



Dr. Marshall Goldsmith (2007) *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful*, New York: Hyperion.

Book Review

What Got You Here Won't Get You There

“How Successful People Become Even More Successful”

Reviewed by

[Atchara Juichareern \(Cara\) – PhD. Candidate in Development Administration](#)

ความสำเร็จในอดีตเป็นตัวช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จมากขึ้นหรือเป็นตัวจุดให้ผู้บริหารเดินถอยหลังกันแน่ ดร.โกลด์สมิท ชี้ให้เห็นถึงหลุมพรางหรือพฤติกรรม 21 ข้อ ที่ผู้บริหารควรระวัง เพราะผู้ที่ตกหลุมไปแล้วกับผู้ที่ยังไม่ตกลงไป ย่อมก้าวไปสู่ความสำเร็จในเวลาที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะคนที่ไม่ยอมรับ หรือรับฟังเมื่อได้รับคำแนะนำถึงการจะก้าวขึ้นจากหลุมพรางอย่างไร พวกเขาอาจไม่เห็นเส้นทางเลยก็ได้ จากประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ที่ประสบความสำเร็จจนก้าวมาเป็นผู้นำในระดับสูงของ ดร.โกลด์สมิท ท่านได้พบว่า ยิ่งคนมีตำแหน่งสูงมากขึ้นเท่าไร เมื่อพวกเขามีปัญหา ปัญหามักอยู่ที่พฤติกรรม ไม่ใช่ความสามารถ หนังสือเล่มนี้เป็นแสงไฟอย่างดีให้เราเห็นหลุมพรางเหล่านั้นชัดเจน และยังให้แผนผังหรือวิธีการเจ็ดขั้นตอน ในการก้าวผ่านหลุมพรางนี้ไปได้และเข้าสู่เส้นทางอย่างสวยงามและภาคภูมิใจ

เกี่ยวกับผู้เขียน

ดร. มาแชล โกลด์สมิท ได้ถูกขนานนามว่าเป็นผู้นำและนักคิดหนึ่งในห้าสิบคนที่มีผลงานในการเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้นำมากมาย ท่านได้รับการยกย่องจากหนังสือพิมพ์ The Wall Street Journal ว่าเป็นหนึ่งในสิบผู้ที่ให้ความรู้และแนวทางการพัฒนาที่มีประโยชน์แก่ผู้บริหารระดับสูง ท่านได้รับคำชมอีกมากมายจากนิตยสารต่างๆ เช่น Forbes, Economic Times (India), Economist (UK), Fast Company มีผลงานการเขียนหนังสือร่วมอีกสิบแปดเล่ม หนังสือเรื่อง ความสามารถของ ดร.โกลด์สมิท เป็นที่ยอมรับและมีอิทธิพลอย่างมากในวงการการพัฒนาระดับผู้นำและโค้ชของผู้บริหาร ในปี พ.ศ. 2549 Alliant International University ถึงกับเปลี่ยนชื่อวิทยาลัยการบริหารจัดการ ตามชื่อของ ดร.โกลด์สมิท ว่า Marshall Goldsmith School of Management

* กรรมการผู้จัดการบริษัทแอดคอมแอนดิมเมจอินเตอร์เนชั่นแนล ได้รับรางวัลและคำชมจาก ดร. มาแชล โกลด์สมิท ในเรื่องการปฏิบัติเป็นเลิศในการเป็นที่ปรึกษาและพัฒนาระดับผู้นำ (Best Practices in Leadership Development) กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตร ปรัชญาดุเชฎฐบัณฑิต(การบริหารการพัฒนา) หลักสูตรนานาชาติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เกี่ยวกับหนังสือ

หนังสือ What Got You Here Won't Get You There แบ่งเป็น สี่ส่วนด้วยกัน ส่วนที่หนึ่งกล่าวถึงความสำเร็จเป็นอุปสรรคได้อย่างไร ส่วนที่สองกล่าวถึง พฤติกรรม 21 ข้อที่เรามักไม่รู้ตัว แต่จุดให้เราไม่ก้าวหน้าและพัฒนาไปไหน ส่วนที่สามเป็นขั้นตอน 7 ขั้นตอนในการปฏิบัติตนเองที่จะส่งเราไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ส่วนที่สี่เป็นข้อคิดและข้อควรระวังเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดผลอย่างแท้จริง

