

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

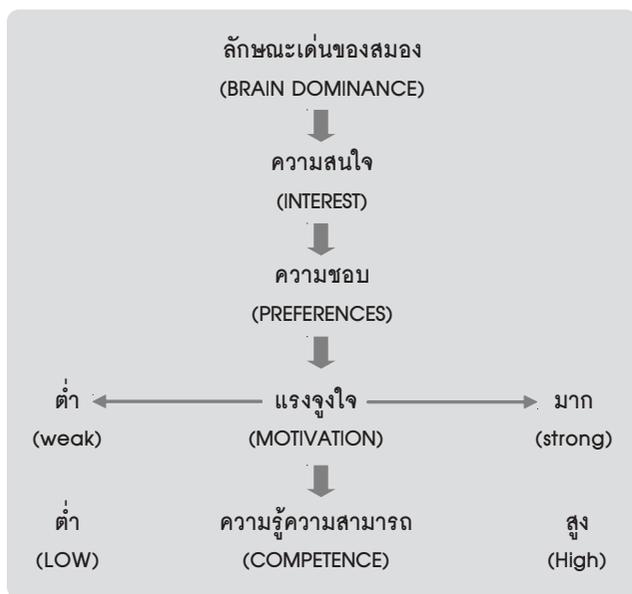
Business Week ว่าเป็นที่ปรึกษาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในระดับแนวหน้า

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

ควรอ่านและดำเนินรอยตามที่ผู้แต่งได้เสนอไว้

1. แบบแผนความคิดของสมองและองค์ประกอบด้านความรู้

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



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเด่นของสมอง และความรู้ความสามารถ ที่มา : แปลความจาก เนด เฮอร์แมน, 1996: 30.

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

แบบการวัดระดับความชอบของบุคคลที่มีต่อแบบแผนความคิดทั้ง 4 แบบนี้ เนด เฮอร์แมน ได้พัฒนาขึ้นในปี 1977 และสำเร็จในปี 1981 ระหว่างที่ทำงานที่ General Electric เรียกแบบวัดนี้ว่า The Herrmann Brain Dominance Instrument หรือเรียกย่อๆ ว่า HBDI เป็นการประเมินความชอบของแบบแผนความคิด ซึ่งค่าที่แสดงออกมานั้นไม่ได้บ่งชี้ถึงความรู้ความสามารถของคนๆนั้นไม่มีอะไรผิดหรืออะไรถูก เพียงแต่แสดงถึงแบบแผนความคิดที่บุคคลนั้นชอบมากกว่าเท่านั้น ซึ่งเนด เฮอร์แมน ได้นำเสนอไว้ว่า แบบแผนความคิดที่บุคคลนั้นชอบซึ่งได้รับการพัฒนามาจากลักษณะเด่นของสมองนั้นจะมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมที่บุคคลนั้นๆ แสดงออกมาส่งผลต่องานที่บุคคลนั้นๆ เลือกทำ และการประกอบอาชีพ แบบวัดดังกล่าวผ่านการทดสอบและได้รับการยืนยันในความแม่นยำจากผู้ที่น่าเชื่อถือและแบบทดสอบดังกล่าวไปใช้มาเป็นระยะเวลา 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) ซึ่งกระบวนการคิดในส่วนนี้จะส่งผลไปสู่การปฏิบัติ (performance) ที่จะเป็นการตอบคำถามที่ว่า "ทำอะไร (what)"

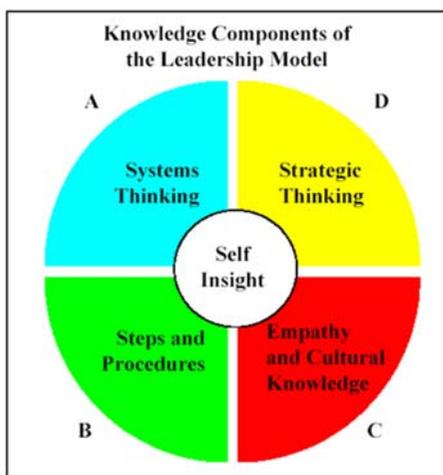
The B-quadrant Organizer: กระบวนการคิดของสมองส่วนล่างซีกซ้าย (lower left mode thinking process) จะทำหน้าที่คิดในเชิงการจัดการ (organized approach) การจัดลำดับ (sequential approach) การวางแผน (planned approach) การควบคุม (controlled approach) และการให้รายละเอียด (detailed approach) ซึ่งกระบวนการคิดในส่วนนี้จะเป็นการเน้นกระบวนการจัดการ (management process) ที่มุ่งไปสู่การตอบคำถามที่ว่า "ทำอย่างไร (how)"

