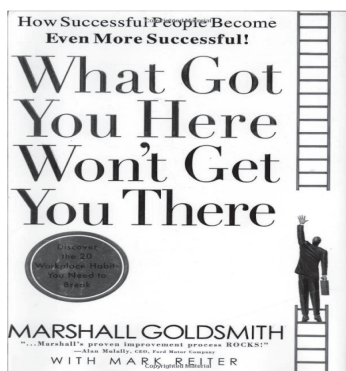


Book Review

What Got You Here Won't Get You There

"How Successful People Become Even More Successful"

อัจฉรา จุ้ยเจริญ*



Marshall Goldsmith. (2007). **What Got You Here Won't Get You There**. New York: Hyperion.

ความสำเร็จในอดีตเป็นตัวช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จมากขึ้นหรือเป็นตัวฉุดให้ผู้บริหารเดินถอยหลังกันแน่ ดร.โกลด์สมิท ชี้ให้เห็นถึงหลุมพรางหรือพฤติกรรม 21 ข้อที่ผู้บริหารควรระวัง เพราะผู้ที่ตกหลุมไปแล้วกับผู้ที่ยังไม่ตกลงไป ย่อมก้าวไปสู่ความสำเร็จในเวลาต่างกัน โดยเฉพาะคนที่ไม่ยอมรับ หรือรับฟังเมื่อได้รับคำแนะนำถึงการจะก้าวขึ้นจากหลุมพรางอย่างไรพวกเขาก็ไม่เห็นเส้นชัยเลยก็ได้ จากประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ที่ประสบความสำเร็จจนก้าวมาเป็นผู้นำในระดับสูงของ ดร.โกลด์สมิท ท่านได้พบว่า ยิ่งคนมีตำแหน่งสูงมากขึ้นเท่าไร เมื่อพวกเขามีปัญหา ปัญหาก็อยู่ที่พฤติกรรม ไม่ใช่ความสามารถ หนังสือเล่มนี้เป็นแสงไฟอย่างดีให้เราเห็นหลุมพรางเหล่านั้นชัดเจน และยังให้แผนผังหรือวิธีการเจ็ดขั้นตอนในการก้าวผ่านหลุมพรางนี้ไปได้และเข้าสู่เส้นชัยอย่างสวยงามและภาคภูมิใจ

* กรรมการผู้จัดการบริษัทแอดคอมแอนดิมเมจอินเตอร์เนชั่นแนล ได้รับรางวัลและคำชมจาก ดร.มาแซล โกลด์สมิท ในเรื่องการปฏิบัติเป็นเลิศในการเป็นที่ปรึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำ (Best Practices in Leadership Development) กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก คณะรัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) หลักสูตรนานาชาติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

เกี่ยวกับผู้เขียน

ดร.มาเชล โกลด์สมิท ได้ถูกขนานนามว่าเป็นผู้นำและนักคิดหนึ่งในห้าสิบคนที่มียอดงานในการเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้นำมากมาย ท่านได้รับการยกย่องจากหนังสือพิมพ์ The Wall Street Journal ว่าเป็นหนึ่งในสิบผู้ที่ให้ความรู้และแนวทางการพัฒนาที่มีประโยชน์แก่ผู้บริหารระดับสูง ท่านได้รับคำชมอีกมากมายจากนิตยสารต่าง ๆ เช่น Forbes, Economic Times (India), Economist (UK), Fast Company มีผลงานการเขียนหนังสือร่วมอีกสิบแปดเล่ม หนังสือเรื่องความสามารถของ ดร.โกลด์สมิท เป็นที่ยอมรับและมีอิทธิพลอย่างมากในวงการการพัฒนาภาวะผู้นำและโค้ชของผู้บริหาร ในปี พ.ศ. 2549 Alliant International University ถึงกับเปลี่ยนชื่อวิทยาลัยการบริหารจัดการ ตามชื่อของ ดร.โกลด์สมิท ว่า Marshall Goldsmith School of Management

เกี่ยวกับหนังสือ

หนังสือ What Got You Here Won't Get You There แบ่งเป็นสี่ส่วนด้วยกัน ส่วนที่หนึ่งกล่าวถึงความสำเร็จเป็นอุปสรรคได้อย่างไร ส่วนที่สองกล่าวถึงพฤติกรรม 21 ข้อที่เราไม่รู้ตัว แต่จุดให้เราไม่ก้าวหน้าและพัฒนาไปไหน ส่วนที่สามเป็นขั้นตอน 7 ขั้นตอนในการปฏิวัติตนเองที่จะส่งเราไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป ส่วนที่สี่เป็นข้อคิดและข้อควรระวังเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดผลอย่างแท้จริง

