

## The Power of Asking The Right Questions

การเรียนรู้ในอดีตหรือการฝึกอบรมในการทำงาน เรามักได้รับการสอนหรือฝึกให้เป็นนักพูดที่ดี แต่เรามักไม่ค่อยได้ฝึกการถามมากเท่าไร ทั้งๆที่ในชีวิตเรา การถาม ทำให้เราได้รับข้อมูลมากขึ้น ทำให้เราเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น ทำให้เรามีโอกาสได้รับคำตอบที่เป็นประโยชน์มากขึ้น

**เรื่องการถามในมุมมองของการเป็นผู้นำที่ดี** ดร. มาร์แชล โกลด์สมิท ผู้เชี่ยวชาญและผู้เขียนหนังสือ *“What Got You Here Won't Get You There”* ซึ่งได้รับรางวัลมากมาย ดร. มาร์แชล โกลด์สมิท ได้แนะนำผู้นำทั้งหลายในหนังสือเล่มนี้ว่า การถามขอ Feedback จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เขาใช้คำว่า Solicited Feedback or Knowing How to Ask แต่ต้องมีเทคนิคการถาม และถามให้ถูกคำถาม เขากล่าวว่า *“In my experience there are a hundred wrong ways to ask for feedback and one right way.”* นั่นคือจากประสบการณ์ของเขา มีคำถามผิดๆเป็นร้อย แต่มีน้อยที่จะถามขอข้อมูลป้อนกลับให้ตนเอง ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ในการถามขอ Feedback เพื่อนำ Feedback นั้นมาพัฒนาตนเอง ไม่ควรถามว่า *“คุณคิดว่าผมเป็นอย่างไร”* *“ดิฉันทำงานแบบนี้ คุณชอบไหม”* *“ผมปฏิบัติหน้าที่ เป็นอย่างไรบ้าง”*

หากต้องการได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ควรถามว่า *“ผมจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น ได้อย่างไร”* *“ดิฉันควรทำอะไรให้ดีขึ้น ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม”* *“คุณอยากให้ผมทำอะไรเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะเป็นผู้นำที่ดีขึ้นของคุณ”* ถามแบบนี้เป็นการช่วยให้เราได้คำตอบที่เฉพาะเจาะจงขึ้น เป็นการหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ที่ไม่จำเป็น เป็นการมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงที่ดีในอนาคต และเป็นการบอกผู้ถูกถามเป็นนัยว่า ผู้ถามพยายามที่จะทำให้ดีขึ้นเสมอ

ดิฉันโชคดีที่ได้เรียนรู้เทคนิคจาก ดร. โกลด์สมิท เพราะเมื่อดิฉันเป็นผู้จัดการแผนกที่ต้องดูแลพนักงานจาก 8 ประเทศและใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสาร ยกเว้นกับพนักงานคนไทยซึ่งใช้ภาษาไทยกัน ดิฉันใช้และพึงพาวิธีการถามแบบนี้ เพื่อถามหา feedback ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็น feedback ในมุมมองที่ต่างกันที่มาจากแปดวัฒนธรรมด้วย การถามให้ถูกคำถามนั้นทำให้เข้าใจลึกซึ้งขึ้นว่าพนักงานแต่ละวัฒนธรรมนั้นให้คุณค่า (Value) หรือให้ความสำคัญกับคุณสมบัตินำด้านไหน หรือปัจจัยอะไรที่พวกเขาให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการทำงานร่วมกัน แบบนี้ช่วยให้เราทำได้ทั้งงานและได้ทั้งใจเขา เข้าใจวัฒนธรรมที่ต่างกัน และมีภาษาใจภาษาเดียวกัน ถึงแม้เราจะใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร

