

# สารบัญ

คำนิยม โดย ดร.มาร์แชลล์ โกลด์สมิท	7
บทนำ : คำเชิญสู่การคิดเชิงตั้งคำถาม	11
1 ช่วงเวลาทาสว่าง	21
2 ยอมรับความท้าทาย	33
3 แผนที่ทางเลือก	57
4 เมื่อคุณถูกผู้ตัดสินจับเป็นตัวประกัน	79
5 บทสนทนาที่เปลี่ยนไป	95
6 คำถามเปลี่ยนโหมด	107
7 กลยุทธ์เปลี่ยนโหมด หิ้งร่างกายและความคิด	135

8	มองด้วยตาหูใหม่ ฟังด้วยหูใจใหม่	155
9	หิมจงวผู้เรียนรู้กับหิมจงวผู้ตัดสิน	167
10	เมื่อเวทมนตร์ทำวาน	185
11	การระดมคำถามช่วยกู้สถานการณ์	205
12	ความรัก! ความรัก!	221
13	กลับสู่สถานการณ์ปกติ	233
14	ผู้นำที่ตั้งคำถาม	247
	<b>เครื่องมือควิก : คู่มือภาคปฏิบัติ</b>	255
	<b>แนวทางสำหรับพูดคุยกันเพิ่มเติม</b>	295
	<b>อภิธานศัพท์</b>	301
	<b>ประวัติผู้เขียน</b>	305

## คำนิยม

# โดย ดร.มาร์แชลล์ โกลด์สมิท

มีหนังสือเพียงไม่กี่เล่มเท่านั้นที่ได้รับความนิยมและมีคุณงามความดีพอที่จะได้รับการตีพิมพ์ฉบับปรับปรุงครั้งที่สี่ และผมไม่แปลกใจเลยที่หนังสือ *Change Your Questions, Change Your Life* เป็นหนึ่งในนั้น! คุณอาจสงสัยว่าการอ่านหนังสือที่ประเมินค่าไม่ได้ของมาริลี อัดัมส์ เล่มนี้จะสามารถช่วยให้คุณและคนสำคัญของคุณมีชีวิตที่ดีขึ้นได้อย่างไร ไม่ว่าจะในด้านชีวิตการทำงานหรือชีวิตส่วนตัว นี่เป็นคำถามสำคัญที่ผมอยากให้คุณจดจำไว้ในใจขณะที่เรียนรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ต่าง ๆ ในแต่ละหน้า แนวคิดอันยิ่งใหญ่ถูกนำเสนอในหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของเครื่องมือที่มาริลีเรียกว่า “การคิดเชิงตั้งคำถาม” มันจะมอบวิธีคิดใหม่ๆ ที่ช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางบวกให้กับ

ชีวิตส่วนตัวของเราทุกคน รวมถึงสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับ  
ทีมและองค์กรของเราได้

แนวคิดมากมายในหนังสือเล่มนี้เคยช่วยผมเอาไว้ คุณเอง  
ก็แน่ใจได้เลยว่าจะเจอแนวคิดที่ช่วยคุณได้เหมือนกัน หนังสือ  
*Change Your Questions, Change Your Life* จะมอบวิธีการ  
ทักตะ และเครื่องมือที่จะช่วยให้คุณนำการคิดเชิงตั้งคำถามไปใช้  
ทั้งที่บ้านและที่ทำงานได้อย่างง่ายดาย มาริลีจะแสดงให้เห็น  
วิธีที่เราสามารถมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการให้ความสำคัญ  
กับการเรียนรู้ แทนที่จะเป็นการตัดสิน ในฐานะที่เป็นชาวพุทธ  
คนหนึ่ง ผมรู้ดีว่าวิธีนี้คือกุญแจที่ไขไปสู่การมีชีวิตที่มีความสุข  
และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

มาริลีจะแสดงให้เห็นถึงพลังของคำถามในการควบคุม  
ความคิดของเรา รวมถึงการกระทำและผลลัพธ์ที่เกิดจาก  
ความคิดนั้น นี่หมายความว่าเราสามารถสร้างผลกระทบต่อ  
อนาคตของตัวเองอย่างจริงจังได้ด้วยการออกแบบคำถามที่ทรงพลัง  
ที่สุดซึ่งจะพาเราไปสู่จุดที่ต้องการ และนั่นคือหัวใจสำคัญของ  
การโค้ชตัวเองที่ยอดเยี่ยม มันเป็นเรื่องที่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทำกัน  
พวกเขาชอบวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่อนาคตใหม่ๆ นอกจากนี้ มาริลี  
ยังจะนำเสนอเครื่องมือการคิดเชิงตั้งคำถาม เพื่อให้บรรดาผู้นำ  
และที่ปรึกษานำไปใช้สำหรับการทำภารกิจของพวกเขาให้บรรลุ  
ผลสำเร็จ

การที่หนังสือ *Change Your Questions, Change Your Life* ติดอันดับหนังสือขายดีระดับนานาชาติเป็นเรื่องที่คาดการณ์ได้ไม่ยาก เพราะมันสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับชีวิตของผู้คนได้จริงๆ จนพวกเขาแบ่งปันหนังสือเล่มนี้ให้กับเพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีม บริษัท รวมถึงคนในครอบครัวและเพื่อนฝูง หนึ่งในเรื่องราวที่ปรากฏในบทนำอธิบายเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี นักอ่านคนหนึ่งเขียนมาเล่าให้มาริลีฟังว่าเธอใช้วิธีการต่างๆ ในหนังสือเล่มนี้สร้างความสำเร็จให้บริษัทของตัวเอง จนถึงขั้นได้แบ่งปันประสบการณ์ดังกล่าวในบทความของนิตยสาร *อิงค์* ความสำเร็จเช่นนี้คือเหตุผลว่าทำไมที่ปรึกษาหลายคนถึงนำวิธีคิดเชิงตั้งคำถามไปใช้และมอบหนังสือเล่มนี้ให้ลูกค้ำของตัวเอง

ภารกิจของผมในฐานะโค้ชผู้บริหารคือการช่วยให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาผลลัพธ์ที่วัดผลได้ รวมถึงการสอนให้พวกเขารู้จักกระบวนการที่เรียกว่า “การแนะนำสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำในอนาคต (feed forward)” บรรดาผู้นำจะได้เรียนรู้ที่จะขอความคิดเห็นที่ซบเคื่อนอนาคต พวกเขาจะได้ขัดเกลาความสามารถในการฟังโดยไม่ด่วนตัดสินและพูด “ขอบคุณ” เมื่อได้รับคำแนะนำ มาริลีเรียกสิ่งนี้ว่า “การฟังด้วยหูของผู้ที่พร้อมจะเรียนรู้” ซึ่งมีประโยชน์ต่อบรรดาที่ปรึกษาและผู้นำ ทั้งยังเป็นรากฐานของแนวคิดอันทรงพลังของเธอเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ซบเคื่อนด้วยการตั้งคำถามอีกด้วย

