

# THE WHOLE BRAIN BUSINESS BOOK

## สุพจน์ บุญวิเศษ

รองศาสตราจารย์ ภาควิชารัฐศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

E-mail : supot45@hotmail.com

Herrmann, Ned. 1996. The Whole Brain Business Book. New York : McGraw-Hill.

## บทสังเคราะห์สาระ

หนังสือภาษาอังกฤษชื่อ The Whole Brain Business Book ซึ่งเขียนโดย Ned Herrmann หนังสือเล่มนี้อาจเป็นแปลภาษาไทยได้ว่า ระบบสมองโดยรวมของนักบริหาร จัดพิมพ์ขึ้นในปี ค.ศ. 1996 โดยสำนักพิมพ์ McGraw - Hill ประกอบด้วยบทต่างๆ รวม 5 บท (บทที่ 1 เป็นบทนำของหนังสือ แนะนำเกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมอง บทที่ 2 กลไกของระบบสมอง บทที่ 3 ระบบสมองที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ บทที่ 4 ระบบสมองที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และบทที่ 5 การพัฒนาระบบสมองของบุคคล) มีจำนวนหน้าทั้งสิ้น 334 หน้า

Ned Herrmann เป็นผู้ค้นพบเทคโนโลยี ของระบบสมองโดยรวมและบุกเบิกการคิดแบบสร้างสรรค์ในบริษัทโดยเริ่มศึกษาระบบสมองระหว่างที่เป็นผู้บริหารของเจนเนอรัล อิเล็กทริก และศึกษาต่อเนื่องมาในขณะที่เป็นผู้บริหารของ เนด เฮอร์แมน กรุ๊ป ซึ่งนำเอาการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างการคิดแบบสร้างสรรค์และได้รับปริญญาเอกดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ด้านวิทยาศาสตร์และมนุษยศาสตร์ วารสารของเฮอร์แมน ได้รับเลือกเป็น Training Magazine Hall Of Fame เนื่องจากงานของเขาได้รับการยกย่องหรือกล่าวถึงว่าเป็นหนึ่งในบรรดางานที่มีส่วนสนับสนุนสำคัญที่สุดต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา และได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติจาก American Society For Training And Development และได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ไปทั่วโลก ผลงานของ Ned Herrmann โดดเด่นโดยได้รับการยกย่องจาก

Business Week ว่าเป็นที่ปรึกษาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในระดับแนวหน้า

นักบริหารและผู้แต่งหนังสือที่มีชื่อเสียงหลายท่าน ได้กล่าวชมเชยหนังสือเล่มนี้ตัวอย่างเช่น Ken Blanchard : ผู้แต่งหนังสือ The One Minute Manager กล่าวว่า Ned Herrmann เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับสมองมากกว่าคนอื่น ถ้าต้องการให้สมองทำงานได้ดีกว่าที่เป็นอยู่ จำเป็นต้องอ่านหนังสือเล่มนี้ Richard C. Whiteley : รองประธานกรรมการ The Forum Corporation and Author of the Customer - Driven Company วิจารณ์ว่าเป็นหนังสือที่มีความสมบูรณ์น่าอ่านและมีสาระที่เป็นประโยชน์ที่ผู้เขียนได้อุทิศเวลาหลายปีในการวิจัยและนำไปปฏิบัติจริงเพื่อที่จะแปลง ทฤษฎีสมองโดยรวมให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงานจริงซึ่งทุกคนควรได้อ่าน โดยเฉพาะนักฝึกอบรมปฏิบัติการต่างๆ

Geoff Bellman : ผู้แต่งหนังสือ The Consultant's Calling and Getting Things Done When You Are Not in Charge วิจารณ์แนวคิดเกี่ยวกับสมอง 4 ส่วน ว่ามีผลสำคัญต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ผู้บริหาร ทีมงาน และผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เป็นเครื่องมือและเทคนิคสำหรับทุกคน นี่คือนโอกาสของคุณที่จะเรียนรู้สิ่งเหล่านี้จากคนที่ประสบความสำเร็จและสร้างความเข้าใจว่าตัวเรามีวิธีคิดอย่างไร Tony Buzan : ประธานมูลนิธิ The Brain Foundation และผู้แต่ง The Mind Map Book, Use Both Sides of Your Brain and Buzan's Book of Genius กล่าวว่า เป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะซื้อหนังสือจากผู้แต่งที่ได้ปฏิบัติจริงในสิ่งที่เขาคิดมาแล้ว Ned Herrmann ผ่านการเป็นนักศิลปะ วิทยาศาสตร์และนักธุรกิจ หนังสือเล่มนี้เป็นสูตรสำเร็จที่ทำให้ผู้แต่งประสบความสำเร็จโดดเด่นในสาขา

