

Change Your

Questions, Change
Your Life

第2章

接受挑战

BOOKS
华章图书

我跟约瑟夫的会面，约在了第二天早晨10点。我没有向格蕾丝说起这次会面，也没告诉她亚历克莎跟我之间的谈话，当然，我更没跟她提及我写过辞呈的事儿。对我来说，承认自己陷入困境是一件极难之事。几周来，我一直小心翼翼地与格蕾丝周旋，而且对于她向我提出的那些问题，我越来越深恶痛绝。在我没找到正确答案和解决方法之前，我会坚持到底，我会把所有的难题一肩扛起，这一点没得商量。然而，有个现象在我和格蕾丝之间经常出现，那就是，在她面前，我并不善于隐瞒自己的处境。

其实我早该意识到，她明白这次困扰我的不只是通常意义上的工作压力。那天清晨，我送格蕾丝去机场，她要去另一座城市参加一个午餐会。路上，她捅破了窗户纸。就在我把车停在航站楼前的人行道旁时，她跟我说：“最近我感觉自己像个寡妇。你是那么遥远，那么郁郁寡欢。奔，如果你真想跟我过一辈子，你一定得做些改变。”

天知道我有多爱格蕾丝，可当时我的情绪并没有处在最佳状态。

“你现在甭跟我说这些！”我跟她说，语气非常生硬，我本没打算这么严厉的。

格蕾丝显得很震惊。我下了车，从后备箱取出她的行李箱递给她时，我们四目相遇，当时我真担心她就要哭出来了。我知道就那样丢下她是不对的，但我感觉压力好大。而且，如果我们不得不长谈一番的话，我跟约

瑟夫的会面就会迟到。我们之间的小问题得先等等。格蕾丝挤出一丝微笑，跟我说她当晚回来，但让我别来接她了，她会坐机场大巴回家。她转头就走了，很快地消失在人群中。

我很生气。她为什么偏偏选今天早晨吵架？我一脚踩下油门，驶入车道。车喇叭轰鸣。一辆车疾驰而过，差一点儿就撞到了我的车，我猛踩刹车，怒发冲冠。一大早，就差点撞车，跟格蕾丝发生冲突，还得去参加一场令人畏惧的会面，我的这个良辰开始得可真够悲惨的。

约瑟夫的办公室在市中心的珍珠大厦里，这座14层高的建筑建于20世纪30年代，新近修复启用。我们把这周边叫“老城”，是个熙熙攘攘的购物中心，有着诸多能够满足口腹之欲的好去处，也有一些很特别的小店。格蕾丝和我经常到这边的一个叫“都会”的小餐厅共进晚餐。格蕾丝热爱艺术，她为我敞开了一片崭新的、前所未有的天地，我们共同浏览书店、漫步画廊，度过了很多愉快的时光。那天早晨路过熟悉的旧地时，我有些担心，不知未来等待我们的会是什么。

我推开珍珠大厦光亮的铜框大门，穿过大理石地面，乘电梯来到约瑟夫的顶层复式办公室。我走进一间很大的接待室，看着就像私人住宅的客厅，几棵高大的藤条类植物挺拔地伸向巨大的天窗。

这间私人接待室的尽头是两扇敞开的门，让人忍不住

要走进，门后延伸着长长的走廊。走廊的两侧墙壁上，挂着一些艺术品。我记得当时自己还想，格蕾丝看到这些，应该会很喜欢。

“你就是奔·奈特吧！”约瑟夫阔步走向我，热情地跟我打招呼。我看他60岁出头，不过他动作敏捷，好像20多岁的短跑选手似的。他身高1.75米左右，穿着很休闲，一件夸张的毛衣上有无数的条纹图案，看得人眼花缭乱。

约瑟夫刮得白白净净的脸上洋溢着好心情，褐色的眼中闪着兴奋的光芒，像个孩子一样。他头顶那一团团羊毛般的白色卷发，让我不禁想到爱因斯坦晚年的照片。

约瑟夫热情的欢迎，多少化解了一些我不愿跟他花费宝贵时间的顾虑。他带着我穿过走廊，走向他的办公室，边走边介绍，墙上展示的是“一些人工成果，我称为‘提问式思维名人堂’”。那些我以为是艺术品的东西原来都是裱好的杂志文章和信件。我们左转，步入了一间洒满阳光的大房间。