ส่วนที่หนึ่ง ความสำเร็จในอดีตสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในปัจจุบันได้ อันที่จริงก็ไม่แปลกอะไรที่คนที่ประสบความสำเร็จมามากมักไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ตนเคยทำมา เพราะมีความเชื่อในตนเอง และมีความมั่นใจในตนเองสูงอยู่แล้ว ดร. โกลด์สมิท ยกกรณีตัวอย่างมากมายให้เห็นว่า ความสำเร็จในอดีตกลายเป็นอุปสรรคของความสำเร็จในอนาคตได้อย่างไร อ่านแล้วหมดความสงสัยว่าทำไมคนเก่งๆ ที่ประสบความสำเร็จมามากมายเมื่อข้ามผ่านความเชื่อนี้ไปไม่ได้ จึงหลุดวงโคจรความสำเร็จในลำดับสูงขึ้นไปได้ ชีวิตจริงไม่อิงนิยายเราก็อพเห็นได้จากตัวอย่างผู้นำในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ส่วนที่สองกล่าวถึง พฤติกรรม 21 ข้อที่คุกคามความสำเร็จในวันข้างหน้า จากประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาและโค้ชให้ผู้บริหาร ดร. โกลด์สมิทได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมดังต่อไปนี้ไม่เป็นผลดีต่อความก้าวหน้าของผู้บริหาร (1) ต้องชนะไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น (2) ต้องใส่ความเห็นของตนไปในทุกเรื่อง (3) ต้องประเมินผู้อื่นเสมอโดยยืนมาตรฐานของตนให้เป็นแบบอย่าง (4) ให้ความสำคัญเห็นแบบโดนใจตน แต่แวงใจผู้ฟัง (5) ใช้ติดปากคำว่า “ไม่” “แต่” “อย่างไรก็ตาม” พูดตรงๆ คือ “อย่างไรฉันก็ถูก คุณสิ ที่ผิด” (6) ไม่เล่าไม่ได้ ว่าฉันนั้นแน่ขนาดไหน และทำไมฉันฉลาดกว่าคุณ (7) โกรธแล้วต้องพูด ต้องแสดง (8) มองเห็นแต่ด้านลบในทุกๆ ด้านบวก แต่ไม่เห็นด้านบวก เพราะมองทุกอย่างเป็นลบ (9) ปิดบังข้อมูลที่ควรสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ เพราะการมีข้อมูลมากกว่าคือเหนือกว่า (10) ขมเขยไม่เป็น ไม่สามารถ กระดากปาก ไม่มีเวลา (11) อ้างถึงผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผลงานตนเอง (12) มีข้อแก้ตัวได้เสมอในฐานะที่เป็นผู้บริหาร (13) ขุดเรื่องในอดีตมาตำหนิซ้ำๆ (14) แสดงให้เห็นว่าชอบคนนั้นมากกว่าคนนี้ (15) ไม่ยอมรับผิด ไม่รับผิดชอบในความผิดพลาดที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น (16) ได้ยินแต่ไม่ฟัง (17) ไม่แสดงความขอบคุณ (18) ลงโทษผู้นำสารมาให้ ทั้งที่เขาตั้งใจช่วย (19) โยนความผิดให้ผู้อื่น (20) เปลี่ยนไม่ได้ เพราะฉันเป็นแบบนี้ (21) ยึดติดกับการต้องบรรลุเป้าหมายให้ได้ ไม่ว่าจะเสียอะไรไป

เชื่อหรือไม่คะว่า มีผู้บริหารที่อ่านหนังสือเล่มนี้แล้ว พวกเขาคัดลอกทั้ง 21 ข้อนี้มาเก็บไว้ เพื่อเตือนตนเองว่า เป็นสิ่งที่ควรระวังและไม่ควรทำ ดร. โกลด์สมิท ยอมรับว่าไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้ผู้บริหารเห็นในสิ่งที่ผู้อื่นเห็นเขา แต่เขามองไม่เห็นด้วยตนเอง หรือที่เรารู้จักกันว่า Blindspot นั่นเอง ซึ่งการที่เราจะทราบ ว่า Blindspot ของเราคืออะไร และจะแก้ไข ปรับปรุงอย่างไร อยู่ในส่วนที่สามของหนังสือนี้จะ

