

Andrew  
Finlayson

# Questions That Work

**How to Ask  
Questions That  
Will Help You  
Succeed in  
Any Business  
Situation**

Questions  
allow us to  
redefine what  
we do and  
who we are.

If you are not asking  
many questions, you  
might be comfortable,  
but are you growing  
and learning?

## สะบัดหัว ...??

หลังจากที่ประสบความสำเร็จจากการถอดความ The Six Thinking Hats ที่ผมสามารถเขียนจนจบเรื่องได้ก่อนที่ตัวเองจะเบื่อซะก่อน (ไม่ได้วัดจากปริมาณคนที่อ่าน ผมเขียนเองสำเร็จเองก็พอแล้ว !!) ก็ให้เกิดอาการ “ได้ใจ” และอยากที่จะเขียนเรื่องอื่นๆ ออกมาในลักษณะเดียวกัน

เดิมทีเดิวกี่ตั้งใจที่จะนำภาคต่อของ “หมวก 6 ใบ” มาเติมให้ครบชุด นั่นก็คือเรื่อง The Six Action Shoes แต่บังเอิญที่มันดันไปจุดประกายให้ผมเกิด idea เรื่อง “รหัสองค์กร” หรือ The Organization Codes ซะก่อน ซึ่งผมถือว่าเป็นเรื่องที่ตัวเองอยากประดิษฐ์ประดิษฐ์ให้ละเมียดละไมซักหน่อย สำหรับการเขียนคัมภีร์ “รหัสองค์กร” ทั้ง 64 รหัส ก็เลยพาลไม่อยากจะไปไกลหัวข้อเรื่องที่จะเผยความลับของจักรวาลในคราวนี้

ในระหว่างที่รอเวลาสะสมอารมณ์เขียนคัมภีร์ ผมบังเอิญได้อ่านหนังสือพิลึกๆ เข้าเล่มหนึ่งชื่อว่า Questions That Work ซึ่งเป็นเล่มที่สอนให้เราฝึก “ทักษะของการถามคำถาม” .. มันฟังดูน่าอยู่บ้างที่เราใช้ชีวิตอยู่กับการพูดคุยที่เต็มไปด้วยการถามคำถามมากมายเป็นประจำวันอยู่แล้ว แต่ก็ดันมีคนอุทริที่จะสอนให้เรา “ทักษะ” มากขึ้นกว่าชีวิตประจำวันของเรา ... แล้วคนอุทรินั้นก็ได้เงินผมไปรวมพันบาท !!

มันอาจจะไม่ใช่หนังสือที่ดีที่สุดในโลก เพราะผมเองก็ไม่คิดที่เปรียบเทียบกับมันกับอะไรทั้งนั้น แต่เอาเป็นว่า ผมอยากยกตัวอย่างไว้ให้เรื่องนั้นก็แล้วกัน ... พวกเราทุกคนล้วนแล้วแต่เดินได้วิ่งเป็น (ผมเชื่ออย่างนั้นนะ ใครคัดค้านยกมือขึ้น !!?) แต่จะมีซักกี่คนที่สามารถวิ่งเร็วที่สุดในโลก? แล้วไอ้หม้อที่วิ่งเร็วที่สุดในโลกนะ มันเกิดมาเป็นอย่างไรนั่นเองโดยที่ไม่ต้องมีการฝึกฝนเลยรีเปล่า? ... ผมคนหนึ่งล่ะที่คิดว่าไม่ใช่ !! ... นั่นล่ะที่ผมอยากจะบอก ... ไม่มีใครที่ลุกขึ้นมาจากซีกโครกแล้วก็สามารถเป็นนัก snooker อันดับหนึ่งได้ ด้วยการหย่อนขี้ลงทุกวันอยู่แล้ว ... ริว่ามีใครไม่ “เหม็น” ด้วยล่ะ?!

Mr.Z,  
19.06.2001

To find the exact answer, one must first ask the exact question.

*S. Tobin Webster*

## นิทานเปิดปก ...

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ... มีกษัตริย์อยู่พระองค์หนึ่ง ตัดสินใจที่จะมอบรางวัลพิเศษให้แก่ใครก็ได้ ที่สามารถสอนให้พระองค์ตอบคำถามที่สำคัญที่สุด 3 ประการ ...

- พระองค์ต้องการรู้ว่า เวลาใดคือเวลาที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุดสำหรับทุกๆ การกระทำ ?
- พระองค์ต้องการรู้ว่า ใครคือบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด และมีความจำเป็นที่สุดต่อพระองค์ ?
- พระองค์ต้องการรู้ว่า การกระทำเรื่องไหนที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ?

ในตอนนั้น นักคิดนักปราชญ์ทั้งหลายก็เสนอคำตอบมากมายจนกษัตริย์ช่างสงสัยนี้รู้สึกสับสนไปหมด ... พระองค์จึงตัดสินใจที่จะค้นหาคำตอบเหล่านี้จากชายชราผู้หนึ่ง ซึ่งพระองค์ก็ค่อยๆ ได้เรียนรู้บทเรียนสำหรับปัญหาทั้ง 3 ประการที่ค้างคาอยู่ในใจของพระองค์เอง ...

- เวลาที่มีค่าที่สุดสำหรับทุกการกระทำก็คือ “ปัจจุบัน”
- บุคคลที่สำคัญที่สุดก็คือบุคคลที่พระองค์ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับพวกเขา
- และการกระทำที่มีค่าที่สุดก็คือ การปฏิบัติอย่างดีต่อบุคคลเหล่านั้น

... ตะแล่น ... ตะแล่น ... ตะแล่น ... ตะแล่นตะแล่นเตนเตน ...

ผมเชื่อว่า นั่นคือคำตอบสำหรับพวกเราทุกคนด้วย และคิดมาเพื่อที่จะใช้เปิดเรื่องสำหรับเอกสารชุดนี้ ☺

If a company does not encourage questions, the future of the business will be in jeopardy.

## จะถามกันไปทำไม?!

การถามคำถาม เป็นส่วนหนึ่งของการพูดคุยในชีวิตประจำวัน มันธรรมดา มากๆ แล้วก็มากจนพวกเราอาจจะนึกไม่ถึงว่า มันมีส่วนสำคัญต่อชีวิต และ การทำงานของพวกเรา ... ลองย้อนนึกไปถึงคำถามทั้ง 3 ข้อของกษัตริย์ใน นิทานที่คัดมาให้ ... มีชื่อกี่นาทีรีเปลาที่พวกเราจะทันหยุดคิดถึงมัน? ถึงผม จะเชื่อว่าทุกคนน่าจะรู้คำตอบอยู่ก่อน หรือทุกคนก็น่าจะเห็นด้วยกับคำ ตอบเหล่านั้น ... แต่หยุดคิดซักเดี๋ยวล่ะ เราเคยถามตัวเองอย่างนั้นมั๊ย? เคย ปฏิบัติอย่างที่เราคิดว่าเป็นคำตอบที่ถูกต้องเหล่านั้นรีเปลา? ...

ปัญหาส่วนใหญ่ในโลก ในสังคม ในองค์กร ในครอบครัว รวมทั้งในชีวิต เกิดจากบุคคล 2 ประเภทเป็นส่วนมาก นั่นคือ “พวกที่ไม่ยอมถาม” กับ “พวกที่ถามไม่เป็น” ... เชื่อมั้ยล่ะ? ถ้าเชื่อทันทีคุณก็เป็นพวกแรก แต่ถ้าคุณ ปฏิเสธทันที คุณก็ยังเป็นพวกแรกอยู่ดีนั่นแหละ .. ฮ่า .. ฮ่า ...

แล้วถ้ามัน “พวกที่ถามไม่เป็น” มันเป็นอย่างไง?

มันก็คือคนที่นึกอยากจะถามคำถามที่ว่ามันแหละ !! .. เอ๊ย .. เอ๊ย ..!! .. พวกเราส่วนใหญ่โดนหลอกให้ถามเรื่องที่ไม่เป็นสาระก่อนข้างจะประจำเลย ทีเดียวยะ .. จะอยากรู้ไปทำไมล่ะว่า “ถามไม่เป็น” มันเป็นอย่างไง?! เพราะ ถ้าโลกนี้มีปัญหาจากคนสองประเภทคือ “ไม่ถาม” กับ “ถามไม่เป็น” สิ่งที่เรา น่าจะต้องรู้ก็คือ “การถามคำถาม” จะมีความสำคัญขนาดไหนกัน? ... นี้ผม จะบอกให้ ...

# ขนาดนี้เลย!!

Questions  
stimulate  
higher-level  
thinking,  
regardless of  
the level of  
knowledge one  
begin with.

*T.S. Eliot*

## ลำดับชั้นของคำถาม (I)

ผมยังนิยมที่จะแบ่งระดับของงานออกเป็นเพียง 3 ระดับเท่านั้น คือระดับปฏิบัติงาน ระดับบริหาร และระดับนโยบาย (การแบ่งเป็น 3 ระดับเป็น concept เบื้องต้นของการออกแบบแผนผังองค์กร ซึ่งได้รับการพัฒนาต่อออกไปจนเป็น “รหัสองค์กร” ทั้ง 64 รหัสด้วย) ... ทีนี้ ... เราก็มาดูความสำคัญของ “การถามคำถาม” ในแต่ละระดับชั้นกัน

### ความสำคัญที่ระดับปฏิบัติงาน

(ถ้าแปลตามตัวหนังสือจริงๆ เขาใช้คำว่า “ระดับปัจเจกบุคคล”)

- ช่วยในการกำหนดกรอบของปัญหา และปรับ focus ของความคิด
- ช่วยให้การทำงานมีความยืดหยุ่นในตัวเองมากขึ้น
- ช่วยเปิดกว้างความคิดใหม่ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นการปฏิบัติงาน

เป็นการกำหนดกรอบของปัญหา และปรับ focus ของความคิด

ในโลกที่เต็มไปด้วย “มลภาวะทางข้อมูล” อย่างทุกวันนี้ เราจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการกลั่นกรองข้อมูล เพื่อคัดสรรให้เหลือเพียงเฉพาะที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ หรือการปฏิบัติงานของเรา ... “คำถามที่ดี” จะเป็นเครื่องมือที่เราสามารถใช้เพื่อกำหนดกรอบขอบเขตของเรื่องราว และหลีกเลี่ยงอาการ “สับสนข้อมูล” ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ... ความคมชัดของประเด็นคำถามจะหมายถึงความคมชัดทางความคิดที่เราสามารถใช้เพื่อจัดการกับปัญหาต่างๆ

ช่วยให้การทำงานมีความยืดหยุ่นในตัวเองมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของทั้งโลก เป็นปัจจัยหนึ่งที่บีบบังคับให้เราจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนท่าทีของเราต่อโลกตลอดเวลา การตั้งคำถามย้อนเอากับเรื่องที่เราคิดไว้แล้ว หรือบางครั้งก็ทำไปแล้วนี้ ถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบความคิด และปรับเปลี่ยนท่าทีต่างๆ ของเราเมื่อเหตุการณ์รอบด้านเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

ช่วยเปิดกว้างแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

การตั้งคำถามต่อแผนงานที่วางไว้ หรือต่อจุดมุ่งหมายที่เราคาดหวัง หรือต่อสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ คือการสำรวจตรวจค้นบนความเป็นไปได้ต่างๆ ที่บางครั้งอาจจะหลงหูหลงตาไป หรือไม่อย่างนั้นมันก็จะเปิดประเด็นใหม่ๆ ให้เราได้ขบคิด เพื่อขยายวิสัยทัศน์ของเราให้แปลกใหม่ออกไป เกิดเป็นประเด็นเรื่องที่ทำลายความสามารถของเรา และอาจจะเปิดโอกาสใหม่ๆ ให้กับการทำงานของเราได้ด้วย ... คุณเชื่อจริงๆ ึ่ว สิ่งที่คุณทำ กับสิ่งที่คุณเป็นอยู่ในปัจจุบัน คือเพียงสิ่งเดียว หรือหนทางเดียวที่พระเจ้าสาปให้คุณเป็นอย่างนั้นนับตั้งแต่วันสร้างโลก? ... ลองถามพระเจ้าดูหน่อยซิ !!

An effective leader will ask questions instead of giving direct orders.

*Dale Carnegie*

## ลำดับชั้นของคำถาม (II)

### ความสำคัญของคำถามในระดับบริหาร

- เพื่อสร้างสายสัมพันธ์ต่อกันในองค์กร
- เพื่อสร้างแรงจูงใจ หรือสร้างสิ่งท้าทายใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นการทำงาน
- เพื่อส่งเสริมให้ทีมงานคิดค้นวิธีการใหม่โดยการตั้งคำถามตลอดเวลา

### เพื่อสร้างสายสัมพันธ์ต่อกันในองค์กร

ไม่มีใครในโลกที่สามารถทำอะไรได้ด้วยตัวคนเดียว ไม่งั้นพระเจ้าจะสร้าง Eve มาให้ Adam ทำอะไร? (คำตอบนี้ของเซ็นเซอร์คริบ ออกแนว X ไปหน่อย .. ฮี .. ฮี ..) ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจ และการประสานงานที่ดีเท่านั้น จึงจะเป็นหลักประกันของความสำเร็จ ... แต่ความร่วมมือร่วมใจที่ว่า มันก็ไม่มีทางเกิดขึ้นได้เลย หากฝ่ายบริหารไม่พยายามที่จะสำรวจตรวจค้นขีดข้อจำกัด ขีดความสามารถที่แท้จริง รวมไปถึงปัญหา และความต้องการต่างๆ ของใครต่อใครในสวนงานต่างๆ ขององค์กร ... และหากไม่สามารถประสานความต้องการของแต่ละบุคคลเข้ากับความต้องการขององค์กรแล้ว ความสำเร็จที่อยู่แค่เอื้อมมันก็จะไม่เคยถูกเอื้อมไปถึงเลยซักที !!