房间里有舒适的座椅、古老的砖砌壁炉，还有一张胡桃木的会议桌及配套的椅子。一面墙上挂着一些证书和几十张签了名的照片，好多照片里的主人公都在与约瑟夫握手。在照片里，我认出了这些年在新闻里看到过的一些面孔，亚历克莎可没跟我说这些。很明显，约瑟夫在商界和其他一些领域人气很旺。

我也看到优雅的相框里展示了三本书的封面，这些书

都是约瑟夫写的，每本书的书名里都含有“提问式思维”这个词。其中有一本吸引了我的眼球，是与萨拉·爱德华合著、有关探询式婚姻的。

我觉得他挺了不起的，不过也有点儿被吓到了。我们走进一间不那么正式的房间，让我稍稍放松了一些。三面墙上的大玻璃窗，让人将这座城市的无限风光尽收眼底，远方，缕缕白云正浮出树林，那美景似乎在自由地延展，无穷无尽……

我在一张宽大的带扶手的椅子上自在地坐下，约瑟夫在我旁边的一张相同的椅子上也坐了下来，左手里摇晃着一副无框眼镜。

经过简短交谈，熟悉了彼此之后，他问：“告诉我，你觉得自己最大的优点是什么？”

“我是答人，是别人来求助的人，”我骄傲地跟他说，“我的整个职业生涯都建立在这一点上，我就是那个有答案的人，人们来找我要答案。对我而言，最重要的就是答案。要说做生意，也就不过于此罢了。”

“确实如此。但是如果你没有提出最佳问题，你如何能找到最佳答案呢？”约瑟夫顿了顿，把眼镜架到他的鼻子上，从眼镜上方盯住我，“你是否可以用一个问题，来描述你做事的特点呢？”

“好啊，”我说，“找到正确答案，并且证明这些答案是正确的。这是我的座右铭。”

约瑟夫让我把这句话用问句来说，重新组织语言，变成一个我向自己提出的问题。我不太明白为什么，但还是照做了。“好的，可以。我做事遵循的问题是，我怎样才能证明自己是正确的？”

“太好了！”约瑟夫说，“那样的话，我们可能已经找到你的症结所在了。”

“我的症结？”

“做个答人，一定要证明你才是正确的，”约瑟夫说，“奔，我得说，咱们切入正题的速度比我想象中要快。”

我怀疑自己听错了。他是在开玩笑吗？不是，他绝对严肃认真。“你，再说一遍？”

“找到证据来证明我们的答案是正确的，这有时的确很重要。”他说，“但是，你是否认可物极必反的道理？好事儿过头了，可能会变成麻烦事儿？比如，凡事都得是你，你觉得这对于你的团队有何影响？”

“我不太明白你的意思。”我说。我是真不明白。我想让我的团队找到答案，找到正确的答案。“每个人都在寻找答案。”我们就靠这个挣钱，难道不是吗？

“这样，我们暂时来讨论一下你的私人问题。”约瑟夫说，“你拼命证明自己是正确的，你的这种努力有助于你跟你爱人的相处吗？”

一针见血啊。“不怎么有用。”我老大不情愿地承认着。格蕾丝曾跟我说过，我总坚持自己是正确的，这个习惯经

常令她非常郁闷。

“我跟爱人相处，这招儿也不灵啊。”约瑟夫笑着说道，“记着这一点，咱们再稍微深入地探讨一下，什么样的问题是有帮助的。当然，我们知道提问是沟通的重要部分。但提问在思维中的作用并非那么显而易见，这也恰恰是提问式思维技术的价值所在。”

“如果你真的愿意抓住提问的真正威力，提问可以改变你的整个人生。具体地说，是要增加我们对自己和对他人提问的数量，并且提高这些问题的质量。有一点极其重要，那就是我们提出这些问题的目的究竟是什么。”

肯定是我看起来有点儿茫然，约瑟夫停顿了一下，说：“你以前从没听过提问式思维这个词，是吗？”

我摇摇头，没听过。

“提问式思维是一套技术和工具系统，它是通过提问来审视你是如何处理周边一切事物的。你精细推敲你所提出的问题，并且不断练习和发展这种技术，将会大大改善办事结果。毫不夸张地说，QT系统把行动直接植入你的思维中，这种行动是聚焦的、高效的。要想做到在合理基础之上做出更明智的选择，这是一种极好的方法。”

