



**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 Juicharern, Ph.D.**

ความสำเร็จในอดีตเป็นตัวช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จมากขึ้น หรือเป็นตัวจุดให้ผู้บริหารเดินถอยหลังกันแน่ ดร.มาแชล โกลด์สมิท (Dr. Marshall Goldsmith) ชี้ให้เห็นถึงหลุมพรางหรือพฤติกรรม 21 ข้อ ที่ผู้บริหารควรระวัง ผู้ที่ตกหลุมไปแล้ว กับผู้ที่ยังไม่ตกลงไป ยอมก้าวไปสู่ความสำเร็จในเวลาต่างกัน โดยเฉพาะคนที่ไม่ยอมรับหรือรับฟัง เมื่อได้รับคำแนะนำถึงการจะก้าวขึ้นจากหลุมพรางอย่างไร พวกเขาอาจไม่เห็นเส้นชัยเลยก็ได้ จากประสบการณ์ในการเป็นโค้ชให้ผู้บริหารระดับสูงของ ดร.โกลด์สมิท ท่านได้พบว่า ยิ่งคนมีตำแหน่งสูงมากขึ้นเท่าไร เมื่อพวกเขามีประเด็นในการพัฒนา มักเป็นในด้านพฤติกรรม หนังสือเล่มนี้เป็นแสงไฟอย่างดีให้เราเห็นหลุมพรางเหล่านั้นชัดเจน และยังให้แผนผังหรือวิธีการเจ็ดขั้นตอน ในการก้าวผ่านหลุมพรางนี้ไปได้และเข้าสู่เส้นชัยอย่างสวยงามและภาคภูมิใจ

### เกี่ยวกับผู้เขียน

ดร. มาแชล โกลด์สมิท ได้ถูกขนานนามว่าเป็นผู้นำและนักคิดหนึ่งในห้าสิบคนที่มีผลงานในการเป็นโค้ชให้กับผู้นำมากมาย ท่านได้รับการยกย่องจากหนังสือพิมพ์ The Wall Street Journal ว่าเป็นหนึ่งในสิบของผู้ที่ให้ความรู้และแนวทางการพัฒนาที่มีประโยชน์แก่ผู้บริหารระดับสูง ท่านได้รับคำชมอีกมากมายจากนิตยสารต่างๆ เช่น Forbes, Economic Times (India), Economist (UK), Fast Company มีผลงานการเขียนหนังสือรวมอีกสิบแปดเล่ม ความสามารถของ ดร.โกลด์สมิท เป็นที่ยอมรับและมีอิทธิพลอย่างมาก ในวงการการพัฒนาภาวะผู้นำและโค้ชของผู้บริหารระดับสูง ในปี พ.ศ. 2549 Alliant International University ถึงกับเปลี่ยนชื่อวิทยาลัยการบริหารจัดการ มาใช้ชื่อของท่านคือ Marshall Goldsmith

### เกี่ยวกับหนังสือ

หนังสือ What Got You Here Won't Get You There แบ่งเป็น **สี่ส่วนด้วยกัน ส่วนที่หนึ่ง** กล่าวถึงความสำเร็จเป็นอุปสรรคได้อย่างไร **ส่วนที่สอง** กล่าวถึง พฤติกรรม 21 ข้อที่ เรามักไม่รู้ตัว แต่จุดให้เราไม่ก้าวหน้าและพัฒนาไปไหน **ส่วนที่สาม** เป็นขั้นตอน 7 ขั้นตอนในการปฏิบัติตนเอง ที่จะส่งเราไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป **ส่วนที่สี่** เป็นข้อคิดและข้อควรระวังเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดผลอย่างยั่งยืนแท้จริง

**ส่วนที่หนึ่ง ความสำเร็จในอดีต สามารถนำไปสู่ความเชื่อผิดๆในปัจจุบันได้** อันที่จริงก็ไม่แปลกอะไรที่คนที่ประสบความสำเร็จมามากมาย มักไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ตนเคยทำมา เพราะมีความเชื่อในตนเองสูง ในเมื่ออดีตทำได้สำเร็จ ปัจจุบันและอนาคตก็ต้องสำเร็จ และเชื่อว่าพวกเขาจะยอมจะต้องทำได้ ดร. โกลด์สมิท ยกกรณีตัวอย่างมากมายให้เห็นว่า ความสำเร็จในอดีตกลายเป็นอุปสรรคของความสำเร็จในอนาคตได้อย่างไร