### เพื่อสร้างแรงจูงใจ หรือสร้างสิ่งท้าทายใหม่ๆ

การยิงคำถามเด็ดๆ ให้แกทีมงาน หรือการตั้งข้อสงสัยใหม่ๆ ให้แก่ระบบงาน ถือเป็นสิ่งท้าทายที่ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำ เพราะนอกจากมันจะเป็นการแสดงออกถึงความสนใจ และให้ความสำคัญกับการดำเนินการของทีมงานแล้ว มันยังเป็นการส่งสัญญาณกระตุ้นให้ทีมงานมีโอกาสที่จะหยุดคิด และทบทวนการทำงานที่ผ่านมาของตนเองด้วย อันจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นมาเสริมสร้างระบบให้พัฒนายิ่งขึ้นไป

### ส่งเสริมให้ทีมงานคิดค้นวิธีการใหม่ๆ

ในบางครั้งแต่หลายกรณี การถามคำถามอาจจะไม่ได้ต้องการคำตอบตรงๆ แล้วก็ตามอาจจะไม่ได้ต้องการรู้ถึง “สิ่งที่เป็นอยู่” ... แต่การถามจะเป็นกุญแจเปิดไปสู่ “เรื่องที่เป็นไปได้” หรือ “เรื่องที่น่าจะเป็น” ซึ่งทั้ง 2 กรณี ก็จะมีผลของ “ความอยาก” ส่วนตัวปะปนเข้าไปอยู่บ้างเล็กๆ ... แล้วก็เพราะอย่างนี้แหละที่จะเกิด ideas ต่างๆ ที่จะพยายามผลักดัน “เรื่องที่เป็นไปได้” ให้กลายเป็นจริงเป็นจังขึ้นมา หรือ “เรื่องที่น่าจะเป็น” ก็ให้เกิดขึ้นตัวเป็นตนไปเลย ... ในขณะที่โลกพยายามหาแหล่งพลังงานใหม่ๆ มาชดเชยแหล่งพลังงาน fossil อย่างน้ำมัน การบริหารงานก็จำเป็นต้องหาความคิดใหม่ๆ จากทีมงานทุกคน เพื่อเป็นเชื้อเพลิงในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องต่อไป

A failure to encourage questions is one of the clearest signs that a coporation is unbalanced.

## ลำดับชั้นของคำถาม (III)

### ความสำคัญของคำถามในระดับนโยบาย หรือระดับองค์กร

ในระดับปฏิบัติงาน หรือที่ควรจะต้องแปลว่าระดับบุคคลนั้น เราก็เห็นกันแล้วว่ามันมีหลายๆ เหตุผลที่เราควรจะเป็นคนชี้สงสัย ชัยนตั้งคำถามเพื่อที่จะเป็นการพัฒนาตนและพัฒนางาน ... องค์กรก็คือ “นิติบุคคล” ที่ประกอบด้วยทีมงานที่เป็น “บุคคล” แต่ละบุคคลที่ประกอบกร่วมกัน ... ซึ่งการถามคำถามก็จะไม่ต่างจากการเต้นของหัวใจที่จะเป็นมาตรวัด หรือเกณฑ์ในการประเมิน “สุขภาพขององค์กร”

- เพื่อที่จะสร้าง “องค์กรเรียนรู้”
- เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการประสานงาน
- เพื่อกระตุ้นการเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ
- เพื่อพัฒนาคุณภาพ และศักยภาพของทีมงาน
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
- เพื่อช่วยในการจัดปัญหาข้อขัดแย้ง

### เพื่อการสร้างสรรค์ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” หรือ Learning Organization ... (แห้ม ... คำนี้ทันสมัย !!) ... เป็นคำนิยามใหม่ในยุคข่าวสารข้อมูล ที่ถือว่าความรู้คือพลังขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ และมีแต่องค์กรที่สามารถสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมาเท่านั้นจึงจะสามารถยืนหยัดในโลกที่มีการแข่งขันรุนแรงอย่างในทุกวันนี้ได้

การถาม-ตอบ ถือเป็นการเรียนรู้ระดับ classic ที่มีใช้กันมาแล้วตั้งแต่สมัยดึกดำบรรพ์ ก่อนที่จะมีคัมภีร์พระไตรปิฎก ก่อนยุคของไบเบิลและกุรอ่าน และเป็นรากเหง้าของวิวัฒนาการทางวิทยาศาสตร์ทุกแขนง ... การถาม-ตอบอาจจะเกิดขึ้นจากคน 2 คนขึ้นไป หรือไม่กี่ในระดับที่คนคนเดียว ถามเอง-ตอบเอง เพื่อที่จะคิดทบทวนอะไรบางอย่าง

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการค้นหา” ซึ่งมีการใช้คำถามเป็นเครื่องมือนำทางในการทบทวนนโยบาย และเปิดกว้างโอกาสใหม่ๆ สำหรับองค์กรต่อไป

### เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการประสานงาน

การเรียนรู้หรือสืบค้นถึงขีดข้อมจำกัดและความสามารถที่แท้จริงของแต่ละส่วนงาน คือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้แต่ละส่วนองงาน รู้จักที่จะคำนึงถึงความต้องการระหว่างกัน และสามารถที่จะทำให้ระบบงานในภาพรวมเกิดความราบรื่นเรียบร้อย ทั้งยังมีส่วนช่วยในการผลักดันการพัฒนาระหว่างกันได้ ด้วยเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าขึ้นไปพร้อมๆ กัน

For rising in any  
business  
requires one to  
become a  
lifelong learner.

## ลำดับชั้นของคำถาม (III)

เพื่อกระตุ้นการเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

เป้าประสงค์หนึ่งของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือการที่จะสามารถแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน แบ่งปันความคิดสร้างสรรค์ซึ่งกันและกัน เราไม่ได้สร้างทีมเพียงเพื่อที่จะเป็น “ขบวนการพยักหน้า” เท่านั้น ... (ให้เห็นพยักหน้าๆ มันอาจจะแค่สัพหงกโดยไม่ได้เห็นชอบก็ไม่แน !!)

หลายคนอาจจะเชื่อว่าความคิดสร้างสรรค์คือสิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ อาจจะเกิดขึ้นมาตอนที่ลูกแอปเปิ้ล หรือลูกทุเรียนตกใส่หัว อาจจะเกิดจากตอนที่ลูบๆ คลำๆ ตัวเองในอ่างอาบน้ำแล้วก็ ... “ยูเรก้า !!” ... แต่หากเราจะอ่านประวัติศาสตร์ที่สัปดาห์พวกนั้นถอยไปซัก 2-3 ประโยค เราจะพบว่า อัจฉริยะบุคคลเหล่านั้นกำลังครุ่นคิดถึง “คำถาม” บางอย่างในใจอย่างคร่ำเคร่งเลยทีเดียว !! พระเจ้ายังต้องรอจนวันที่ 6 ถึงจะนึกออกว่าต้องสร้างมนุษย์ที่สลับซับซ้อนอย่างพวกเราขึ้นมาถกถามพระองค์เล่น ... (เชื่อก็ปล่าละว่าพระเจ้าสร้างมนุษย์ขึ้นมาเพื่อจะได้ทำลายพระองค์เอง เพราะมีแต่พวกเราเท่านั้นที่สามารถถกถามจนพระองค์ต้องทบทวนสิ่งที่กระทำลงไปต่อโลกแล้วจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ไง ☺ ... ฮ่า .. ฮ่า .. ฮ่า ..)

เพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของทีมงาน

จะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม “คำถาม” คือมาตรวัดความเจริญเติบโตทางปัญญาของผู้ถามเองเสมอ ซึ่งก็เช่นเดียวกับ “คำตอบ” คือมาตรวัดความเจริญเติบโตทางปัญญาของผู้ตอบด้วยเช่นกัน ... ดังนั้นการถาม-ตอบในองค์กรนอกจากจะเป็นการจุดประกายให้แก่ความคิดใหม่ๆ แล้ว ผลข้างเคียงที่จะได้รับก็คือ ทุกๆ คนจะสามารถรับรู้ขีดความสามารถของกันและกันพร้อมๆ กับซึมซับประสบการณ์ระหว่างกัน และสามารถที่จะกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพที่เหมาะสมแก่ระดับความรู้ความเข้าใจของแต่ละบุคคลได้ ... ปัญหาที่เกิดจากการ “ไม่ถาม” หรือการจงใจปิดกั้นทรัพย์สินทางปัญญาของตนเอง ด้วยกลัวคนอื่นจะล่วงรู้ความร้ายหรือยากจนผิดปรกติทางปัญญานั้น ย่อมทำให้เกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจน และเป็นการปิดกั้นตัวเองจากการเรียนรู้ที่ควรจะได้รับด้วย ... ตลอดกาล!!

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

ถ้าประสิทธิภาพของงานจะขึ้นโดยตรงกับคุณภาพของทีมงาน และคุณภาพของทีมงานก็ขึ้นโดยตรงกับคุณภาพของการตั้งคำถาม ... ดังนั้นประสิทธิภาพของงานขึ้นโดยตรงกับคุณภาพของการตั้งคำถาม ... ประโยคนี้เป็นจริงเสมอในทางตรรกศาสตร์ ☺

คุณจะไม่มีความเพิ่มประสิทธิภาพของตัวเอง หรือพัฒนาตัวเองได้เลย ตราบใดที่คุณยังเชื่ออย่างฝังใจฝังใจว่า พระเจ้าตั้งใจสร้างคุณมาให้สมบูรณ์แบบที่สดกว่ามนุษย์ทุกคน ... ความพึงพอใจในสิ่งที่ตัวเองมี สิ่งที่ตัวเองเป็น มันเป็นคนละเรื่องกับการหลงตัวเองนะ .. จะบอกให้!! ... แล้วความพึงพอใจที่ว่า ก็เป็นคนละความหมายกับความดักดานด้วย ...



Questions allow  
the other side to  
get their points  
across and let  
you understand  
them. ...  
Questions do  
not criticize,  
they educate.

## ลำดับชั้นของคำถาม (III)

ทันทีที่คุณไม่เชื่อว่าสิ่งที่คุณเป็นคือชะตากรรมเดียวที่คุณต้องยอมรับ เมื่อนั้นเองที่คุณจะตั้งคำถามให้แก่ตัวเอง และหาทางพัฒนาอะไรบางอย่างขึ้นมา เพื่อที่จะมีคุณภาพสูงขึ้น มีประสิทธิภาพดีขึ้น และมีชีวิตที่ดีขึ้น ... ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ “สุขภาพองค์กร” ด้วยเหมือนกัน

เพื่อช่วยในการขจัดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ

การไม่ลงรอยกันในระหว่างทีมงาน ยอมรับมาซึ่งการประสานงานที่สะดุดสะดุ้งและไม่ราบรื่น แต่หากเราจะทดลองสืบค้นเข้าไปในความไม่ลงรอยต่างๆ ที่ขัดแย้งกันแล้ว เราจะเห็นว่าบางครั้งมันก็ชี้ให้เห็นว่าหามาแห่งทั้งเพ และเป็นเรื่องที่น่าจะได้รับการแก้ไขได้ไปตั้งนานแล้ว หากมีการพูดจาถามไถ่ความเป็นไปต่างๆ ของงาน ... แต่ส่วนใหญ่ก็มักจะเก็บเงียบ และคิดเอาเองว่าคนอื่นมันโง่งง ไม่มีทางพุดรู้เรื่อง หรือไม่ก็คิดว่าตัวเองโง่งง ไม่มีปัญญาถ่ายทอดปัญหาให้คนอื่นเข้าใจ ... สรุปว่ายังงี้ก็โง่งงเท่าเดิม !! ฮี .. ฮี ..

.....

เอาละ ไหนๆ ก็โดนหลอกตามมาหลายทีแล้ว ผมว่าเนื้อหาที่สรุปออกมาน่าจะทำให้พวกเราพอจะนึกภาพความสำคัญของ “การถามคำถาม” ได้พอสมควร และน่าจะเข้าใจคำถามพูดแรกๆ เมื่อตอนเปิดบทนี้ที่ว่า “ปัญหาส่วนใหญ่ในโลกเกิดขึ้นจากคน 2 ประเภทคือ พวกที่ไม่ยอมถาม กับพวกที่ถามไม่เป็น” แล้วยังมีใครอยากรู้มั๊ยล่ะว่า “พวกที่ถามไม่เป็น” มันมีลักษณะยังไง?

มันก็ยังเป็นไอ้คนเดิมที่ถามคำถามที่ว่านี้อยู่ดีนั่นแหละ .. ฮ่า .. ฮ่า .. ฮ่า ..

มันจะอะไรที่จะต้องไปปรับรู้ว่า “ถามไม่เป็น” มันเป็นอย่างไง? คุณเห็นเขียนหนังสือจากการเฝ้าดูคนอื่นที่เขาใช้มือคนละข้างกับคุณรึไง? ... ☺ สิ่งที่คุณจะต้องทำคือพยายามซึมซับความสำคัญของการถามคำถาม ทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคำถาม ... แล้วทดลองถามตัวเองซะก่อนว่า ...

“ที่ผ่านๆ มา ทำไมกูถึงไม่ยอมถาม?”

No man really  
becomes a fool  
until he stops  
asking questions.