ควรอ่านและดำเนินรอยตามที่คุณแต่งได้เสนอไว้

## 1. แบบแผนความคิดของสมองและองค์ประกอบด้านความรู้

วิธีการของสมองโดยรวม (The Whole Brain Approach) หรือ เทคโนโลยีของสมองโดยรวม (Whole Brain Technology) เป็นขั้นตอนของกระบวนการจัดการทางความคิดของสมอง ซึ่งเป็นวิธีการใหม่ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ สร้างความเข้าใจในประเด็นสำคัญของธุรกิจและการเป็นผู้นำ เนด เฮร์แมน (Ned Herrmann) ได้เป็นผู้คิดค้นวิธีการนี้ขึ้น โดยการประยุกต์ความรู้ใหม่ ตลอดงานวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการทำงานของสมอง เข้ากับธุรกิจและบุกเบิกการคิดแบบสร้างสรรค์ขึ้นในระบบธุรกิจจากการศึกษาเปรียบเทียบวิธีการทำงานของภายในสมอง โดยยึดตามลักษณะทางกายภาพของโครงสร้างการทำงานของสมองเป็นหลักเพื่อให้ทราบถึงวิธีการทำงานของภายในสมองของคนเราว่าทำงานอย่างไร เนด เฮร์แมน พบว่า สมองของคนเราแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนจะทำหน้าที่คิดตามแบบแผนความคิดที่แตกต่างกัน สมองส่วนใดเป็นลักษณะเด่น จะทำให้บุคคลให้ความสนใจในสิ่งนั้นมากกว่าส่วนอื่น และพัฒนามาเป็น



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเด่นของสมองและความรู้ความสามารถ  
ที่มา : แปลความจาก เนด เฮร์แมน, 1996: 30.

แบบแผนความคิดที่ชอบในที่สุด แบบแผนความคิดที่บุคคลนั้นชอบมากกว่า เมื่อถูกใช้งานบ่อยและได้รับการจูงใจและการพัฒนาที่ถูกต้องและเหมาะสมจะพัฒนามาเป็นความรู้ ความสามารถในด้านนั้น สมองส่วนใดถูกใช้งานน้อยหรือไม่ค่อยได้ทำหน้าที่คิดในแบบแผนนั้น ก็จะไม่ได้รับการพัฒนาและอยู่ในสภาวะชะงักงันหรือหยุดนิ่งส่งผลให้ความรู้ความสามารถในด้านนั้นต่ำ แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีอยู่ภายในสมองและพร้อมที่จะทำหน้าที่คิดในแบบแผนความคิดนั้นๆ ตลอดเวลา ดังนั้น ลักษณะเด่นของสมองจะพัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ ที่เกิดขึ้นในชีวิตตั้งแต่การอบรมเลี้ยงดู ครอบครัว สังคม สถาบันการศึกษา สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ระดับของลักษณะเด่นจะปรากฏชัด ตามแบบแผนความคิดที่ชอบที่บุคคลนั้นแสดงออกมาดังแสดงในภาพที่ 1