**ส่วนที่สอง กล่าวถึงพฤติกรรม 21 ข้อ** ที่คุกคามความสำเร็จในวันข้างหน้า จากประสบการณ์ในการเป็นโค้ชให้ผู้บริหารระดับสูง ดร. โกลด์สมิทได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมดังต่อไปนี้ ไม่เป็นผลดีต่อความก้าวหน้าของผู้บริหารอย่างไร นั่นคือ

1. ต้องการเอาชนะในทุกเรื่อง
2. ใส่ความคิดเห็นของตนมากเกินไป ถึงแม้ไม่จำเป็น
3. ตัดสินและประเมินผู้อื่นจากมาตรฐานของตน
4. ให้ความคิดเห็นแบบทิ่มแทงใจผู้ฟัง
5. ตัดพูดคำว่า “ไม่” “แต่” “อย่างไรก็ตาม” เป็นนัยว่า “อย่างไรฉันก็ถูก คุณสิ ที่ผิด”
6. ขอบคุยกว่าฉันนั้นแน่ขนาดไหน และทำไมฉันฉลาดกว่า
7. เก็บอารมณ์โกรธ ไม่ค่อยได้ มักพูดทั้งที่โกรธ
8. มองเห็นแต่ด้านลบ
9. ปิดบังข้อมูลที่ควรสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ เพราะการมีข้อมูลมากกว่าคือเหนือกว่า
10. ไม่ชมเชยหรือให้ความสำคัญกับผู้อื่นเพียงพอ
11. อ้างถึงผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผลงานตนเอง
12. มีข้อแก้ตัวได้เสมอในฐานะที่เป็นผู้บริหาร
13. ขุดเรื่องในอดีตมาตำหนิซ้ำ
14. มีคนโปรด คนไม่โปรด ซึ่งไม่เป็นผลดีต่องานหรือการพัฒนาตนเอง ทำให้การพูดออกเอาใจ เยินยอสำคัญกว่าผลงาน
15. ไม่ขอโทษ ไม่ค่อยรับผิดชอบ
16. ได้ยินแต่ไม่ฟัง
17. ไม่แสดงความขอบคุณ
18. ลงโทษผู้นำสารมาให้ ทั้งที่เขาตั้งใจช่วย
19. โยนความผิดให้ผู้อื่น
20. เปลี่ยนไม่ได้ เพราะฉันเป็นแบบนี้
21. ยึดติดกับการต้องบรรลุเป้าหมายให้ได้ไม่ว่าจะเสียอะไรไป

มีผู้บริหารที่อ่านหนังสือเล่มนี้แล้ว พวกเขาคัดลอกทั้ง 21 ข้อนี้มาเก็บไว้ เพื่อเตือนตนเองว่า เป็นสิ่งที่ควรระวังและไม่ควรทำ ดร. โกลด์สมิท ยอมรับว่าไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้ผู้บริหารเห็นในสิ่งที่ผู้อื่นเห็นเขา แต่เขามองไม่เห็นด้วยตนเอง หรือที่เรารู้จักกันในคำว่า Blindspot นั่นเอง การที่เราจะทราบว่าเป็น Blindspot ของเราคืออะไร และจะแก้ไข ปรับปรุงอย่างไร อยู่ในสามของหนังสือจะ

**ส่วนที่สามนี้** ดร. โกลด์สมิท ได้แนะนำ 7 ขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง **ขั้นตอนที่หนึ่งคือ** ถ้ามเพื่อขอ Feedback หรือข้อมูลป้อนกลับถึงข้อดี หรือข้อที่ควรพัฒนาจากผู้คนรอบข้างที่เชื่อว่าเขาจะบอกความจริง เมื่อได้รับแล้ว ควรขอบคุณ และไม่จำเป็นต้องแก้ตัวหรือโต้เถียง เพราะอาจทำให้คราวหน้าเขาไม่กล้าพูดความจริง **ขั้นตอนที่สองคือ**ขอโทษ หากพบว่าได้ทำอะไรที่ไม่ดีต่อผู้อื่น ควรขอโทษเขา ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ฝืนใจอย่างมาก แต่ถ้าทำได้ก็จะสร้างความรู้สึกที่ดีกลับคืนมา **ขั้นตอนที่สาม** พูดให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ว่าเรากำลังจะเปลี่ยนแปลงอะไร โดยเฉพาะคนที่เราไปขอโทษ