ส่วนที่หนึ่ง ความสำเร็จในอดีตสามารถนำเราไปสู่ความเชื่อผิด ๆ ในปัจจุบันได้ อันที่จริงก็ไม่แปลกอะไรที่คนที่ประสบความสำเร็จมามากมักไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ตนเคยทำมา เพราะมีความเชื่อในตนเอง และมีความมั่นใจในตนเองสูงอยู่แล้ว ดร.โกลด์สมิท ยกกรณีตัวอย่างมากมายให้เห็นว่าความสำเร็จในอดีตกลายเป็นอุปสรรคของความสำเร็จในอนาคตได้อย่างไร อ่านแล้วหมดความสงสัยว่า ทำไมคนเก่ง ๆ ที่ประสบความสำเร็จมามากมายเมื่อข้ามผ่านความเชื่อนี้ไปไม่ได้ จึงหลุดวงโคจรความสำเร็จในลำดับสูงขึ้นไปได้ ชีวิตจริงไม่อิงนิยายเราก็พอเห็นได้จากตัวอย่างผู้นำในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ส่วนที่สอง กล่าวถึงพฤติกรรม 21 ข้อที่คุกคามความสำเร็จในวันข้างหน้า จากประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาและโค้ชให้ผู้บริหาร ดร.โกลด์สมิท ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมดังต่อไปนี้ที่ไม่เป็นผลดีต่อความก้าวหน้าของผู้บริหาร (1) ต้องชนะไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น (2) ต้องใส่ความเห็นของตนไปในทุกเรื่อง (3) ต้องประเมินผู้อื่นเสมอโดยยึดมาตรฐานของตนให้เป็นแบบอย่าง (4) ให้ความคิดเห็นแบบโดนใจตน แต่แทงใจผู้ฟัง (5) ใช้ติดปากคำว่า “ไม่” “แต่” “อย่างไรก็ตาม” พูดตรง ๆ คือ “อย่างไรฉันก็ถูก คุณสิ ที่ผิด” (6) ไม่เล่าไม่ได้ ว่าฉันนั้นแน่ขนาดไหน และทำไมฉันฉลาดกว่าคุณ (7) โกรธแล้วต้องพูด ต้องแสดง (8) มองเห็นแต่ด้านลบในทุก ๆ ด้านบวก แต่ไม่เห็นด้านบวก

เพราะมองทุกอย่างเป็นลบ (9) ปิดบังข้อมูลที่ควรสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ เพราะการมีข้อมูลมากกว่าคือเหนือกว่า (10) ขมเขยไม่เป็น ไม่สามารถ กระดากปาก ไม่มีเวลา (11) อ้างถึงผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผลงานตนเอง (12) มีข้อแก้ตัวได้เสมอในฐานะที่เป็นผู้บริหาร (13) ขุดเรื่องในอดีตมาตำหนิซ้ำ ๆ (14) แสดงให้เห็นว่าชอบคนนั้นมากกว่าคนนี้ (15) ไม่ยอมรับผิดชอบ ไม่รับผิดชอบในความผิดพลาดที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น (16) ได้ยินแต่ไม่ฟัง (17) ไม่แสดงความขอบคุณ (18) ลงโทษผู้นำสารมาให้ ทั้งที่เขาตั้งใจช่วย (19) โยนความผิดให้ผู้อื่น (20) เปลี่ยนไม่ได้ เพราะมันเป็นแบบนี้ (21) ยึดติดกับการต้องบรรลุเป้าหมายให้ได้ ไม่ว่าจะเสียอะไรไป

เชื่อหรือไม่คะว่า มีผู้บริหารที่อ่านหนังสือเล่มนี้แล้ว พวกเขาคัดลอกทั้ง 21 ข้อนี้มาเก็บไว้เพื่อเตือนตนเองว่า เป็นสิ่งที่ควรระวังและไม่ควรทำ ดร.โกลด์สมิท ยอมรับว่าไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้ผู้บริหารเห็นในสิ่งที่ผู้อื่นเห็นเขา แต่เขามองไม่เห็นด้วยตนเอง หรือที่เรารู้จักกันว่า Blindspot นั่นเอง ซึ่งการที่เราจะทราบว่ามี Blindspot ของเราคืออะไร และจะแก้ไข ปรับปรุงอย่างไร อยู่ในสามส่วนของหนังสือนี้