“请继续。”我满腹狐疑地说。

“很多时候，我们几乎意识不到自己在提问，尤其意识不到那些我们问自己的问题。然而，几乎在我们生命的每时每刻，提问都是思维过程的一部分。实际上，思维是

以内心的问答形式发生的。不仅如此，我们通常是以付诸行动来回答自己内心的问题的。”

“举个例子，你今天早晨穿衣服时，我敢说，你肯定是走到衣柜前，或穿衣镜前，也许甚至是看着地上乱扔的衣服，问了自己一些问题：我要去哪儿？天气怎么样？什么衣服穿着舒服些？甚至是，哪几件衣服还比较干净？你通过行动来回答你的提问，你选好衣服，穿在身上。总之，你现在穿的就是你的答案。”

“我想这个我不能跟你争辩。不过，正如你所说的，即使我问了那些问题，我当时也几乎完全没有注意到。其实，我当时最关心的是，格蕾丝答应去干洗店取我的西装，她取回来没有？”

我们俩都笑了。

提问式思维是一套工具系统，通过巧妙地提问来转变思维、行动和结果，这种提问包括我们向自己提出问题，以及向他人提出问题。

我看得出，约瑟夫正在兴头上。我决定安坐当处，听他大谈特谈。

“当我们遇到坎儿时，很自然就会去寻求答案和解决方案。然而，这样做的结果，往往是我们又不自觉地制造出更多的障碍，而非出路。要解决难题，我们首先要改变

我们的提问，否则我们很可能会一次又一次地得出同样的老答案，周而复始，循环往复。”

“新的提问能完全转换我们的视角，给我们提供新鲜的方式来对待那些难题。提问甚至曾改变过历史的进程。我给你举个给人深刻印象的例子，你想想，驱动古代游牧社会的隐含问题是：我们怎样才能找到水源？”

我点点头。“这也是他们之所以游牧的原因嘛……”

“但是，当他们把隐含问题改成我们怎样才能把水源引到身边以后，发生了什么？这个新问题引发了人类最卓越的生存形式的转变，它带来了农业，包括灌溉的发明、蓄水、掘井、耕作，最终导致了城市的出现。”

“我想我能理解提问可以如何应用到穿衣吃饭，甚至游牧民族的生存形式转变，但这些怎么用到工作中啊？更关键的是，这些能怎么帮我解决现在面临的工作困境呢？”

“重点是，问题推动结果。”约瑟夫回答，“提问实质上在设定我们的行为，并决定了可能的结果。你想啊，如果有三家公司，它们分别被以下不同问题推动着：满足利益相关者的最佳方式是什么？满足客户的最佳方式是什么？满足员工的最佳方式是什么？从做生意来讲，每个问题都会将你的思维带向不同的方向，而各个方向又会对优先重点、日常行为和达成目标的策略产生不同的影响。记住：问题推动结果。无论对于几千年前的牧

民而言，还是对于你在 Q 科技公司的日常工作而言，这一点都同样适用。”

问题推动结果。

“你的说法很有意思。”我搪塞道，“不过，我一直都是以能回答别人的问题而闻名，并不是因为我能向人家提问。”

“幸运的是，”约瑟夫继续说，“从‘答人’到‘问人’的道路没有你想象的那么漫长。”

他想说什么？放弃我最爱的“答人”身份，这种念头我可是丝毫没有动过，我可不想放弃这个长久以来对我都非常有效的东西。有一件事我很肯定，那就是，如果我们仅仅和问题打交道的話，一定还是抓耳挠腮，停留在用尖棍觅食的状态。

约瑟夫摘下眼镜，停顿了一会儿，好像在思考自己接下来要说什么。接着，他用缓慢、平和的语气说道：“奔，现在你得面对现实：你处境维艰啊。你最宝贵的财富之一就是作为一名‘答人’，但这个‘答人’身份对你而言已经变成不利因素了，这一点很关键。”

约瑟夫说话的时候，我想象着格蕾丝也和我一起坐在约瑟夫的办公室里。说实话，她很可能会对他所说的话鼓掌赞叹。我顿时凌乱了。

“如果说你‘答人’的身份依然很有效的话，”约瑟夫接着说道，“你就不会彻夜留在办公室写辞呈了。亚历克莎跟我说了这事儿。我了解你的处境，我也曾有过那种与自己办公室的墙壁对话一整夜的经历。”