แบบการวัดระดับความชอบของบุคคลที่มีต่อแบบแผนความคิดทั้ง 4 แบบนี้ เนด เฮร์แมน ได้พัฒนาขึ้นในปี 1977 และสำเร็จในปี 1981 ระหว่างที่ทำงานที่ General Electric เรียกแบบวัดนี้ว่า The Herrmann Brain Dominance Instrument หรือเรียกย่อๆ ว่า HBDI เป็นการประเมินความชอบของแบบแผนความคิด ซึ่งค่าที่แสดงออกมานั้นไม่ได้บ่งชี้ถึงความรู้ความสามารถของคนๆนั้นไม่มีอะไรผิดหรืออะไรถูก เพียงแต่แสดงถึงแบบแผนความคิดที่บุคคลนั้นชอบมากกว่าเท่านั้น ซึ่งเนด เฮร์แมน ได้นำเสนอไว้ว่า แบบแผนความคิดที่บุคคลนั้นชอบซึ่งได้รับการพัฒนา มาจากลักษณะเด่นของสมองนั้นจะมีความสัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่บุคคลนั้นๆ แสดงออกมาส่งผลต่องานที่บุคคลนั้นๆ เลือกทำ และการประกอบอาชีพ แบบวัดดังกล่าวผ่านการทดสอบและได้รับการยืนยันในความแม่นยำจากผู้ให้นำหลักการและแบบทดสอบดังกล่าวไปใช้มาเป็นระยะเวลา มากกว่า 15 ปี

แบบแผนความคิดของสมองโดยรวม (Ned Herrmann's Brain Model) ของมนุษย์ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนนั้น ได้แก่ สมองส่วนบนซีกซ้าย (A) สมองส่วนล่างซีกซ้าย (B) สมองส่วนล่างซีกขวา (C) และสมองส่วนบนซีกขวา (D) ซึ่งสมองแต่ละส่วนดังกล่าวจะทำหน้าที่คิดตามแบบแผนความคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

**The A-quadrant Analyzer:** กระบวนการคิดของสมองส่วนบนซีกซ้าย (upper left mode thinking process) จะทำหน้าที่คิดในเชิงตรรกะ (logical approach) และการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงบนพื้นฐานเชิงปริมาณ (analytical

fact-based quantitative approach) และการแก้ปัญหา (problem solving) ซึ่งกระบวนการคิดในส่วนนี้จะส่งผลไปสู่ การปฏิบัติ (performance) ที่จะเป็นการตอบคำถามที่ว่า "ทำอะไร (what)"

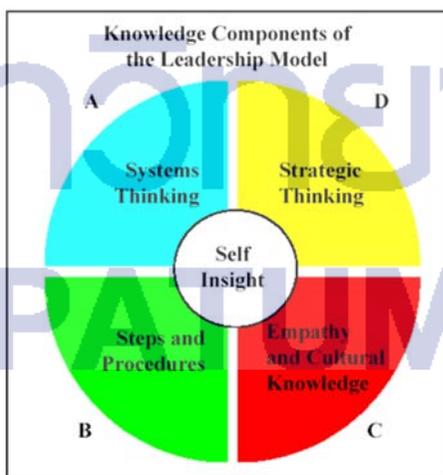
**The B-quadrant Organizer:** กระบวนการคิดของ สมองส่วนล่างซีกซ้าย (lower left mode thinking process) จะทำหน้าที่คิดในเชิงการจัดการ (organized approach) การจัด ลำดับ (sequential approach) การวางแผน (planned approach) การควบคุม (controlled approach) และการให้ รายละเอียด (detailed approach) ซึ่งกระบวนการคิดในส่วนนี้ จะเป็นการเน้นกระบวนการจัดการ (management process) ที่มุ่งไปสู่การตอบคำถามที่ว่า "ทำอะไร (how)"

**The C-quadrant Personalizer:** กระบวนการคิดของ สมองส่วนล่างซีกขวา (lower right mode thinking process) จะทำหน้าที่คิดในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal approach) ความรู้สึกบนพื้นฐานของอารมณ์และการเคลื่อนไหว (feeling-based kinesthetic and emotional approach) เสียงดนตรี (musical mode) และจิตวิญญาณ (spiritual approach) ซึ่งกระบวนการคิดในส่วนนี้ จะเป็นการเน้นความ ต้องการเครือข่ายระหว่างผู้อำนวยการความสะดวก หรือผู้รับบริการ

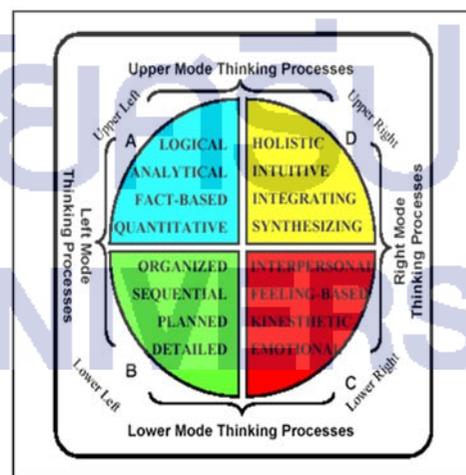
(customer/facilitator network needs) ที่มุ่งไปสู่การตอบ คำถามที่ว่า "ทำกับใคร (who)"