ส่วนที่สามนี้ ดร.โกลด์สมิท ได้แนะนำ 7 ขั้นตอนในการพัฒนาตนเองดังต่อไปนี้ สรุปย่อได้ดังต่อไปนี้ **ขั้นตอนที่หนึ่ง** คือ ขอ Feedback หรือข้อมูลป้อนกลับถึงข้อดีหรือข้อที่ควรพัฒนาจากผู้คนรอบข้างที่เชื่อว่าเขาจะบอกความจริง เมื่อได้รับแล้ว ควรขอบคุณ และไม่จำเป็นต้องแก้ตัวหรือโต้เถียง เพราะอาจทำให้คราวหน้าเขาไม่กล้าพูดความจริง **ขั้นตอนที่สอง** คือ ขอโทษ หากพบว่าได้ทำอะไรที่ไม่ดีต่อผู้อื่น ควรขอโทษเขา ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ผิดใจอย่างมาก แต่ถ้าทำได้ก็จะสร้างความรู้สึกที่ดีกลับคืนมา **ขั้นตอนที่สาม** พุดให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าเรากำลังจะเปลี่ยนแปลงอะไร โดยเฉพาะคนที่เราไปขอโทษ **ขั้นตอนที่สี่** คือ การรับฟัง รับฟังอย่างตั้งใจจนเข้าใจก่อน ไม่ควรตัดบท ไม่ควรบอกว่ารู้แล้ว และแม้แต่เห็นด้วยก็ไม่ควรพูด เพียงบอกว่า “ขอบคุณ” **ขั้นตอนที่ห้า** คือ ขอบขอบคุณผู้มีส่วนช่วยให้เราพัฒนา **ขั้นตอนที่หก** คือ การติดตามผล เราอาจถามผู้ที่ช่วยให้ feedback ว่าการพัฒนาของเราเป็นอย่างไร และเตือนตนเองเสมอในเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้ **ขั้นตอนที่เจ็ด** ใช้ feedforward เพื่อขอความคิดเห็นหรือคำแนะนำในการพัฒนาในอนาคต หลังจากที่ได้มีการพัฒนาพฤติกรรมในทางลบให้ดีขึ้นแล้ว เราสามารถใช้ feedforward เพื่อมุ่งไปที่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในอนาคต Feedback คือ ความคิดเห็นในอดีตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว แต่ Feedforward คือการถามว่าในอนาคตเราควรทำอย่างไร หรือทำอะไรมากขึ้นน้อยลง เพื่อให้มีการพัฒนาต่อเนื่องและดียิ่งขึ้น



7 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

สำหรับส่วนที่สี่ของหนังสือเป็นส่วนที่สำคัญมากที่ผู้บริหาร หรือผู้จัดการแผนกบุคคลหรือพัฒนาผู้บริหารควรอ่าน เพราะ ดร.โกลด์สมิท ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อควรระวังในการโค้ชเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหาร เนื่องจากในช่วงนี้การโค้ชแบบตัวต่อตัว (Coaching) เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาที่ได้ได้รับความนิยม แต่การโค้ชทางด้านพฤติกรรมไม่เหมือนการโค้ชหรือการสอนงานทั่ว ๆ ไป เช่น สอนเรื่องกลยุทธ์ สอนเรื่องการวางแผนงบประมาณ หรืองานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหรือตัวผู้บริหารเองควรเลือกโค้ชที่เหมาะสม และพิจารณาอย่างดีก่อน เช่น สิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยนเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ ผู้ที่จะได้รับการโค้ชมีส่วนร่วมและเลือกที่จะเปลี่ยนแปลงและต้องการที่จะประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่จะเปลี่ยนเป็นเรื่องจำเป็น และพฤติกรรมใดที่ควรที่จะเปลี่ยนแปลงก่อน เพราะเราคงลืมไม่ได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักมีงานและความรับผิดชอบล้นมือเช่นกัน

ความคิดเห็น

ไม่น่าเชื่อว่าหนังสือเล่มนี้อ่านแล้ววางไม่ลง ด้วยวิธีการเขียนที่มากมายด้วยตัวอย่างจากประสบการณ์จริงของ ดร.โกลด์สมิท และหลาย ๆ ตัวอย่างนั้นโดนใจ และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่เป็น blindspot ของตนเองเช่นกัน นอกจากให้ข้อคิด เทคนิค และวิธีการอย่างไม่มีอะไรปิดบังแล้ว ดร.โกลด์สมิท ยังมีตัวอย่างแบบประเมิน 360 องศา ให้อีกด้วย สำหรับผู้บริหารที่กำลังมองหาข้อคิด และวิธีการดี ๆ ในการพัฒนาตนเองทางด้าน การพัฒนาภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรม ทักษะระหว่างบุคคล พัฒนาทักษะการสร้างความสัมพันธ์ การเป็นคนเก่งที่มีความสุขและความสำเร็จ ไม่อยากให้พลาดหนังสือเล่มนี้ อ่านง่าย และมีตัวอย่างที่กินใจ มีคำสอนที่เปิดใจเรา