Chales Steinmetz

## นั่นสิ .. ทำไมถึงไม่ถาม?

มีหลายๆ สาเหตุที่ทำให้เราเป็นคนประเภท “ไม่ถาม” ... แต่ในหลายๆ สาเหตุนั้นมันมีต้นตอมาจากตัวเราเองเป็นส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้น อย่าไป ก่นด่าว่าฟ้าดินหรือว่าใครที่โหนกทั้งสิ้น เพราะมีอยู่คนเดียวในโลกเท่านั้น ที่ เราสามารถดุด่าว่ากล่าว หรือตำหนิติเตียนได้โดยที่ไม่โดนชกปาก ... นั่นคือ “ตัวเราเอง” !!

- กลัวจะมีปัญหา
- กลัวการเผชิญหน้า
- กลัวถูกมองว่าบกพร่องทางความฉลาด (โง่)
- แยกแยะ ไม่อกระหว่างการถามคำถามกับการโต้เถียง
- กลัวล้าล็กข้อมูล
- แล้วก็อาจจะมียังอื่นๆ อีกเยอะแยะ

ที่ยกมาเป็นสาเหตุหลักๆ ที่ปิดกั้นกระบวนการตั้งคำถาม ซึ่งก็คือการปิดกั้น กระบวนการในการก่อเกิดพุทธิปัญญาของตัวเรา ผมขอทิ้งไว้แต่หัวข้อ สำหรับในส่วนนี้ เพราะอยากให้เราทุกคนได้มีโอกาสทบทวนตัวเอง แทนที่ผมจะบรรยายชี้ให้เห็นเปลืองกระดาษ ...

แต่ผมอยากเสริมไว้ตรงนี้ซักหน่อยว่า ในฐานะขององค์กร หรือในฐานะของ ฝ่ายบริหาร หรือแม้แต่ในฐานะของผู้ปฏิบัติงาน การที่ไม่มีใครมาตั้งคำถาม อะไรกับเราเลย ก็ต้องถือว่าเป็นปัญหาด้วยเหมือนกัน และทุกคนควรจะต้อง พร้อมที่จะสำรวจตัวเองด้วยว่า เราคือสาเหตุแห่งความกลัวต่างๆ นั้นด้วยรี เปล่า? เราคือสาเหตุแห่งความสับสนระหว่งการถามคำถามกับการโต้แย้ง หรือไม่? เรามีทัศนคติต่อคำถามต่างๆ ที่คนอื่นถามกับเราอย่างไร? แล้วการ แสดงออก หรือปฏิกิริยาของเราต่อคำถามต่างๆ สอดคล้องกับความเชื่อหรือ ทัศนคติของเราต่อคำถามมากน้อยแค่ไหน?

หัวข้อที่ทิ้งไว้ว่าจะไม่ใช่ทั้งหมดที่เป็นสาเหตุของการปิดกั้นคำถาม แต่มัน เป็นส่วนใหญ่ของสาเหตุเท่านั้น และผมเชื่อว่า เมื่อพวกเราได้มีโอกาสทบทวนความเป็น “คนไม่ถาม” ของเราเองแล้ว ก็น่าที่จะมีคำอธิบาย หรือหัวข้อ ใหม่ๆ ได้เอง ... ซึ่งเมื่อเราเข้าใจสาเหตุของมัน เราก็จะเริ่มเจอกับปัญหา ใหม่อีกอย่างหนึ่งที่ตามมา นั่นก็คือ ...

“อยากถามก็อยากอยู่ ... แต่ก็จะถามว่าอะไร?”

The man who  
never alters his  
opinion is like  
standing water,  
and breeds  
reptiles of the  
mind.

*William Blake*

## “อยาก” ไม่ใช่ “พร้อม” !!

ล้าพังแค่ “ความอยากถาม” ไม่น่าจะถือเป็น “ความพร้อมที่จะถาม” ... ถึงแม้ว่ามันจะดีกว่าไม่มีความรู้สึกอยากเอาซะเลยก็ตาม ... แต่เราจะต้องไม่ลืมว่า ภาษายังมีที่ไพบีเพราะเพราะพริ้ง มีที่กวนสับสน มีที่สภาพเรียบร้อย และมีที่มันหยาบคายลามก รวมไปถึงที่มันกวนตีนอย่างที่สุดด้วย ... คำถามก็เหมือนกัน มันก็มีประเภทที่เป็นทางการแบบบ้าง บอๆ อย่างราชการ หรือไม่ก็ออกไปทางซักไซ้ไล่เรียง ออกไปทางสืบสวนสอบสวน ออกไปทางกล่าวโทษและตำหนิ ... รวมทั้งแบบที่มันกวนตีนไม่แพ้กับการพูดธรรมดาๆ ด้วยเหมือนกัน !!!

การที่มี “ความอยากถาม” นะดีแล้ว แต่การถามควรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมอยู่ด้วยที่ระดับหนึ่ง อย่าไปคิดว่านี่เป็นการวางแผน หรือเป็นเรื่องที่แสดงถึงความเจ้าเล่ห์แสนกลของเรา ... นึกซะว่าอย่างนี้ครับ ... ทำไมเราถึงต้องเตรียมความพร้อม? ทำไมเราถึงต้องพยายามไม่ถามคำถามที่กระทบกระทั่งความรู้สึกของใครคนใดคนหนึ่ง? ... เพราะเราเห็นความสำคัญของเขาใจ !! แล้วการที่เราจะระมัดระวังตัวไม่ให้เป็นที่ถูกเกลียดชังของคนอื่นเนี่ยะ มันเลวร้ายมากหรือเปล่า? ... ถ้าคำตอบคือ “ใช่” ... ช่างแหม่ง !! เราก็ยังเตรียมความพร้อมของเราอยู่นั้นแหละ ☺ ... เอาละ ... ต่อไปนี้คือสิ่งที่นักถามที่ดีจะต้องเรียนรู้

- Awareness : อะไรที่เราอยากรู้จริงๆ?
- Ability : ใครคือบุคคลที่สามารถจะตอบคำถามนั้น?
- Atmosphere : เมื่อไหร่ และที่ไหนที่ควรจะใช้คำถามนั้น?
- Attitude : เราจะเรียบเรียงประโยคคำถามยังไง?
- Answer : คำตอบที่ได้ตรงกันกับที่เราต้องการค้นหาหรือเปล่า?
- Appreciation : ความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นมาเป็นยังไง?
- Action : แล้วเราจะทำอะไรกับคำตอบที่ได้มา?

## The Seven A's

### Awareness : ความตื่นตัวต่อคำถาม

คนแรกที่เราควรจะถามก็คือตัวเราเอง เราจะต้องรู้ว่าตัวเองกำลังต้องการรู้เรื่องอะไร? แล้วต้องการรู้จริงๆ รีบเล่าในเรื่องนั้นๆ?

- อะไรคือสิ่งที่เรายังไม่เข้าใจ?
- บุคคลประเภทไหนที่น่าจะช่วยเราได้?
- ความจริง (facts) ของเรื่องราวเท่าที่เรารู้เป็นยังไง?
- เรารู้สึกยังไงต่อเรื่องนั้นๆ?
- แล้วเราทำอะไรได้บ้างจากข้อมูลเฉพาะเท่าที่รู้?

การโฟกัสลงไปในเรื่องนี้มีข้อดีอย่างน้อย 3 ข้อ 1 คือเราได้ทบทวนสิ่งที่เรารู้เรื่องอยู่แล้ว, 2 เราสามารถกำหนดจุดประสงค์ในการถามคำถามให้เฉพาะเจาะจงอย่างชัดเจน และ 3 เราจะได้ลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่เราอยากจะถาม ...

ถ้าคุณเหลือโอกาสอีก 1 ครั้งเพื่อที่จะถามคำถามสุดท้ายในชีวิต ... อะไรคือเรื่องที่คุณอยากรู้ที่สุด? ... รับรองว่าผมจะไม่ได้ยินคำถามข้อนั้นในทันที เพราะคุณกำลังคิดอยู่ !!

### Ability : ความสามารถที่จะตอบ

ก่อนที่จะทะเล่ทะเล่สาไปตั้งคำถามกับใคร ผมเชื่อว่าอย่างน้อยที่สุด พวกเราก็จะต้องคิดอยู่ก่อนบ้างว่า

- ใครที่รู้ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ ที่เราอยากรู้?
- แล้วหมอนั้นที่รู้ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ มีเวลาตอบคำถามของเราหรือเปล่า?
- หรือว่าหมอนั้นมีอำนาจสิทธิขาดที่จะเปิดเผยความลับของจักรวาลครั้งนี้ให้กับเรามั้ย?
- หรือว่าใครกันแน่ที่เต็มใจจะตอบคำถามนั้นๆ ของเรา?

### Atmosphere : บรรยากาศของการถาม

เราคงไม่ไปขอใครแต่งงานในงานศพที่พ่อแม่เขาโดน ไล่คนที่ถูกปฏิเสธคนก่อนมันฆ่าตาย ... จริงมั๊ย? เพราะเขาก็คงปฏิเสธ ในเมื่อเราไม่มีทางฆ่าพ่อแม่ของเขาอีกรอบนึงแน่ !!

การถามคำถามจะต้องมีการกำหนดบรรยากาศในการถามไว้ล่วงหน้าพอสมควร ซึ่งบางครั้งเราก็จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่ว่ามันขึ้นมาจากตัวเราเอง โดยการถามคำถามนำที่เราเตรียมไว้ล่วงหน้า และมีการจัดลำดับก่อนหลังอย่างชัดเจน ... แต่บางทีก็อาจจะต้องการขัดจังหวะ ถ้าบังเอิญคำตอบที่เขาตอบเริ่มครอบจักรวาล และทำให้เสียทิศทางของเรื่องที่เราอยากรู้ไป

Are we winning,  
and if not, how  
can we totally  
change the rules  
of the game?

*Mick Yates*

## The Seven A's (II)

อย่าลืมว่าเราไม่ได้มีเวลาทั้งชาติที่จะถามคำถามจากใครซักคนหนึ่ง ดังนั้น  
หมั่นตรวจสอบบรรยากาศของการถามให้ดีด้วยว่า

- เรามีรายการคำถามที่เราอยากถามพร้อมแล้วรีเปล่า?
- เวลาที่จะถามคำถามต่างๆ เหล่านั้นเหมาะสมแล้วหรือไม่?
- จำเป็นแค่ไหนที่จะต้องรู้ให้ได้เดี๋ยวนั้น?
- แล้วมันเคยถูกถามมาบ้างแล้วรีเปล่า?

**Attitude :** ทักษะคิดต่อการถามคำถาม

“การถามให้ถูกคำถาม” กับ “การถามคำถามให้ถูกวิธี” เป็นคนละเรื่องกัน  
เราต้องไม่ลืมว่าสิ่งที่เราเคย “กลัว” นั้นเป็น “ความจริง” เสมอ (ใครจำไม่ได้  
ให้ย้อนไปอ่านเองที่หน้า 9) ... เพียงแต่ว่าเราจะต้องพยายามไม่สร้าง  
บรรยากาศให้ความกลัวนั้นๆ ปรากฏตัวออกมาหลอกหลอนเรอีก ... ดังนั้น  
การเรียบเรียงประโยคและถ้อยคำต่างๆ ที่จะใช้เป็นคำถาม ก็เพื่อที่จะไม่ทำ  
ให้คนที่ตอบเข้าใจว่าเราเป็นนายใจทกที่กำลังซัดกันจ๋าเลย หรือเป็น  
พวกอาจารย์มหาวิทยาลัยกำลังเอาเป็นเอาตายกับลูกศิษย์ ด้วยการออกข้อ  
สอบให้มันโหดหินผิดมนุษย์ !! ... จำไว้เสมอว่า เขายังมีสิทธิ์เสมอที่จะ “ไม่  
ตอบ” พร้อมๆ กับมีสิทธิ์เต็มทีในการ “เหม็นขี้หน้า” เราตลอดกาล ...

Feelings are  
neither right nor  
wrong; they  
simply exist

จงด่อยๆ ถามคำถามสบายๆ ให้มันตอบง่ายๆ เพราะคนเราจะซีจี้กังวลใจ  
คำถามต่อไป ถ้ามันโหดหินกินสมองตั้งแต่ข้อแรกๆ ... แล้วค่อยๆ ทะลอมให้  
ตรงประเด็นเพื่อให้เขาสนใจที่จะตอบไปเรื่อยๆ ... แล้วก็อย่ารีบเมื่อถ้าเขา  
เริ่มพลาออกมานอกกริตนกรอย คนบางคนชอบตอบวกไปวนมา เพื่อให้ดู  
เหมือนกับว่าเขารู้มากที่สุดใน Galaxy ทางช้างเผือก แต่พยายามตั้งใจฟัง  
และจับประเด็นให้ได้ บางครั้งคำตอบดีๆ ก็ซ่อนอยู่ในขยะทางข้อมูลพวกนั้น  
เหมือนกัน หรือไม่งั้นเราก็อาจจะสามารถใช้ประเด็นนอกเรื่องเป็นสื่อทำให้  
เราชักใบกลับให้เข้าทางอีกครั้งก็ได้เช่นกัน ... ทันทีที่เขาจับได้ว่าเรา “เบื้อ”  
ที่จะฟัง เขาก็จะ “เบื้อ” ที่จะตอบเหมือนกัน ... จำไว้!!