นักแข่งรถถูกสอนให้ “จดจ่ออยู่กับถนน ไม่ใช่แข่งกัน” ขณะที่อ่านหนังสือเล่มนี้ ก็ให้คุณจดจ่ออยู่กับเส้นทางที่แสดงถึงศักยภาพสูงสุดของคุณ โดยการถามคำถามที่จะพาคุณไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น เช่น “อะไรคือความเป็นไปได้เชิงบวกที่ยิ่งใหญ่ที่สุดที่ฉันสามารถจินตนาการได้”

หนังสือฉบับปรับปรุงครั้งที่สี่นี้ประกอบไปด้วยเนื้อหาใหม่ๆ ที่สำคัญกว่าสามฉบับที่ผ่านมา หนังสือ *Change Your Questions, Change Your Life* จะมอบแนวคิดอันยิ่งใหญ่ให้กับเราทุกคน จงอ่านอย่างเอาใจจริงเอาใจจ้ง ถลกแขนเสื้อแล้วเตรียมพร้อมลงมือสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับชีวิตของตัวเอง ดังที่คำสอนของศาสนาพุทธกล่าวไว้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับยาเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรักษาคุณให้หายจากโรคได้ แต่คุณต้องกินยาด้วย ฉะนั้นผมจึงอยากแนะนำว่าวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ประโยชน์ทุกหยดจากหนังสือเล่มนี้คือ ฝึกฝนทุกอย่างที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้!

ชีวิตนะดีที่สุดๆ!

ดร.มาร์แชลล์ โกลด์สมิท เป็นคนเดียวที่ถูกจัดให้อยู่อันดับหนึ่งถึงสองครั้งโดยองค์กร Thinkers 50 ซึ่งจัดอันดับนักคิดในแวดวงบริหารจัดการระดับโลก อีกทั้งยังติดอันดับหนึ่งในสิบนักคิดด้านธุรกิจต่อเนื่องกันแปดปีด้วย นอกจากนี้ เขายังเป็นผู้เขียนหนังสือขายดีอันดับหนึ่งของหนังสือพิมพ์เดอะ นิวยอร์ก ไทมส์ อย่าง *What Got You Here Won't Get You There, Triggers* และ *The Earned Life*

บทนำ

# คำเชิญสู่ การคิดเชิงตั้งคำถาม

บ่ายวันหนึ่งในช่วงฤดูร้อน หลังจากหนังสือเล่มนี้ตีพิมพ์ครั้งแรกได้ไม่นาน ฉันก็รับโทรศัพท์ในที่ทำงานและได้ยินเสียงของชายคนหนึ่งจากปลายสายพูดว่า “คุณไม่รู้จักผมหรอก แต่ผมคือเบน” เขาหัวเราะและฉันก็พลอยหัวเราะไปด้วย เพราะเข้าใจดีว่าเขาพูดถึงอะไร เบนเป็นตัวละครหลักที่ฉันสร้างขึ้นในหนังสือเล่มนี้ โดยอิงจากบรรดาลูกค้าในชีวิตจริงที่ฉันให้คำปรึกษามาตลอดสามสิบปี ชายคนนี้รู้สึกเชื่อมโยงกับสถานการณ์ของเบนมากจนเชื่อว่าฉันสามารถช่วยให้เขาและองค์กรได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

เบนกลายเป็นที่จดจำในหมู่ผู้คนที่ได้อ่านนิยายธุรกิจเล่มนี้ โดยเรื่องราวทั้งหมดเริ่มต้นขึ้นเมื่อเบนต้องเผชิญกับความยากลำบากหลังจากรับตำแหน่งผู้นำ แถมยังมีปัญหาในครอบครัว

เข้ามาซ้ำเติมอีก ความสัมพันธ์ของเขากับเกรซผู้เป็นภรรยาที่เพิ่งแต่งงานกันไม่ถึงหนึ่งปีกำลังตั้งเครียดขึ้นเรื่อยๆ ตอนที่ฉันแนะนำให้ผู้อ่านรู้จักเบนเป็นครั้งแรก เขาเป็นชายหนุ่มระทมทุกข์ แต่เมื่อได้รับความช่วยเหลือจากโจเซฟ เอส. เอ็ดเวิร์ดส์ ผู้เป็นทั้งโค้ชและที่ปรึกษา เบนก็เริ่มก้าวหน้าในอาชีพการงาน และกลับมามีความสัมพันธ์ที่ดีกับภรรยาอีกครั้ง

ตั้งแต่รับสายจาก “เบน” วันนั้น ฉันก็ได้รับข้อความทำนองเดียวกันอีกมากมายจากผู้คนที่ทั้งชายและหญิงที่มีพื้นเพแตกต่างกันหลากหลาย ผู้อ่านคนหนึ่งชื่อเดวิดเขียนมาเล่าว่า เขามีปัญหาในที่ทำงานไม่ต่างจากเบน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพยายามทำให้ทีมมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ การได้อ่านหนังสือของฉันไม่เพียงเปลี่ยนคำถามที่เขาถามตัวเอง แต่ยังส่งผลต่อวิธีการนำทีมของเขาด้วย โดยเขาสามารถกระตุ้นให้ทีมร่วมมือกันและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในที่สุดเดวิดก็ประสบความสำเร็จจนถึงขั้นได้แบ่งปันประสบการณ์การเป็นผู้นำของตัวเองไว้ในบทความชื่อ “In Praise of Selflessness” ของนิตยสาร*อิงค์*

นับตั้งแต่การปรับปรุงหนังสือเล่มนี้ครั้งล่าสุด โลกก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทักษะการคิดเชิงตั้งคำถาม (Question Thinking หรือเรียกย่อๆ ว่าคิวที) ยังมีความสำคัญมากขึ้นในการรับมือกับสารพัดความท้าทายที่เรากำลังเผชิญอยู่



ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ สุขภาพ หรือสิ่งแวดล้อม  
ความคิดเห็นและข้อมูลมากมายบนอินเทอร์เน็ตรวมถึงสื่อดิจิทัล  
ต่างๆ ประดังประเดเข้ามา ถ้าเรารับสิ่งเหล่านั้นเข้ามาโดยที่  
ไม่สามารถตั้งคำถามและประเมินอย่างมีวิจารณญาณ เมื่อเวลา  
ผ่านไปเราก็จะยิ่งรู้สึกวิตกกังวล คับข้องใจ ไม่มั่นใจ และมี  
ประสิทธิภาพย่ำแย่ลง ทักษะการคิดเชิงตั้งคำถามจะช่วยให้  
เราสามารถฝ่ากระแสคลื่นลมอันแปรปรวนไปได้