**ขั้นตอนที่สี่คือ** การรับฟัง รับฟังอย่างตั้งใจเข้าใจก่อน ไม่ควรตัดบท ไม่ควรบอกวารู้แล้ว **ขั้นตอนที่ห้า** ขอบคนผู้ที่ให้ความเห็น เพราะเขามีส่วนช่วยให้เราพัฒนา **ขั้นตอนที่หก** การติดตามผล เราอาจถามผู้ที่ช่วยให้ feedback ว่าการพัฒนาของเราเป็นอย่างไร เขาสังเกตการเปลี่ยนแปลงของเราหรือไม่ และเตือนตนเองเสมอในเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้ **ขั้นตอนที่เจ็ด** ใช้ feedforward เพื่อขอความคิดเห็นหรือคำแนะนำในการพัฒนาในอนาคต หลังจากที่ได้มีการพัฒนาพฤติกรรมที่ต้องการให้ดีขึ้นแล้ว เราสามารถใช้ feedforward เพื่อมุ่งไปที่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในอนาคต

Feedback คือความคิดเห็นในอดีตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว แต่ Feedforward คือการถามว่าในอนาคตเราควรทำอย่างไร หรือทำอะไรมากขึ้นน้อยลง เพื่อให้มีการพัฒนาต่อเนื่อง และดียิ่งขึ้น



7 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

สำหรับส่วนที่สี่ของหนังสือเป็นส่วนที่สำคัญมาก ที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการแผนกบุคคลหรือผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารควรอ่าน เพราะดร.โกลด์สมิท ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อควรระวังในการโค้ชเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหาร เนื่องจากการโค้ชแบบตัวต่อตัว เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาที่ได้รับความนิยม แต่การโค้ชพฤติกรรมมีความแตกต่าง เช่นหากผู้บริหารสนใจให้โค้ชด้านกลยุทธ์ ด้านการวางแผนงบประมาณ หรืองานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ก็ควรจะหาโค้ชหรือที่ปรึกษาในด้านนั้นมาช่วยจะดีกว่า

ในการโค้ชด้านพฤติกรรม ผู้ที่จะได้รับการโค้ชควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกสิ่งที่อยากเปลี่ยนแปลง หรือต้องการที่จะประสบความสำเร็จ เป้าหมายไม่ควรเยอะไป เพราะเราคงลืมไม่ได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีงานและความรับผิดชอบล้นมือเช่นกัน

ความคิดเห็น

ไม่น่าเชื่อว่าหนังสือเล่มนี้อ่านแล้ววางไม่ลงนะคะ ด้วยวิธีการเขียนที่มากมายด้วยตัวอย่างจากประสบการณ์จริงของ ดร.โกลด์สมิท และหลายๆตัวอย่างนั้นโดนใจ และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่เป็ blindspot ของตนเองเช่นกัน นอกจากให้ข้อคิด เทคนิคและวิธีการอย่างไม่มีอะไรปิดบังแล้ว ดร.โกลด์สมิท ยังมีตัวอย่างแบบประเมิน 360 องศา ให้อีกด้วย สำหรับผู้บริหารที่กำลังมองหาข้อคิดและวิธีการดีๆ ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรม ทักษะระหว่างบุคคล พัฒนาทักษะการสร้าง

ความสัมพันธ์ การเป็นคนเก่งที่มีความสุขและความสำเร็จ ไม่อยากให้พลาดหนังสือเล่มนี้ อ่านง่าย และมีตัวอย่างที่กินใจ มีคำสอนที่เปิดใจเรา