**Answer :** คำตอบที่ได้รับกับจุดประสงค์ที่ต้องการ

มันไม่แน่นอนว่าคำตอบที่เราได้จะตรงประเด็น หรือตรงกับวัตถุประสงค์ของ  
เราเสมอไป ... ถ้าการถามคำถามยังมีเรื่องทักษะที่ต้องฝึก การตอบคำถามก็  
เหมือนกัน บางคนที่เราถามอาจจะไม่มีทักษะในการตอบ หรือไม่งั้นก็ไม่มี  
ทักษะทางการฟังภาษาไทย ... แต่ที่เลวร้ายกว่าก็คือ เราเองที่ไม่มีทักษะใน  
การเรียบเรียงประโยคให้มันฟังรู้เรื่อง !! หรือไม่อย่างนั้นก็ไม่มีความรู้ใน  
การฟังให้มันรู้เรื่อง !! ... แต่ที่ผมอยากจะทำคือเลวร้ายที่สุดก็คือ *เราเตรียม  
คำตอบให้ตัวเองอยู่แล้วในใจก่อนที่จะถาม !!!*

## The Seven A's (III)

ข้ออันตรายอย่างหนึ่งของพวกเราก็คือ เรามักจะหลงทางระหว่าง “จุดประสงค์ของคำถาม” กับ “คำตอบที่เราประสงค์จะได้ยิน” คนบางคนถามไปอย่างนั้นแหละ ถามเพื่อยืนยัน “ความตักตวน” ของตัวเองเท่านั้นเอง !! ไม่ได้คาดหวังจะได้ยินได้ฟังเรื่องอื่นๆ หรือคำตอบอื่นๆ ที่คนอื่นเขาพูดออกมา ซึ่งจริงๆ แล้วคนพวกนี้คุยกับโต๊ะกับเก้าอี้ก็สามารถเขียนรายงานออกมาได้เป็นวรรคเป็นเวร เพราะถามโดยหน้าที่ และรายงานโดยหน้าที่ ไม่ได้ค้นหาอะไรมาเป็นข้อมูลซักเท่าไรเลย ... ทายาทอสูรตัวจริงล่ะพวกนี้ !!

การกำหนดจุดประสงค์ของคำถาม ไม่ใช่การกำหนดเจตนาที่จะเอาปีบมาครอบกบาล แต่มันหมายถึงการกำหนดกรอบของเรื่องราวที่เราต้องการสืบค้น เพื่อจะป้องกันไม่ให้เกิดคำตอบว่า “ลูกชายเขาสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้” ในขณะที่เราอยากรู้เรื่องสุขภาพของพ่อแม่ของเขา แต่คำตอบว่าสุขภาพแข็งแรงดีแล้ว กับความจริงที่อาจจะเพิ่งออกจากห้อง ICU ก็ดูจะห่างทีศอกเกินไปเหมือนกัน ... การกำหนดจุดประสงค์ของคำถาม ไม่ใช่การตีกรอบครอบกบาลตัวเองด้วยคำตอบที่เราอยากจะยอมให้ตัวเองได้ยินล่วงหน้า !?

เพราะฉะนั้น เราจึงต้องคอยตรวจสอบว่า คำตอบที่เราได้มานั้น มันเป็นเรื่องเดียวกับที่เรา กำลังพยายามสืบค้นรีเปล่า แล้วมันเพียงพอกับความ ต้องการแล้วหรือไม่ ... ถ้ายังไม่พอก็ต้องตามล่าเอาจากรายเดิม หรือรายอื่นๆ ต่อไป

อีกอย่างที่เราควรจะสนใจก็คือ การที่เราเปิดกว้างทางสว่างแห่งปัญญาของเราไว้ ด้วยการทะเลงหูให้พร้อมได้ยินทุกๆ เรื่องนั้น แม้ว่าบางครั้งคำตอบที่เราได้อาจจะไม่เพียงพอ หรือไม่ตรงประเด็นซักเท่าไร แต่ก็มีส่วนเหมือนกันที่มันได้เผยตัวของประเด็นอื่นๆ ที่เราอาจจะมองข้ามไปตั้งแต่แรก ... ตรงนี้สำคัญมาก เพราะพึงระลึกไว้เสมอว่า เราไม่ใช่พหูสูตร ไม่ใช่ผู้รอบรู้ไปหมดทุกเรื่องราว (เราถึงมีคำถามไว้ถามไง!) มันอาจจะมึประเด็นอื่นซุกซ่อนโดยที่เราไม่ทันนึกถึงก็ได้ และนั่นย่อมมีประโยชน์กับการทำงานของเราเสมอ !!!

### Appreciation : ความพอใจในผลลัพธ์ของคำถาม

อย่าลืมว่าการถามคำถามเป็นส่วนหนึ่งของการสนทนา และเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้นไม่ว่าจุดประสงค์ของการถามคำถามจะมีมากมายก็ซอกก็ตาม ข้อหนึ่งนั้นจะต้องมีจุดประสงค์เพื่อสร้างสรรคความสัมพันธที่ดีต่อกันอยู่ด้วยเสมอ ... การได้คำตอบที่ตรงประเด็นกับวัตถุประสงค์ แต่บิบบั่นจนคนตอบไม่ยอมเจอหน้าเราอีก (เพราะกลัวโดนบิบบอีกหลายที) ไม่น่าจะถือว่าเป็นการถามคำถามที่มีประสิทธิภาพ ... คนประเภทนี้ควรจะไปเป็นตำรวจ หรือทนายความ หรือสรรพากรที่ไม่ค่อยมีใครอยากจะพบหรือคบค้าซักเท่าไร ☺

Questions  
should have  
consequences

## The Seven A's (IV)

เพราะงั้น ... อย่าลืมพิจารณาเรื่องพวกนี้ประกอบไว้ด้วยว่า ..

- คำถามแบบไหนที่จะได้รับการตอบสนองที่เป็นประโยชน์ที่สุด?
- แล้วเราเข้าใจในคำตอบเหล่านั้นรีเปล่า?
- เราได้แสดงความขอบคุณเขาในการสละเวลาตอบคำถามของเราหรือไม่?
- เราแสดงออกแค่ไหนที่จะบอกให้เขารู้ว่า เขาคือเหตุผลที่เราอาจจะต้องการความร่วมมือในการตอบคำถามครั้งต่อไปของเรา?

การที่คนเราารู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า มีคุณประโยชน์ต่อผู้อื่น ย่อมจะสร้างความพึงพอใจให้ได้ในระดับหนึ่งเสมอ ... หรืออย่างน้อยที่สุดถ้าเราทำให้คนอื่นรู้สึกอย่างนั้นจริงๆ ผมว่าเขาก็คงไม่ถึงกับหมิ่นช้ำหน้าเราหรอกครับ !!

Action : แล้วเราจะทำอะไรกับคำตอบที่ได้มา

ถ้าเอาแต่ถามโดยไม่ทำอะไรซักอย่าง เราก็ไม่เรียกว่า “นักถาม” แต่เราเรียกว่า “ลูกอีซางซึก” ซะมากกว่า ... บางคนก็เอาแต่ถามไปวันๆ เก็บข้อมูลไปวันๆ เพื่อถ่วงเวลาที่ตัวเองจะต้องตัดสินใจ หรือไม่นั้นก็ไม่ได้กำหนดทิศทางในการทำงานของตัวเองไว้ก่อนเลย ... ถามฆ่าเวลาเม่งไปอย่างนั้นเอง !! ถ้าไม่อยากเป็นลูกอีซางซึก ก็ต้องจำไว้ว่า

- คำถามถูกต้องกับจุดประสงค์ในแผนงานต่อไปของเราเปล่า?
- เราจะ “ทำ” หรือ “ไม่ทำ” อะไรกับแผนงานเดิม เมื่อมีข้อมูลอย่างที่ต้องการจะสืบค้นแล้ว? มีทางเลือกหรือการเปลี่ยนแปลงอะไรหรือไม่?
- ยังมีคำถามอะไรอีกมั้ยที่ต้องถาม เพื่อที่เราจะสามารถดำเนินการใดๆ ต่อไปได้?

.....

ครบทั้ง 7 A's แล้วครับเท่าที่คัดมาอย่างย่อๆ อาจจะน้อยไป อาจจะมากไป ในความรู้สึกของแต่ละคน ซึ่งข้อนี้ผมไม่รู้ได้ อาจจะรู้สึกว่ามีมันเรื่องเก่าๆ มาเล่าใหม่ด้วยสำนวนบ้าง บอๆ เท่านั้น นั่นก็เป็นเรื่องที่แต่ละคนจะคิด หรือจะรู้สึกได้ ... ว่าแต่ว่า “เคยใช้ทั้ง 7 ตัวพร้อมๆ กันก่อนที่จะถามอะไรใครออกไปรีเปล่า?” ... นี่ก็ไม่แน่อีกเหมือนกัน ... ที่แน่ๆ ก็คือผมเล่าจบแล้วละ !!... ต่อจากหน้านี้ไปเป็น “ตัวอย่างคำถาม” ตามที่หนังสือเขาเขียนไว้ ... ซึ่งบังเอิญที่ผมไม่คิดอย่างนั้นด้วย (ถึงเสียเงินไปร่วมพันนี่แหละ!) ผมกลับมองว่ามันมีนัยสำคัญในอีกรูปแบบหนึ่งที่ต่างออกไป และน่าจะเป็นประโยชน์ไม่น้อยทีเดียวในความหมายที่ผมอยากจะพูดถึง

If your questions  
have no results,  
no direct link to  
the future  
action, you  
have wasted  
two people's  
time.

## Questions that work

ประมาณ 2 ใน 3 ของหนังสือเล่มที่ผมคัดมา เป็นตัวอย่างคำถามที่แนะนำไว้ว่า “เราควรจะได้ถาม” ... แต่การถามคำถามตามตำรามันก็ดูออกจะน่าเบื่อ และไร้ชีวิตจิตใจจนเกินไป ... ว่ากันมายัง? การถามคำถามควรจะให้มันเป็นธรรมชาติ และขึ้นอยู่กับบรรยากาศของสภาพแวดล้อมพอสมควร ... ซึ่งถ้าหากมองในแง่มุมมองนี้แล้ว ก็แปลว่าสิ่งที่บรรจุอยู่บนหน้ากระดาษอีกกว่า 200 หน้าของหนังสือ ล้วนแล้วแต่เหลวไหลทั้งเพ !! ... รีบเล่า?!

ไม่ใช่ว่าผมเสียตั้งค์แล้วยังไงก็ต้องบอกว่าดี !! © ผมคิดในมุมที่ต่างออกไปว่า หากเราใช้มันเป็น check list หรือบันทึกรายการเพื่อตรวจสอบตัวเอง มันก็น่าจะมีประโยชน์ ... แล้วก็ค่อนข้างมากด้วย

พวกเราต้องทำงานแข่งกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งทุกวันนี้ต้องถือว่าเร็วมาก และทำให้เรามีเวลาน้อยลงสำหรับการคิดทบทวน หรือการตรวจสอบความเรียบร้อย เพราะฉะนั้น เราจึงเห็นวิศวกรการบินทั้งหลาย จะถือ check list หรือรายการตรวจสอบที่เขาจัดเตรียมมาอย่างดีนี้แหละ แล้วก็ใช้ในการตรวจสอบสภาพของเครื่องบิน ก่อนที่ปล่อยให้มันออกไปรับผู้โดยสารหรือบินทะยานสู่ฟากฟ้า ... เขาไม่มีเวลาที่จะค่อยๆ นึก ค่อยๆ คิดว่าตรงตรงนั้นแล้วรึยัง ตรวจสอบนี้แล้วรึเปล่า ทุกอย่างจะต้องผ่านรายการตรวจสอบ และทำเครื่องหมายให้รู้ว่าได้ทำอะไรลงไปแล้วบ้าง เพราะรายละเอียดที่จะต้องทำ และที่จะต้องตรวจสอบมันเยอะมาก ... อย่างน้อยที่สุด ก็จะเป็นหลักประกันว่า เขาไม่ได้ลืมนิ่งใดสิ่งหนึ่งเลยที่จะ “ต้อง” ดูเป็นประจำ

ถ้ามันเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้การทำงานง่ายขึ้น หรือเร็วขึ้น และเรียบร้อยขึ้น ทำไมเราถึงจะประยอกต์มาใช้กับการตั้งคำถามไม่ได้? ... ชีวิตการทำงานน่าจะง่ายขึ้นกว่าที่เราจะต้องมาเริ่มคิดใหม่ทุกๆ ครั้ง .. จริงมั๊ย?! ถึงรายการที่หนังสือให้มาอาจจะไม่ครอบคลุมไปทุกๆ เรื่อง แต่อย่างน้อยที่สุด มันก็ประหยัดเวลาเราไปส่วนหนึ่งละ เพื่อเราจะได้มีเวลาคิดเพิ่มเติมจากนั้นให้มันครอบคลุมเนื้อหาที่ควรจะต้องถาม ...

- 65 คำถามสำหรับการต่อรองเงินเดือนกับนายจ้าง
- 46 คำถามก่อนที่เราจะเปิดตัวสินค้าหรือบริการใหม่
- 66 คำถามสำหรับการสำรวจตรวจสอบปัญหา
- 18 คำถามก่อนที่จะเริ่มบรรยาย หรือการนำเสนอ
- 37 คำถามเพื่อที่จะเข้าใจลูกค้าของเรามากขึ้น
- 27 คำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในทีมงาน
- 57 คำถามก่อนที่เราจะตัดสินใจเลือกเรียนอะไรต่อไป

และอื่นๆ อีกเป็นร้อยเป็นพัน !!!