ความสำเร็จของคนเรามาจากการให้ความสำคัญ ทั้งเรื่อง (1) งาน (2) ความสัมพันธ์ และ (3) การดูแลและพัฒนาตนเอง เรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ดีก็อาจส่งผลกระทบต่ออีกเรื่องหนึ่งได้ ยกตัวอย่างเช่นความสัมพันธ์ในครอบครัวดี มีความสุขก็มีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

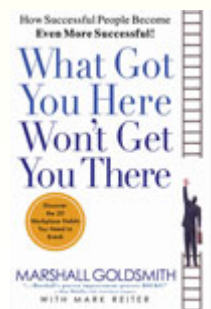


ในการถามขอ Feedback เพื่อนำ Feedback นั้นมาพัฒนาตนเอง ไม่ใช่ถามว่า

*“คุณคิดว่าผมเป็นอย่างไร”*  
*“ดิฉันทำงานแบบนี้ คุณชอบไหม”*  
*“ผมปฏิบัติหน้าที่ เป็นอย่างไรบ้าง”*

หากต้องการได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ควรถามว่า  
*“ผมจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น ได้อย่างไร”*

*“ดิฉันควรทำอะไรให้ดีขึ้น ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม”*  
*“คุณอยากให้ผมทำอะไรเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะเป็นผู้นำที่ดีขึ้นของคุณ”*



ในทางตรงกันข้าม ถ้าที่บ้านความสัมพันธ์ไม่ดี ก็ส่งผลกระทบต่อกำลังใจในการทำงาน

**ดังนั้นมุมมองของความสัมพันธ์** การถามถูกคำถามก็ช่วยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเช่นกัน การใช้คำถามที่ดีในครอบครัวก็สำคัญไม่แพ้กับในงาน และช่วยสานความสัมพันธ์ในทางบวก เช่นคู่รักที่คอยถามกันว่า **“ฉัน/ผม ควรทำอะไรอีกบ้าง หรือให้ดีขึ้นเพื่อจะเป็นคู่ชีวิตที่ดี ของคุณ”** คู่รักแบบนี้มักรักกันนาน และไม่เลิกกัน แต่แปลกที่คู่รักที่หยุดถามกันแบบนี้ ไม่นานก็มักจะเลิกกันไป คำถามก่อนเลิกกันมักเป็น **“คุณจะให้ผมทำอย่างไร” “คุณจะทำอย่างไรกับฉันอีก”** ถามแบบนี้อาจได้คำตอบที่เราไม่ต้องการ และไม่ช่วยอะไร

**ในมุมมองเรื่องการขาย** นักขายที่ถามค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ ก็สามารถเสนอสินค้า บริการ ปิดการขายได้เร็ว นักขายและนักการตลาดที่ดี ต้องสร้างมิตรสัมพันธ์เก่ง สมมุติเวลาไปงานเลี้ยงต่างๆ หรืองาน Network ต่างๆที่เราไปร่วมงานเพื่อไปทำความรู้จักคนเพิ่มขึ้น ไปเป็นตัวแทนที่ดีของบริษัท ดังนั้นเราจึงต้องมีการแนะนำตัว การเริ่มพูดคุยกับบุคคลที่เพิ่งรู้จักกัน เราเรียกว่า Small Talk หลายๆท่านเกิดมาไม่ต้องมีใครสอน Small Talk เก่งอยู่ในสายเลือด หลายๆท่านอาจไม่ค่อยสะดวกใจ เพราะไม่รู้จะคุยเรื่องอะไร พวกคุยเก่งก็คุยมากไป อีกฝ่ายอาจรู้สึกอึดอัด สถานการณ์แบบนี้การถามช่วยเราได้ และทำให้รู้จักกันดียิ่งขึ้น

