มักพูดว่า “ใครมีคำถามยกมือขึ้น” นักเรียนคนไหนยกมือถามจะได้รับคำชมว่า “มีความกระตือรือร้น” นั่นแสดงว่าทุกคนคิดเหมือนกันว่า “การถามเป็นเรื่องที่ดี”

แต่พอลถามว่าในหลักสูตรการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีการสอนวิชา “วิธีตั้งคำถามที่ดี” หรือเปล่า ตอนนั้นก็ยังไม่

นั่นคือ แทบทุกคนที่ใช้ชีวิตในญี่ปุ่นล้วนถาม “ตามสไตล์ของตัวเอง”

เพราะว่าทักษะที่ได้มาจาก “สไตล์ของตัวเอง” ทำให้ “คุณภาพของคำถาม” และ “วิธีใช้คำถาม” ของแต่ละคนแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และแทบไม่มีใครตระหนักว่า “การถามเป็นเรื่องสำคัญ”

ดังนั้นผมจึงแนะนำผู้คนที่ให้เรียนรู้และศึกษาเกี่ยวกับ “การถาม” ดังที่ได้กล่าวมาแล้วใน “บทนำ” เพราะการเพิ่มทักษะการตั้งคำถาม นอกจากจะช่วยเพิ่มทักษะการสื่อสารแล้ว ยังพัฒนาคุณภาพชีวิตตัวเองและคนรอบข้างได้โดยตรงด้วย



นับตั้งแต่ผมประกอบอาชีพ “โค้ชผู้บริหาร” ก็ใช้เวลาจำนวนมากไปในการตั้งคำถามมาจนถึงทุกวันนี้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า “งานโค้ชผู้บริหารก็คืองานตั้งคำถาม” ผมจึงใช้เวลาในช่วง 10 กว่าปีที่ผ่านมาคิดแต่เรื่องการตั้งคำถาม

จึงทำให้รู้ว่า “คนเราถูกรอรับคำตอบด้วยคำถาม”

ก่อนจะทำอะไรสักอย่าง เรามักตัดสินใจด้วยการตั้งคำถามกับตัวเอง

อย่างเช่นคนที่มึนตึ๊งจากรูทกิจครั้งสำคัญ วันก่อนหน้าเขาจะถามตัวเองว่า “พรุ่งนี้มีนัดก็โหมงกันนะ” “ต้องเตรียมอะไรดี” แล้วจึงกำหนดเวลาออกจากบ้าน และจัดทำเอกสาร

การถามตัวเองว่า “ต้องเตรียมตัวอย่างไรดีเพื่อให้การเจรจาในวันรุ่งขึ้นสำเร็จ” จะนำไปสู่การเตรียมตัว หากเขาไม่ได้ถามตัวเองด้วยเหตุผลบางอย่าง เขาอาจไปเจรจากรูทกิจโดยไม่ได้เตรียมอะไรเลย

คนเราจะทำอะไรรึ้นขึ้นอยู่กับเนื้อหาของคำถามที่ถามตัวเอง นั่นหมายถึง “หากเปลี่ยนคำถาม การกระทำก็เปลี่ยน”

ผมขอตอบคำถามที่ว่า “คำถามที่ดีเป็นอย่างไร” ดังนี้  
“คำถามที่ดี คือ คำถามที่ทำให้ผู้ถูกถามอยากตอบโดยไม่  
รู้ตัว และทำให้เขาตระหนักถึงสิ่งใหม่ๆ ได้”

คำจำกัดความของ “คำถาม” โดยทั่วไปคือ “การสอบถามถึง  
ข้อกังขาหรือเหตุผล” (พจนานุกรม “โคจี้เอ็น”)

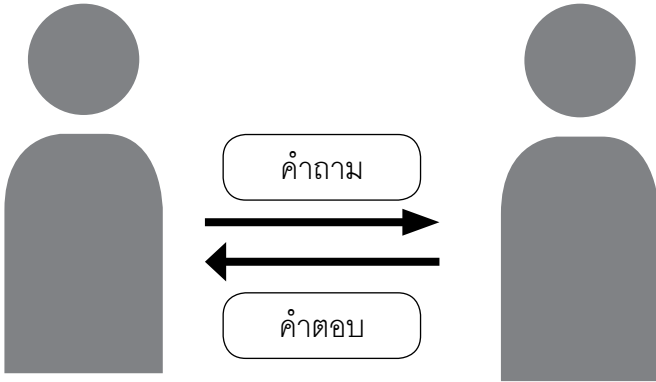
คำถามในห้องเรียน การสอบถามเส้นทาง หรือการถามคำถาม  
ของนักข่าวเวลาสัมภาษณ์ คงจะตรงกับความหมายนี้

คำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญแน่นอน แต่อำนาจของ  
คำถามไม่ได้มีแค่นั้น ขอย้ำอีกครั้งว่า “คำถามที่ดี” มีอำนาจทำให้  
ผู้ถูกถามได้ตระหนักถึงสิ่งใหม่ๆ และก่อให้เกิดแนวคิด หรือการกระทำ  
ใหม่ๆ ได้

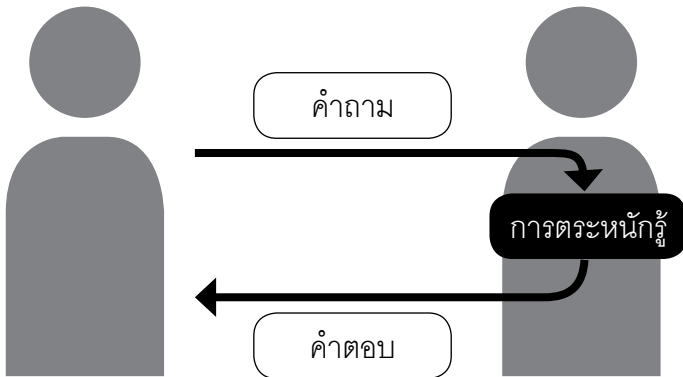
เวลาคุณอาภิระ อีเคงามิพูดวลีที่ว่า “เป็นคำถามที่ดีมากเลย”  
ที่ผมกล่าวถึงก่อนหน้านี้นี้ แสดงว่าคำถามนั้นต้องทำให้นักแสดงคนอื่น  
หรือผู้ชม (แม้แต่คุณอีเคงามิเอง) ได้ตระหนักถึงบางอย่าง อันจะนำไป  
สู่การพัฒนาต่อไป



## ลักษณะขอ “คำถามทั่วไป”



## ลักษณะขอ “คำถามที่ดี”





นี่คือเหตุผลที่ได้ช่วยให้ผู้บริหารอย่างผมใช้ “คำถาม” เป็นเครื่องมือในการพาลูกค้าเข้าใจเป้าหมาย