หลายๆ กลุ่มคำถามอาจจะไม่เกี่ยวกับการทำงานของพวกเราในปัจจุบัน เพราะฉะนั้นก็เลยไม่แปลออกมาให้ .. โดยเฉพาะเรื่องเงินเดือน (ฮา..) เพราะถ้าจะแปลจริงๆ มันก็ต้องแปลตั้งแต่คำถามที่จะต้องใช้ในการสัมภาษณ์พนักงานเข้าใหม่ด้วยเหมือนกัน (ฮา.. แบบจ้อยๆ) ... เพราะงั้นก็เอาเป็นว่า ผมพยายามเลือกที่มันน่าจะเป็นประโยชน์กับการทำงานในปัจจุบันของพวกเรากันแล้วกัน ... สำหรับใครที่อยากได้อย่างครบเล่ม อันนี้ต้องรบกวนให้ไปหาซื้อแล้วก็อ่านเอาเอง ไม่ให้หยิบยืมไปถ่ายเอกสารครับ ... อย่าลืมนะเจ้าของหนังสือมันขี้กบรลั้ย !!



Questions that work when :

## Selling and Negotiating

การขายและการเจรจาต่อรอง เป็นเรื่องที่ทำให้เรามักจะต้องนึกไปถึงคำอีกคำหนึ่ง ... นั่นก็คือ “ลูกค้า”

“ลูกค้า” น่าจะเป็น “คำศัพท์ศักดิ์สิทธิ์” ที่ควรจะบรรจุเข้าไปในพจนานุกรมของพวกเขา “พาณิชย์นิยม” ... ว่าแต่เรา ให้ความหมายของคำๆ นี้ยังงัย? แล้วมันมีความหมายครอบคลุมถึงกลุ่มคนมากน้อยแค่ไหน? และกลุ่มไหนบ้างที่ควรจะได้รับเกียรติขึ้นทำหน้าที่ “บุคคลศักดิ์สิทธิ์” นี้?

ในความเป็นจริงก็คือ พวกเรา “ขาย” บางสิ่งบางอย่างทุกวันอยู่แล้ว บางคนก็ขายความคิด บางคนก็ขายแรงงาน หรือขายความสามารถ ... ให้กับลูกค้าที่อยู่ภายในองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็มีเพียงบางคนเท่านั้นที่มีหน้าที่เพิ่มเติมในการนำเสนอสินค้าแก่ลูกค้าที่อยู่ภายนอกองค์กรของตัวเอง ... ดังนั้น ... หากเราให้คำจำกัดความ “ลูกค้า” ว่า *คือบุคคลที่เราพยายามนำเสนอของสิ่งบางอย่าง เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่เขา ในผลลัพธ์ตอบแทนที่เราถวิลใฝ่ฝันที่จะรับ ...* อาจจะเป็นใบสั่งซื้อ อาจจะเป็นลายเซ็นอนุมัติในการจ่ายเงินแก่เรา อาจจะเป็นความร่วมมือในการทำงาน หรืออาจจะเป็นการมอบหมายหน้าที่การทำงานที่สำคัญยิ่งๆ ขึ้นไปอันหมายถึงความก้าวหน้าในการทำงานของเรา ... ถ้าอย่างนี้แล้ว คำว่า “ลูกค้า” ก็จะมีนัยสำคัญที่กว้างขวางกว่าที่คำๆ เดิมในความรู้สึกเก่าๆ ของเรา ... ว่างั้นมั๊ย?

นี่คือสิ่งแรกที่ผมอยากทำความเข้าใจกันก่อน เพราะการให้ความหมายที่แตกต่างกันย่อมจะทำให้การตีความต้อๆ ไปแตกต่างกันได้ และการให้คำจำกัดความที่แคบเกินไป ก็เท่ากับเราปิดกั้นตัวเองจนไม่เกิด idea อะไรใหม่ๆ ที่แตกแขนงออกไปได้กว้างนัก ... ในขณะที่การให้คำจำกัดความที่กว้างเกินไป ก็อาจจะทำให้เราจับต้นชนปลายไม่ถูกเหมือนกัน

ผมเขียนเอกสารชุดนี้ ไม่ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จำกัดเฉพาะที่ทีมงานด้านการตลาด แต่ผมต้องการให้ทุกๆ คนในองค์กรตระหนักในสิ่งที่ผมสังเกตเห็นมาตลอดเวลาของการทำงานร่วมกัน ... ผมเรียกว่า “วิกฤติปัจจุณา” ... คือพวกเราตั้งคำถามต่อเรื่องราวต่างๆ น้อยจนเกินไป และทำให้หลายๆ กรณีปัญหาที่ซุกซ่อนอยู่ในระบบไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง ...

เราไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วย “คำสั่ง” ครับ แต่มันจะต้องแก้ไขด้วย “คำถาม” ... คำถามที่กลั่นออกมาจากการสังเกต การสำรวจตรวจสอบ และการใคร่ครวญ เพื่อกำหนดกรอบเกณฑ์ที่ชัดเจนของเรื่องราวที่เราจะดำเนินการต่อไป ... เท่านั้น !!!

Questions that work when :

## Selling and Negotiating

Why do customers need our product or service?

How can we organize our business around the customer?

What do our customers need from us to help them serve their customers?

### การทำความเข้าใจลูกค้า

ใครที่รู้จักลูกค้าของเราได้ดีกว่าเรา? เป็นคู่แข่งของเรารึเปล่า? พวกเขา กำลังศึกษาลูกค้าของเราอย่างทะลุปรุโปร่ง และกำลังนำเสนอบางสิ่งบางอย่างที่ดีกว่าแก่ลูกค้าหลักๆ ของเราอยู่หรือไม่? ปรกติลูกค้าของเราซื้อสินค้าและบริการต่างๆ มากกว่าที่เรานำเสนออยู่แล้ว แล้วทำไมเขาถึงเลือกที่จะซื้อสินค้าหรือบริการบางอย่างจากเรา? ทำไมไม่ซื้อสิ่งเดียวกันนั้นจากผู้ขายรายอื่น? ... ตกลงว่าเรารู้จักลูกค้าของเราจริงๆ แດไหน?

เอาละ .. เคยถามคำถามอย่างนี้กับตัวเอง หรือเพื่อนร่วมทีมรึเปล่า?

- ใครคือลูกค้าที่สำคัญที่สุดของเรา?
- แล้วเราให้ความสนใจ ความใส่ใจที่เพียงพอแล้วรึเปล่า?
- ลูกค้าของเราได้รับความพอใจแล้วหรือไม่?
- ทำไมพวกเขาถึงเลือกสิ่งซื้อสินค้าจากเรา?
- พวกเขา กำลังมองหาอะไรบ้างหรือไม่?
- อะไรคือสิ่งที่พวกเขาต้องการจริงๆ?
- แล้วพวกเขาซื้อหาอะไรเข้าไปบ้าง?
- เราจะต้องทำอะไรเพื่อให้ลูกค้าของเราสะดวกสบายมากขึ้น?
- จะต้องทำยังไงเพื่อให้ง่ายต่อการสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า?
- อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าให้คุณค่ากับมันมากที่สุดในตัวสินค้าและบริการที่เขาซื้อหาเอาไว้?
- พวกเขาคิดว่าตัวเองต้องการอะไร?
- อะไรคือความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง? และไม่ได้เอ่ยถึง?
- สินค้าและบริการของเราถูกใช้ไปยังไง?
- อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากสินค้าและบริการนั้น?
- สินค้าเหล่านั้นทำให้ชีวิตของลูกค้าดีขึ้นมั๊ย? ทำได้ยังไง?
- สินค้าเหล่านั้นจะถูกใช้เมื่อไหร่? และช่วงไหนที่จะมีการเรียกร้องต้องการ?
- สินค้าเหล่านั้นจะถูกใช้ไปที่ไหน? พื้นที่ใดที่เป็นแหล่งที่มีต้องการ?
- ผู้คนทั่วไปจะซื้อหาสินค้าหรือบริการเหล่านั้นจากที่ไหน?
- จุดเด่นของสินค้าของเราอยู่ที่ไหน?
- ด้วยคุณประโยชน์ข้อไหนที่ทำให้มันแตกต่างจากสินค้าของคนอื่นๆ?
- คุณประโยชน์ที่มีนั้นเป็นสิ่งดึงดูดความต้องการหรือไม่?
- เรามีทางทำให้คุณประโยชน์นั้นสร้างแรงดึงดูดความต้องการได้อย่างไร?

Questions that work when :

## Selling and Negotiating

- ความสะดวกสบายเกี่ยวกับสินค้าของเรามีมากน้อยแค่ไหน?
- มีทางไหนบ้างที่จะทำให้มันมีความสะดวกสบายมากกว่าเดิม?
- มันบ่งบอกอะไรเกี่ยวกับสถานะภาพของลูกค้าของเราหรือเปล่า?
- มันดูมี style บ้าง?
- หรือว่ามันมีคุณภาพที่ดีกว่า?
- หรือว่ามันมีราคาถูกกว่า?
- หรือว่าปลอดภัยกับผู้ใช้งานมากกว่า?
- หรือว่ามันมีความน่าเชื่อถือมากกว่า? มีอายุใช้งานนานกว่า?
- ถ้าคนในครอบครัวของเราเป็นหนึ่งในลูกค้า หรือผู้ใช้สินค้านั้น พวกเขาจะคาดหวังอะไรได้จากประสบการณ์ในสินค้านั้น
- พวกเขาจะได้รับการเยี่ยมเยียน เพื่อถามไถ่เกี่ยวกับความพึงพอใจหลังจากที่ซื้อไปแล้วหรือไม่?

### คำถามเกี่ยวกับคู่แข่ง

- การแข่งขันนั้นๆ สร้างความกระทบกระเทือนต่อเราอย่างไร?
- เราติดตามอย่างไรใกล้ชิดต่อสถานการณ์การแข่งขันนั้นหรือไม่?
- คู่แข่งของเราขายสินค้าของเขาไปในพื้นที่ใดบ้าง?
- ส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่งขยายตัวมากขึ้น หรือว่าลดลง?
- คู่แข่งของเรามีกลยุทธ์-กลยุทธ์อย่างไรบ้าง?
- อะไรคือข้อแตกต่างระหว่างสินค้าของเรา กับของคู่แข่ง?
- แนวโน้มของผลกระทบต่อยอดขายและรายได้จะเป็นอย่างไร?
- มีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้างในตลาด?
- สัดส่วนตลาดทั้งหมดมีการขยายตัวขึ้น หรือว่าลดลง?

### คำถามเกี่ยวกับอนาคต

- เราสามารถทำอะไรได้บ้าง เพื่อที่จะมีส่วนแบ่งตลาดที่เหมาะสมในตลาด?
- มีอุปสรรคอะไรบ้างที่เราจะต้องเผชิญในการสร้างยอดขาย?
- ยังมีโอกาสอะไรสำหรับเราหรือไม่ในทางตลาด?
- เราจะขยายฐานตลาดใหม่ๆ ได้ที่ไหนบ้าง?
- มีสินค้าหรือบริการอะไรบ้างที่เราสามารถนำเสนอ โดยที่คู่แข่งยากที่จะปฏิบัติตามอย่าง?
- กำหนดเป้าหมายระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาวไว้ได้อย่างไร?
- แนวโน้มของยอดขายและกำไรในอีก 5 ปีข้างหน้าของสินค้าและบริการนั้นเป็นอย่างไร?

Questions that work when :

## Selling and Negotiating

Can you describe an employee's role in company-customer relationship?

Can you tell me about a time when it was very difficult to carry out this role?

Be specific; how did you resolve this situation?

ลองถามพนักงานฝ่ายบริการลูกค้าดูบ้าง ...

- ใครคือลูกค้าของเรา?
- อะไรคือความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อพวกเรา?
- เราได้พยายามจัดการงานตามความต้องการของลูกค้าของเราหรือเปล่า?
- ถ้าไม่ ... ทำไม่ถึงไม่ทำ?
- เราปฏิบัติต่อลูกค้าทุกคนเหมือนกัน หรือว่าแตกต่างกัน?
- เราได้สร้างความสัมพันธ์แบบเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างพวกเรากับลูกค้าหรือไม่?
- เราดูแลรักษาลูกค้าของเราหรือเปล่า?
- ถ้าไม่ ... ทำไม่ถึงไม่?
- อะไรคือสิ่งที่คุณค่าไม่เคยได้รับความพึงพอใจ?
- มีการข่าระบือขึ้นเกินกำหนดโดยลูกค้าหรือเปล่า?
- หรือว่าเขาคาดหวังอะไรๆ มากจนเกินไป?
- หรือว่าสิ่งที่เขาเรียกร้องต้องการ จำเป็นต้องใช้เวลาที่มากจนเกินไป?
- พวกเราประเมินสถานการณ์ของการแข่งขันอย่างไร?
- มีธุรกิจที่ไร้ผู้ต่อต้านพยายามจะเข้ามาในฐานะลูกค้าของเราหรือไม่?

เกี่ยวกับลูกค้าบางราย

- ใบสั่งซื้อที่ได้รับ เป็นสัญญาณบ่งบอกถึงจุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์ในระยะยาวหรือเปล่า?
- ลูกค้ารายนั้นๆ สามารถจะเป็นสื่อเชื่อมโยงเราไปถึงลูกค้ารายใหม่ๆ ได้หรือไม่?

Questions that work when :

## Selling and Negotiating

ในฐานะของผู้ขาย หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการลูกค้า

คนที่ เป็น “ลูกค้า” ทุกคน ล้วนแล้วที่จะคาดหวังว่า พนักงานขายหรือฝ่ายบริการ น่าจะ ต้องรู้ อะไร เกี่ยวกับสินค้า ทั้ง ของตัวเอง แล้วก็ ของชาวบ้าน ทั้งหมด ที่ เกี่ยวข้อง กัน ... เขาถาม ก็ เพราะ อยาก จะ รู้ หรือ ต้องการ ข้อมูล เพื่อ ที่จะ เปรียบเทียบ ... ส่วน ผู้ขาย หรือ ผู้ ให้ บริการ ลูกค้า เคยถาม อะไร พวก เขามั มั่ง ? เคย อยาก รู้ อะไร อย่าง นี้ บ้าง มั มั่ง ? ...