ส่วนที่สามนี้ ดร.โกลด์สมิท ได้แนะนำ 7 ขั้นตอนในการพัฒนาตนเองดังต่อไปนี้ สรุปย่อได้ดังต่อไปนี้ **ขั้นตอนที่หนึ่งคือ** ขอ Feedback หรือข้อมูลป้อนกลับถึงข้อดีหรือข้อที่ควรพัฒนาจากผู้คนรอบข้างที่เชื่อว่าเขาจะบอกความจริง เมื่อได้รับแล้ว ควรขอบคุณ และไม่จำเป็นต้องแก้ตัวหรือโต้เถียง เพราะอาจทำให้คราวหน้าเขาไม่กล้าพูดความจริง **ขั้นตอนที่สองคือ**ขอโทษ หากพบว่าได้ทำอะไรที่ไม่ดีต่อผู้อื่น ควรขอโทษเขา ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ฝืนใจอย่างมาก แต่ถ้าทำได้ก็จะสร้างความรู้สึกที่ดีกลับคืนมา **ขั้นตอนที่สาม** พุดให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าการกำลังจะเปลี่ยนแปลงอะไร โดยเฉพาะคนที่เราไปขอโทษ **ขั้นตอนที่สี่คือ** การรับฟัง รับฟังอย่างดีจนเข้าใจก่อน ไม่ควรตัดบท ไม่ควรบอกว่ารู้แล้ว และแม้แต่เห็นด้วยก็ไม่ควรพูดเพียงบอกว่า “ขอบคุณ” **ขั้นตอนที่ห้าคือ**ขอบคุณผู้ที่มีส่วนช่วยให้เราพัฒนา **ขั้นตอนที่หกคือ**การติดตามผล เราอาจถามผู้ที่ช่วยให้ feedback ว่าการพัฒนาของเราเป็นอย่างไร และเตือนตนเองเสมอในเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้ **ขั้นตอนที่เจ็ด** ใช้ feedforward เพื่อขอความคิดเห็นหรือคำแนะนำในการพัฒนาในอนาคต หลังจากที่ได้มีการพัฒนาพฤติกรรมในทางลบให้ดีขึ้นแล้ว เราสามารถใช้ feedforward เพื่อมุ่งไปที่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในอนาคต **Feedback คือความคิดเห็นในอดีตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว แต่ Feedforward คือการถามว่าในอนาคตเราควรทำอย่างไร หรือทำอะไรมากขึ้นน้อยลง เพื่อให้มีการพัฒนาต่อเนื่อง และดียิ่งขึ้น**



7 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

สำหรับส่วนที่สี่ของหนังสือเป็นส่วนที่สำคัญมากที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการแผนกบุคคลหรือพัฒนาผู้บริหารควรอ่าน เพราะดร.โกลด์สมิท ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อควรระวังในการโค้ชเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหาร เนื่องจากในช่วงนี้การโค้ชแบบตัวต่อตัว (Coaching) เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาที่ได้รับความนิยม แต่การโค้ชทางด้านพฤติกรรมไม่เหมือนการโค้ชหรือการสอนงานทั่วไป เช่นสอนเรื่องกลยุทธ์ สอนเรื่องการวางแผนงบประมาณ หรืองานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหรือตัวผู้บริหารเองควรเลือกโค้ชที่เหมาะสม และพิจารณาอย่างดีก่อน เช่น สิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยนเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ ผู้ที่จะได้รับ

การได้ชมมีส่วนร่วมและเลือกที่จะเปลี่ยนแปลงและต้องการที่จะประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่จะเปลี่ยนเป็นเรื่องจำเป็น และพฤติกรรมใดที่ควรที่จะเปลี่ยนแปลงก่อน เพราะเราคงลืมไม่ได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักมีงานและความรับผิดชอบล้นมือเช่นกัน

ความคิดเห็น

ไม่น่าเชื่อว่าหนังสือเล่มนี้อ่านแล้ววางไม่ลงนะคะ ด้วยวิธีการเขียนที่มากมายด้วยตัวอย่างจากประสบการณ์จริงของ ดร.โกลด์สมิท และหลายๆตัวอย่างนั้นโดนใจ และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ เป็น blindspot ของตนเองเช่นกัน นอกจากให้ข้อคิด เทคนิคและวิธีการอย่างไม่มีอะไรปิดบังแล้ว ดร.โกลด์สมิท ยังมีตัวอย่างแบบประเมิน 360 องศา ให้อีกด้วย สำหรับผู้บริหารที่กำลังมองหาข้อคิดและวิธีการดีๆ ในการพัฒนาตนเองทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรม ทักษะระหว่างบุคคล พัฒนาทักษะการสร้าง ความสัมพันธ์ การเป็นคนเก่งที่มีความสุขและความสำเร็จ ไม่อยากให้พลาดหนังสือเล่มนี้ อ่านง่าย และมีตัวอย่างที่กินใจ มีคำสอนที่เปิดใจเรา