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

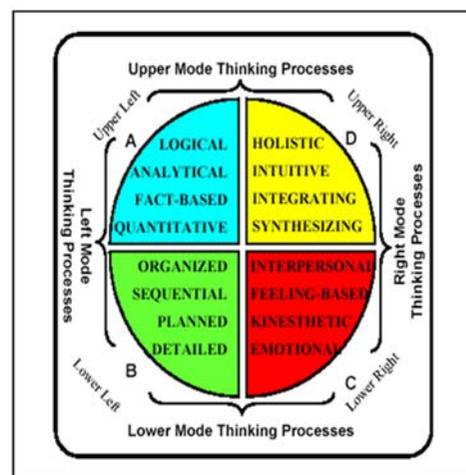
(customer/facilitator network needs) ที่มุ่งไปสู่การตอบคำถามที่ว่า "ทำกับใคร (who)"

The D-quadrant Visualizer: กระบวนการคิดของสมองส่วนบนซีกขวา (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)"

ในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้ตามตัวแบบผู้นำเนด เฮอร์แมน ได้นำเสนอไว้ว่า ประกอบด้วยแนวความคิดสำคัญ 4 ประการ คือ ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ขั้นตอนและกระบวนการ (Steps and Procedures) ความรู้ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเอาใจใส่ดูแล (Empathy and Cultural Knowledge) และความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ซึ่งทั้งหมดนี้จะสัมพันธ์อยู่กับกระบวนการคิดตามรูปแบบจิต-จตุรัสของสมอง โดยรวม ตามรูปแบบของ เนด เฮอร์แมน ดังนี้