“这正是我认为可以帮到你的。”他说，“一直以来，亚历克莎对你的职业生涯都很关注，她觉得你很有潜力，能看得出她对你也投入了很多。不过，她也是觉得你若不做出重大改变的话，你在Q科技公司恐怕很难有所成就啊。奔，她对你了解甚深。她雇用你之前，就曾跟我讨论过一些有关将你引入公司的顾虑。如果我没说错的话，她也跟你提过她的顾虑吧。亚历克莎确实不是一朵羞答答的玫瑰，她是不会畏首畏尾的。”

他这话一出，我们俩都笑了。这一刻的轻松令我感觉很好。亚历克莎大概是我认识的人中最直率的，她从来不拐弯抹角。

我依然记得她雇用我的当日跟我说的话，这段记忆至今令我汗颜。“奔，我请你加入公司，因为在你的专业领域里，你绝对是最棒的。对于你的技术才干，我深信不疑，这也是我们在开辟新市场时所需要的。对你有些担心的，是你的人际能力。如果你想成为一名成功的管理者，你一定要在这方面多下工夫。我这次就在我身上赌一把，而且我打算赢。”

当时，亚历克莎的警告像浮云般在我脑海中飘然而

过，并未引起我的重视。我所做的只是立即打电话给格蕾丝，告诉她我的喜讯。如果说我当时还隐约听到了一点儿亚历克莎的警告的话，那也被我脑海中与格蕾丝当晚庆功的计划过滤得一干二净了。

“作为一名答人，”约瑟夫说，“你寻找正确答案的执著决心使你有过一些惊人的突破。然而，拥有正确答案与被视为无所不知之间，其实有着很微妙的界限。你甚至有可能令人感到傲慢和漠然。我猜你的新职位带来的压力和责任，使你的‘无所不知’风格更加膨胀。一旦被贴上了标签，你就麻烦了。当别人都开始这样看待你时，你真的觉得他们还会喜欢你吗？这并非一名理想的领导者所应具备的特征。”

“谁要去竞选最受欢迎奖啊？”我反驳道。在我看来，优秀的领导者只有一项责任：把活儿干好，督促其他人完成他们的任务。可是，我的团队里没人在干活儿。

“每当你以领导者的身份与他人互动时，”约瑟夫说，“你需要给他们主动权，让他们提问，找到一些甚至连你都从没想过的答案。你的成就来源于跟你共事的所有人的努力，并非源于你自己的单一努力。”

约瑟夫走到桌子旁，从抽屉里取出一本册子。他递给我时，我看到标题是“提问式思维手册”，便开始翻阅起来。

“如果你真的给别人的印象是无所不知，”他继续道，

“这正是你经常做‘答人’的结果。这样，你给别人留下的空间就很有有限。奔，你做技术很棒，但你现阶段的工作需要你具备的远不止技术本身。你是在与人一起共事，不是物件。凡事一旦涉及人的因素，就需要去把握提问和回答之间微妙的平衡关系。我可以给你一个建议：试着开始多问少讲。最有效的沟通，通常都是问多而讲少。要不你还能怎样让别人有空间提供新信息呢？世俗的认知刚好相反：80%是侃侃而谈，而20%是虚心发问。奔，我们提出更多问题是很重要的，不仅要问有关技术的问题，还要问一些有关人的问题。比如说，我能做些什么才能帮大家更投入、更有效地在一起工作？”

“我觉得你好像太过强调提问了，”我说，“每个人都会提问，这一点显而易见。但是，若要推动事情的进展，还是得依靠那个拥有答案的人嘛。”

“面对现实吧，奔，你已经碰壁了。那么你是否打算翻过这堵墙呢？亚历克莎深信你一定可以。这得靠你自己选择，不由我来选，所以我无法为你提供答案。不过，我这儿有几个问题，倒是可以供你思考：别人向我提的问题，以及他们给我的建议，我会听吗？人们觉得我尊重他们吗？我有没有去鼓励别人发挥主动性、提问，鼓励他们贡献自己的想法呢？”

“你看起来一脸困惑，”约瑟夫说，“愿意分享一下你是怎么想的吗？”

他这个问题令我有些惊讶，我原本没想到这次会面会变得如此私密。这些有关人际技能的东西让我不舒服。“这些理论可能都不错，”我说，“但是，我唯一关心的是，我如何去应用你跟我说到的这些内容？我们必须得来点儿实际的了，别老是思考啊、提问啊什么的。跟你的会面一定要实用，否则何益之有？”