ดิฉันเห็นด้วยกับ ดร.โกลด์สมิท เป็นอย่างยิ่งว่า ในด้านพฤติกรรมนั้น เราเปลี่ยนทุกอย่างในเวลาเดียวกันไม่ได้ สมมุติคุณได้รับ feedback มา พบว่ามีพฤติกรรมที่ควรเปลี่ยน 6 ข้อด้วยกัน ประการแรกเราก็ต้องมาเลือกก่อนว่าพฤติกรรมใดที่สำคัญต่อความสำเร็จของตนและองค์กร และเลือกอย่างมากที่สุดข้อในการพัฒนา นั่นเป็นเพราะพฤติกรรมไม่เหมือนความรู้และทักษะ ความรู้เรียนง่ายลืมง่าย ทักษะต้องฝึกแต่เป็นแล้วก็ต้องใช้เวลาปานกลางในการเปลี่ยน แต่พฤติกรรมนั้นใช้เวลาหลอหลอม ในขณะที่เดียวกันก็ **ฝังแน่น และใช้เวลา ความพยายาม และวินัยในการเปลี่ยนแปลง** ถ้าใช้ได้ใน การเข้ามาช่วย ได้ช ต้องมีประสบการณ์ในการสร้างการยอมรับ เพราะถ้าใจไม่รับ เปลี่ยนชั่วคราวก็กลับมาเหมือนเดิมอีก บางครั้งเราจึงใช้แบบประเมินเข้ามาช่วย เพื่อให้มีการยืนยันจากแบบประเมินที่เจ้าตัวกรอกเองกับมือ

นอกจากนี้ผู้ที่สนใจขั้นตอนการโค้ชแบบใช้ feedforward ก็จะได้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้ เพราะ ดร.โกลด์สมิท ได้บอกขั้นตอนไว้อย่างชัดเจนว่ามีวิธีการอย่างไร โดยส่วนตัวดิฉันชอบการใช้ feedforward มากกว่า feedback แต่สำหรับในการใช้งานต้องศึกษานิสัยใจคอกันก่อน จึงจะบอกได้ว่า ท่านนี้ควรใช้ feedback หรือ feedforward อย่างที่ ดร.โกลด์สมิท ได้กล่าวไว้ในหนังสือว่า *“Stop acting as if you are managing you”* คือห้ามคิดว่าคนอื่นนั้นเหมือนเรา

อีกประเด็นที่สำคัญมากๆ ที่หนังสือเล่มนี้ย้ำหลายๆครั้ง คือการ follow up การติดตามความคืบหน้าสำคัญมาก มิฉะนั้นความพยายามก็จะเป็นเพียงโปรแกรมประจำเดือน ผ่านมาและผ่านไป ไม่มีผลที่วัดได้ ดร.โกลด์สมิท ได้แนะนำขั้นตอนการติดตามผลอย่างเป็นระบบไว้ด้วย

นอกจากนี้ ดร.โกลด์สมิท ได้ทำผู้อ่านว่า เรามักวัดแต่ตัวเลขในการทำงาน วัดรายได้ ยอดขายที่สูงขึ้นหรือต่ำลง วัดผลกำไร แต่เราไม่ค่อยวัดตัวเลขที่เป็น Soft-side values ของเรา อย่างเช่น

ความสัมพันธ์ ท่านยกตัวอย่างตนเองที่เคยไม่ใส่ใจกับลูกสาวมากเท่าที่ควรในขณะที่อยู่บ้าน และเมื่อพยายามเปลี่ยนแปลง ก็ได้ลองวัดผล โดยวัดจากเวลาที่ให้ลูกสาว คือให้จริงๆ ไม่ทำอย่างอื่นเลย และเมื่อทำได้ ท่านก็เห็นเรื่องดีๆ อื่นๆ เข้ามาในชีวิต ดังนั้นหนังสือเล่มนี้ ไม่เพียงเหมาะกับผู้บริหาร ผู้นำ แต่ยังเหมาะกับผู้ที่ต้องการปรับปรุงความสัมพันธ์ในครอบครัวอีกด้วยนะคะ

ปัจจุบันมีหนังสือในการพัฒนาตนเองออกมาให้เลือกอ่านมากมาย สำหรับ “*What Got You Here Won't Get You There*” ถึงแม้จะเน้นตัวอย่างของผู้บริหาร หรือผู้นำในระดับสูงขององค์กร ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้อ่านที่ไม่ใช่ผู้บริหารจะไม่ได้รับประโยชน์ เพราะถ้าคุณวางแผนชีวิตไว้ว่า วันหนึ่งจะต้องไปยืนที่จุดนั้นให้ได้ ซึ่งก็หมายความว่าคุณก็จะมีโอกาสไปยืนอยู่ที่ปากเหวหรือใกล้หลุมพรางนั้นได้เช่นกัน อ่านไว้ก่อนก็จะเป็นประโยชน์กับตนเองทั้งวันนี้และวันข้างหน้า ทำวันนี้ขอขอบคุณที่สละเวลาอ่านบทความนี้ และขอให้ท่านผู้อ่านทุกท่าน “Get There” นะคะ

สำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กรุณาติดต่อ cara@spg-asia.com

Any comment or feedback, please email cara@spg-asia.com or call

อัจฉรา จ้อยเจริญ (66) 81 827 3142, (66) 2551 7655

www.spg-asia.com