## “คำถามที่ดี” เปลี่ยนชีวิต

---

ผมเองก็ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากคำถามหนึ่งเมื่อหลาย 10 ปีก่อน คนที่ตั้งคำถามคือคุณมาโมรุ อิตโต้ ผู้ก่อตั้งและประธานบริษัท COACH A ซึ่งผมเป็นกรรมการบริหาร คุณอิตโต้เป็นโค้ชมืออาชีพที่ผ่านการรับรองจากสหพันธ์การโค้ชนานาชาติ (ICF) คนแรกของญี่ปุ่น เป็นผู้บุกเบิกอาชีพโค้ชของญี่ปุ่นคนหนึ่ง

คุณอิตโต้ชอบเดินทั่วออฟฟิศ พูดทักทายพนักงานคนโน้นคนนี้มาโดยตลอด วันหนึ่งผมนั่งอยู่ในออฟฟิศ หลังจากเพิ่งย้ายมาทำงานที่นี่ได้ไม่กี่วัน คุณอิตโต้ก็เข้ามาทักทาย เพราะเห็นผมเป็นพนักงานใหม่



“นี่อ้าวาซี อ้าวาซีอยากจะทำอะไรในบริษัทนี้หรือ”

ไม่รู้ว่าท่านถามด้วยจุดประสงค์อะไร แต่ผมตอบไปตามตรงว่า  
“อยากทำงานโค้ชผู้บริหารครับ”

คุณอิตได้ถามต่อทันทีว่า “อย่างนั้นหรือ งั้นถ้าคุณได้เป็นโค้ช  
ผู้บริหารแล้ว อยากทำอะไรต่อ”

ตอนนั้นผมเพิ่งย้ายงานมา และกำลังจะเริ่มงานโค้ชผู้บริหาร  
จึงรู้สึกตกใจกับคำถามนี้

“หา เอ่อ... คือยังไม่ได้คิดครับ...”

“อย่างนั้นหรือ งั้นอ้าวาซีคิดว่าจะได้เป็นโค้ชผู้บริหารเมื่อไหร่”

คำถามนี้ทำผมอึ้งไปชั่วขณะ ก่อนตอบว่า “...เอ่อ คิดว่าน่าจะ  
อีกสัก 3 ปีครับ...” คุณอิตได้พูดว่า “อย่างนั้นหรือ งั้นไว้คุยกันใหม่”  
แล้วก็เดินยิ้มจากไป

แม้จะเป็นการสนทนาสั้นๆ แต่ส่งผลกระทบต่อผมอย่างรุนแรง  
น่าอายเหลือเกินที่ต้องให้คุณอิตได้ถามก่อนถึงตระหนักว่า “ผมไม่มี  
ภาพของงานโค้ชผู้บริหารที่ชัดเจนในหัว”

ผมคิดเพียงว่า “ในเมื่อเข้าบริษัทนี้ได้แล้วเดี๋ยวคงได้เป็นโค้ชผู้บริหาร” แต่ไม่เคยคิดที่จะเป็นโค้ชผู้บริหารแบบไหน เมื่อเป็นแล้วอยากทำอะไร และควรฝึกฝนอย่างไร

เดิมทีคำว่า “โค้ชผู้บริหาร” ไม่มีคำจำกัดความชัดเจน แม้จะมีคุณวุฒิที่รับรองโดยสหพันธ์การโค้ชนานาชาติของอเมริกา แต่เมื่อสอบคุณวุฒิได้ก็ไม่ได้เป็นโค้ชได้ทันทีเหมือนทนายหรือผู้สอบบัญชี ต้องได้รับการยอมรับจากลูกค้าซึ่งเป็นผู้บริหารว่า “เป็นโค้ชที่จำเป็นสำหรับเขา” จึงทำเป็นอาชีพได้

ดังนั้นผมต้องถามตัวเองอยู่เสมอว่า “ได้ทำงานสมกับชื่อโค้ชผู้บริหารแล้วหรือยัง” “มีความสามารถเพียงพอแล้วหรือไม่” “ลูกค้าต้องการอะไร” “จะพัฒนาความสามารถในการเป็นโค้ชผู้บริหารได้อย่างไร”

นับแต่วันที่คุณเอิได้ถาม ผมเริ่มคิดจริงจังกับงานโค้ชผู้บริหาร



## “คนเป็นประธานบริษัท” เขากามตัวเองอย่างไร

---

“คำถามที่ดี” สร้างความตระหนักรู้ให้ผู้อื่นได้ แต่ไม่เพียงเท่านั้น ดังที่กล่าวมาแล้วว่า “คำถามที่ดี” เมื่อใช้ถามตัวเอง สามารถเพิ่ม ศักยภาพชีวิตได้

เห็นได้จากคนที่ เป็น “ท่านประธาน”

กิจการขนาดใหญ่ที่ลูกค้ำของผมบริหารมีพนักงานใหม่เข้ามา ทุกปี ปีละหลายสิบหลายร้อยคน บริษัทที่มีพนักงานเข้ามาหลายพัน คนในเวลาไม่กี่ปีก็มากมาย

หลายสิบปีผ่านไป จากคนหลายพันคน หนึ่งในนั้นจะได้ขึ้นเป็น ประธานบริษัท “คุณคิดว่าท่านประธานแตกต่างจากคนอื่น ๆ อย่างไร เห็นได้ชัดตรงไหน”

ผมได้พบปะและพูดคุยตัวต่อตัวกับประธานบริษัทหลายร้อยคน มั่นใจมากกว่าสิ่งที่สร้างความแตกต่างคือ “คำถาม”

สรุปได้ว่า คนเป็นประธานบริษัทจะตั้งคำถามกับตัวเองมากกว่าใครๆ เช่น “ถ้าตัวเองเป็นประธานจะทำอย่างไร” “ถ้าตัวเองเป็นประธานจะจัดการปัญหานี้อย่างไร”

ซึ่งประธานบริษัทมีหลายรูปแบบ บางคนอยากเป็นประธานตั้งแต่ยังหนุ่ม และถามตัวเองแบบนี้อยู่ตลอด บางคนถูกเจ้านายตั้งคำถามแบบนี้ซ้ำแล้วซ้ำเล่า บางคนต้องตอบคำถามในโปรแกรมอบรมคัดเลือกภายในเพื่อสร้างผู้บริหารในอนาคต หรือบางคนถามตัวเองเรื่องงานไปเรื่อยๆ เนื่องจากต้องวางกลยุทธ์ให้บริษัท อย่างไรก็ตามคนเป็นประธานคือคนที่ถามตัวเองเพื่อให้ได้เป็นประธาน

เมื่อคิดได้เช่นนี้ จึงเข้าใจเรื่องการจัดอบรมโดยจัดทำกรณีศึกษาที่ให้พนักงานตอบคำถามว่า “ถ้าคุณเป็นประธานคุณจะทำอย่างไร” หรือการให้พนักงานที่มีแนวโน้มประสบความสำเร็จเป็นประธานในบริษัทลูกที่ต่างประเทศ เพื่อสร้างผู้บริหารในอนาคต เพราะว่าวิธีจัดการเหล่านี้ช่วยปลูกฝังการตั้งคำถามว่า “ถ้าตัวเองเป็นประธานจะทำอย่างไร”