**The D-quadrant Visualizer:** กระบวนการคิดของ สมองส่วนบนซีกขวา (upper right mode thinking process) จะทำหน้าที่คิดในเชิงจินตนาการ (imaginative approach) การสังเคราะห์ (synthesizing approach) การบูรณาการ (integrating approach) การหยั่งรู้หรือรู้สึกซึ่ง (intuitive approach) และการคิดแบบองค์รวม (holistic approach) ซึ่งกระบวนการคิดในส่วนนี้จะเป็นการเน้นผลผลิตในอนาคต (future outcomes) หรือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) ที่มุ่งไปสู่การตอบคำถามที่ว่า "ทำไม (why)"

ในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้ตามตัวแบบผู้นำ เนด เฮอร์แมน ได้นำเสนอไว้ว่า ประกอบด้วยแนวความคิดสำคัญ 4 ประการ คือ ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ขั้นตอน และกระบวนการ (Steps and Procedures) ความรู้ที่เกี่ยวกับ วัฒนธรรมและการเอาใจใส่ดูแล (Empathy and Cultural Knowledge) และความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ซึ่งทั้งหมดนี้จะสัมพันธ์อยู่กับกระบวนการคิดตามรูปแบบ จตุ-จัตุรัสของสมอง โดยรวม ตามรูปแบบของ เนด เฮอร์แมน ดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ประกอบด้านความรู้ตามตัวแบบผู้นำ  
ที่มา: <http://kheper.auz.com/gaia/intelligence/>



ภาพที่ 3 แบบแผนความคิดของสมองโดยรวม  
ที่มา: เนด เฮอร์แมน, 1996 : 15.

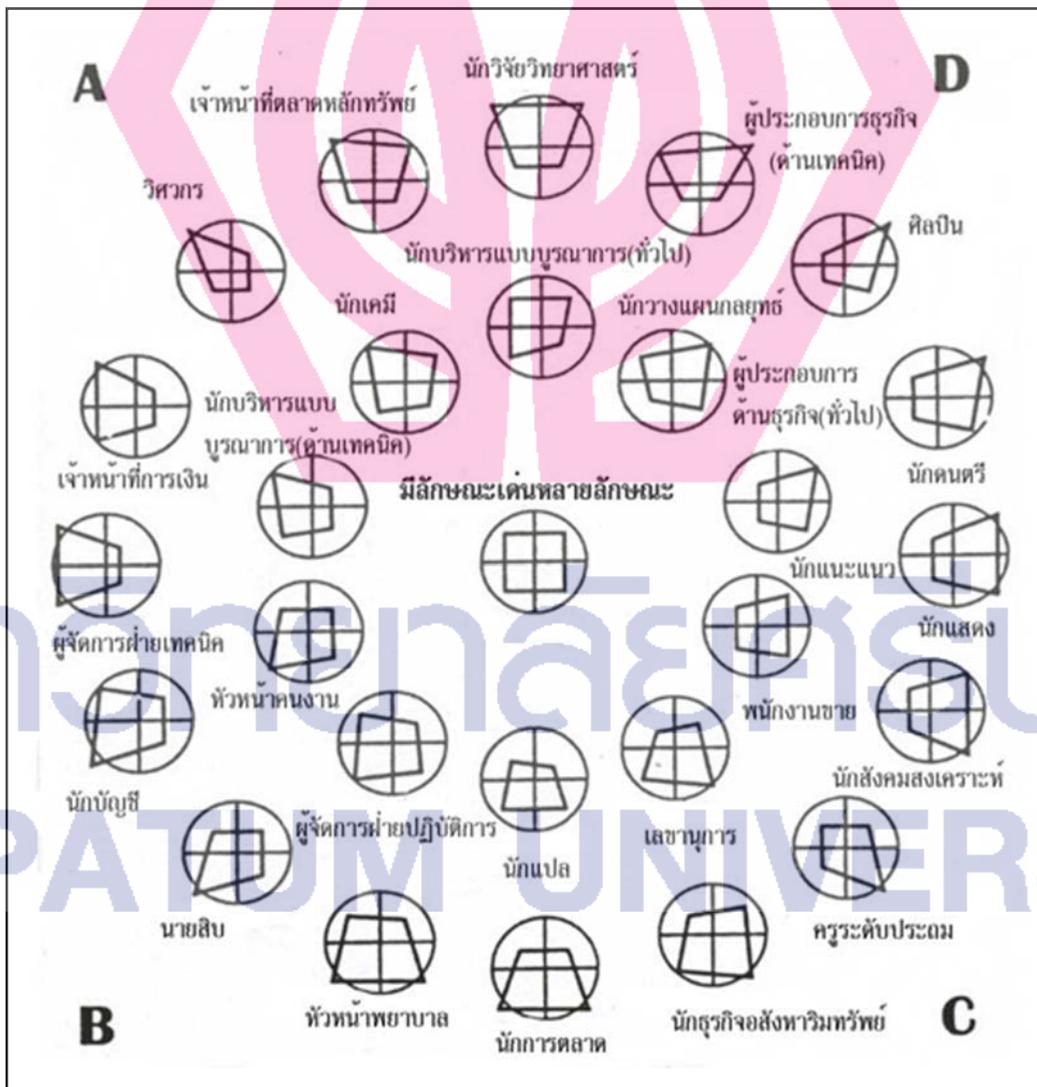
**2. แบบแผนความคิดของสมองกับการประกอบอาชีพ**