การคิดเชิงตั้งคำถามจะมอบทักษะในการสังเกตและ  
ประเมินสิ่งที่เรากำลังคิด (โดยเฉพาะสิ่งที่เรากำลังถามตัวเอง)  
ซึ่งเป็นทักษะที่เรียนรู้ได้ง่าย อีกทั้งชี้ทางให้เราออกแบบคำถาม  
ใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์และประสบการณ์ที่น่าพอใจมากขึ้น  
การคิดเชิงตั้งคำถามเป็นเรื่องของการคิดอย่างมีสติมากกว่าการ  
คิดเพื่อตอบสนอง มันช่วยให้เราสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ  
มากขึ้นแม้จะอยู่ภายใต้แรงกดดัน ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้เรา  
มีทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งยวดต่อ  
การสร้างเปลี่ยนแปลงทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว  
อย่างยั่งยืน หากปราศจากทักษะเหล่านี้ แม้แต่ความทะเยอทะยาน  
ที่เต็มเปี่ยมก็อาจเป็นได้แค่ความปรารถนาและความฝัน

การคิดเชิงตั้งคำถามเริ่มต้นขึ้นตอนที่ฉันเผชิญกับช่วงเวลา  
แห่งการค้นพบครั้งสำคัญในชีวิต ตอนนั้นฉันกำลังมุ่งมั่นคร่ำเคร่ง  
กับการทำดัชนีนิพนธ์ระดับปริญญาเอก ฉันไม่เพียงต้องทนฟัง

เสียงในหัวของตัวเองที่ตำหนิตีเดียกันอย่างไม่ปราณี แต่ยังคงต้องรับมือกับคำวิพากษ์วิจารณ์จากคนอื่นที่มักทำให้ฉันเสียหน้าตา และแล้ววันซึ่งชะตากรรมมาถึง ฉันต้องส่งงานที่คิดว่าทำได้ดีแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาและหวังว่าจะได้ยินคำชมจากเขา แต่เขากลับบอกว่า “มาริลี นี่ยังใช้ไม่ได้” ตอนนั้นเองที่มีสิ่งใหม่เกิดขึ้นขณะที่ฉันกำลังกลับเข้าสู่สถานการณ์เดิมๆ ที่ฉันจะเอาแต่ร้องให้พลงสงสัยว่าตัวเองมีปัญหาอะไรกันแน่ แต่แล้วฉันก็เริ่มสังเกตว่าตัวเองกำลังคิดอะไรและคิดอย่างไร ฉันสังเกตว่าเรื่องราวเชิงลบทั้งหมดที่ทำให้ฉันเป็นทุกข์ล้วนอยู่ในรูปของคำถามที่ฉันถามตัวเอง เช่น “ฉันมีปัญหอะไร ทำไมฉันถึงไม่เคยทำอะไรถูกสักอย่าง อะไรที่ทำให้ฉันคิดว่าตัวเองเจ๋งขนาดนั้น ทำไมคนอื่นถึงฉลาดและประสบความสำเร็จมากกว่าฉัน”

ผู้ที่เคยใช้เวลามากมายไปกับการพยายามตอบคำถามเหล่านี้จะรู้ดีว่ามันทำให้จมปลักและชวนให้หงุดหงิดสิ้นหวังมากแค่ไหน ครั้งนี้แทนที่จะจมอยู่กับคำถามดังกล่าว ฉันหยุดพักและหายใจเข้าลึกๆ พอสงบลงฉันก็เริ่มสงสัยใคร่รู้ ฉันถามตัวเองว่า “เอาละ แล้วฉันจะแก้ไขเรื่องนี้ยังไงดี” การเปลี่ยนวิธีคิดที่เรียบง่ายเช่นนี้ดึงฉันออกจากความรู้สึกหมดสิ้นหนทางไปสู่ความมั่นใจมากพอที่จะลงมือทำอย่างสร้างสรรค์ ฉันสยบเสียงตำหนิตีเดียในหัวแล้วค่อยๆ พิจารณาคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาอย่างใจเย็น ไม่นานฉันก็แก้ไขงานในส่วนที่เขาบอกว่า

ยังใช้ไม่ได้ แล้วฉันก็ต้องประหลาดใจเมื่อได้เจอกับความเป็นไปได้  
ใหม่ๆ ที่ช่วยให้งานของฉันพัฒนาขึ้นมาก

แน่นอนว่าฉันต้องสงสัยว่า “เกิดอะไรขึ้นเนี่ย! ทำไม  
ผลลัพธ์ในครั้งนี่ถึงได้แตกต่างจากที่ผ่านมานขนาดนี้ล่ะ” ฉันเริ่ม  
มองเห็นว่า คำถามเชิงตัดสินที่อยู่กับฉันมานานได้อันตรธานไป  
แทนที่จะจมอยู่กับเสียงตำหนิติเตียนและการสงสัยในตัวเอง  
ฉันหันไปจดจ่อกับอนาคตโดยมีเป้าหมายว่าจะทำให้คำถามที่ฉัน  
ถามตัวเองเกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

คำถามคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นแค่เรื่องบังเอิญ  
หรือเปล่า มีหนทางใดที่จะเปลี่ยนสิ่งที่ดูเหมือนปาฏิหาริย์นี้ให้  
กลายเป็นวิธีที่น่าเชื่อถือในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับ  
ตัวฉันเองและผู้อื่นหรือไม่ แล้วจุดเริ่มต้นเล็กๆ นี้อีกค่อยๆ พัฒนา  
จนกลายเป็นสิ่งที่ฉันเรียกว่าการคิดเชิงตั้งคำถาม ซึ่งชี้ให้เห็นว่า  
เราจะคิดให้เป็นคำถามได้อย่างไร และคำถามเหล่านั้นส่งผลต่อ  
ประสบการณ์และผลลัพธ์ในชีวิตของเราอย่างไรบ้าง ในหนังสือ  
เรื่อง *Coaching with the Brain in Mind: Foundations for  
Practice* เดวิด ร็อก กับลินดา เจ. เพจ ได้อธิบายว่า “ปกติแล้ว  
ผู้คนไม่ได้ใส่ใจกับคำถามในหัวตัวเองสักเท่าไร และก็ไม่ได้  
ตระหนักด้วยว่ามันมีพลังอันยิ่งใหญ่ที่สามารถกำหนดและชี้นำ  
ประสบการณ์ต่างๆ รวมถึงชีวิตของพวกเขาด้วย เมื่อเปลี่ยน

คำถามในหัว พวกเขาก็จะสามารถทำให้เกิดกระบวนการที่แตกต่างออกไปซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างได้ในที่สุด”