ไม่ต้องถึงขนาดจะเป็นประธานก็ได้ คนทำงานเป็นหรือไม่เป็น  
สุดท้ายแล้ววัดกันที่ “ตัวเองตั้งคำถามได้ผลแค่ไหน”

ตัวอย่างเช่น แนวคิดเรื่องกรอบการทำงานซึ่งที่ปรึกษานิยมใช้  
ก็เป็น “คำถาม” ที่เปลี่ยนมุมมองใหม่ กรอบการทำงานมีมากมาย  
เช่น “การวิเคราะห์ SWOT” ที่จำแนกบริษัทหรือสินค้าตามจุดแข็ง  
/จุดอ่อน หรือ “การวิเคราะห์ PEST” ซึ่งจะคำนึงถึงสภาพแวดล้อม  
การตลาดด้วยมุมมองทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี  
แต่สุดท้ายแล้วก็เป็น การตั้งคำถามว่า “ถ้าคิดจากมุมมองแบบนี้จะ  
เป็นอย่างไร” นั่นเอง

## “การทดลอง”

### ทำให้เข้าใจถึงความสำคัญขอคำถาม

---

ผมบอกไปแล้วว่า “คำถามที่ดีสร้างความตระหนักรู้” การ  
“ตระหนักรู้ใหม่ๆ จากคำถาม” เป็น “คุณค่า” ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดซึ่งได้  
จากการโค้ช ในขณะที่คนที่คนซึ่งไม่รู้จักรักการโค้ชก็มักบอกว่า “ไม่เข้าใจว่า  
คืออะไร”

ผมขออธิบายเพิ่มเติมว่า การ “ตระหนักรู้ใหม่ๆ จากคำถาม” เป็นอย่างไร และจะทำสิ่งนั้นได้อย่างไร

ก่อนอื่น ผมขอให้ผู้อ่านดูวิดีโอจาก YouTube ซึ่งมีความยาวราว 2 นาที พิมพ์คำว่า “selective attention test” แล้วเห็นภาพชายหญิงหลายคนกำลังเล่นบาสเก็ตบอลละก็ใช่เลย

ระหว่างที่ดูวิดีโอช่วยนับด้วยว่า “กลุ่มคนใส่ชุดสีขาวส่งลูกบอลรวมกี่ครั้ง” คำเฉลยอยู่ในช่วงครึ่งหลังของวิดีโอ



รับชมได้ทาง <https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>  
หรือ Scan QR Code



คนที่ดู YouTube ได้ ยังไม่ต้องอ่านต่อ ลองนับดูก่อน เมื่อนับ  
ครั้งการส่งลูกรวมได้แล้วค่อยกลับมาอ่านต่อ เชิญครับ

เป็นอย่างไรบ้าง

การทดลองนี้ถูกนำเสนอในปี ค.ศ.1999 จากนั้นก็โด่งดังไปทั่วโลก  
บางคนอาจเคยอ่านเรื่องวิดีโอนี้ หรืออาจได้ดูใน YouTube แล้ว  
ก็ได้

สำหรับคนที่ดู YouTube ไม่ได้ ขออธิบายคร่าวๆ ดังนี้

วิดีโอนี้มีกลุ่มคนสองกลุ่ม พวกเขาเล่นส่งลูกบาสเกิดบอลกัน  
(กลุ่มชุดสีขาวกับชุดสีดำ)

เมื่อดูวิดีโอจนจบ จะมีตัวหนังสือเขียนว่า “คำตอบที่ถูกคือ 15  
ครั้ง” จากนั้นหน้าจอก็แสดงคำถามว่า “แล้วคุณสังเกตเห็นกอริลลา  
หรือไม่”



“อะไรวะ” ลองย้อนวิดีโอดูจะพบว่า เมื่อผ่านไปราว 1 นาที มีคนใส่ชุดกอริลลาเดินเข้ามาจากด้านขวาของจอ แสดงท่าทางต่างๆ เดินไปมาแล้วหายไปทางด้านซ้าย น่าจะมีหลายคนที่คุณรู้ครั้งแรกแล้ว ไม่สังเกตเห็นเลย

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

การทดลองนี้ตั้งใจเบี่ยงเบนความสนใจของคนดูด้วยคำถามในตอนแรกว่า “กลุ่มคนใส่ชุดสีขาวยังถูกรวมอีกด้วย”

ศาสตราจารย์คริสโตเฟอร์ ชาบริส แห่งวิทยาลัยนิวยอร์กยูนิเอน และศาสตราจารย์แดเนียล ไชมอนส์ แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ทำการทดลองนี้สมัยอยู่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และกล่าวว่าถึงจะเปลี่ยนผู้ถูกทดลองหรือสถานที่ จะมีคนราว 50% ที่ไม่สังเกตเห็น กอริลลาเลย

ศาสตราจารย์ทั้งสองอธิบายว่า



“การมองไม่เห็นกอริลลาไม่ใช่เพราะปัญหาสายตา แต่เมื่อพุ่งสมาธิไปที่บางส่วนของปัจจัยของสิ่งที่มองเห็น คนเราจะสังเกตเห็นสิ่งที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อนได้ยาก แม้สิ่งที่สะดุดตาจะมาปรากฏตรงหน้าตัวเองก็ตาม เพราะแม้แต่นับจำนวนการส่งลูก จนอยู่ใน “สภาพตาบอด มองไม่เห็นกอริลลาที่อยู่ตรงหน้า”

สมองของเรามีคุณสมบัติที่ว่าเมื่อสนใจอะไรแล้ว ข้อมูลอื่นจะเข้ามาได้ยาก แม้แต่คนที่เห็นกอริลลาในวิดีโอนี้ก็อาจอยู่ใน “สภาพตาบอด” กับกรณีอื่นได้

ถ้าใช้วิดีโอเดียวกันนี้ แต่เปลี่ยนคำถามในตอนแรกเป็นคำถามต่อไปนี้จะเป็นอย่างไรร

“คนโยนลูกบอลมีทั้งหมดกี่คน”

“คนที่ไม่ได้โยนลูกบอลมีกี่คน”

“คนโยนลูกบอลเป็นชายหญิงอย่างละกี่คน”

ผมให้คนในที่ทำงานรวม 9 คนดูวิดีโอนี้ โดยถามคำถามใดคำถามหนึ่งข้างต้น แต่ไม่ว่าคำถามไหนก็ทำให้ทุกคนเห็นกอริลลาได้ไม่ยาก เพราะพวกเขาจะไม่จับตาที่คนชุดสีขาวยุโรปเท่านั้น ยังจับตามองคนชุดสีดำด้วย จึงเห็น “สิ่งแปลกปลอม” ที่แทรกเข้ามากลางคันได้

จะเห็นได้ว่าเราสามารถควบคุมความสนใจของคนได้ด้วย  
คำถาม เมื่อเปลี่ยนคำถามสิ่งที่มองเห็นก็เปลี่ยนไป  
นี่คือการ “ตระหนักรู้ใหม่ๆ จากคำถาม”