จากการศึกษาของเนด เฮอร์แมนที่ค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเด่นของสมอง แบบแผนความคิดที่ชอบ ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งส่งผลต่อการเลือกงานที่ทำและอาชีพของบุคคลนั้น จะเห็นได้ว่า ทุกๆ คนจะมีแบบแผนความคิดทั้งสี่แบบภายในสมอง แต่จะมีระดับของความชอบในแต่ละแบบแผนความคิดที่แตกต่างกันไปในแต่ละงานหรืออาชีพ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นๆ เผชิญอยู่ เนด เฮอร์แมนได้ทำการศึกษาแบบแผนความคิด

ของบุคคลต่างอาชีพ ในองค์กรต่างๆ และในหลายประเทศที่มีความแตกต่างทั้งภาษา เชื้อชาติ และวัฒนธรรม พบว่า แต่ละอาชีพจะมีลักษณะเด่นหรือระดับความชอบของแบบแผนความคิดที่แตกต่างกันตามลักษณะของงานในแต่ละอาชีพว่าต้องการแบบแผนความคิดใดในการทำงาน ดังที่ปรากฏในภาพที่ 4

**3. รูปแบบของการบริหารงานจำแนกตามแบบแผนความคิด**

แบบแผนความคิดที่ชอบและแบบแผนความคิดที่ไม่ชอบ จะมีความสำคัญเท่าๆ กันต่อ



ภาพที่ 4 ลักษณะของแบบแผนความคิดจำแนกตามอาชีพต่างๆ  
ที่มา : แปลความจากเนด เฮอร์แมน, 1996: 31.