ถ้าคุณเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าทีม หัวหน้าฝ่าย หรือ ซีอีโอ วิธีคิดเชิงตั้งคำถามสามารถเป็นส่วนสำคัญในบทสนทนา ซึ่งมันจะมอบทักษะที่ช่วยให้คุณได้ฝึกฝนตัวเอง ตระหนักรู้ในตัวเอง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำทุกสิ่งที่คุณทำ

ฉันรู้สึกดีใจมากๆ ที่ได้อ่านเรื่องราวความสำเร็จจากบรรดาผู้อ่านและลูกค้า หนึ่งในนั้นมาจากบริษัทที่ชื่อเฟล็กซ์ทรอนิกส์ ซึ่งตีพิมพ์ในจดหมายข่าวออนไลน์ Wharton@Work ในหัวข้อ “Shifting Mindsets: Questions That Lead to Results” เฟล็กซ์ทรอนิกส์ (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็นเฟล็กซ์) เป็นผู้นำระดับโลกด้านการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในกว่า 30 ประเทศ คาร์เมลลา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายประสิทธิภาพองค์กร ได้นำหลักการคิดเชิงตั้งคำถามไปใช้กับเหล่าผู้บริหารของโรงงานแห่งหนึ่งซึ่งมีผลงานต่ำเตี้ยเรี่ยดิน และสามารถพลิกฟื้นให้กลับมาทำผลงานอย่างยอดเยี่ยมได้ นี่ถือเป็นความสำเร็จครั้งใหญ่ เพราะมันเกี่ยวพันกับพนักงานกว่า 700 ชีวิตในโรงงานที่ดูไร้ความหวังที่สุดของบริษัทเลยทีเดียว

คาร์เมลลามอบหมายให้พวกผู้บริหารอ่านหนังสือเล่มนี้ และแบ่งปันเนื้อหากับลูกทีม จากนั้นเธอก็แนะนำให้พวกเขาใช้เครื่องมือที่ฉันเรียกว่าการระดมคำถาม (Q-Storming) ซึ่งเป็น

การระดมความคิดในรูปแบบที่ต่างจากปกติ และในท้ายที่สุด พวกเขา ก็ไขปัญหาที่น่าหนักใจและมีต้นทุนสูงได้สำเร็จ (ฉัน จะอธิบายเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือนี้ในบทที่ 11) ภายในเวลาไม่ถึง สามเดือน หลักการคิดเชิงตั้งคำถามสามารถพลิกสถานการณ์ ของโรงงานแห่งนี้ได้แบบหน้ามือเป็นหลังมือ พวกเขาก้าวขึ้นมา เป็นโรงงานอันดับต้น ๆ ของบริษัท และรักษาตำแหน่งนั้นไว้ได้ อีกนานหลายปี

นอกจากนี้ยังมีเรื่องราวที่สร้างความประทับใจให้ฉันใน อีกแบบ ผู้เข้าร่วมงานสัมมนาชื่อเจสันเล่าว่า ตอนที่กลับถึงบ้าน เขาเห็นแอมผู้เป็นภรรยา กำลังยืนต้นตระหนกอยู่ในห้องทำงาน ชั้นใต้ดินของเขา น้ำที่กำลังรั่วจากห้องครัวด้านบนอาจทำให้ คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อื่นๆ ของเขาเสียหาย เจสันเล่าว่า “ถ้าเป็นผมคนแก่คงรีบตวาดใส่ภรรยาไปแล้ว” แต่คราวนี้เขา เลือกใช้ทักษะการคิดเชิงตั้งคำถาม เขาหายใจเข้าลึกๆ พลัง บอกตัวเองว่า “นี่ไม่ใช่เรื่องที่จะกล่าวโทษใคร” จากนั้นถาม ตัวเองว่า “ตอนนี้ฉันต้องทำอะไร จะหยุดน้ำไม่ให้ท่วมได้ยังไง” แล้วเขาก็รีบขึ้นไปปิดน้ำก่อนจะโทรเรียกช่างประปา แอมสะอึก สะอื้นอยู่ในห้องทำงานที่เปียกชุ่มไปด้วยน้ำก่อนจะพูดว่า “เจสัน ของพวกนี้คือโลกทั้งใบของคุณ ฉันเกือบทำมันพังแล้ว” เจสัน บอกว่า เพราะเขาได้เรียนรู้เกี่ยวกับการคิดเชิงตั้งคำถาม จึงมี สติที่จะตอบกลับไปว่า “ไม่เลยที่รัก คุณต่างหากที่เป็นโลกทั้งใบ

ของผม” เขาเล่าให้ฉันฟังในภายหลังว่า “ตอนนั้นผมรู้ว่าถึงเวลาต้องปล่อยวางสิ่งที่ตัวเองสะสม และไม่ปล่อยให้อะไรก็ตามมาทำลายสิ่งที่สำคัญจริงๆ ในชีวิต”

เรื่องราวเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การคิดเชิงตั้งคำถามสามารถนำไปใช้ได้หลากหลายรูปแบบ สำหรับในที่ทำงาน การคิดเช่นนี้ย่อมเป็นประโยชน์ไม่ว่าคุณจะอยู่ในตำแหน่งใดหรืออยู่จุดไหนในอาชีพ นี่คือการหาเหตุผลว่าทำไมมันถึงถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในโลกธุรกิจและองค์กร ส่วนในชีวิตส่วนตัว การคิดเชิงตั้งคำถามทำให้ผู้คนมีเครื่องมือและทักษะใหม่ๆ ที่ทำให้ชีวิตและความสัมพันธ์ดำเนินไปอย่างน่าพอใจมากขึ้น

เมื่อหนังสือเล่มนี้มียอดขายเกิน 400,000 เล่ม สำนักพิมพ์ได้ขอให้ฉันเขียนฉบับปรับปรุงครั้งที่สี่ ฉันจึงถือโอกาสนี้เพิ่มเติมสิ่งที่ได้เรียนรู้ตลอดหลายปีที่ผ่านมาจากทั้งลูกค้า ลูกศิษย์และผู้เข้าร่วมงานสัมมนาของฉัน เรื่องราวของพวกเขาไม่อาจประเมินค่าได้ และบ่อยครั้งก็ช่วยให้ฉันได้เห็นการนำวิธีคิดที่ไปใช้ในรูปแบบใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสิบปีที่ผ่านมา ฉันได้รับมุมมองมากมายจากบรรดาลูกศิษย์ที่มาลงเรียนในหลักสูตรพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับสูงของฉัน ที่มหาวิทยาลัยอเมริกา ส่งผลให้ฉันครุ่นคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยการตั้งคำถามมากยิ่งขึ้น ฉันนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากลูกค้าและลูกศิษย์มาเรียงร้อยอยู่ในเล่มผ่านเรื่องเล่า