ดิฉันเห็นด้วยกับ ดร.โกลด์สมิท เป็นอย่างยิ่งว่า ในด้านพฤติกรรมนั้น เราเปลี่ยนทุกอย่างในเวลาเดียวกันไม่ได้ สมมุติคุณได้รับ feedback มา พบว่ามีพฤติกรรมที่ควรเปลี่ยน 6 ข้อด้วยกัน ประการแรก เราก็กต้องมาเลือกว่าพฤติกรรมใดที่สำคัญต่อความสำเร็จของตนและองค์กร และเลือกอย่างมาก สองข้อในการพัฒนา นั้นเป็นเพราะพฤติกรรมไม่เหมือนความรู้และทักษะ ความรู้เรียนง่ายลืมนง่าย ทักษะต้องฝึก แต่พอเป็นแล้วก็ต้องใช้เวลาปานกลางในการปรับเปลี่ยน แต่พฤติกรรมนั้นใช้เวลาหลอหลอม ในขณะเดียวกันก็ฝึกแน่น และใช้เวลา ความพยายาม และวินัยในการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ผู้ที่สนใจนำ feedforward มาใช้ ก็จะได้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้ เพราะ ดร.โกลด์สมิท ได้บอกขั้นตอนไว้อย่างชัดเจนว่ามีวิธีการอย่างไร โดยส่วนตัวดิฉันชอบการใช้ feedforward มากกว่า feedback แต่สำหรับการใช้งานต้องศึกษานิสัยใจคอกันก่อน จึงจะบอกได้ว่าท่านนี้ควรใช้ feedback หรือ feedforward อย่างที่ ดร.โกลด์สมิท ได้กล่าวไว้ในหนังสือว่า "Stop acting as if you are managing you" คือห้ามคิดว่าคนอื่นนั้นเหมือนเรา

อีกประเด็นที่สำคัญมากๆ ที่หนังสือเล่มนี้ย้ำหลายครั้ง คือการติดตามความคืบหน้า ซึ่งสำคัญมาก มิฉะนั้นความพยายามก็จะเป็นเพียงโปรแกรมของแต่ละเดือน ผ่านมาและผ่านไป ไม่มีผลลัพธ์ที่วัดได้ ดร.โกลด์สมิท ได้แนะนำขั้นตอนการติดตามผลอย่างเป็นระบบไว้ด้วย

ดร.โกลด์สมิท ได้เกริ่นว่า เรามักวัดแต่ตัวเลขในการทำงาน วัดรายได้ ยอดขายที่สูงขึ้นหรือต่ำลง วัดผลกำไร แต่เราไม่ค่อยวัดตัวเลขที่เป็น Soft-side Values ของเรา อย่างเช่นความสัมพันธ์ ท่านยกตัวอย่างตนเองที่เคยไม่ใส่ใจกับลูกสาวมากเท่าที่ควรในขณะที่อยู่บ้าน และเมื่อพยายามเปลี่ยนแปลงก็ได้ลองวัดผล โดยวัดจากเวลาที่ให้ลูกสาว คือให้จริงๆ ไม่ทำอย่างอื่นเลย และเมื่อทำได้ ท่านก็เห็นเรื่องดีๆ เข้ามาในชีวิต ดังนั้นหนังสือเล่มนี้ ไม่เพียงเหมาะกับผู้บริหาร ผู้นำ แต่ยังเหมาะกับผู้ที่ต้องการปรับปรุงความสัมพันธ์ในครอบครัวอีกด้วยนะ

ปัจจุบันมีหนังสือในการพัฒนาตนเองออกมาให้เลือกอ่านมากมาย สำหรับ "What Got You Here Won't Get You There" ถึงแม้จะเน้นตัวอย่างของผู้บริหาร หรือผู้นำในระดับสูงขององค์กร ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้อ่านที่ไม่ใช่ผู้บริหารจะไม่ได้รับประโยชน์ เพราะถ้าคุณวางแผนชีวิตไว้ว่า วันหนึ่งจะต้องไปยืนที่จุดนั้นให้ได้ (Get There) ซึ่งก็หมายความว่าคุณอาจจะมีโอกาสเฉียดไปใกล้หลุมพรางนั้นได้เช่นกัน อ่านไว้ก่อนก็จะเป็นประโยชน์กับตนเองทั้งวันนี้และวันข้างหน้า ท้ายนี้ขอขอบคุณที่สละเวลาอ่านบทความนี้และขอให้ท่านผู้อ่านทุกท่าน "Get There" นะคะ

AcComm & Image International

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

[www.aclc-asia.com](http://www.aclc-asia.com)

\*\*\*\*\*