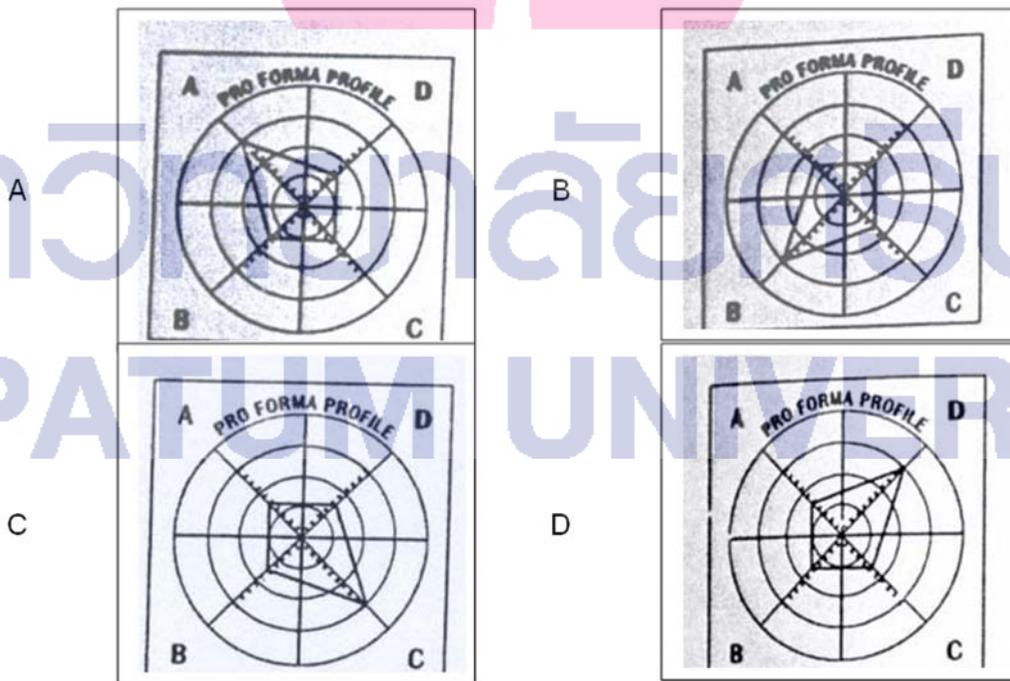
การเลือกที่จะทำงานนั้น หรือเลือกที่จะไม่ทำงานนั้น ซึ่งแบบประเมิน HBDI นี้จะทำให้เราสามารถคาดการณ์ถึงความสามารถในการทำงานของบุคคลนั้นๆ ได้ รวมทั้งจะทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน พัฒนาบุคลากร ตลอดจนนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตภาพขององค์กรนั้นๆ ได้ เนื่องจากภายในสมองของคนเราจะมีแบบแผนความคิดครบทั้ง 4 แบบ ทำอย่างไรจึงจะสามารถดึงเอาแบบแผนความคิดที่มีอยู่ออกมาใช้งานได้เต็มตามศักยภาพอย่างถูกต้องและเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ให้มีการประสานสัมพันธ์กัน และเกิดความสมดุลกัน แบบแผนความคิดของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามประสบการณ์ในชีวิตที่แต่ละบุคคลประสบ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบได้แก่ การอบรมเลี้ยงดูในครอบครัว ระบบการศึกษาในโรงเรียน สภาพแวดล้อม และหลักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียน/สถาบันการศึกษา สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่ว่าวัสดุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ทำงาน การบริหารงานในองค์กร เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้บริหารองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าปัจจัยเหล่านี้มีส่วนส่งเสริมหรือขัดขวางต่อการเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านี้ได้แสดงออกถึงความสามารถในแบบแผนความคิดแต่ละแบบนั้นมากน้อยเพียงใด ในส่วนรูปแบบของการบริหาร เนต เฮอร์แมน ได้นำความรู้

เกี่ยวกับแบบแผนความคิดของสมองโดยรวมทั้ง 4 แบบมาประยุกต์ใช้เข้ากับลักษณะของการบริหารงานที่ผู้บริหารงานซึ่งมีแบบแผนความคิด แบบ A B C และ D จะแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานตามภาพที่ 5

**นักบริหารแบบ A หรือ ผู้มีความคิดเชิงระบบ**  
เน้นตรรกะ การวิเคราะห์และตัดสินใจ โดยยึดถือข้อมูลข้อเท็จจริงเชิงปริมาณที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเป็นนักบริหารที่ตรงไปตรงมา ค่อนข้างเผด็จการโดยไม่สนใจความรู้สึกของบุคคล

**นักบริหารแบบ B หรือ ผู้มีความคิดเชิงขั้นตอนและกระบวนการ**  
เน้นข้อมูลในรายละเอียดมีการกำหนด กฎ ระเบียบแบบแผน และขั้นตอนการทำงานไว้อย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ ทุกคนจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ แบบแผน อย่างเคร่งครัด ปฏิบัติตามแบบแผนที่วางไว้ และตรงต่อเวลา ค่อนข้างจะอนุรักษ์นิยมไม่ชอบการคิดนอกกรอบ ไม่ชอบลองของใหม่เพราะไม่ชอบความเสี่ยง