และเกร็ดความรู้ต่างๆ ทั้งยังนำข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้ไปพัฒนา เครื่องมือควิที่ให้ดียิ่งขึ้น โดยคุณสามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ [ท้ายเล่ม](#)

เนื่องจากได้รับคำร้องขอจากผู้คนและองค์กรมากมาย ในฉบับปรับปรุงใหม่นี้ฉันจึงเพิ่ม “แนวทางสำหรับพูดคุยกัน เพิ่มเติม” ซึ่งชี้แนะแนวทางในการนำแนวคิดและเครื่องมือต่างๆ ในเล่มไปอภิปรายพูดคุยกันอย่างมีความหมายที่สุด นอกจากนี้ ยังมีอภิธานศัพท์ที่ช่วยอธิบายคำสำคัญที่ปรากฏในเล่มด้วย

ฉันรู้สึกตื่นเต้นเป็นอย่างยิ่งที่ได้รวบรวมการค้นพบอัน น่าทึ่งทางประสาทวิทยาศาสตร์เอาไว้ในฉบับปรับปรุงนี้ด้วย โดยมีการเพิ่มบทใหม่ที่บอกเล่าการค้นพบของนักวิทยาศาสตร์ สมองเกี่ยวกับการตอบสนองของเราต่อความท้าทายในชีวิต ประจำวัน ซึ่งส่งเสริมให้เรา รู้คุณค่าทักษะของสมองในการขยาย ขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง การค้นพบเหล่านี้ช่วยให้เรา เข้าใจว่าการคิดเชิงตั้งคำถามส่งผลกระทบต่ออย่างลึกซึ้งต่อการ พัฒนาตัวเองได้มากแค่ไหน เช่นเดียวกับการพัฒนาทีมและ ความเป็นผู้นำ องค์ความรู้ทางประสาทวิทยาศาสตร์ไม่เพียง ช่วยให้เราเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น แต่ยัง ช่วยให้เรามองเห็นความเป็นไปได้และ “วิธี” ที่จะเปลี่ยนแปลง อีกด้วย

ในหนังสือเล่มแรกของฉันเรื่อง *The Art of the Question* ฉันเขียนไว้ว่า “เราสร้างโลกด้วยคำถามที่เราถาม” คำถามช่วยเปิดสมอง เปิดตา และเปิดใจของเรา มันช่วยให้เราได้เรียนรู้ เชื่อมโยง และสร้างสรรค์ เราฉลาดขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างผลลัพธ์ได้ดีขึ้น จากที่เคยมีความคิดเห็นตายตัวและคำตอบง่าย ๆ เราก็มีความสนใจใคร่รู้ ตั้งคำถามที่ผ่านการไตร่ตรอง และสร้างบทสนทนาที่เปิดกว้าง ซึ่งปูทางไปสู่ความร่วมมือ ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น รวมถึงการค้นพบและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ฉันมองเห็นภาพอนาคตที่สถานที่ทำงานและสังคมของเรา (ทั้งในระดับบุคคล ครอบครัว องค์กร และชุมชน) จะมีความมุ่งมั่นในการตั้งคำถามและมองหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ อย่างเต็มที่

ถ้าอยากทำแบบฝึกหัดไปพร้อมกัน ลองหาหนังสือเรื่อง *Change Your Questions, Change Your Life Workbook: Master Your Mindset Using Question Thinking* มาอ่านควบคู่กันด้วย

ตอนนี้ถึงเวลาที่จะได้พบกับเบน ตัวละครที่ฉันสร้างขึ้นแล้ว คุณกำลังจะได้ค้นพบว่า (ฉันอิงจากคำพูดของเบน) การเปลี่ยนคำถามสามารถเปลี่ยนชีวิตของคุณได้จริงๆ



# ช่วงเวลาทาสว่าง

“เราจะมีความรู้ใหม่ก็ต่อเมื่อ  
โลกทั้งใบเต็มไปด้วยคำถามใหม่ๆ”

— ชูซาน เค. แลงเกอร์

บนโต๊ะทำงานของผมมีที่ทับกระดาษซึ่งทำจากไม้โรสวูดชิ้นหนึ่งที่ฐานของมันมีป้ายโลหะเงินสลักข้อความว่า “ผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมเริ่มจากคำถามที่เยี่ยมยอด” ผมได้ที่ทับกระดาษชิ้นนี้เป็นของขวัญจากโจเซฟ เอส. เอ็ดเวิร์ดส์ บุคคลพิเศษในชีวิตของผม เขาแนะนำให้ผมรู้จักกับการคิดเชิงตั้งคำถาม (Question Thinking) หรือคิวที มันช่วยให้ผมได้เข้าใจวิธีคิดใหม่ๆ ที่ผมคงไม่มีวันค้นพบด้วยตัวเอง ผมก็เหมือนกับคนอื่นๆ ที่เชื่อว่า การแก้ปัญหาต้องเริ่มต้นจากการมองหาคำตอบที่ถูกต้อง แต่โจเซฟแสดงให้เห็นว่า วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาคือต้องเริ่มจากการตั้งคำถามที่ดีกว่าเดิมเป็นอันดับแรก ตอนนั้นอาชีพการงาน

และชีวิตคู่ของผมกำลังมีปัญหา และทักษะที่เขาสอนก็ช่วยให้ผมอบอุ่นและรักษาทั้งสองสิ่งนั้นเอาไว้ได้

ทุกอย่างเริ่มต้นขึ้นตอนที่ผมได้รับคำเชิญให้รับตำแหน่งผู้นำที่บริษัทคิวเทค (QTEC) ในตอนนั้นบริษัทกำลังยกเครื่องระบบการทำงานครั้งใหญ่และมีข่าวลือว่าบริษัทอาจต้องปิดตัวก่อนสิ้นปี เว้นเสียแต่จะมีปาฏิหาริย์ เพื่อนคนหนึ่งเตือนผมว่าการรับตำแหน่งที่คิวเทคนั้นไม่ต่างอะไรจากการลงชื่อขึ้นเรือที่กำลังจะอัปปาง แล้วอะไรจึงใจให้ผมยอมเสี่ยงกับบริษัทแห่งนี้呢หรือ คำตอบก็คือ ความเชื่อใจที่ผมมีให้กับอเล็กซ่า ฮาร์ท ซีอีโอของคิวเทคที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้ง และเธอก็เป็นคนเสนองานนี้ให้กับผมเอง ก่อนหน้านั้นผมเคยทำงานกับเธอที่เคบีคอร์ปอยู่หลายปี และนับถือที่เธอเป็นผู้นำมากพรสวรรค์ เธอมั่นใจว่าจะสามารถพลิกสถานการณ์ของคิวเทคได้จนผมพลอยรู้สึกมั่นใจไปด้วย แกมเธอยังสัญญาว่าผมจะได้ประโยชน์มหาศาล ไม่ว่าจะเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ตำแหน่งที่โก้หรู หรือโอกาสที่จะได้นำทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ถ้าทุกอย่างไปได้สวย การเสี่ยงครั้งนี้จะคุ้มค่ามาก แต่ถ้าไม่ เอ่อ...ผมพยายามจะไม่คิดเรื่องนั้น

