

สารบัญ

บทนำ	เกิดอะไรขึ้นกับ...	9
บทที่ 1	ภาพของสำนึกรับผิดชอบ	15
บทที่ 2	เลือกเส้นทางที่ดีกว่า	24
บทที่ 3	การเปลี่ยนคำตาม	28
บทที่ 4	อย่าถามว่า “ทำไม”	32
บทที่ 5	เหยื่อ	38
บทที่ 6	“ทำไมเรื่องนี้ถึงต้องมาเกิดกับฉันด้วย”	41
บทที่ 7	“ทำไมฉันต้องเผชิญกับ ความเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย”	44
บทที่ 8	“ทำไมพวกเขาไม่สื่อสารให้รู้เรื่องกว่านี้นะ”	49
บทที่ 9	อย่าถามว่า “เมื่อไหร่”	52
บทที่ 10	การผัดวันประกันพรุ่ง : สหายของความล้มเหลว	56

บทที่ 11	“เมื่อไหร่จะมีเครื่องมือ และระบบที่ดีกว่านี้สักที”	60
บทที่ 12	“เมื่อไหร่จะมีอะไรใหม่ ๆ มาบ้าง”	63
บทที่ 13	อย่าถามว่า “ใคร”	66
บทที่ 14	กะลาสีผู้นำสวสารโทขลมพายุ	72
บทที่ 15	ป้อมปราการ	75
บทที่ 16	เอาชนะกรรมการ	79
บทที่ 17	“ใครเป็นคนทำพลาด”	83
บทที่ 18	ความรู้สึกเป็นเจ้าของ	87
บทที่ 19	รากฐานของการทำงานเป็นทีม	90
บทที่ 20	ทำให้สำนึกรับผิดชอบเป็นเรื่องส่วนตัว : การเปลี่ยนคำถามเริ่มต้นที่ “ฉัน”	92
บทที่ 21	ฉันเปลี่ยนแปลงได้แค่ตัวฉันเองเท่านั้น	96
บทที่ 22	“ไม่ใช่เขา ฉันต่างหาก”	102
บทที่ 23	“เมื่อไหร่คนอื่นจะทำอย่างที่พูดนะ”	105
บทที่ 24	แบบทดสอบการเป็น คนยึดมั่นในหลักการ	109

บทที่ 25	พลังของคนคนเดียว	112
บทที่ 26	การเปลี่ยนบทสวด	115
บทที่ 27	บุคคลต้นแบบตัวจริงโปรดลุกขึ้นยืน!	118
บทที่ 28	การเปลี่ยนคำตามเน้นที่การลงมือทำ	121
บทที่ 29	ความเสี่ยงของการไม่ทำอะไรเลย	125
บทที่ 30	“ขอบคุณที่มาใช้บริการที่โฮมดีไป!”	128
บทที่ 31	ผู้นำในทุกกระดับ	133
บทที่ 32	หัวใจของความเป็นผู้นำ	138
บทที่ 33	ผู้นำไม่ใช่คนแก้ปัญห	142
บทที่ 34	รวมมิตรคำตามแย้ง ๆ	145
บทที่ 35	เจตนาารมณ์ของการเปลี่ยนคำตาม	156
บทที่ 36	ภูมิปัญญา	160
บทที่ 37	เราซื้อหนังสือมากเกินไป	162
บทที่ 38	ภาพส่งท้าย	164
บทที่ 39	กลไกที่ขับเคลื่อนการเรียนรู้	169
ประวัติผู้เขียน		171

บทนำ

เกิดอะไรขึ้นกับ...

บนแผ่นป้ายโฆษณาที่ตั้งตระหง่านอยู่ริมทางหลวงของเมือง
ฮุสตัน คำถามหนึ่งค่อย ๆ ปรากฏขึ้นมาให้เห็น...

“เกิดอะไรขึ้นกับความรับผิดชอบของเรา”

ผมไม่รู้ว่ามีใครเป็นคนนำคำถามดังกล่าวไปใส่ไว้ในนั้น
แต่แน่นอนว่ามันโดดดังสะอึกตามผมมาก เพราะมันเป็น
ความจริงที่ไม่อาจปฏิเสธได้เลย เกิดอะไรขึ้นกับความ
รับผิดชอบของเรากันแน่ ทำไมดูเหมือนสิ่งเดียวที่เรา
ทุกคนทำกันเก่งเหลือเกินก็คือการโทษคนอื่นหรือสิ่งอื่นว่า

เป็นต้นเหตุของปัญหา การกระทำ หรือแม้แต่ความรู้สึกของ
ตัวเราเอง

ลองดูจากตัวอย่างต่อไปนี้ก็ได้

ขณะที่ผมกำลังหากาแฟดื่มในร้านสะดวกซื้อของปั๊มน้ำมันแห่งหนึ่ง แต่กลับพบว่าเหยือกกาแฟนั้นว่างเปล่า ผมจึงบอกพนักงานที่ยืนอยู่ด้านหลังเคาน์เตอร์ว่า “ขอโทษนะครับ ในเหยือกไม่มีกาแฟเลย” เขาชี้ไปที่เพื่อนร่วมงานคนหนึ่งซึ่งอยู่ห่างออกไปไม่ถึงห้าเมตรและพูดว่า “แผนกของเธอรับผิดชอบเรื่องกาแฟ!”