**นักบริหารแบบ C หรือ ผู้มีความคิดเชิงความรู้ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเอาใจใส่ดูแล**  
ถือว่าบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความค่าและสำคัญที่สุดในองค์กร จึงให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคคลเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันเป็นทีม

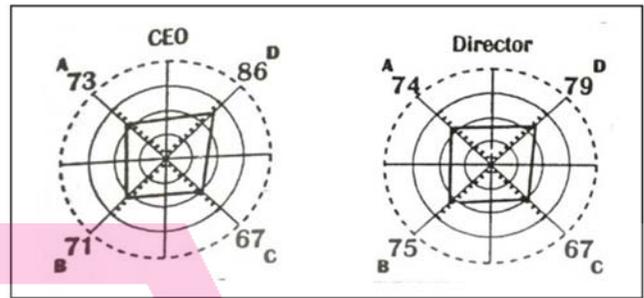


ภาพที่ 5 รูปแบบของการบริหารงานจำแนกตามแบบแผนความคิด

บรรยากาศในการทำงานจึงเน้นการเป็นมิตร การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล มีระบบของการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และให้โอกาสผู้ร่วมงาน เข้าพบได้โดยสะดวก

นักบริหารแบบ D หรือ ผู้มีความคิดเชิงกลยุทธ์ เน้นในเรื่องของความรู้และสติปัญญา อันจะนำไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดใหม่ทำใหม่ กล้าเสี่ยงและชอบบุกเบิกงานที่ทำทายใหม่ ๆ เสมอ คิดแบบองค์รวม ซึ่งมักจะตรงข้ามกับนักบริหารแบบ B การวิจัยและพัฒนาทดลองสิ่งใหม่ ๆ ถือเป็นเรื่องที่จะต้องทำ ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากและไม่จำเป็นลง มุ่งการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าที่จะมุ่งแก้ไขปัญหา ในระยะสั้น จะพยายามดำเนินงานหลายๆ แนวทางเพื่อให้ได้แนวทางที่ดีที่สุด

จากการศึกษาของ เนต เฮอร์แมน พบว่า ลักษณะของการบริหารทั้ง 4 แบบ จะผสมผสานกันไปในแต่ละบุคคล แบบใดมากหรือแบบใดน้อยขึ้นอยู่กับแบบแผนความคิดที่เป็นลักษณะเด่นหรือด้อยที่ผู้บริหารคนนั้น ๆ มีอยู่โดยจะไม่มีแบบการบริหารแบบใดแบบหนึ่ง แต่เพียงแบบเดียว ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงแบบการบริหารงานของผู้บริหารงานแบบบูรณาการ (CEO) หรือผู้อำนวยการ หรือ



ภาพที่ 6 รูปแบบการบริหารงานของ CEO และ Director ที่มา : เนต เฮอร์แมน, 1996: 77.

ผู้บริหารทั่ว ๆ ไปแล้ว พบว่า มีความผสมกลมกลืนหรือการบูรณาการอย่างได้สมดุลระหว่าง แบบแผนความคิดทั้ง 4 แบบ หรือเป็นผู้ที่มีลักษณะเด่นของแบบแผนความคิดหลายลักษณะ (multidominant) ดังที่แสดงในภาพที่ 6 ซึ่งในการบริหารงานจะเลือกรูปแบบการบริหารงาน แบบใดจึงจะเหมาะสมนั้นจะต้องพิจารณาโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในขณะนั้นประกอบด้วย โดยให้พิจารณาจากเมตริกซ์ของรูปแบบการบริหารงานตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เมตริกซ์ของรูปแบบการบริหารงาน