ตอนแรกผมรู้สึกมั่นใจมากทีเดียวและเชื่อว่าตัวเองจะจัดการงานนี้ได้แน่นอน ใจหนึ่งผมชอบที่จะได้เป็นผู้นำและทำงานกับทีม ทว่าสถานการณ์นี้มีรายละเอียดมากกว่านั้น อเล็กซ่าจ้างผมเพราะผมมีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีกับวิศวกรรม

และผมก็รู้ว่าตัวเองจะไม่ทำให้เธอผิดหวัง ผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัททำให้ผมรู้สึกตื่นเต้นไม่น้อย ส่วนความท้าทายทางเทคโนโลยีของที่นี่ก็เป็นสิ่งที่ผมถนัดรับมือ สมัยทำงานอยู่ที่เคบี (ซึ่งอเล็กซ์มองว่าผลงานของผมนี้น่าประทับใจเป็นอย่างมาก) ผมชนะรางวัลเกียรติยศในฐานะ “ผู้ไขคำตอบ” เพราะแก้สารพัดปัญหาทางเทคนิคที่ยากที่สุดของบริษัทได้ แต่เมื่อเข้าทำงานที่คิวเทค ผมต้องเผชิญความท้าทายที่แตกต่างออกไป โดยต้องนำทีมที่มีเด็มหุ่นสูงและได้รับความสนใจอย่างมาก ผมตื่นเต้นที่ได้ทำงานนี้ แม้อเล็กซ์จะบอกว่าผมต้องพยายามอย่างหนักในการพัฒนาทีมงานและทักษะความเป็นผู้นำของตัวเองก็ตาม

ทีมของผมดูกระตือรือร้นและมีความสามารถ ผมตื่นเต้นที่ได้เป็นผู้ดูแลโครงการนี้ ทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีอยู่พักหนึ่ง อันที่จริงมันดีมากๆทีเดียว แต่แล้วชีวิตของผมที่คิวเทคก็เริ่มพังทลาย รวากับจู่ๆ แสงสปอตไลท์สว่างจ้าก็สาดส่องมาที่จุดอ่อนของผม ผมไม่กล้าพูดออกมา แต่ลึกๆ ในใจผมคิดว่าตัวเองกำลังติดแหงกอยู่กับพวกซีแพ็ค

ที่แย่ไปกว่านั้นคือคนที่ชื่อชาร์ลส์ ดูเหมือนผมจะเข้ามาเสียบในตำแหน่งที่เขาควรจะได้ ผมจึงพอเข้าใจว่าทำไมเขาถึงอาจโกรธเคืองผม แล้วหมอนั้นก็เป็นตัวปัญหาจริงๆ ตั้งแต่ต้นอย่างที่ผมคาดเอาไว้ เขาตั้งคำถามกับทุกสิ่งที่ผมพูดและทำ

แล้วสถานการณ์ที่ย่ำแย่ก็เลวร้ายขึ้นอีก ถ้าเรือที่ชื่อคิวเทค ไม่ได้กำลังจะอัปปางจริงๆ อย่างที่เพื่อนผมเคยเตือน มันก็คงใกล้ถึงจุดนั้นแล้ว ผมในฐานะกัปตันเรือไม่รู้เลยว่าจะอุดรอยรั่วได้อย่างไร การประชุมทีมกลายเป็นสิ่งที่เหลวไหลสิ้นดี ไม่มีการหารือ การหาทางออกร่วมกัน หรือการแสดงความรู้สึกถึงความ เป็นทีม ผมรู้ได้โดยที่ไม่ต้องมีใครเตือนว่า ถ้าบริษัทไม่สามารถ นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดได้ก่อนคู่แข่ง นั่นก็เท่ากับพิสูจน์ว่า พวกขวางโลกพุดถูก

ขณะเดียวกันชีวิตส่วนตัวของผมก็ไม่ได้ดีไปกว่าชีวิตการทำงานสักเท่าไร ความตึงเครียดระหว่างผมกับเกรซที่เพิ่ง แต่งงานกันไม่ถึงแปดเดือนกำลังเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เธอเอาแต่ถามผมว่าทำงานเป็นอย่างไรบ้าง จนในที่สุดวันหนึ่งผมก็บอกว่าเธอ ซักจะถามมากเกินไปแล้ว และเธอไม่ควรจู้จี้จ้านกับงานของผม แน่แน่นอนว่าคำพูดของผมทำให้เธอเจ็บปวด ผมเองก็ทุกข์ใจ ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แต่ผมก็ไม่รู้เลยว่าจะจัดการมันอย่างไร

ผมไม่อยากให้เกรซรู้ว่าผมกำลังตกที่นั่งลำบากมากแค่ไหน ผมภูมิใจมาตลอดกับการแก้ปัญหาที่คนอื่นคิดไม่ตก ผมหวังว่าจะหาทางออกให้กับตัวเองได้ก่อนที่เกรซ อเล็กซ่า และคนในทีม จะค้นพบว่างานนี้ยากเกินกำลังของผม ในระหว่างนี้ผมต้อง เก็บบังเรื่องดังกล่าวไว้ใจและพยายามอย่างสุดความสามารถ ที่จะข้ามผ่านแต่ละวันไปให้ได้

ผมทั้งสับสนและอึดอัด ดูเหมือนทุกอย่างในชีวิตกำลังจะพังครืน และแล้วจุดเปลี่ยนอันน่าสะพรึงกลัวก็มาถึง ผมกับเกรซมีปากเสียงกันตอนเช้า ไม่กี่ชั่วโมงต่อมาก็เกิดวิกฤติครั้งใหญ่ในที่ทำงาน ไม่มีใครพูดอะไรออกมา แต่ผมก็อ่านได้จากแววตาของทุกคนว่าเราแย่แล้ว

นี่คือช่วงเวลาตาสว่างสำหรับผม ผมจำเป็นต้องอยู่คนเดียว และเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น ผมโทรบอกเกรซว่าคืนนี้ต้องอยู่ตึกเพื่อรับทำรายงานสำคัญให้เสร็จ แต่อันที่จริงผมนั่งจ้องผนังห้องทำงานทั้งคืน พยายามค้นหาทางออกที่ดีที่สุด และนั่งทบทวนถึงช่วงเวลาหลายสัปดาห์ที่แล้วร้ายที่สุดในชีวิต ผมบอกตัวเองว่าต้องยอมรับความจริงที่ว่าผมล้มเหลว พอหกโมงเช้า ผมก็ออกไปซื้อกาแฟแล้วเริ่มร่างจดหมายลาออก หลังจากนั้นสามชั่วโมงผมก็เขียนจดหมายเสร็จ ก่อนที่จะโทรหาอเล็กซ่าเพื่อขออนัดพบเธอทันที