เทคนิคการถาม ก็ไม่ควรใช้คำถามปลายเปิดอย่างเดียว เช่น **“มาคนเดียวหรือครับ” “ชอบงานนี้ไหมคะ”** เพราะผู้ตอบที่คุยไม่เก่งก็ยิ่งตอบสั้นและก็เลยต้องเคอะเขินกันต่อไป ควรใช้คำถามปลายเปิดสลับบ้างเช่น **“คุณชอบอะไรในงานนี้เป็นพิเศษครับ” “ช่วงนี้ลูกค้าที่บริษัท ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มไหนคะ” “น่าสนใจจัง ขอโทษนะครับ คุณฤติจบด้านบัญชี แต่มาทำงานในสายการตลาด อะไรที่เป็นแรงบันดาลใจให้คุณฤติครับ”** ถามเรื่องงานเรื่องการ คนส่วนใหญ่จะชอบ เพราะทุกคนชอบคุยเรื่องตนเองอยู่แล้ว ที่สำคัญคนที่คุยด้วยจะรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่รับฟัง สนใจผู้อื่น ไม่ใช่เห็นตนเองเป็นศูนย์กลาง ในการเพิ่งรู้จักกันเราไม่ถามลึกซึ้งเป็นการละลาบละล้วง Small Talk คือสั้นๆ นานที่สุด 15 นาที จากนั้นก็ขอตัวไปทำความรู้จักท่านอื่น คุยนานๆ ไม่ใช่เป็นการมา Network ค่ะ

**ในมุมมองเรื่องการบริการ** พนักงานที่ติดต่อพูดคุยกับลูกค้าโดยตรง (Front-line) ควรถามเก่ง เพราะถ้าไม่ทราบแท้จริงว่าลูกค้าต้องการอะไรแล้วส่งมอบการบริการผิดๆให้ ก็ต้องมาตามแก้ไขกัน โดยเฉพาะในงานบริการ ควรมีการถามทวนความเข้าใจก่อนส่งมอบบริการ โดยเฉพาะเวลาลูกค้าโกรธ พนักงานควรมีการถามทวนความเข้าใจก่อนส่งมอบบริการ เวลาลูกค้าโกรธ พนักงานมักยิ่งพูดยิ่งอธิบาย หรืออยากรีบวิ่งๆไปจัดการให้จบๆ ที่จริงแล้วเวลาลูกค้าโกรธอย่าเพิ่งวิ่งหนีไปจัดการ ยิ่งต้องถาม แต่ถามอย่างใส่ใจในปัญหา เพราะคนที่โกรธอยู่แต่ไม่โดนทอดทิ้ง และได้รับการถามไถ่ใส่ใจก็จะช่วยละลายความโกรธของเขาเองได้ และทำให้ได้รับความร่วมมือจากลูกค้าในการแก้ปัญหาได้มากกว่า



คู่รักที่คอยถามกันว่า **“ฉัน/ผม ควรทำอะไรอีกบ้าง หรือให้ดีขึ้นเพื่อจะเป็นคู่ชีวิตที่ดี ของคุณ”** มักจะรักกันนาน และไม่เลิกกัน แต่แปลกที่คู่รักที่หยุดถามกันแบบนี้ ไม่นานก็มักจะเลิกกันไป

คำถามก่อนเลิกกันมักเป็น **“คุณจะทำอย่างไร” “คุณจะทำอย่างไรกับฉันอีก”**

นี่ก็เป็นคำถามที่ช่วยให้เลิกกันเร็วขึ้น



แต่ที่สำคัญ ถ้ามองอย่างถูกต้อง ไม่ใช่ “ทำไม ไม่ทำอย่างนั้นล่ะ” “ทำไมไม่เป็นแบบนี้ครับ” แบบนี้ถามไล่ลูกค้า ควรถามเจาะจงไปที่ปัญหาที่ลูกค้าร้องเรียน เช่น “ขอโทษนะคะ ขอเรียนถามว่าคุณณพพลได้สั่งซื้ออุปกรณ์นี้ไว้จากสาขาใดคะ ดิฉันจะได้รีบตามเรื่องให้เร็วขึ้นค่ะ”