- ลูกค้าของเราชอบอะไร?
- ลูกค้าของเรา “ไม่” ชอบอะไร?
- เมื่อไหร่ ช่วงเวลาไหนที่พวกเขาต้องการซื้อสินค้า?
- พวกเขาใช้เวลาเท่าไรในการหาซื้อ / สั่งซื้อสินค้า?
- พวกเขาหาซื้อสินค้าจากแหล่งไหนบ้าง?
- เราจะต้องปรับปรุงพัฒนางานด้านบริการของเราอย่างไร?
- พวกเขา รู้สึก ยังไง บ้าง กับ การซื้อ สินค้า และ บริการ จาก เรา?
- สินค้ากลุ่มไหนที่พวกเขาจะหาซื้อบ่อยครั้งที่สุด?
- สินค้าหรือบริการกลุ่มไหนที่พวกเขาชอบมากที่สุด?
- ทำไมเขาถึงเริ่มที่จะซื้อสินค้าและบริการจากเรา?
- พวกเขา คิด ยังไง กับ ประเภทสินค้าที่ เรา จัด จำหน่าย และ บริการ ที่ เรา มี ให้ กับ เขา?
- พวกเขา มอง เห็น ว่า คุณภาพ ที่ เรา มี อยู่ใน สินค้า และ บริการ เป็น ยัง ไง?
- บริการของเรา และ สถานที่ทำการของเราให้ความสะดวกกับเขามากน้อยแค่ไหนและอย่างไรบ้าง?
- พวกเขา ยินดี ที่จะ แนะนำ พรรคพวก เพื่อ ฟุ้ง ของ เขา ให้ มา ติด ต่อ ซื้อ ขาย กับ เรา หรือ ไม่?

กับลูกค้าที่กลายเป็น “อดีต”

- ทำไมเขาถึงไม่ยอมสั่งซื้อสินค้าจากเราอีก?
- เราจะต้องทำอะไรบ้างหรือไม่เพื่อที่จะให้เขากลับมาเป็นลูกค้าของเราอีกครั้งหนึ่ง?

Questions that work when :

## Selling and Negotiating

การเสาะหาลูกค้าหรือบุคคลที่เราจะต้องติดต่อกับ  
ถามหาจากคนที่น่าจะรู้จักกับลูกค้าในเป้าหมายของเรา

- ใครคือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ?
- วิธีไหนเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่เราจะสามารถเข้าพบบุคคลนั้นๆ?
- แล้วเขาขอการติดต่อทางโทรศัพท์ หรือการทำรายการเสนอสินค้าด้วยเอกสาร?
- เวลาไหนบ้างที่เหมาะสมที่สุดในการเข้าพบกับเขา?
- พวกเขามีข้อผูกมัด หรือข้อตกลงใดกับผู้ขายรายอื่นอยู่หรือไม่ในเวลาอื่นๆ?

การนำเสนอสินค้าและบริการ

... เคยถามลูกค้าว่าอย่างไรบ้าง? ...

- เราจะสามารถให้บริการที่ดีที่สุดแก่เขาอย่างไรได้บ้าง?
- มีสินค้าหรือบริการใหม่ๆ อะไรบ้างที่เขากำลังมองหา?
- พวกเขาทำ (... สิ่งนั้นสิ่งนี้ ... เรื่องนั้นเรื่องนี้ ...) กันอย่างไร?
- แล้วเขาใช้วิธีอะไรในการทำเช่นนั้น?
- หรือว่าพวกเขาต้องการการดูแลวิธีบริการแบบของเรา?
- เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายของเขา พวกเขาคิดว่าตัวเองจะอยู่ที่ตรงไหนของการเดินทางสู่เป้าหมาย?
- ยังมีอะไรอีกบ้างที่เขากำลังมองหาที่จะเห็นการปรับปรุงพัฒนา?

ความมุ่งหวังภายในของลูกค้า

- พวกเขาจะรู้สึกอย่างไรบ้างกับ (... สิ่งนั้นสิ่งนี้ ... เรื่องนั้นเรื่องนี้ ...)?
- อะไรคือเป้าหมายที่เขาต้องการ?
- แล้วพวกเขาต้องการให้ตัวเองไปถึงจุดหมายปลายทางนั้นอย่างไร?
- อะไรคืออุปสรรคที่ขวางกั้นอยู่ระหว่างสภาพในปัจจุบันกับเป้าหมายที่ตั้งใจไว้?
- เราจะสามารถช่วยอะไรได้บ้างเพื่อให้เขาสามารถบรรลุถึงความสำเร็จนั้นๆ?
- มีอะไรบ้างที่เขาต้องการจะทำให้สำเร็จ?

Questions that work when :

## Selling and Negotiating

### ศึกษาปัญหาของลูกค้า

- ถ้าลูกค้าบางรายของเราเคยประสบปัญหา (... อย่างนั้นอย่างนี้ ...) แล้วเรื่องเดียวกันนั้นเป็นปัญหาเดียวกับที่พวกเขาประสบอยู่หรือไม่?
- พวกเขาเคยคำนึงว่าเรื่องนั้นๆ เป็นปัญหาด้วยรีเปล่า?
- พวกเขาพอใจแล้วกับ (... สิ่งนั้นสิ่งนี้ ... เรื่องนั้นเรื่องนี้ ...) รีเปล่า?
- ด้วยระดับของ (... สิ่งนั้นๆ ...) เขาคิดว่าเป็นที่ยอมรับได้แล้วหรือไม่?
- เขาคิดว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหาที่เขาประสบอยู่?
- อะไรคือปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาอย่างที่ว่า?
- เขาสูญเสียเวลาไปมากน้อยเท่าไรกับปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น?
- แล้วสูญเสียเงินทองไปมากน้อยเท่าไรกับการทำงานในสภาพนั้น?
- จำเป็นต้องจ่าย OT ไปมากน้อยเท่าไร?
- แล้วก่อให้เกิดความสูญเสียทางธุรกิจไปมากน้อยเท่าไรรีเปล่า?
- ปัญหาที่เกิดขึ้นมีผลกระทบยังงัยบ้างต่อลูกค้าของเขาบ้าง?
- แล้วมันกระทบกระเทือนต่อ (... เรื่องนั้นเรื่องนี้ ...) ยังงัยบ้าง?
- หรือมันก่อให้เกิดผลลัพธ์อะไรตามมาออกมา?
- ถ้าเขาไม่แก้ปัญหานั้นๆ ของเขา คิดว่าอะไรจะต้องเกิดขึ้นต่อไป?
- ยังมีปัญหาอย่างอื่นอีกรีเปล่าที่เป็นผลกระทบมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นมาก่อนหน้า?

### แล้วสินค้าและบริการของเราทำอะไรได้กับปัญหานั้นๆ ของเขา

- สมมุติเช่นว่าถ้าเขาจะสามารถทำ (... อย่างนั้นอย่างนี้ ...); เขาคิดว่าอะไรจะสามารถทำให้เป็นไปได้?
- เจ้าอะไรที่ว่ามันช่วยเขาแก้ปัญหาได้ยังงัย?
- แล้วมันมีจุดเด่นหรือข้อดีอะไรบ้าง?
- แล้วมันช่วยทำให้เขาประหยัดอะไรๆ ลงไปมากน้อยเท่าไร?
- สินค้าและบริการของเราจะมีส่วนช่วยให้งานของเขาเร็วขึ้นมากน้อยแค่ไหน?
- พวกเขามีการเตรียมข้อมูลอะไรอยู่ก่อนรีเปล่าก่อนที่จะเริ่มโครงการนั้นๆ ของเขา?
- แล้วเขาใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจว่าสินค้าหรือบริการไหนจะเหมาะกับความต้องการที่แท้จริงของเขา?

Questions that work when :

## Selling and Negotiating

### ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเป็นไปได้

- ลูกค้าของเราได้ทำการเปลี่ยนแปลงอะไรไปบ้างในวิถีทางธุรกิจของเขา?
- เขามีแผนงานที่จะขยายตัวออกไปหรือไม่?
- เขายังต้องการเปลี่ยนแปลงอะไรในระบบงานปัจจุบันของเขาหรือไม่?
- มีความต้องการให้ระบบงานดำเนินไปในรูปแบบไหนอย่างไร?
- ระบบงานที่ปรับปรุงใหม่แล้วนั้น จะเป็นงานที่ต้องทำกี่ครั้งต่อสัปดาห์?
- แล้วตามตารางการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร?
- มันจะได้รับการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะไหนในอนาคต?

### ก่อนที่จะบันทึกข้อเสนอแก่ลูกค้าอย่างเป็นทางการ

- การนำเสนอของเราเป็นประโยชน์กับเขาหรือไม่?
- ในส่วนไหนของการนำเสนอที่เขาถือว่ามีความน่าสนใจมากที่สุด?
- มีความชื่นชอบเป็นพิเศษในจุดใดบ้าง?
- แล้วส่วนที่ชื่นชอบที่สุดคืออะไร?
- พวกเราควรปรับปรุงแก้ไขวิธีการในส่วนไหน?
- ยังมีอะไรอย่างอื่นอีกที่เรานำเสนอให้เขาได้?
- ต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมอะไรหรือไม่?
- เขารู้จักใครบ้างที่คิดว่าน่าจะให้เราได้แนะนำสินค้าและบริการของเรา?
- แล้วเขาจะเป็นคนช่วยแนะนำตัวเราแก่บุคคลอื่นๆ หรือไม่?

### ก่อนที่จะเริ่มเปิดเคเรดิตให้กับใคร

- การจัดอันดับความน่าเชื่อถือควรอยู่ที่ระดับไหน?
- ประเภทขององค์กร เป็น ห้างหุ้นส่วนจำกัด, เป็นบริษัทจำกัด หรือว่าอื่นๆ?
- ได้เปิดดำเนินงานในธุรกิจที่ทำอยู่นั้นมานานเท่าไรแล้ว? อายุขององค์กรเป็นอย่างไร?
- ใครคือหุ้นส่วนใหญ่ หรือว่าใครคือเจ้าของที่แท้จริง?
- เขาใช้บริการทางการเงินกับธนาคารอะไร?
- สถานะทางการกู้ยืม และสถานภาพทางการเงินเป็นอย่างไร?



Questions that work when :

## Selling and Negotiating

### สิ่งที่เราควรจะต้องถาม

- มีปัญหาอะไรบ้างมั๊ย? ถ้ามี, เขามีความต้องการที่จะแก้ไขรีเปล่า?
- เมื่อไหร่ที่เขาคิดว่าจะถึงเวลาสำหรับการแก้ไขปัญหา?
- เรามีสินค้าหรือบริการอะไรหรือไม่ที่สามารถช่วยแก้ปัญหาของเขา?
- เราคือหน่วยงานที่ดีที่สุดหรือไม่ที่เขาจะเลือกให้ช่วยแก้ปัญหา?
- ถ้าไม่ใช่เรา, ใครที่เขาจะเลือก?

### เมื่อจะทำการปิดการขาย

- ถ้าเราจะเสนอเรื่องอย่างนี้ .. อย่างนี้ .. ในราคาที่สมเหตุสมผล เขาจะตอบตกลงหรือไม่?
- มีเหตุผลอะไรอย่างอื่นอีกมั๊ยที่ทำให้เขาไม่ตัดสินใจสั่งซื้อในวันนี้?
- ถ้าเขาจะได้รับส่วนลด (.. เท่านี้ .. เท่านี้ ..) เราจะสามารถตกลงกันได้รีเปล่า?
- เขาสามารถที่จะตอบตกลงและถือเป็นสัญญาได้ทันทีมั๊ย?
- ถ้าไม่ได้ เขาคิดว่าเมื่อไหร่ที่เราสามารถจะก้าวต่อไปด้วยกันได้?
- แล้วเราจะให้งานด้านเอกสารดำเนินได้ก่อนหรือไม่?
- หรือว่าเราควรจะได้พบกับบุคคลที่สามารถตัดสินใจได้?

### แล้วถ้ายังเอิญยังมีปัญหาที่ปิดไม่ลง

- สิ่งที่เรานำเสนอทั้งหมดฟังดูมีเหตุผลมั๊ย?
- เขาได้รับข้อมูลเพียงพอกับที่ต้องใช้ประกอบการตัดสินใจแล้วรีเปล่า?
- มีอะไรที่ยังจะเป็นปัญหาค้างคาอยู่อีกหรือไม่?
- มันจะช่วยได้มั๊ย ถ้า ....?
- เขายังต้องการถามคำถามอะไรเพิ่มเติมอีกรีเปล่า?
- เขาสามารถจะบอกให้เราเข้าใจถึงสาเหตุที่ยังไม่มีการตัดสินใจหรือไม่?
- หรือว่าเขามีบางอย่างที่ไม่ค่อยพอใจในสินค้าและบริการของเรา?
- หรือว่ามีข้อขัดแย้งอะไรที่เรายังไม่เข้าใจอยู่อีกบ้าง?
- เราควรจะพูดคุยปรึกษากันในข้อขัดแย้งนั้น หรือว่าจะปล่อยให้มันผ่านไป?
- ทำไมเขาถึงรู้สึกว่ข้อเสนอของเรามีความเสี่ยงที่อาจจะทำให้เขาเสียหาย?