ระยะทางไปห้องทำงานของอเล็กซ่ายาวไม่ถึงร้อยเมตร แต่เช้าวันนั้นผมกลับรู้สึกเหมือนมันไกลเป็นร้อยกิโลเมตร เมื่อมาถึงประตูคูบานใหญ่หน้าห้องทำงานของเธอ ผมก็หยุดและหายใจเข้าลึกๆ เพื่อตั้งสติ ผมยืนตรงนั้นอยู่พักใหญ่เพื่อรวบรวมความกล้าที่จะเคาะประตู พอยกมือจะเคาะผมก็ได้ยินเสียงดังมาจากด้านหลัง

“เบน ไนต์ คุณอยู่นี่เอง ดีเลย!”

คนที่ยืนอยู่ข้างหลังผมคืออเล็กซ่าไม่ผิดแน่ เสียงของเธอ พังตูร่าเริงเสมอ มันบ่งบอกถึงการมองโลกในแง่ดีแม้กระทั่งตอนที่สิ่งต่างๆ กำลังย่าแย่ เธอเป็นผู้หญิงวัย 40 ปลายๆ ที่สง่างาม แข็งแรง และฉายออรัที่เปี่ยมด้วยความมั่นใจ ผมเคยบอกเกรซว่าไม่เคยเจอใครเหมือนอเล็กซ่าเลย เธอจัดการกับภาระหน้าที่ที่ที่คิดทศด้วยความกระตือรือร้นเต็มเปี่ยม ไม่ใช่เธอไม่จริงจังกับงาน เธอจริงจังกับมันมาก! เพียงแต่เธอทำมันด้วยความยินดีและความเชื่อมั่นในตัวเองจนดูเหมือนเป็นเรื่องง่าย

ในตอนนั้นการแคได้เห็นเธอก็ทำให้ผมตระหนักถึงข้อบกพร่องของตัวเองแล้ว ผมตัวชา ปากพึมพำทักทายคำอรุณสวัสดิ์ที่เบาจนแทบไม่ได้ยินตอนที่เธอแตะไหล่ผมแล้วดันให้เข้าไปในห้องทำงาน

ห้องนั้นกว้างพอๆ กับห้องรับแขกขนาดใหญ่ในบ้านผู้บริหาร ผมเดินตัดพรมสีเขียวเข้มผืนนุ่มตรงไปยังมุขหน้าต่างขนาดใหญ่ที่จัดเป็นพื้นที่ประชุม ตรงนั้นมีโซฟาบุนวมสองตัวหันหน้าเข้าหากัน คั่นด้วยโต๊ะกาแฟตัวใหญ่ที่ทำจากไม้วอลนัต

“นั่งสิ!” อเล็กซ่าพูดพลางผายมือไปที่โซฟา “เบ็ตตี้บอกว่าตอนที่ออกจากออฟฟิศทุกครั้งเมื่อคืน เธอเห็นไฟในห้องคุณยังเปิดอยู่ แถมคุณก็อยู่ที่นี้แล้วตอนที่เธอเข้างานแต่เช้าตรู่”

เธอนั่งลงบนโซฟาตรงข้ามผม

“เดาว่านั่นคงสำหรับฉันสินะ” อเล็กซ่าถามพลางชี้แฟ้ม สีเขียวที่ผมวางบนโต๊ะกาแฟ ในนั้นมีจดหมายลาออก

ผมพยักหน้าและรอให้เธอหยิบมันขึ้นมา ทว่าเธอกลับ เอนหลังฟังโซฟาราวกับมีเวลาเหลือเฟือ

“ไหนบอกฉันซิว่าเกิดอะไรขึ้น” เธอเอ่ย

ผมชี้ไปที่แฟ้มสีเขียว “นี่คือจดหมายลาออกของผม ขอโทษนะอเล็กซ่า”

เสียงที่ได้ยินหลังจากที่พูดจบทำให้ผมหยุดชะงัก ไม่มีเสียง ถอนหายใจ ไม่มีคำตำหนิตีติยน มีแต่เสียงหัวเราะ! แกรมไม่ใช่ เสียงหัวเราะเยาะด้วย นี่ผมพลาดอะไรไปหรือเปล่า ผมรู้สึกงง ไปหมด อเล็กซ่ายังเห็นใจผมอยู่ได้อย่างไรในเมื่อผมทำทุกอย่าง พังป่วนไป

“เบน คุณจะไม่ทิ้งฉันไปไหน” เธอเอ่ยพลางดันแฟ้มกลับมาทางผม “เอากลับไปเถอะ ฉันรู้สถานการณ์ของคุณดีกว่า ที่คุณคิดนะ ฉันอยากให้คุณใช้เวลาฉันอย่างน้อย 2-3 เดือน แต่ระหว่างนั้นคุณต้องสัญญาว่าจะสร้างความเปลี่ยนแปลง”

“คุณแน่ใจหรือ” ผมถามอย่างคาดไม่ถึง

“ฉันตอบคุณแบบนี้แล้วกัน” เธอพูดต่อ “เมื่อหลายปีก่อน ฉันเคยตกที่นั่งเดียวกับคุณ ฉันต้องเผชิญหน้ากับความจริง ถ้าอยากประสบความสำเร็จ ฉันก็ต้องเปลี่ยนบางอย่างที่สำคัญ ตอนนั้นฉันรู้สึกสิ้นหวัง ผู้ชายที่ชื่อโจเซฟบอกให้ฉันนั่งลงและ

ถามคำถามที่ตรงไปตรงมา ดูเฉินๆ คำถามเหล่านั้นเหมือนจะไม่ได้มีอะไรซับซ้อน แต่มันกลับเปิดประตูที่ฉันไม่เคยรู้เลยว่ามี เขาถามว่า ‘คุณพร้อมที่จะรับผิดชอบความผิดพลาดของตัวเอง รวมถึงทัศนคติ วิธีคิด และการกระทำที่นำไปสู่ความผิดพลาดเหล่านั้นหรือเปล่า’ จากนั้นเขาก็ถามต่อว่า ‘คุณพร้อมที่จะให้อภัยตัวเองหรือถึงขั้นหัวเราะกับความผิดพลาดของตัวเองหรือไม่ แม้จะต้องจำใจมากแค่ไหนก็ตาม’ และสุดท้าย ‘คุณจะมองหาคุณค่าจากประสบการณ์ที่พบเจอใหม่ โดยเฉพาะประสบการณ์ที่ยากลำบากที่สุด’ สรุปก็คือ ‘คุณพร้อมที่จะเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นและสร้างความเปลี่ยนแปลงตามที่ควรจะเป็นหรือเปล่า’ ”