**การถามกับการฟังนั้นไปด้วยกัน เมื่อถามถูกต้องแล้ว การฟังก็สำคัญ** ถามแล้วได้รับคำตอบแต่ไม่ฟัง หรือฟังแบบได้ยินผ่านไป ฟังแบบไม่คิดต่อ ไม่วิเคราะห์ ไม่ประมวลก็คงไม่ดีแน่ **การที่จะบอกได้ว่าเราเป็นผู้ฟังที่ดี มีสองส่วนด้วยกัน ส่วนที่หนึ่ง**ไม่มีใครเห็น เพราะเป็นกระบวนการรับและย่อยข้อมูล สรุปข้อมูลอยู่ในสมองเรา **ส่วนที่สอง** ผู้อื่นรับรู้ได้ เพราะคือภาษากายและคำพูดที่แสดงออกว่าเรารับฟัง เช่นมีการพยักหน้า การตอบรับ การสบตา ขาดส่วนใดในสองส่วนไป การฟังที่ดีก็ไม่ครบถ้วน อย่างเช่นคนที่พยักหน้า ตอบรับ “ครับ ครับ ผมรับฟัง” แต่ใจลอยไปเรื่องอื่น การฟังก็ไม่ครบถ้วน หรือถ้าในสมองรับฟังอย่างถี่ถ้วน แต่ทำเป็นมองไปทางโน้นทางนี้ เพราะไม่ชอบสิ่งที่ได้ฟัง หรือรำคาญคนพูด วันหลังเขาก็ไม่อยากพูดอะไรหรือให้ข้อมูลอีกแล้ว

ดร. มาแซลได้เตือนไว้ว่า “Stop Asking Feedback and Then Expressing Your Opinion” เขาได้แนะนำว่าเมื่อถามขอ feedback แล้ว และได้รับแล้ว ไม่ต้องแก้ตัว ไม่ต้องถกเถียง ใช้นหรือไม่ใช่ เพราะนั่นแสดงถึงการเป็นผู้นำที่ไม่ได้รับฟัง ขอเพียงรับฟังและใช้การฟังทั้งสองรูปแบบ จากนั้นกล่าวขอบคุณผู้ที่ให้ feedback นั้นกับเรา แบบนี้ผู้ที่เราถามยินดีจะบอกเรา และให้ความจริงกับเรา คงไม่มีใครอยากได้ feedback ที่จ่อมปลอมแต่แต่งปั้นคำพูดไว้สวยงาม

**พูดถึงในมุมมองของการเรียนรู้และการศึกษา** ผู้ที่ถามมากก็ได้ความรู้จากผู้สอนมาก การฟังไปแล้วคิดวิจารณ์อาจารย์ที่สอนไปไม่ได้ประโยชน์อะไร แต่คิดต่อ ถามต่อทำให้รู้มากขึ้น การวิจัยต่างๆ การค้นหาที่มาของปัญหาต่างๆก็เริ่มต้นมาจากการถามและฟังก่อนทั้งนั้น การฟังที่ดีควรขอบคุณผู้ที่ให้ข้อมูลเรา จะเชื่อ ไม่เชื่ออยู่ในใจเรา เพราะการฟังที่ดี ไม่ได้หมายความว่าต้องเชื่อทุกอย่าง แต่ควรคิดต่อ คิดค้นถามหาเหตุผล