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



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

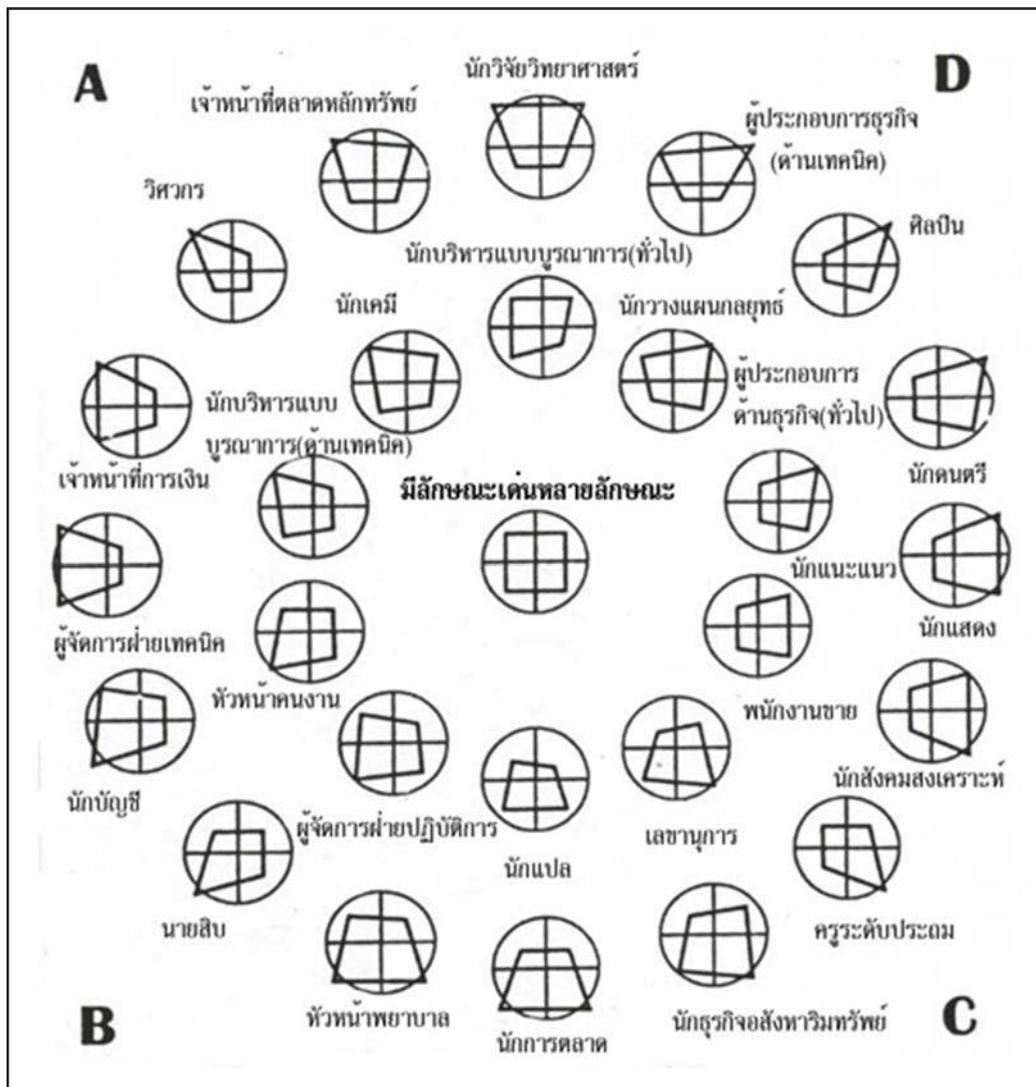
2. แบบแผนความคิดของสมองกับการประกอบอาชีพ

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

ของบุคคลต่างอาชีพ ในองค์กรต่างๆ และในหลายประเทศที่มีความแตกต่างทั้งภาษา เชื้อชาติ และวัฒนธรรม พบว่า แต่ละอาชีพจะมีลักษณะเด่นหรือระดับความชอบของแบบแผนความคิดที่แตกต่างกันตามลักษณะของงานในแต่ละอาชีพที่ต้องการแบบแผนความคิดใดในการทำงาน ดังที่ปรากฏในภาพที่ 4