แผนกอย่างนั้นหรือ ไม่ยักรู้ว่าร้านสะดวกซื้อในปั๊มน้ำมันข้างถนนขนาดเท่าห้องนั่งเล่นบ้านผมมีสิ่งนี้ด้วย

อีกตัวอย่างหนึ่ง ในระหว่างเที่ยวบินระหว่างประเทศ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกล่าวผ่านไมโครโฟนว่า “ทุกท่านโปรดทราบ วันนี้จะไม่มีบริการฉายภาพยนตร์เรื่องที่ระบุไว้เนื่องจากแผนกสนับสนุนการบริการส่งภาพยนตร์มาให้ผิดเรื่อง ขอภัยในความไม่สะดวกค่ะ”

แล้วถ้าเป็นตัวอย่างนี้ล่ะ ร้านพิซซ่าแบบซื้อกลับบ้านแห่งหนึ่งดูเหมือนจะลืมอาหารที่ผมสั่งเอาไว้ ผมจึงเดินไปเดินมาเป็นเหตุติดจั่นอยู่ภายในร้าน ขณะที่คนในครอบครัวกำลังนั่งรออยู่ในรถด้วยอาการหิวจนไส้กิว ทันใดนั้นพนักงาน

คนหนึ่งที่อยู่หลังเคาน์เตอร์ก็พูดขึ้นมาว่า “จะโทษผมไม่ได้นะ
กะของผมเพิ่งเริ่มเอง!”

เรามักได้ยินคนพูดในทำนองว่า “มันไม่ใช่ความผิด
ของฉัน” “มันไม่ใช่หน้าที่ของฉัน” หรือ “มันไม่ใช่ปัญหา
ของฉัน” ป้ายโฆษณาที่นั่นสะดุดตาผมส่วนหนึ่งก็เพราะว่า
ผมเห็นด้วยกับมันมาก แต่อีกประเด็นที่สะดุดใจผมคือ ใคร
บางคนคงรู้สึกจริงจังกับเรื่องของความรับผิดชอบมาก จนถึง
ขั้นเอาคำถามนั้นไปใส่ไว้ในป้ายโฆษณา

ผมเองก็รู้สึกจริงจังกับมันด้วยเช่นกัน และนั่นก็คือ
เหตุผลที่ผมเขียนหนังสือเล่มนี้

ถ้าถามว่าผมเขียนหนังสือเล่มนี้ให้ใครอ่าน คำตอบ
ก็คือ ใครก็ตามที่เคยได้ยินคำถามในทำนองว่า

“เมื่อไหร่แผนกนั้นจะรู้จักทำงานของตัวเองสักที”

“ทำไมพวกเขาถึงไม่สื่อสารให้รู้เรื่องกว่านี้ล่ะ”

“ใครเป็นคนทำพลาด”

“ทำไมฉันต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย”

“เมื่อไหร่จะมีใครสอนงานฉันสักที”

คำถามเหล่านี้ฟังดูเหมือนบริสุทธิ์ใจ แต่แท้จริงแล้ว กลับบ่งบอกถึงการขาดความรับผิดชอบ (ผมชอบใช้คำว่า “สำนึกรับผิดชอบ” มากกว่า) และยังเป็นต้นเหตุของ สสารพันปัญหาที่รุมเร้าเราอยู่ในปัจจุบัน

ในทางกลับกัน การเปลี่ยนคำถามให้หันมาเน้นที่สำนึก รับผิดชอบมากขึ้นเป็นหนึ่งในวิธีที่เปี่ยมประสิทธิภาพและ ทรงพลังมากที่สุด เพื่อปรับปรุงองค์กรและชีวิตของเราให้ดีขึ้น

การเปลี่ยนคำถามด้วยหลักการ “คำถามที่ซ่อนอยู่ ในคำถาม (The Question Behind the Question - QBQ)” หรือที่เรียกโดยย่อว่า “การเปลี่ยนคำถาม” เป็นเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดระยะเวลาหลายปี ที่ผ่านมา เพื่อช่วยให้ผู้คน (รวมถึงตัวผม) ฝึกฝนตัวเองให้มี สำนึกรับผิดชอบมากขึ้น โดยอาศัยการเปลี่ยนคำถามให้ต่าง ออกไปจากเดิม

ผมเขียนและบรรยายเกี่ยวกับเครื่องมือนี้มาตั้งแต่ปี 1995 และปัจจุบันมันก็ทวีความสำคัญอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน เกือบทุกวันผมจะได้ฟังเรื่องราวใหม่ ๆ เกี่ยวกับผลผลิตที่เพิ่มขึ้น การทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งขึ้น ความเครียดที่ลดลง ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นขึ้น และการบริการลูกค้าที่ดีขึ้น

อันเนื่องมาจากการนำหลักการในหนังสือเล่มนี้ไปใช้อย่าง
จริงจัง

คนที่จะได้รับประโยชน์จากเครื่องมือนี้มากที่สุดก็คือ
ตัวเราเอง เพราะทันทีที่เริ่มเปลี่ยนคำถาม สิ่งต่าง ๆ ก็ดู
เหมือนจะเป็นไปในทางที่ดีขึ้น เราจะสนุกกับชีวิตอย่าง
ที่ไม่เคยเป็นมาก่อน ชีวิตจะดูน่าอภิรมย์ขึ้นสำหรับคนที่เลือก
เดินไปบนเส้นทางแห่งการเพิ่มพูนสำนึกรับผิดชอบของตัวเอง

ดังนั้น ถ้าคุณเคยได้ยินคำถามแบบเดียวกับที่ผม
กล่าวถึงก่อนหน้านี้ ถ้าคุณหยุดคิดเวลาที่เห็นใครบางคนไร้
ความรับผิดชอบ...หรือถ้าคุณจำได้ว่าตัวเองก็เคยเป็นแบบนั้น
ด้วยเหมือนกัน...หนังสือเล่มนี้มีไว้สำหรับคุณ อ่านให้สนุก
นะครับ!