Questions that work when :

## Selling and Negotiating

- เขาอาจจะดูเริ่มอึดอัดและกระวนกระวาย เราควรรใช้เวลาเท่าไรกับหัวข้อนั้นๆ?
- เขาจะสามารถชะลอการตัดสินใจได้มั้ย?
- แล้วเราจะมีโอกาสทบทวนสิ่งที่เขาเรียกร้องได้มากแค่ไหน?

แต่ถ้าขนาดต้องล้มกระดานล่ะ

- เราจะสามารถเจรจากันใหม่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงแล้วได้รีเปล่า?
- มีปัจจัยอะไรบ้างมั้ยที่จะทำให้เขาทบทวนอีกครั้งนึง?
- หรือว่าเขาอาจจะพิจารณาข้อเสนอของเราจากข้อมูลใหม่ที่เรานำเสนอ?

การเจรจาต่อรอง

ศึกษาจุดยืนของเรา

- ข้อตกลงอะไรที่เราต้องการจากลูกค้า?
- อะไรคือสิ่งที่เราต้องการ ราคา/การจัดส่ง/หรือว่าระยะเวลาของบัญชี?
- ข้อเสนอของเรามีเงื่อนไขด้านเวลาหรือไม่?
- แล้วมีกำหนดเส้นตายไว้ที่ช่วงไหนรีเปล่า?
- มีการเจรจาต่อรองแบบเดียวกันนี้ในอดีตที่ผ่านมาหรือไม่? แล้วมันลงเอยยังไง?
- ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่เราคาดหวังไว้คืออะไร?
- แล้วจุดไหนที่เราจะถือเป็นการสิ้นสุดของการเจรจาต่อรอง?
- ลูกค้าหรือบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งจะประเมินข้อเสนอของเรายังไง?
- เราจะนำเสนอข้อต่อรองของเราในด้านที่เป็นบวกได้ยังไง?
- เหตุผลชี้แจงที่ดีที่สุดของเราคืออะไร?
- มีใครเห็นด้วยหรือเป็นพันธมิตรกับข้อเสนอของเรารีเปล่า?
- มีข้อเสนออื่นที่น่าจะตกลงกันได้ง่ายกว่าหรือไม่? แล้วเราควรจะเริ่มจากจุดไหนรีเปล่า?
- นี่คือการเจรจาข้อตกลงที่จะเกิดเพียงครั้งเดียว หรือว่ามันหมายถึงอนาคตต่อไป?
- จะเกิดอะไรขึ้นถ้าอีกฝ่ายไม่ยอมชำระเงิน หรือว่าเราเองที่ไม่ยอมจัดส่งสินค้าให้?

Questions that work when :

## Selling and Negotiating

### ศึกษาจุดยืนของลูกค้า

- เรา รู้จักฝ่ายที่เรา กำลังจะ ต่ อรอง ด้วย ดี ไດ่ ไหน?
- มี ใคร ใน พวก พ้อง ของ เรา ให้ ความ เชื่อ ถือ ใน คู่ ต่ อรอง ของ เรา ได้ บ้าง?
- บุ คคล ลั กษณะ นิสัย ของ คู่ ต่ อรอง ของ เรา จะ เป็น ยัง ไง?
- ขอ บการ เจ รจา แบบ อ้อม ค้อม กว นหรือ ว่า ตัด บท ตรง ๆ ได้ ไດ่?
- มี ใคร อี กม ัย ที่ จำ เป็น จะ ต่ อร่ว มใน การ ตัด ลิน ใจ ของ เขา?
- เวลา ไหน ที่ เขา จะ รู้ สึก อี ด อี ด และ ไม่ สะ ดวก ที่ จะ เจ รจา?
- ปริ มาณ งาน ของ เขา มาก น้อย ไດ่ ไหน?
- เขา มี อำนาจ การ ตัด ลิน ใจ มาก น้อย เท่า ไหร่?
- หรือ ว่า เขา มี ข้อ ผูก มัด อย่าง อี นอะไร บ้าง?
- เมื่อ ไหร่ ที่ เขา ต่ อการ ทำ การ ตก ลง ชื่อ ขาย?
- คู่ ต่ อรอง ของ เรา มี ความ ต่ อการ อะไร บ้าง?
- ใน ข้อ ต่ อรอง นั้น ได้ รว มราย การ ที่ เขา เรียก ร่ อง ต่ อการ ไว้ รี เป ล่า?
- จุด ไหน ที่ เขา จะ ถู กว่า การ เจ รจา ต่ อรอง เป็น อัน ลิน สด?
- มี อะไร ที่ เรา จะ ต่ อทำ ความ เข้า ใจ ใน จุด ยืน ของ เขา อี กหรือ ไม่?
- ข้อ ไດ่ แียง ที่ ดี ที่ สด ของ เขา คว รจะ เป็น อะไร?
- มี ใคร ให้ การ สน บสน นข้อ เรียก ร่ อง ของ เขา รี เป ล่า?
- เรา มี ราย การ ข้อเสนอ ของ เขา อยู่ ใน มือ แล้ว รี เป ล่า?
- มี ใน นั้น ซึ กก็ ข้อ ที่ เรา คิด ว่า อยู่ ข่าย ที่ น่า จะ ต่ อรอง ได้?
- คู่ ต่ อรอง ของ เรา เคย ตก ลง ยัง ไง บ้าง หรือ ไม่ ใน กรณ ี คล้าย ๆ กัน นี้ ใน อติ ต?
- เรา จำ เป็น จะ ต่ อมี บุ คคล ที่ สาม เข้า ร่ว มใน การ เจ รจา ต่ อรอง มั ัย?
- ทั้ง สอง ฝ่าย มี จุด ที่ มี ผล ประ โยชน์ ร่ว มกัน บ้าง หรือ ไม่?

### คำถามในใจของผู้ซื้อ

- ตก ลง ว่า มัน จะ ขาย อะไร ของ มัน?
- การ ให้ บริการ จะ เริ่ม เมื่อ ไหร่?
- แล้ว อี กนาน ไດ่ ไหน ที่ จะ ได้ รับ ลิน คำ?
- แล้ว มัน จะ จัด ส่ง ลิน คำ มา ที่ ไหน?
- ลั กษณะ ของ การ ให้ บริการ จะ เป็น ยัง ไง?
- ราคา ที่ จะ ต่ อจ่าย มัน ซึ กเท่า ไหร่?

Questions that work when :

## Selling and Negotiating

- เที่ยบกับราคาที่ถูก/ดีที่สุดที่เคยจ่ายแล้วเป็นยังไงบ้าง?
- ถ้าเทียบไม่ได้ มันควรจะให้ราคาเรายังไง?
- แล้วการชำระเงินมีระยะเวลานานแค่ไหน?
- ถ้าเราจะเสนอบางสิ่งบางอย่าง อาจจะมีคามยืดหยุ่นกว่า หรือมี option น้อยลง ราคาจะลดลงได้มั้ย?
- แล้วมันจะทำยังไงกับเราถ้าสินค้าของมันไม่เหมือนอย่างที่ไม่วิว?
- มันจะยอมอธิบายรายละเอียด (... เรื่องนี้ .. เรื่องนี้ ...) ให้เราฟังรีเปล่า?
- มันพอจะตอบคำถามของเราเพื่อที่เราจะตรวจสอบว่าที่เข้าใจนั้นถูกต้องแค่ไหนได้มั้ย?

### ในยามคับขันถึงทางตัน

- อะไรคืออุปสรรคที่แท้จริงที่เขาเห็น?
- มีข้อร้องเรียนอะไรบ้างหรือไม่?
- แล้วมีอะไรที่ต้องการให้เราจัดการกับปัญหานั้นๆ รีเปล่า?

### แล้วถ้าลูกค้านั่งอแงเรียกร้อง

- มีเหตุผลอะไรที่ทำให้เขาเรียกร้องอย่างนั้น?
- เขาสามารถอธิบายเหตุผลที่สนับสนุนข้อเรียกร้องของเขา รีเปล่า?
- และดูเหมือนเขาได้ข้อสรุปอะไรไปอยู่ก่อนแล้วในใจ มีคำอธิบายอะไรเพิ่มเติมให้เราเข้าใจได้หรือไม่?
- มีอะไรที่จะทำให้เขาขยับออกจากข้อสรุปเดิมนั้นมั้ย? ชักกะจี้ดนิ่ง?
- แล้วเราจะเข้าพบเขาอีกได้ รีเปล่า?

### ถ้าหากโดนเบี่ยงเบนออกนอกประเด็น

- เราจะสรุปประเด็นเดิมที่ค้างอยู่ได้ก่อน รีเปล่า?

### ถ้าหมอนั้น ไม่มีอำนาจตัดสินใจล่ะ

- ใครคือผู้ที่อำนาจตัดสินใจอนุมัติเรื่องที่เรากำลังนำเสนอ?
- แล้วเราจะเข้าพบบุคคลนั้นเพื่อสรุปประเด็นของเรื่องได้เลยมั้ย?
- หรือเมื่อไหร่คณะกรรมการของเขาจะมีการประชุมครั้งต่อไป?

### ปัญหาเรื่องกฎระเบียบ

- เขามีกำหนดข้อยกเว้นอะไรในระเบียบที่วางไว้มั้ย?
- แล้วมีกรณีไหนรีเปล่าที่เขาเคยใช้ข้อยกเว้นนั้น?
- แล้วกฎระเบียบที่ว่ามันทำไมถึงยังถูกกำหนดเอาไว้?

Questions that work when :

## Selling and Negotiating

ถ้าเราอยากเสนอทางออก

- จะเกิดอะไรขึ้นบ้างถ้าเราทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกันที่จะ (ทำ ใ้ นั่นกัน)?
- แล้วมันยุติธรรมต่อฝ่ายของเขามั้ย?

สรุปความหลังเจรจาต่อรองแล้ว

- เราสามารถที่จะร่างข้อตกลงนี้เป็นเอกสารได้เลยรึเปล่า?

Questions that work when :

## Creativity and New Thinking are Needed

“การคิด” และ “การถาม” ถือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออก โดยปรกติเราใช้ความคิดก็เพื่อที่จะแก้ปัญหาบางอย่าง ในขณะที่บางเรื่องบางราว เราก็ควรจะตั้งใจหยาถาม เพื่อให้ตัวเองคิดหาคำตอบใหม่ๆ ด้วยเหมือนกัน

หลายคนยังคงเชื่อว่า “ความคิดสร้างสรรค์” เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะงานทางด้านศิลปะ เกี่ยวกับงานด้านการออกแบบ หรืองานโฆษณาต่างๆ แต่จริงๆ แล้ว ความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้มีกรอบที่จำกัดอยู่ในแวดวงแคบๆ แค่นั้น มันแทรกซึมอยู่ทั่วไปในทุกๆ วงการ และทุกๆ อนุของการทำงานในชีวิตประจำวันด้วย ... และด้วยความที่ทั้ง 2 เรื่องมีความต่อเนื่องกันอย่างใกล้ชิดนี้เอง จึงไม่ต้องแปลกใจที่ผมถอดความหนังสือเล่มแรกจากเรื่อง “หมวก 6 ใบ” ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับ “การคิด” แล้วมาต่อเล่มที่สองด้วยเรื่อง “การถามคำถาม” ซึ่งในหนังสือเล่มนี้เองก็ยกพื้นที่บทหนึ่งให้กับเรื่อง “ความคิดสร้างสรรค์” ด้วย ... ดังนั้นเองผมจึงแปลมาตอบท้ายเล่มก่อนที่จะจบตัวอย่างบางส่วนจากหนังสือเล่มนี้

### สภาพแวดล้อมของการคิด

- เราเคยตั้งข้อสงสัยในข้อสรุปหรือความเชื่อในงานประจำที่เราทำอยู่เปล่า?
- มีอะไรที่ใช้เวลามากเกินไปมั๊ย?
- มีอะไรที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียนรีเปล่า?
- แล้วมีอะไรที่สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์หรือไม่?
- มีอะไรที่ตรงไหนที่เข้าใจไม่ตรงกันบ้างมั๊ย?
- แล้วเราเข้าใจสถานการณ์ของพวกเราจริงๆ แค่ไหน?
- พวกเราตั้งคำถามที่ตรงประเด็นหรือไม่?
- เรากำลังตรงสู่เป้าหมายมั๊ย? หรือว่าเจอใจออกนอกทาง?
- เราจะเข้างานพร้อมด้วย idea ใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างไร?
- เรามีสิ่งต่างๆ เพียงพอกับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือไม่? ทั้งเวลา, ความรู้ และข้อมูลข่าวสาร?
- แล้วตัวเรามีทักษะในการมีความคิดสร้างสรรค์รีเปล่า?
- มีที่ไหนที่เราควรจะไป เพื่อที่จะช่วยให้เราผ่อนคลายอย่างแท้จริง?
- ควรจะต้องเตรียมจัดการอะไรไว้บ้างเพื่อที่เราจะได้แสดงความคิดของเราได้ดีขึ้น?
- ลองอธิบายเหตุการณ์ที่ทำให้เรารู้สึก “ปัง” (ทางความคิดนะ!!)?
- มีพรสวรรค์อะไรที่เราคิดว่าตัวเองต้องการเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์ของเรา?