รูปแบบ A	รูปแบบ A/D	รูปแบบ D
ที่มีแบบแผนความคิดแบบ A อย่างเดียว เน้นในเรื่องอำนาจและหลักฐาน บริหารงานแบบตรงไปตรงมาทุกสิ่งทุกอย่างต้องเป็นไปเพื่อธุรกิจ	รูปแบบความคิดแบบ A และ D ผสมผสานความชอบด้านเทคนิคและการคิดแบบทดลองเข้าด้วยกัน	รูปแบบการคิดแบบ D คิดแบบองค์รวมเน้นการกระทำที่เสี่ยงหรือทำทาย ชอบเผชิญกับสิ่งใหม่ ๆ ชอบเป็นเจ้าของกิจการเอง
<b>รูปแบบ A/B (ซิกซาย)</b>	<b>รูปแบบที่มีลักษณะเด่น หลายลักษณะ</b>	<b>รูปแบบ C/D (ซิกซาย)</b>
รูปแบบการคิดแบบ A กับ B การบริหารงานจะต้องถูกกำหนดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนที่ดีสามารถนำไปปฏิบัติได้และเป็นจริง	จะสนับสนุนส่งเสริมให้นักบริหาร/ผู้จัดการสามารถตอบสนองต่อปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงและหลากหลายได้เป็นอย่างดี	รูปแบบการคิดแบบ C และ D จะมีลักษณะจิตใจที่เปิดกว้างรับรู้สิ่งต่างๆ เน้นสัญชาตญาณของบุคคล และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน
<b>รูปแบบ B</b>	<b>รูปแบบ B/C</b>	<b>รูปแบบ C</b>
ที่มีแบบแผนความคิดแบบ B อย่างเดียวเน้นในเรื่องความคงที่อนุรักษ์นิยมและหลีกเลี่ยงการเผชิญกับความเสี่ยง	รูปแบบความคิดแบบ B และ C เชื่อมโยงความมั่นคงในระเบียบแบบแผนหรือธรรมเนียมปฏิบัติเข้ากับการเอาใจใส่ในความรู้สึกของบุคคล	ที่มีแบบแผนความคิดแบบ C อย่างเดียว จะเน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีปฏิสัมพันธ์ และสัญชาตญาณของบุคคล

ที่มา : แปลความจากเนต เฮอร์แมน, 1996: 113.

## บทวิจารณ์

1. โดยรวมแล้วหนังสือเล่มนี้ถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทำให้เราสามารถเข้าใจตัวเองเข้าใจวิธีการทำงานของสมอง เข้าใจสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนเพื่อนร่วมงานว่า ทำไมเรา/เขา จึงเป็นเช่นนั้น ทราบถึงประเด็นสำคัญขององค์ประกอบของการนำไปสู่ความเป็นผู้นำ (key leadership issues) ว่าประกอบด้วย ปัจจัยใดบ้าง อาทิ ผลិតภาพ แรงจูงใจ รูปแบบการทำงาน การวางแผน การพัฒนาบุคลากร การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อแสดงถึงวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ค่านิยมขององค์กร ความคิดริเริ่มและความคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้เราสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอาชีพใหม่ ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
2. จากเนื้อหาในหนังสือทำให้เห็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับนั้น

ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ หรือแบบแผนความคิดครอบคลุมทั้ง 4 แบบ และสามารถนำแบบแผนความคิดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมที่เรียกว่า การบูรณาการความคิด หรือการคิดแบบองค์รวม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้มีการนำแบบแผนความคิดเชิงขั้นตอน และกระบวนการและแบบแผนความคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีอยู่แล้วภายในสมองของทุกคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มสมรรถนะ ซึ่งบรรยากาศที่จะเอื้อให้เกิดการนำความรู้ หรือแบบแผนความคิดเหล่านี้มาใช้ จำเป็นจะต้องเปิดโอกาสหรือสร้างบรรยากาศของการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน นั่นคือ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีรูปแบบในการบริหารงาน หรือพฤติกรรมที่แสดงออกแบบประชาธิปไตย ซึ่งจะเป็นรูปแบบการบริหารงานที่สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้ทุกคน ได้แสดงความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถของแต่ละคนอย่างเต็มที่



### >> สุธจน์ บุญวิเศษ

จบการศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) และหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ (เกียรตินิยม) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ระดับ 9 อาจารย์ประจำภาควิชาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผลงานทางวิชาการ เช่น พฤติกรรมการผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี, ปัญหาการบริหารงานของเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสาขาภิบาล: ศึกษากรณีจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เอกสารประกอบการสอน/หนังสือ/ตำรา เช่น หลักสูตรรัฐศาสตร์, ทฤษฎีองค์การ, การวางแผนและบริหารโครงการ, องค์กรและการจัดการ, หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์