ดิฉันเห็นด้วยกับ ดร.โกลด์สมิท เป็นอย่างยิ่งว่า ในด้านพฤติกรรมนั้น เราเปลี่ยนทุก ๆ อย่างในเวลาเดียวกันไม่ได้ สมมติคุณได้รับ feedback มา พบว่ามีพฤติกรรมที่ควรเปลี่ยน 6 ข้อด้วยกัน ประการแรกเราก็ต้องมาเลือกก่อนว่าพฤติกรรมใดที่สำคัญต่อความสำเร็จของตนเองและองค์กร และเลือกอย่างมากสองข้อในการพัฒนา นั่นเป็นเพราะพฤติกรรมไม่เหมือนความรู้และทักษะ ความรู้เรียนง่ายลืมง่าย ทักษะต้องฝึกแต่เป็นแล้วก็ต้องใช้เวลานานกลางในการเปลี่ยน แต่พฤติกรรมนั้นใช้เวลาห่อหุ้ม ในขณะที่เดียวกันก็ฝังแน่นและใช้เวลา ความพยายามและวินัยในการเปลี่ยนแปลง ถ้าใช้โค้ชในการเข้ามาช่วย โค้ชต้องมีประสบการณ์ในการสร้างการยอมรับ เพราะถ้าใจไม่รับ เปลี่ยนชั่วคราวชั่วคราวก็กลับมาเหมือนเดิมอีก บางครั้งเราจึงใช้แบบประเมินเข้ามาช่วย เพื่อให้มีการยืนยันจากแบบประเมินที่เจ้าตัวกรอกเองกับมือ

นอกจากนี้ ผู้ที่สนใจขั้นตอนการโค้ชแบบใช้ feedforward ก็จะได้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้ เพราะ ดร.โกลด์สมิท ได้บอกขั้นตอนไว้อย่างชัดเจนว่ามีวิธีการอย่างไร โดยส่วนตัวดิฉันชอบการใช้ feedforward มากกว่า feedback แต่สำหรับในการใช้งานต้องศึกษานิสัยใจคอกันก่อน จึงจะบอกได้ว่าท่านนี้ควรใช้ feedback หรือ feedforward อย่างที่ ดร.โกลด์สมิท ได้กล่าวไว้ในหนังสือว่า *"Stop acting as if you are managing you"* คือ ห้ามคิดว่าคนอื่นนั้นเหมือนเรา

อีกประเด็นที่สำคัญมาก ๆ ที่หนังสือเล่มนี้ย้ำหลาย ๆ ครั้ง คือ การ 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 คือ ให้อ่านหนังสือ ให้อ่านหนังสือ และเมื่อทำได้ ท่านก็เห็นเรื่องดี ๆ อื่น ๆ เข้ามาในชีวิต ดังนั้น หนังสือเล่มนี้ ไม่เพียงเหมาะกับผู้บริหาร ผู้นำ แต่ยังเหมาะกับผู้ที่ต้องการปรับปรุงความสัมพันธ์ในครอบครัวอีกด้วย

ปัจจุบันมีหนังสือในการพัฒนาตนเองออกมาให้เลือกอ่านมากมาย สำหรับ *"What Got You Here Won't Get You There"* ถึงแม้จะเน้นตัวอย่างของผู้บริหาร หรือผู้นำในระดับสูงขององค์กร ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้อ่านที่ไม่ใช่ผู้บริหารจะไม่ได้ประโยชน์ เพราะถ้าคุณวางแผนชีวิตไว้ว่า วันหนึ่งจะต้องไปยืนที่จุดนั้นให้ได้ ซึ่งก็หมายความว่า คุณก็จะมีโอกาสไปยืนอยู่ที่ปากเหวหรือใกล้หลุมพลาถนั้นได้เช่นกัน อ่านไว้ก่อนก็จะเป็นประโยชน์กับตนเองทั้งวันนี้และวันข้างหน้า ท้ายนี้ขอขอบคุณที่สละเวลาอ่านบทความนี้และขอให้ท่านผู้อ่านทุกท่าน *"Get There"*