## ทำอย่างไรให้เป็นผู้ชอบถามและถามได้เหมาะสม

**ประการแรก** ถ้าปกติคุณเป็นคนไม่ชอบถาม เรามาคิดตามหลักพระพุทธศาสนากันก่อนนะค่ะ ถ้าเราไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ เรามักจะถามเพิ่มเติม เพราะอยากราบเพิ่มอีก ในหลักกาลามสูตร ๑๐ ที่ว่าด้วยการอย่าเชื่อ พระพุทธเจ้ายังได้ตรัสเป็นแนวทางให้เราไว้ว่า อย่าเชื่อโดยฟังตามกันมา อย่าเชื่อโดยเหตุสึกว่าตามสืบๆ กันมา อย่าเชื่อโดยตื่นข่าว อย่าเชื่อโดยอ้างปฏิภาณ อย่าเชื่อโดยนิกเดาเอาเอง อย่าเชื่อโดยคาดคะเน อย่าเชื่อโดยการตรึกตรองตามอาการ อย่าเชื่อโดยเห็นว่าถูกตามลัทธิของตน อย่าเชื่อโดยเห็นว่า ผู้พูดควรเชื่อได้ อย่าเชื่อโดยถือว่า สมณะนี้เป็นครูของตน เมื่อคิดแบบนี้ จะทำให้เราเป็นผู้สนใจใฝ่ถามได้

**ประการที่สอง** เชื่อไม่เชื่ออยู่ในความคิดของเรา เราเลือกสรรสิ่งที่เป็นประโยชน์มาคิดต่อ พัฒนาต่อ แต่ไม่ควรแสดงอาการดูถูกผู้ที่ให้ข้อมูล อย่างที่ ดร.โกลด์สมิท บอกไว้คะ ฟังและขอบคุณ เขาอุทิศส่วเวลาบอกเรา เราสุภาพกับเขาดีกว่า คือผู้ที่ถามได้ดีเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย

**ประการที่สาม** ควรเข้าใจว่าคำถามมีหลายแบบ ไม่ได้มีแบบเดียว เลือกใช้ให้ถูกบริบทและกาลเทศะ อีกวิธีคือเราอาจลองถามคนใกล้ตัวดูว่า ปกติเราเป็นคนที่ถามอะไรสร้างสรรค์ใหม่ หรือถามที่ไรดูกวนๆทุกที่ ถ้าเพื่อนบอกดูกวนๆ แสดงว่าคำพูดหรือภาษากายไม่เหมาะสม หรือบางทีไม่ได้ระวังตัว คำพูดไปทางแต่ภาษากายไปอีกทางผู้ฟังงง!

**สำหรับผู้นำ** การถามและการฟังที่ดูเหมือนจะง่าย แต่กลับมีความละเอียดอ่อนมาก ดิฉันแนะนำไปหลายท่านก็ได้ผลมาก นั่นคือตั้งเป้าหมายให้ตนเองคะ เวลาผู้ใต้บังคับบัญชาเดินเข้ามาพูดอะไร ถามหนึ่งคำถามก่อนปฏิเสธเขา ในหนึ่งวัน ถามคนใกล้ชิด คนที่พบปะมากกว่าเป็นคนเริ่มพูดก่อน ถามหนึ่งคำถามก็ให้คะแนนตนเองหนึ่งคะแนน พอครบสิบคำถามก็ให้รางวัลตนเอง แล้วในหนึ่งอาทิตย์มาประมวลดู คุณอาจจะประหลาดใจ ใ้อโห!!... ไม่น่าเชื่อ..คุณได้ทราบอะไรดีๆ เพิ่มขึ้นอีกมากมาย

แต่ก็อย่าลืมนะคะว่า การที่เราจะได้คำตอบที่ถูกต้องหรือไม่ หรือที่เป็นประโยชน์หรือไม่ ก็อยู่ที่ว่าเราถามถูกคำถามด้วยหรือไม่คะ

*Ask the right questions, so you get the right answers.*



AcComm & Image International Co., Ltd.

Thailand's Leadership Training and Development Representative of  
Dr. Marshall Goldsmith

Dr. Marshall Goldsmith is the author of the book “*What Got You Here Won't Get You There*”. The book has just won the Harold Longman Award as the Best Business Book of 2007. It is also a 'Best of 2007' Top 25 Customer Favorite for all books on amazon.com and amazon's #1 Best Seller for the year on Leading People.

Contact us (66) 2197 4588, (66) 2197 4589. Email. [info@spg-asia.com](mailto:info@spg-asia.com)