## “ไฉน” ที่ได้จาก “คำถามที่ดี” และการลงมือทำด้วยตัวเอง

---

คนที่ “ตระหนักรู้จากคำถาม” จะเกิดความยินดีเป็นอย่างมาก  
คุณเคนอิชโร ไมจิ นักวิทยาศาสตร์ด้านสมองเขียนไว้ว่า มนุษย์  
มีความรู้สึกที่เรียกว่า “A-ha Experience” (ประสบการณ์อ่าฮ่า) โดย  
ตั้งชื่อมาจากภาษาอังกฤษที่พูดว่า “A-ha!” เวลาประทับใจมากๆ

“ประสบการณ์อ่าฮ่า” ใช้เรียกเวลาเกิดความรู้สึกประทับใจและ  
ประหลาดใจ เหมือนที่เด็กประถมรู้สึกตอนเรียน “ทฤษฎีบทของพีทา-  
โกรัส” เป็นครั้งแรก และเมื่อตัดกระดาษวาดเขียนเป็นรูปสามเหลี่ยม  
ต่างๆ เพื่อยืนยันว่าผลบวกของมุมด้านในสามเหลี่ยมทุกตัวเท่ากับ  
180 องศา พวกเขาจะประหลาดใจร้องว่า “จริงด้วย”

แม้จะไม่เหมือนเสียทีเดียว แต่หลายคนคงเคยมีความทรงจำ  
ใกล้เคียงกับประสบการณ์นี้



ถึงจะโตเป็นผู้ใหญ่แล้วก็ตาม เวลาคิดบางเรื่องไปเรื่อยๆ แล้ว  
เกิดบึ้งโง่เดียวว่า “อ้อ อย่างนี้เอง” หรือเกิดความเข้าใจจะรู้สึกดีมากกว่า  
การตระหนักรู้หลังจากคิดออกทำให้มีความรู้สึกเชิงบวกที่ “อยากลอง  
ทำตั้งแต่พุงนี้” เรารู้สึกตื่นเต้นดีใจและเกิดความมั่นใจ

เวลาถูกถาม “คำถามที่ดี” และเกิดความตระหนักรู้ใหม่ๆ เรา  
ก็รู้สึกดีแบบนี้ได้เช่นกัน

คำถามเป็นการจุดประกาย การตระหนักรู้เกิดจากตัวเราเอง  
เพราะคิดจึงเข้าใจในความตระหนักรู้นั้นอย่างลึกซึ้ง การกระทำที่มาจาก  
จากความตระหนักรู้จึงเป็นสิ่งที่เรา “อยากทำด้วยหัวใจ” เพราะว่าเป็น  
สิ่งที่เราคิดได้เอง

ถึงจะ “ตระหนักรู้” เหมือนกัน แต่ถ้าเกิดจากการมีคนสอน จะ  
ไม่เกิดความรู้สึกประทับใจ อาจรู้สึกว่าเป็นโง่เดียวที่ “ก็จริง แต่นั่นเป็น  
ความคิดของคนอื่น ไม่ใช่ “การตระหนักรู้ด้วยตัวเอง”

ดังนั้นเวลาทำตามไอดี ความรู้สึกว่า “ถูกบังคับให้ทำ” จะตามรั้งความจนไม่ยอมลงมือทำอย่างจริงจัง

แม้จะเป็นไอดีเดียวกัน แต่ “คุณภาพ” และ “ปริมาณ” ของการกระทำหลังจากนั้นแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับว่าเป็นไอดีจากตัวเอง หรือได้รับมาจากคนอื่น

มนุษย์เราถ้าเป็นไปได้อยากจะทำในสิ่งที่ตระหนักรู้ด้วยตัวเองมากกว่าทำในสิ่งที่คนอื่นบอกให้ทำ สิ่งทีกระตุ้นการลงมือทำด้วยตัวเองที่ดีที่สุดคือการตั้ง “คำถามที่ดี”

## ทำไมคำถามควบคุมคนได้อย่างหมด

---

จริงๆ แล้วคนเราชอบถูกถาม

เพราะว่าสมองของมนุษย์จะคิดโดยอัตโนมัติเมื่อถูกตั้งคำถาม

คุณโรเบิร์ต มาวเรอร์ นักจิตวิทยาและนักจิตวิทยาคลินิกชาวอเมริกัน เขียนหนังสือเรื่อง “One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way” และอธิบายเรื่อง “อำนาจภาพของคำถามเล็กๆ” ไว้หลายหน้า อีกทั้งยกตัวอย่างการทดลองอันหนึ่ง



พนักงานเกือบทุกคนในบริษัทของคุณขับรถมาทำงาน ดังนั้นพรุ่งนี้ให้ลองถามเพื่อนร่วมงานว่า “รถที่จอดข้างรถของคุณในที่จอดรถเป็นสีอะไร จำได้มั๊ย” เขาคงมองคุณด้วยสายตาประหลาดและตอบว่าจำไม่ได้ วันรุ่งขึ้นและวันต่อๆ ไปให้ถามคำถามนั้นซ้ำอีก

เมื่อถึงวันที่สี่หรือห้า เขาจะไม่มีทางเลือก ตอนเช้าเวลาจอดรถสมองของเขาจะนึกถึงคนประหลาด (= คุณ) ที่ถามคำถามเพี้ยนๆ และพยายามจดจำคำตอบในเวลาสั้นๆ อย่างเสียไม่ได้

คุณมาเวอร์ธอธิบายผลของการตั้งคำถามนี้ว่า “ขึ้นอยู่กับการทำงานของสมองส่วนฮิปโปแคมปัส” ฮิปโปแคมปัสเป็นอวัยวะสำคัญที่ควบคุม “ความทรงจำ” ในสมอง ซึ่งตัดสินใจว่าจะจำข้อมูลใด และจะนำข้อมูลนั้นมาใช้เมื่อไร

เมื่อถูกถามซ้ำๆ ฮิปโปแคมปัสจะรับรู้ว่าคุณนั้น สำคัญ และกระตุ้นความสนใจโดยธรรมชาติ

หากเปลี่ยนคำถามในการทดลองนี้จาก “รถที่จอดข้างรถของคุณเป็นสีอะไร” เป็นการออกคำสั่งกดดันซ้ำๆ ว่า “จงตอบมาสิว่ารถที่จอดข้างรถคุณเป็นสีอะไร” จะเป็นอย่างไร

เพื่อนร่วมงานคงรู้สึกต่อต้านว่า “ทำไมถึงต้องจำเรื่องบ้าๆ แบบนั้นด้วย” นอกจากจะไม่ตอบคำถาม ความสัมพันธ์ยังแย่ลงด้วย

คำถามก่อนประโยชน์ได้มากกว่าคำสั่ง และเป็นประโยชน์ต่อการ  
คิดโอเคเดียวหรือวิธีแก้ไขปัญหา

คุณมารเวอริ่งสรุปได้ว่า “เทคนิคที่เรียกว่า การตั้งคำถาม  
เล็กๆ เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการโปรแกรมสมองของคุณ” และ “คำถาม  
ช่วยปลุกสมองให้ตื่นและสร้างความยินดี สมองชอบคิด โดยไม่สนว่า  
คำถามนั้นจะบ้าบอหรือแปลกประหลาดเพียงใด”