เธอเล่าให้ผมฟังต่อว่าคำถามของโจเซฟได้ผลกับเธออย่างไร และแนวทางของเขาไม่เพียงเปลี่ยนชีวิตของเธอเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนชีวิตของสแตนผู้เป็นสามีด้วย ความมั่งคั่งสุทธิของสแตนเพิ่มขึ้นมากกว่าสามเท่าในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เขาเชื่อว่าความสำเร็จของตัวเองกับบริษัทในทุกวันนี้เป็นผลมาจากสิ่งที่โจเซฟสอน “บางทีโจเซฟอาจจะเล่าเรื่องนี้ให้คุณฟังด้วย เขาชอบเล่าเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องที่แสดงให้เห็นว่าชีวิตของผู้คนเปลี่ยนแปลงไปมากแค่ไหนจากการแค่เปลี่ยนคำถาม”

ผมคงแสดงออกมาทางสีหน้าว่างเป็นไก่ตาแตก เพราะเธอเสริมว่า “อย่ากังวลว่าฉันหมายถึงอะไรที่พูดถึงคำถามเปลี่ยน



ชีวิต เกี่ยวกับคุณก็จะได้เรียนรู้เร็วๆ นี้แหละ” เธอเงยไปสั๊กพัก จากนั้นก็พูดต่อโดยเลือกใช้คำอย่างระมัดระวังว่า “ฉันอยากให้คุณร่วมมือกับโจเซฟเพื่อนของฉัน ให้เริ่มทันทีเลย ฉันมั่นใจว่าเขาอยากเจอคุณ ลองคุยเรื่องตารางเวลากับเขาดู ตอนนี้นี้เป็นเรื่องสำคัญอันดับหนึ่ง”

“เขาเป็นนักบำบัดเธอ” พอลคิดว่าต้องเจอจิตแพทย์ ผมก็เริ่มวิตกกังวล

อเล็กซ์ยิ้ม “เปล่า เขาเป็นโค้ชผู้บริหาร ฉันเรียกเขาว่าโค้ชตั้งคำถาม”

โค้ชตั้งคำถามเนี่ยนะ! ตอนนี้ผมต้องการคำตอบ ไม่ได้ต้องการคำถามเพิ่มเสียหน่อย คำถามที่มากขึ้นจะเป็นประโยชน์กับผมหรือพาผมออกจากสถานการณ์ที่ไม่น่าอภิรมย์ได้อย่างไรกัน

ตอนที่ผมกำลังจะออกจากห้องทำงานของอเล็กซ์ เธอเขียนบางอย่างลงบนกระดาษก่อนเอามันใส่ซองปิดผนึก “ในซองนี้มีคำทำนายของฉัน” เธอพูดชวนให้รู้สึกสงสัยและยืนยันมันมาให้ผม “ใส่ไว้ในแฟ้มเขียวของคุณ ห้ามเปิดจนกว่าคุณจะได้คุยกับโจเซฟแล้ว และจนกว่าฉันจะบอกว่าเปิดดูได้” จากนั้นเธอก็ยื่นนามบัตรของโจเซฟให้ ผมรับมาพลิกดู อีกด้านมีเครื่องหมายคำถามตัวเบ้อเริ่ม มันกวนใจผมจริงๆ พอลคิดว่าต้องใช้เวลาอัน

มีค่ากับคนที่ใช้เครื่องหมายคำถามเป็นโลโก้ประจำตัว ผมก็รู้สึก  
ว่ามันบ้าไปแล้ว

เมื่อเดินกลับมาถึงห้องทำงานของตัวเอง ผมก็ทรุดตัว  
ลงบนเก้าอี้หลังโต๊ะ สายตาเหลือบมองป้ายกรอบทองเล็กๆ  
บนผนังที่สลักว่า “ตั้งคำถามกับทุกเรื่อง!” ว่ากันว่ามันเป็น  
คำกล่าวของอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ หลายๆ ห้องในคิวเทคมีป้าย  
แบบนี้แขวนเอาไว้ แม้ผมจะเคารพและชื่นชมความเป็นผู้นำ  
ของอเล็กซ่า ทว่าข้อความนี้ชวนให้ผมรู้สึกไม่เห็นด้วยเสมอ  
ทุกคนรู้ว่าผู้นำต้องมีคำตอบ ไม่ใช่คำถาม

“ตั้งคำถามกับทุกเรื่อง!”

— อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์

ผมจับจ้องนามบัตรของโจเซฟที่ด้านหลังเป็นรูป  
เครื่องหมายคำถาม พลังสงสัยว่านี่ผมกำลังทำอะไรอยู่ และ  
คงมีแต่เวลาเท่านั้นที่จะบอกได้ อย่างน้อยผมก็เลิกคิดเรื่อง  
ลาออก ผมหันไปคิดเรื่องเกรซแทน และกังวลว่าจะสามารถ  
ผ่อนคลายสถานการณ์ที่ตึงเครียดระหว่างเราได้หรือเปล่า

ตอนนั้นสิ่งเดียวที่น่ายินดีคืออเล็กซ่าไม่ได้ถามเรื่องของผมกับเกรซ ซึ่งผมคิดว่านั่นคงเป็นทางเส้นสุดท้าย ผมรู้ว่าอเล็กซ่าชื่นชอบภรรยาของผม เธอถึงขั้นมาร่วมงานแต่งงานของเรา และเธอก็คงไม่ยินดีแน่ถ้ารู้ว่าเรากำลังมีปัญหา

ผมนั่งจ้องนามบัตรของโจเซฟอยู่นาน การที่อเล็กซ่าไม่ยอมรับจดหมายลาออกทำให้ผมพอมีความหวังอยู่บ้าง ผมรู้สึกมีแรงฮึดมากขึ้นเมื่อเธอส่งผมไปหาโค้ชส่วนตัวของเธอเอง แม้จะยังไม่รู้แน่ชัดว่าความไว้วางใจที่เธอมีต่อผมนั้นเป็นเรื่องสมเหตุสมผลหรือเปล่า แต่ถึงกระนั้นผมก็ไม่มีอะไรจะเสียจากการไปเจอโค้ชคนนี้ แน่แน่นอนว่าผมกังขา แต่ในขณะเดียวกันก็สนใจใคร่รู้ด้วย ถ้าโจเซฟเคยช่วยอเล็กซ่ากับสแตนได้มากขนาดนั้น เขาก็อาจมีคำตอบที่จะช่วยผมได้เช่นกัน