“你跟我的思考方式非常不同。你用问题思考，而我用答案思考。你得向我证明，你的这个提问式思维也很实用，也能帮我解决难题才行。”

“颇有些道理，”约瑟夫若有所思地说，“我们先来看看另一个问题：如果说你现在正在寻找改变的方法，你同意吗？”

我耸了耸肩，表示同意。“我今天来到这儿见你，这事儿本身，难道还不足以说明我想改变吗？”

“要想改变，你需要一种有效的方法，帮你了解自己要从哪儿开始变。对这个起始点观察得越好，你就越容易实现自己期望的改变。这一点，提问式思维可以帮到你。真正有效和自愿的改变，从强化你的自我观察者开始。你对现状看得越清楚，就会越善于使用更合适的技能和策略来实现你想要的变化。自我观察者有助于我们看清自己。”

约瑟夫强调的这个自我观察者的概念，引起了我的兴趣。我很善于用自己的自我观察者角色来解决技术难题，

我会问什么行什么不行，然后得出答案，从而解决难题。但是遇到和身边的人打交道时，我从未用过这种相同的方法。

“这本手册里有一章，讲的是怎样成为更好的自我观察者，”约瑟夫说，“那是第一个工具。下次咱俩见面之前，请你读一下那一章，也想一想。”

我一边在手册里翻找他提到的那一章，一边点头同意。我不知道自己是否准备好了，但这些自我观察的问题已然降临。首先，最重要的，“我自己假设答案具有无穷的威力，对这一假设，我是否应该提出质疑？”我开始担心如果自己不仔细听约瑟夫所讲的，我可能会错过什么很重要的东西。格蕾丝可能会同意约瑟夫这种想法，也不停地在我脑海里萦绕。我跟她相处，是不是说得太多而问得太少了呢？我大概已经知道这个问题的答案了。

“从你的面部表情来看，我猜你现在可能是有些不安，”约瑟夫说，“但是我向你保证，一旦你了解了怎样使用QT系统，尤其是怎样加强你观察自己的能力，一切都会清晰起来。就把这个册子当成指引你进入提问王国的地图吧。你可不知道这能为你的职业发展带来多么巨大的变化。”说完，他冲着我神秘一笑，又说：“就更别说这会为你的亲密关系改善起到多么不可估量的作用喽。”

提问式思维！这对我是个挑战。即便是我能接受一些约瑟夫对他这一套理论的讲解，这仍旧是个挑战。他想让我去问自己、问别人更多的问题，这本身就糟透了。我真想用手把耳朵捂住。而我这种抗拒是否已经阻止了自己去客观聆听他讲给我的内容呢？管他呢。我意识到已经到了孤注一掷的时候了。我不得不去试试他的方法，难道我还有别的选择吗？成败就在此一搏了。

“这套新工具和新方法的系统，会让你更高效、更多产、更成功，”约瑟夫继续说，“而且我觉得你也会同意，再没有比这些效果更实用的了吧。最终，我相信，你会从现在的困境中鱼跃而出的。尽管你有怀疑，但关于这一点我跟亚历克莎是一个观点，我也赌你会赢。”

这时，约瑟夫开玩笑地宣布，他需要“幕间休息”一下。我迅速给自己办公室拨了个电话，听说没有什么急不可待之事，令我顿觉轻松许多。我感觉精神奕奕啊。

我决定一会儿离开约瑟夫办公室后，去找个安静的咖啡厅，浏览一下他的手册，考虑考虑我的下一步行动。约瑟夫他真的明白我作为“答人”的优势吗？是我遗漏了什么吗？是他遗漏了什么吗？

几分钟后，我站在光可鉴人的电梯里，抬起头看着顶上反射出的我的形象。我看到镜子里的那个人同样也盯着我，尽管是我的样子，但是这人看起来被紧张和沮丧充斥着，好陌生。格蕾丝这几个月来每天面对的就是这张脸

吗？说老实话，我估计连自己都不愿意跟这个家伙朝夕相处。我真的能变吗？我真的能像亚历克莎和约瑟夫确信的那样，做出改变吗？我自己真的想改变吗？或许我就应该接受自己是答案专家的优势，或许我根本就不是当领导的料。