เด็กๆ ซึ่ชอบการเล่นปริศนาคำถามและการตั้งคำถาม เด็ก  
เล็กๆ เวลาเห็นอะไรก็จะถามผู้ใหญ่ซ้ำๆ ว่า “อันนี้อะไร” และเรียนรู้  
คำศัพท์จากที่พ่อแม่ถาม

เมื่อโตเป็นผู้ใหญ่ก็ยังเหมือนเดิม หลายคนคงมีประสบการณ์  
ที่ว่า เวลาเหนื่อยจากงานกลับบ้าน เปิดโทรทัศน์แล้วบังเอิญเห็น  
รายการเกมโชว์ ใหม่ๆ ที่ไม่ได้ตั้งใจจะดู แต่ก็สงสัยว่าคำตอบคืออะไร  
จึงคิดไปพร้อมกับคนเล่นเกม พอรู้สึกตัวอีกทีก็ดูรายการจบ



ผลงานที่ดึงดูดความสนใจของคนจำนวนมาก อย่างนวนิยาย ภาพยนตร์ หรือละคร ส่วนใหญ่จะมีองค์ประกอบของ “ปริศนา” อยู่ด้วย คนเรามักสนใจ “คำถาม” (Question) และ “ปริศนา” (Mystery) โดยสัญชาตญาณ พอเราเริ่มคิดว่า “มันเป็นอะไรกันนะ” หากไม่พบคำตอบที่ยอมรับได้ก็จะค้างคาใจ

เหมือนเรื่อง “กล่องแพนโดรา” ความอยากรู้อยากเห็นเท่ากับความต้องการที่จะไขปริศนา เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกชาติทุกภาษา ทุกยุคทุกสมัยมีร่วมกัน เรียกได้ว่าเป็น “สัญชาตญาณ” ของมนุษย์

เรื่องที่ว่าคำถามควบคุมคนได้ เพราะมีที่มาจากสัญชาตญาณนี้เอง

## คำถามมีผลอย่างมากต่อการประเมินตัวบุคคล

---

ขอเปลี่ยนเรื่องหน่อยนะครับ ผมเคยเข้าพบท่านประธานในฐานะไค้ชผู้บริหาร แล้วเห็นเขากำลังโมโหโกรธหนักข่าวหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารที่มาทำข่าว

เรื่องที่ประธานโกรธส่วนใหญจะเหมือนๆ กัน คือโมโหที่ต้องเปลืองเวลาของตัวเองกับคำถามของนักข่าว เช่น “เสียเวลาดั่งชั่วโมงไปกับการสัมภาษณ์ที่ไร้สาระ เสียตายเวลา” “ไม่ยกตอบคำถามที่ไร้มารยาทนั่นเลย”



บางคนโมโหกับเรื่องที่นักข่าวเอาไปเขียนผิดเพี้ยน แต่ส่วนใหญ่ มักไม่สบบอารมณ์กับการสัมภาษณ์เสียมากกว่า

นักข่าวที่ประธานบริษัทไม่ชอบเป็นพิเศษคือ คนที่ไม่ได้เตรียม ข้อมูลมาล่วงหน้า จึงตั้งคำถามที่ไม่จำเป็น คนที่ถามไม่ตรงประเด็น ถ้ามีความรู้ในวงการนั้นๆ สักเล็กน้อยก็คงจะไม่ถามแน่ และคนที่ถาม คำถามต่อไปโดยยังไม่ได้ทำความเข้าใจในเนื้อหาที่ตอบไปแล้วให้ดี

ในขณะที่นักข่าวบางคนได้รับการประเมินในทางตรงกันข้าม ผมเคยได้ยินท่านประธานชมเชยนักข่าวว่า

“แหม นักข่าวที่ชื่อคุณ... จากหนังสือพิมพ์... ที่มาสัมภาษณ์ผม เมื่อวันก่อนยอดเยี่ยมจริง รู้เรื่องบริษัทของเราเป็นอย่างดี คุยกับเขา แล้วได้ความรู้เยอะมาก”

นักข่าวคนนั้นยอดเยี่ยมตรงไหน เมื่อถามรายละเอียดดูก็รู้ว่า เขาถามคำถามน่าสนใจ ทำให้ประธานได้ตระหนักผู้มากมาयरหว่าง ที่คุยกัน



ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารมีแนวโน้ม “ไวต่อคำถาม” และคงไม่มีใครกล้าเถียงเรื่องที่ว่าใครๆ ก็ถูก “ประเมินจากคำถาม”

โดยหลักการแล้ว เราทุกคนเป็นทั้งผู้ถามและถูกถาม ซึ่งผมจะพูดถึงในหัวข้อต่อไป ดังนั้นการพัฒนาทักษะการตั้งคำถามจะมีความหมายอย่างยิ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

## คำถามทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่เท่าเทียม

---

ลักษณะพิเศษของ “คำถาม” คือทั้ง “ผู้ถาม” และ “ผู้ถูกถาม” จะมีความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันได้ง่าย

เรื่องนี้ผมได้ฟังมาจากบรรณาธิการของหนังสือเล่มนี้ “นักเขียนที่หาข้อมูลเก่ง เพียงได้คุยกับประธานบริษัทใหญ่ที่มีพนักงานหลายหมื่นคนราวชั่วโมงหรือสองชั่วโมงก็สนิทสนมกันแล้ว”

ตอนแรกท่านประธานก็ตอบคำถาม “ในฐานะประธาน” ซึ่งเป็น “ส่วนหนึ่งของงาน” แต่พอนักเขียนได้จ้องหว่า “ตั้งคำถามที่ดี” บรรยากาศก็เปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง

เขารู้ซึ่งเรื่องนี้เพราะได้เห็นเหตุการณ์ด้วยตัวเอง เมื่อนักเขียนยิงคำถามจากใจไปเรื่อยๆ ท่านประธานก็เริ่มเปิดอกพูดคุยด้วยความยินดี อุบนิสัยของนักเขียนผู้นั้นย่อมมีส่วนช่วยอยู่บ้าง แต่ว่าอานุภาพของคำถามทำให้เกิด “ความสัมพันธ์ที่เท่าเทียม” ได้มากกว่า

การสื่อสารอื่นๆ เช่น “คำแนะนำ” “คำสั่ง” เป็นสิ่งที่ผู้มีสถานะสูงกว่ากระทำต่อผู้ที่สถานะต่ำกว่า เป็นการสื่อสารที่มีเงื่อนไขชัดเจนว่าต้องเป็น “ความสัมพันธ์แนวดิ่ง”

แต่ว่าผู้ถามและผู้ถูกถามสามารถกลับสถานะได้ทันที ดังที่กล่าวมาแล้วว่า คำถามมีอิทธิพลทำให้ “ถูกคิดโดยไม่รู้ตัว”

ถ้าคำแนะนำหรือคำสั่งของหัวหน้าเข้าใจยาก หลายคนจะถามคำถาม และเมื่อหัวหน้าตอบคำถามแล้ว บางครั้งก็ถามกลับมาอีก