Questions that work when :

## Creativity and New Thinking are Needed

การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

- อะไรที่ทำให้เราเดินทางมาถึงจุดนี้ของเหตุการณ์ ลองอธิบายเรื่องราวในอดีต?
- แล้วสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นยังไงบ้าง?
- รู้สึกยังไงกับสภาพที่เราเป็นอยู่ในปัจจุบัน?
- แล้วทำไมถึงรู้สึกอย่างนั้น?
- ถ้าเราจะต้องเล่าเรื่องราวของสถานการณ์ปัจจุบันออกมาเป็นภาพ อะไรจะเป็นภาพต่อไป?
- มันจะเจ๋งกว่านี้มั้ยถ้าเราจะ ( .. อย่างนั้น .. อย่างนี้ .. )?
- เราเคยพูดถึงปัญหาต่างๆ ของเรามากี่ครั้งแล้ว?
- ปัญหาอย่างเดียวกันนี้คนอื่นเขาแก้ไขกันด้วยวิธียังไง?
- แล้วธุรกิจประเภทอื่นๆ ที่ไม่เหมือนกับของเราเขาจะแก้ยังไง?
- ถ้าปัญหานี้เป็นเรื่องคอขาดบาดตายเราจะต้องแก้ไขยังไง?
- แล้วเราจำเป็นแค่ไหนที่จะต้องทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีนั้นๆ?
- จะเกิดอะไรขึ้น ถ้า ....?
- ถ้าเราแจกแจงการวิเคราะห์ให้จบในหน้ากระดาษเดียว 3 ข้อไหนที่จะทำให้ทุกอย่างดีขึ้น?
- แล้ว 3 ข้อไหนที่จะทำสิ่งต่างๆ เลวร้ายลงกว่าเดิม?
- วิธีที่โง่ที่สุดที่เราสามารถจะทำได้คือวิธีไหน?
- ถ้าเราเป็นคู่แข่ง เราจะจัดการกับเรื่องนี้ยังไงบ้าง?
- องค์กรที่เล็กกว่าของเราจะแก้ปัญหาแบบนี้ด้วยวิธีใด?
- แล้วพวกที่ใหญ่โตมโหฬารกว่า หรือวาระบบงานแบบราชการจะแก้เรื่องเดียวกันนี้ต่างออกไปมั๊ย?
- เราทำอะไรผิดพลาดไปบ้างในสัปดาห์นี้?
- หรือว่าเราได้แสดงข้อคิดเห็นใหม่ๆ อะไรออกมาบ้าง?
- เราได้ปรับปรุงให้อะไรมันดีขึ้นมาบ้างมั๊ยในสัปดาห์นี้?
- แล้วทำไมถึงไม่?
- อะไรคือจุดตรงกันข้ามกับสิ่งที่เรากำลังพิจารณาอยู่?
- เราจะทำลายคติความเชื่อที่เรามีอยู่ด้วยังไง?
- เหตุการณ์ที่ว่ามันคล้ายกับเรื่องไหนหรือเปล่า?
- มีหลักหรือแนวคิดอะไรอยู่เบื้องหลังหรือไม่? จะเกิดอะไรขึ้นถ้าเราแก้ไขที่แนวคิดนั้นๆ?
- เราจะสนุกกับการสำรวจตรวจค้นความเป็นไปได้ต่างๆ ได้ด้วยวิธีไหนบ้าง?
- ถ้านี่คือการแข่งขันว่าใครจะทำได้ดีที่สุด เราจะต้องเริ่มทำจากอะไร?

Questions that work when :

## Creativity and New Thinking are Needed

Visioning	อะไรคือสิ่งที่เราต้องการ? อะไรคือความฝันอันสูงสุดทางอุดมคติ?
Exploring	มีคติความเชื่อเรื่องไหนบ้างที่น่าท้าทาย? มันจะแตกต่างไปบ้างได้มั๊ย?
Experimenting	เราจะผสมผสานสิ่งที่มีอยู่แล้วกับสิ่งใหม่ได้ยังไงบ้าง?
Mmodifying	แล้วเรามีทางดัดแปลงให้มันดีขึ้นกว่าเดิมยังไงได้มั๊ย?

### เพิ่มประสิทธิผลทางความคิด

- เรากำลังอยากสร้างอะไร?
- แล้วเราเคยทำมาอย่างไรในอดีต?
- วิธีที่ว่ามีประสิทธิภาพขนาดไหน?
- หรือว่ายังมีวิธีอื่นที่น่าจะทำได้?
- แล้วทำไมเราต้องเลือกวิธีที่เป็นอยู่? สามารถจะแก้ไขอะไรตรงไหนได้บ้าง?
- แล้วเราจะทำ (.. อย่างนี้ .. อย่างนี้ ..) ได้มั๊ย?
- อะไรจะเกิดขึ้น ถ้า ....?
- จะดีกว่ามั๊ย ถ้า ....?
- จะมีประโยชน์กว่ามั๊ย ถ้า ....?
- หรือว่ามันจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่ารีเปล่า?
- หรือว่ามันอาจจะเร็วขึ้น ถ้า ....?
- มีนวัตกรรมอะไรบ้างที่ลูกค้าของเราเป็น "ต้นคิด"?
- แล้วมันให้คุณค่าอะไรแก่ลูกค้าของเรามั๊ย?
- จะเปรียบเทียบสิ่งนี้กับอะไรดี? (ภาพวาด งานศิลปะ ตะกร้าผลไม้ หรืออะไรที่สวยๆ งามๆ?)
- มันจะมีสภาพยังไงหลังจากนี้ไปอีก 10 ปี?
- พวกจอมอัจฉริยะของโลกจะรู้สึกยังไงกับสิ่งที่เราคิดนี้?
- ทำไมถึงไม่?



Questions that work when :

## Creativity and New Thinking are Needed

การระดมความคิดสำหรับสินค้าหรือบริการใหม่

- ผู้คนทั่วไปใช้สินค้าและบริการของเราอย่างไร?
- สินค้าและบริการของเราเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันมั้ย?
- ทำไมถึงไม่ล่ะ?
- ลูกค้าของเราประทับใจกับความยุ่งยากที่ตรงไหน?
- อะไรที่สินค้าหรือบริการของเราไม่ได้สนองตอบบ้าง?
- เราทำให้มันเล็กลงกว่าเดิมได้มั้ย?
- จะเกิดอะไรขึ้นถ้ามันมีน้ำหนักเบาลงกว่าเดิม?
- ทำให้ปลอดภัยมากกว่าเดิมได้มั้ย?
- หรือทำให้มันใช้งานง่ายขึ้น?
- อะไรที่จะทำให้ทนทานนานกว่าเดิม?
- แล้วเราจะทำให้มันน่าเชื่อถือขึ้นกว่าเดิมได้หรือไม่?
- ไม่งั้นก็จะทำให้มันราคาถูกลงได้ยังไงบ้าง?
- แล้วถ้า ....?
- แล้วอะไรที่จะเกิดขึ้นต่อไป?
- มี idea ไหนที่จะขอยืมมาใช้ได้บ้างมั้ย?

Questions that work when :

# Creativity and New Thinking are Needed

ถ้าเรามี idea เด็ดๆ

- เราจะทดสอบ idea นั้นๆ ได้ยังไง?
- ถ้าเราสามารถทดสอบได้ เราจะทำอะไรได้อีกบ้าง?
- มีใครบ้างที่ควรจะได้เข้าร่วม?
- เมื่อไหร่ที่เราจะสามารถทดลอง idea นั้นๆ?
- ผลกระทบระยะสั้น และระยะยาวจะเป็นยังไง?
- มีการทดลองอะไรที่เราจะทำได้ก่อนรีเปลา?
- ด้วยข้อพิสูจน์ไหนที่เราจะถือว่า idea นั้นใช้ได้แล้ว?
- แล้วมันเป็นอะไรที่พิเศษจริงๆ รีเปลา?
- มันช่วยแก้ปัญหาที่เราไม่เคยแก้ได้มาก่อนรีเปลา?
- หรือว่ามันช่วยให้เราทำอะไรบางอย่างที่ไม่เคยทำได้มาก่อนบ้าง?
- มีใครในโลกอีกมั๊ยที่ต้องการมัน?
- แล้วใครที่คิดอยากจะใช้ idea ของเราบ้าง?
- มันมีความจำเป็นต่อองค์กรไหนรีเปลา?
- เราต้องการทรัพยากรอะไรเป็นพิเศษมั๊ย?
- แล้วเมื่อไหร่ที่เราจะต้องใช้มัน?
- ตกลงว่าทั้งหมดจะต้องใช้จ่ายเป็นเงินซักเท่าไร?
- แล้วจะต้องใช้เวลากับมันมากแค่ไหน?
- เป็นเวลาที่เหมาะสมแล้วหรือไม่ที่จะทดลองใช้มัน?
- ทำไม่ถึงไม่?
- อะไรที่จะเกิดขึ้นบ้างในทันทีที่เราใช้?
- แล้วสิ่งที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวคืออะไร?
- เราจะใช้วิธีการเดิมๆ นี้กับการทำงานเรื่องอื่นได้รีเปลา?
- แล้วเราจะใช้อุปกรณ์ หรือเครื่องมือเครื่องมือนี้กับลักษณะงานแบบอื่นได้มั๊ย?
- เราจะสามารถพัฒนาความคิดนี้ต่อออกไปได้หรือไม่?
- แล้วเราจะจัดการด้วยตัวเราเองได้มั๊ยกับหน่วยงานที่จะทดลองมัน?
- หรือว่าเราสามารถมอบหมายให้คนอื่นไปทำ?

## สะบัดหาง .. ??

ก็เป็นอันว่าผมได้พยายามคัดตัวอย่างเท่าที่มันน่าจะเกี่ยวกับพวกเราในขณะนี้ออกมาให้พอสมควรแล้ว และอยากให้ถือกันซะว่า สิ่งทีอ่านผ่านมาทั้งหมดนั้นเป็นตัวอย่างที่เสนอแนะ เพื่อเป็นชนวนระเบิดให้พวกเราระเบิดความคิดตัวเองให้แก่ไพศาลต่อๆ ไปมากยิ่งขึ้น ... ผมเพียงแต่อยากสื่อให้รับรู้โดยทั่วกันว่า คำถามยอดฮิต 3 คำถามของพนักงานขายที่ว่า

สบายดีรีเปล่า?

ขายดีมั๊ย?

มีอะไรขาดมั๊ย?

มันควรจะได้รับการต่อเติมออกไปมากกว่านั้นได้แล้ว อย่างน้อยก็ให้เห็นกันอยู่ว่า เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับงานการขายสินค้านั้นมีคำถามที่ list ออกมาได้กว่า 10 หน้ากระดาษ ซึ่งผมเชื่อว่าเกือบทั้งหมดแทบจะไม่เคยได้รับการถามถึงเลย !!! และทำให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างคนที่อยู่ด้านนอก กับคนที่อยู่ด้านในของบริษัท ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี และหลายๆ ครั้งที่ทำให้แผนงานบางอย่างไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนวาดหวังเอาไว้ได้

ผมยังเชื่อเสมอว่า ขอเพียงได้รู้วิธีที่จะทำให้งานในความรับผิดชอบของตัวเองดีขึ้น ทุกคนก็พร้อมเสมอที่จะแสดงพลังความสามารถที่แท้จริงของตัวเองออกมาให้เพื่อนๆ ร่วมทีมงานได้ประจักษ์ แต่เนื่องจากการถ่ายทอดสิ่งที่คนหนึ่งรู้ไปยังอีกคนหนึ่งที่ยังไม่รู้ ไม่ใช่เรื่องที่สามารถจะทำได้ง่ายๆ เลยในความเป็นจริง ... คนที่ทำงานได้ดี มีความเข้าใจในระบบงาน และมีประสบการณ์อย่างโชกโชน อาจจะไม่ใช่ช่างถ่ายทอดที่ดี อาจจะไม่มีโอกาสได้สรุปประสบการณ์งานของตัวเองออกมาเป็นข้อๆ เพื่อที่ผู้อื่นจะสามารถศึกษาตามได้อย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน ... เพราะฉะนั้น มันจึงมีแต่พวกเรากันเองที่จะต้องสืบค้น และเฝ้าสังเกตสิ่งต่างๆ รอบตัว พร้อมๆ กับตั้งคำถามกับมัน ....

โลกเราพัฒนามาถึงทุกวันนี้ได้ก็เพราะมันมี “ไอ้บ้า” หลายคน ช่วยกันคิดช่วยกันค้น ด้วยความเชื่อที่ว่า ยังมีหนทางอื่น ยังมีวิธีอื่นที่คนเราจะสามารถดำรงชีวิต และปฏิบัติภารกิจได้อย่างสะดวกสบายง่ายดายกว่าที่ธรรมชาติกำหนดมา ... ตั้งคำถามกระทั่งเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นต้องถาม สงสัยกระทั่งเรื่องที่ใครๆ เขาก็ไม่เคยสงสัย ... ไม่อย่างนั้นแล้วมีใครคิดออกมั่งว่า สิ่งต่างๆ ทำไม่ถึงได้รับการเปลี่ยนแปลง? ถ้าใครๆ พวกนี้เลือกโมเสสหรือ เฉพาะสิ่งที่เคยมีเคยเป็นเคยทำกันมานานมานานกาล ... เราอาจจะยังเป็นอย่าง Adam กับ Eve ที่จะกินแอปเปิ้ลที่ยังต้องแก้ผ้ากินอย่างหลบๆ ซ่อนๆ

ขอบคุณพระเจ้าที่ไล่ 2 ผู้เฒ่านั้นออกจากสวน Eden !!! ไม่อย่างนั้นแล้วเราก็คงจะเป็นลิงเป็นค่างป็นปายตามต้นไม้ศักดิ์สิทธิ์ที่ให้แต่ชีวิต แต่คิดไม่เป็น ถามไม่ได้ ... มันจะไปสนกอะไร...ว...ว !!!

Mr. Z., 28.06.2001