คำถาม (อาจมีความสัมพันธ์แนวดิ่งแต่) **มีอิทธิพลเปลี่ยนความสัมพันธ์แนวดิ่งได้**



ด้วยเหตุนี้ “คำถามที่ดี” สามารถก้าวข้ามสถานะตายตัวอย่าง “หัวหน้ากับบลูนี้อง” “พ่อแม่กับลูก” “ครูกับศิษย์” และสร้างความ “ตระหนักรู้” ให้อีกฝ่ายได้

## คำถามมีประโยชน์ต่อการสร้างทีมเวิร์ค

---

อาณาภาพของคำถามมีประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างทีมเวิร์คที่มีขวัญและกำลังใจในการมุ่งสู่เป้าหมาย และเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่พวกพ้อง

สมมุติว่าภัตตาคารหรูแห่งหนึ่งมีคำขวัญที่ว่า “มอบบริการที่ดีที่สุดในโลกให้ลูกค้า” เมื่อผู้จัดการร้านนั้นบอกพนักงานว่า “พวกเขาจงให้บริการที่ดีที่สุดในโลก” พนักงานก็ตั้งท่าว่า “ต้องให้บริการที่ดีที่สุดในโลก”

ตอนผู้จัดการร้านพูดว่า “จงให้บริการที่ดีที่สุดในโลก” ในสมองของเขาอาจมีคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “บริการที่ดีที่สุดในโลกคืออะไร” แล้ว

แต่ว่าพนักงานไม่รู้ “คำตอบนั้น” ถึงจะได้ยินจากผู้จัดการร้านว่า “บริการที่ดีที่สุดในโลกเป็นแบบนี้” พนักงานก็คงไม่รู้ลึกเหมือนกับ “สิ่งที่ออกมาจากความคิดตัวเอง”

ถ้าผู้จัดการร้านถามในที่ประชุมว่า “วันนี้เธอจะทำอะไรเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดในโลก” “เธอคิดว่าบริการที่ดีที่สุดในโลกคืออะไร” แล้วจะเป็นอย่างไร

ให้พนักงานพูดคุยเรื่องคำถามนั้นกัน จะเกิดความตระหนักรู้ร่วมกัน เมื่อทำแบบนี้ไปเรื่อยๆ คำถามที่ว่า “บริการที่ดีที่สุดในโลกของภัตตาคารคืออะไร” จะผลิบานในใจของสมาชิกทุกคนเอง

ผลก็คือทุกคนได้ซึมซับความมุ่งมั่นร่วมกันว่า “ฉันจะให้บริการที่ดีที่สุดในโลก” โดยไม่ต้องมีใครบังคับ

สรุปว่า บริการที่ดีที่สุดในโลกเปลี่ยนจาก “สิ่งที่ต้องทำ” เป็น “สิ่งที่อยากทำ”

ถ้าองค์กรต้องการอะไรจริงๆ แทนที่จะเลือกใช้คำสั่ง ให้ใช้คำถาม “คำถาม” เพราะจะได้สิ่งที่ต้องการง่ายกว่า

ไม่ว่าใครเวลามีคนตำหนิ หรือออกคำสั่งว่า “ต้องทำอย่างนี้” หรือ “กรุณาทำอย่างนั้น” จะรู้สึกต่อต้านและไม่พอใจ



แต่ “คำถาม” มีลักษณะพิเศษที่ยอดเยียมคือรุกเข้าไปในสมองของอีกฝ่ายได้อย่างรวดเร็ว สำหรับผู้ที่ต้องการแบ่งปันเป้าหมายร่วมกันในทีม หรือไม่รู้ว่าจะสื่อสารกับลูกน้องอย่างไร อยากให้ใช้อารมณ์ของคำถามนี้ให้เป็นประโยชน์

สำหรับคนที่ทำงานในองค์กรหรือบริษัท การ “ตั้งคำถามที่ดี” เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนในทีม ขอแค่คุณใส่ใจการเพิ่มทักษะการตั้งคำถาม แม้เพียงเล็กน้อยก็เริ่มได้ตั้งแต่วันนี้เลย

## คำถามสร้างวัฒนธรรมองค์กร

---

พลังของคำถามไม่ได้ส่งผลแค่ในระดับ “บุคคล” ที่อยู่รอบข้างเท่านั้น บางครั้งมีอิทธิพลอย่างใหญ่หลวงทั้งในทางที่ดีหรือไม่ดี กับองค์กรที่มีคนมารวมกันอยู่หลายร้อยหลายพันคน

คำถามที่ใช้บ่อยภายในบริษัท มีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นกับ “วัฒนธรรมองค์กร”

ผมเคยเจอคุณ Y ประธานบริษัทสตาร์ทอัพแห่งหนึ่ง บริษัทนี้ใช้วิธีรวบรวมไอเดียธุรกิจใหม่จากพนักงาน และนำไอเดียที่ดีมาสร้างธุรกิจอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อคุณ Y ได้เป็นประธาน ถึงจะมีไอเดียมากมายจากพนักงานก็ยังสร้างธุรกิจไม่ได้สักที เขาจึงขอให้ผมมาเป็นโค้ชให้

คุณ Y บอกว่า “อยากให้บริษัทมีไอเดียสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง”

แต่เมื่อผมได้เข้าประชุมพิจารณาไอเดีย เขากลับถามว่า “ไอเดียนั้นทำกำไรได้หรือเปล่า” “กว่าจะเสร็จต้องใช้ต้นทุนเท่าไร” “ทำได้จริงหรือ” “บริษัทอื่นทำอยู่หรือเปล่า”

ล้วนเป็นคำถามที่ทำให้พนักงานที่ได้ฟังต่อยอดไอเดียได้ยาก

คุณ Y เล่าว่า “ผมสนใจถามคำถามแบบนั้น เพื่อให้ธุรกิจใหม่ประสบความสำเร็จ แต่พอถามเข้าจริง ไอเดียส่วนใหญ่ยังไม่ได้ลงลึกถึงรายละเอียด ทำให้ยังไม่มีไอเดียที่สร้างธุรกิจได้เลย”



คุณ Y เล่าด้วยความเสียดาย ผมจึงถามคำถามดังนี้  
“อย่างนี้เอง ผมฟังแล้วคิดถึงประธานบริษัทผู้เกิดยุคก่อตั้ง  
ที่อยู่ในวงการ IT ด้วยกัน ถ้าเขามาร่วมการประชุมวันนี้แล้วได้ฟัง  
ไอดีเดียวของพนักงาน คุณคิดว่าเขาจะถามคำถามอย่างไร”

คุณ Y สะดุ้ง หลับตาคุ่นคิด แล้วจึงพูดขึ้นว่า

“คงไม่ถามหรือกว่าบริษัทอื่นทำอยู่หรือเปล่า”

คุณ Y รู้สึกตัวแล้วว่าคำถามของเขาอาจเป็นตัวสกัดกั้นไอดี  
ใหม่ๆ

ในโลกธุรกิจจำเป็นต้องตั้งคำถามอย่างจริงจังเหมือนคุณ Y ว่า  
“จะทำกำไรหรือไม่” แต่นั่นไม่ใช่คำถามที่ดีเวลา “ต้องการไอดี  
อย่างไร”

คุณ Y ตระหนักรู้แล้วว่าการตั้งคำถามว่า “ได้กำไรไหม” “เป็น  
ประโยชน์ไหม” “เป็นจริงได้ไหม” กลับทำลายไอดีที่อาจพัฒนา  
บริษัทให้เจริญก้าวหน้าในอนาคตได้



จากนั้นคุณ Y ได้เปลี่ยนคำถามในที่ประชุมจากคำถามที่ตัดความเป็นไปได้ เป็นคำถามต่อไปนี้

“เธอคิดว่าจะทำไอเดียให้เป็นจริงได้อย่างไร”

“คิดว่าตลาดจะเปลี่ยนไปอย่างไรในอีก 10 ปีข้างหน้า”

“ยังมีไอเดียอื่นอีกไหม”

“คิดว่าอีก 5 ปีจากนี้ธุรกิจนี้จะเป็นอย่างไร”

“คุณคิดจะเปลี่ยนโลกด้วยไอเดียนี้อย่างไร”

“ถ้าจะร่วมมือกับบริษัทอื่น คิดว่าบริษัทไหนดี”

ไม่กี่ปีจากนั้น บริษัทก็ดำเนินกิจการบริการอินเทอร์เน็ตในแบบที่ใครๆ ก็รู้จัก และในการประชุมไอเดียในบริษัท มีการคุยกันเรื่องบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง



คำถามที่ถามไปโดยไม่ตั้งใจ อาจทำให้บริษัทเติบโตในอนาคต หรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จนั้นก็ได้ ตัวอย่างที่ผมยกมาชี้ให้เห็นว่าคำถามมีอิทธิพลต่อองค์กรอย่างเข้าใจง่าย

ผมเคยได้ยินเรื่องน่าสนใจเรื่องหนึ่ง เป็นเรื่องของคุณมะกิโกะ ชิโนดะ CFO ของสำนักงานชิงซาโตะ อิโตอิ กรุงโตเกียว (เกือบปีโรเตอร์ชื่อดังของญี่ปุ่น...ผู้แปล) ซึ่งจัดทำเว็บไซต์ยอดนิยมชื่อ “หนังสือพิมพ์ไฮโปเนติชิ รายวัน” (เกือบทุกวัน...ผู้แปล)

เธอเล่าว่าในแต่ละบริษัทที่ได้ทำงานมา คำถามที่มักจะได้ยินในที่ทำงานต่างกันมาก

เมื่อจบปริญญาตรีเธอเข้าทำงานในธนาคาร คำพูดติดปากของหัวหน้าคือ “ธนาคารอื่นเขาคิดยังไง” เขาตระหนักถึงความเสมอภาค จึงสงสัยตลอดว่าธนาคารอื่นเป็นอย่างไร

จากนั้นได้ไปทำงานบริษัทที่ปรึกษาทุนต่างชาติ ซึ่งไม่ว่าเกิดอะไรขึ้นจะได้ยินคำถามว่า “So what?” (แล้วยังไง)

คงเพราะงานที่ปรึกษาคือการเสนอไอเดียว่า “บริษัทของคุณเป็นอย่างนี้ และมีปัญหาแบบนี้ พวกเราจึงคิดว่าควรทำแบบนี้” ในบริษัทจึงต่างถามกันเองตลอดว่า “ทำไม” “เพราะอะไร” “เพื่ออะไร”

และที่สำนักงานซีเงชาโตะ อิโตอิที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน คำถามว่า “คิดว่ามันน่าสนุกจริงๆ หรือ” เป็นเหมือนคำขวัญในหมู่พนักงาน สิ่งสำคัญที่สุดของสำนักงานแห่งนี้คือ เนื้อหา “สนุกจริงๆ หรือไม่”

น่าประหลาดใจเมื่อรู้ว่า “ค่านิยม” ที่บริษัทนั้นให้ความสำคัญ จะแสดงออกมาเป็นคำถาม

คำถามที่ใช้ในองค์กรบ่อยๆ แสดงถึง “แก่นแท้” ของกลุ่มคนในนั้น

ถ้าผู้บริหารระดับสูงถามพนักงานว่า “ยอดขายเป็นอย่างไร” จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับยอดขายเหนือสิ่งอื่นใด หรือถ้าถามบ่อยๆ ว่า “ลูกค้าพึงพอใจหรือไม่” บริษัทนั้นจะให้ความสำคัญกับลูกค้า

แม้เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเดียวกัน รูปแบบและขนาดของธุรกิจเท่ากัน แต่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน คำถามที่ใช้ในบริษัทนั้นก็ต่างกัน

กล่าวคือ ถ้าต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การ “เปลี่ยนคำถาม” เป็นวิธีที่ได้ผลมาก กรณีของบริษัท ผู้มีอิทธิพลต่อพนักงานอย่างมากคือประธาน ถ้าเปลี่ยนคำถามที่ประธานพูดติดปาก คำถามของผู้บริหารและพนักงานก็จะเปลี่ยนไปด้วย



เมื่อตั้งคำถามในทิศทางที่ต้องการและถามคำถามนั้นไปเรื่อยๆ  
องค์กรก็จะดำเนินไปตามทิศทางนั่นเอง

## คำถามที่ “ฝังอยู่ในใจ”

---

บทที่ 1 ใกล้จะจบแล้ว ผมจึงอยากกล่าวถึงคุณลักษณะอย่าง  
หนึ่งของคำถามซึ่งผมคิดว่าสำคัญเป็นพิเศษ

นั่นคือ “คำถามที่ฝังใจผู้คน”

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า คำถามมีคุณสมบัติต่างๆ ได้แก่ “จับใจ  
คนอย่างแรง” “เข้าถึงใจคนได้ดีกว่าคำแนะนำหรือคำสั่ง” “กระตุ้น  
ไฉไลและผลักดันให้เกิดการกระทำตัวเอง”

ดังนั้น คำถามจึงประทับใจคนได้ดีกว่าคำพูดใด โดยเฉพาะ  
“คำถามที่ไม่มีคำตอบ” จะยังมีอานุภาพให้ประทับใจได้ดีมาก

ผมเล่าไปแล้วว่า คำถามที่ฝังใจผมคือ “โค้ชผู้บริหารคืออะไร”  
“โค้ชผู้บริหารที่ดีควรเป็นคนอย่างไร”

คำถามแบบนี้จะฝังอยู่ในใจของเรา และนำทางเราเช่นเดียวกับ  
เครื่องยนต์ทรงพลัง

แต่คำถามที่ฝังอยู่ในใจไม่ได้มีแค่ “คำถามที่ดี” หรือไม่จำเป็นต้องเป็น “คำถามที่ดี” เสมอไป

ดังที่ได้แนะนำในตัวอย่าง คำถามมีคุณภาพตราตรึงจิตสำนึกของคน และกำหนดวัฒนธรรมองค์กร เราใช้คำถามในใจตัดสินใจทำสิ่งต่างๆ ในแต่ละวัน ถ้าคำถามที่ฝังอยู่ในใจไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการ เราย่อมไม่มีวันได้สิ่งนั้น

อาจกล่าวได้ว่างานโค้ชผู้บริหารของผมคือ การเผชิญหน้ากับคำถามที่ฝังอยู่ในใจของลูกค้า และทำให้คำถามมีคุณค่าสูงขึ้น

สิ่งที่ผมทำในเวลาโค้ชบ่อยๆ คือ

- ทำให้ลูกค้าตระหนักรู้ถึงคำถามที่ฝังอยู่ในใจ
- บ่อนคำถามที่ยังไม่อยู่ในใจให้
- ให้ลูกค้าได้คำถามใหม่ที่มีคุณค่าสูงขึ้น

ผมทำสิ่งเหล่านี้ได้เพราะว่ามี “เทคนิคการตั้งคำถามที่ดี”



# การ “ตั้งคำถามที่ดี”

## ไม่ต้องมีความรู้พิเศษหรือทักษะ

---

ผมอธิบายเกี่ยวกับอำนาจของคำถาม โดยเฉพาะประสิทธิผลของ “คำถามที่ดี” มาแล้ว

ใครก็ใช้ประโยชน์จาก “คำถามที่ดี” ได้ เพียงแค่รู้ “กฎเกณฑ์” ต่างๆ และเคล็ดลับในการใช้เล็กน้อย ถึงผู้ถูกถามจะมีความรู้มากกว่าหรือมีสถานะต่างกันมาก ผู้ถามก็สร้างความตระหนักรู้ด้วยคำถามได้

ผู้บริหารที่เป็นลูกค้ำของผมล้วนมีความรู้และมีประสบการณ์ด้านการบริหารมากกว่าผม และรู้ทิศทางตลอดจนคาดการณ์อนาคตของวงการได้ดี ผมคงแนะนำการบริหารแก่คนเหล่านี้ไม่ได้ ไม่ว่าจะฟังสิ่งที่เขาพูดนานแค่ไหน

แต่เหตุใดพวกเขาจึงต้องการคำถามจากผม ผมคิดว่าคงไม่ต่างจากเหตุผลที่นักกีฬาชั้นนำยังต้องการโค้ช

แม้แต่นักกอล์ฟอาชีพระดับชั้นนำของโลกส่วนใหญ่ยังมีโค้ช แต่โค้ชไม่ได้แนะนำอย่างละเอียดในระหว่างการแข่งขันว่า “หลุมนี้ให้ เล็งไปทางพิน 50 เซน ใช้เหล็ก 5 สวิงแบบนี้” เพราะนักกอล์ฟชั้นนำ มีฝีมือเหนือกว่าโค้ชมาก


เหตุที่นักกอล์ฟต้องจ้างโค้ช เพราะต้องการสายตาที่เป็นกลาง มาเช็ควงสวิงและการซ้อมของตนอย่างละเอียด เพื่อรักษาฟอร์มการเล่นที่ดีที่สุดอยู่เสมอ นักกีฬาู้ดีว่าตัวเองไม่อาจมองเห็น “ท่าทางที่ ถูกต้อง” หรือ “ท่าทางที่ควรเป็น”

ผู้บริหารก็จ้างโค้ชด้วยเหตุผลเดียวกัน ด้วยการโยนคำถามให้ โค้ชจะสะท้อนสิ่งที่ลูกค้าคิด สิ่งที่ต้องการด้วยใจจริง ดัง “กระจกเงา”

โค้ชผู้บริหารไม่จำเป็นต้องมีความรู้พิเศษเกี่ยวกับงานหรืออาชีพ ของอีกฝ่าย เพราะถ้ามีประสบการณ์ทางธุรกิจ ทางการบริหารเหมือน ผู้บริหารบริษัทและนำมาใช้ กลับทำหน้าที่กระจกที่สะท้อนความจริง ไม่ได้

เพียงแค่มีสติกับวิธีการตั้งคำถามเพียงเล็กน้อย ก็สร้างความ เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ได้ คุณไม่จำเป็นต้องทำตามทุกอย่างที่เขียนไว้ในหนังสือเล่มนี้ ขอเพียงลองในสิ่งที่คิดว่า “ฮะ ลองใช้อันนี้ดู” หน้า ไหนก็ได้หน้าเดียว ลองเอาไปถามใครแล้วเขาดีใจหรือมีปฏิกิริยาที่ดี ค่อยนำไปลองใช้กับคนอื่นอีก



คุณจะตระหนักได้ว่า การใช้ภาษาของคำถามทำให้การสื่อสารสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และเกิดประโยชน์ทั้งกับตัวคุณเองและคนรอบข้าง 







# CONTACT US!

 @booktime

 [www.facebook.com/SukkhapabjaiPUB](https://www.facebook.com/SukkhapabjaiPUB)

 [www.booktime.co.th](http://www.booktime.co.th)



## ถ้าใครถามแต่คำถามเดิมๆ กับตัวเองทุกวัน ชีวิตของคนคนนั้นจะไม่เปลี่ยน

“ถามเป็น ชีวิตเปลี่ยน” หนังสือที่บอกวิธีตั้งคำถามอย่างเป็นเรื่องเป็นราวที่สุด โดยนำเสนอเทคนิค วิธีการตั้งคำถามที่ดีในหลากหลายสถานการณ์ พื้นฐานขั้นตอนการตั้งคำถาม ชนิดและคุณลักษณะของคำถามในหลายรูปแบบ คุณภาพของคำถามและวิธีใช้คำถาม โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 แบบคือ คำถามเบา คำถามแหย่ คำถามหนัก และคำถามที่ดี พร้อมกลเม็ดเคล็ดลับแบบเจาะลึกจากประสบการณ์ตรงของผู้เขียน เช่น

- วิธีถามเรื่องส่วนตัว
- วิธีทำให้ได้คำถามสดใหม่อย่างน่าประหลาดใจ
- วิธีรับมือกับคำตอบที่คาดไม่ถึง
- ท่าทาง-ท่านิ่งที่ดีที่สุดในการตั้งคำถามแบบตัวต่อตัว
- ลักษณะเด่นและตัวอย่าง “คำถามที่ดี”
- คำถามในใจที่เป็นตัวเปิดสวิตช์ให้เราทำสิ่งต่างๆ
- คำถามที่มีประโยชน์ต่อการสร้างทีมเวิร์ค
- คำถามเล็กๆ ที่นำความเติบโตอันยิ่งใหญ่สู่อุณหภูมิตบบริษัท

“ถามเป็น ชีวิตเปลี่ยน” ประยุกต์ใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการสนทนาในชีวิตประจำวัน การทำงาน หรือแม้แต่การอบรมลูก คำถามที่ดีมีพลังทำให้ผู้ถูกถามตระหนักรู้สิ่งใหม่ๆ และนำไปสู่แนวคิดหรือการกระทำใหม่ๆ ได้



สุภาพใจ

 SukkhapabjaiPUB



@booktime