3. รูปแบบของการบริหารงานจำแนกตามแบบแผนความคิด

แบบแผนความคิดที่ชอบและแบบแผนความคิดที่ไม่ชอบ จะมีความสำคัญเท่าๆ กันต่อ



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

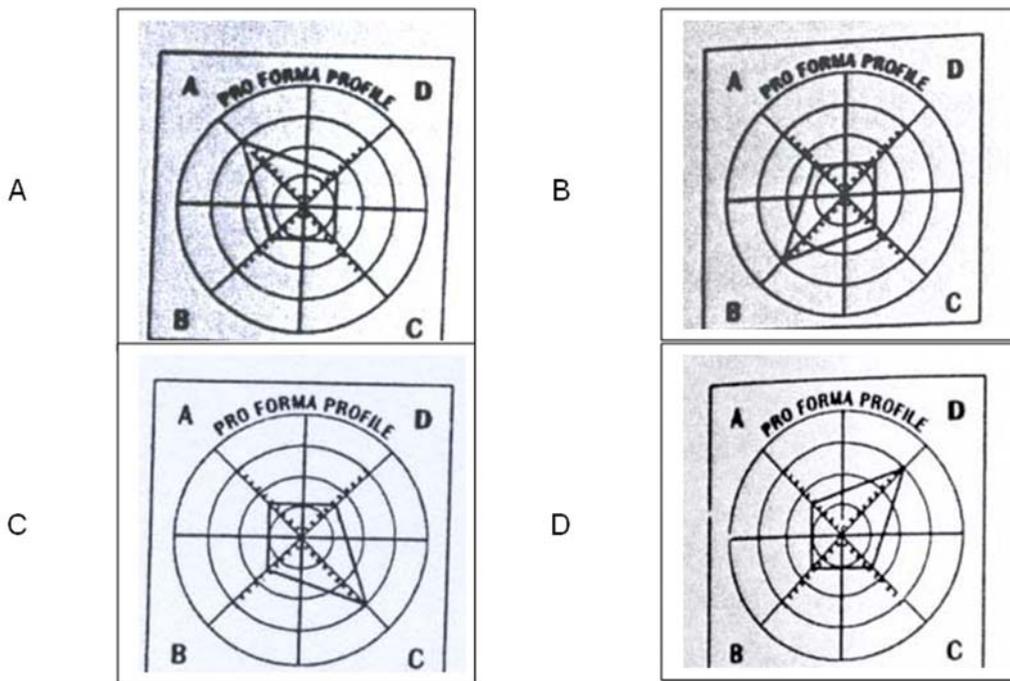
การเลือกที่จะทำงานนั้น หรือเลือกที่จะไม่ทำงานนั้น ซึ่งแบบประเมิน HBDI นี้จะทำให้เราสามารถคาดการณ์ถึงความสามารถในการทำงานของบุคคลนั้นๆ ได้ รวมทั้งจะทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน พัฒนาบุคลากร ตลอดจนนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตภาพขององค์กรนั้นๆ ได้ เนื่องจากภายในสมองของคนเราจะมีแบบแผนความคิดครบทั้ง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

เกี่ยวกับแบบแผนความคิดของสมองโดยรวมทั้ง 4 แบบมาประยุกต์ใช้เข้ากับลักษณะของการบริหารงานที่ผู้บริหารงานซึ่งมีแบบแผนความคิด แบบ A B C และ D จะแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานตามภาพที่ 5

นักบริหารแบบ A หรือ ผู้มีความคิดเชิงระบบ
เน้นตรรกะ การวิเคราะห์และตัดสินใจ โดยยึดถือข้อมูลข้อเท็จจริงเชิงปริมาณที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเป็นนักบริหารที่ตรงไปตรงมาค่อนข้างเผด็จการโดยไม่สนใจความรู้สึกของบุคคล

นักบริหารแบบ B หรือ ผู้มีความคิดเชิงขั้นตอนและกระบวนการ เน้นข้อมูลในรายละเอียดมีการกำหนด กฎ ระเบียบแบบแผน และขั้นตอนการทำงานไว้อย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ ทุกคนจักต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ แบบแผน อย่างเคร่งครัด ปฏิบัติตามแบบแผนที่วางไว้และตรงต่อเวลา ค่อนข้างจะอนุรักษ์นิยมไม่ชอบการคิดนอกกรอบ ไม่ชอบลองของใหม่เพราะไม่ชอบความเสี่ยง

นักบริหารแบบ C หรือ ผู้มีความคิดเชิงความรู้ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการเอาใจใส่ดูแล ถือว่าบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความค่าและสำคัญที่สุดในองค์กร จึงให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคคลเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันเป็นทีม

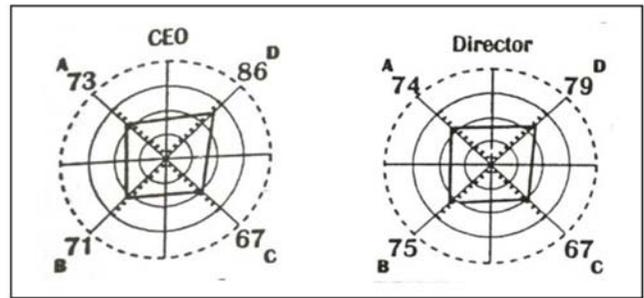


ภาพที่ 5 รูปแบบของการบริหารงานจำแนกตามแบบแผนความคิด

บรรยากาศในการทำงานจึงเน้นการเป็นมิตร การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล มีระบบของการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และให้โอกาสผู้ร่วมงาน เข้าพบได้โดยสะดวก

นักบริหารแบบ D หรือ ผู้มีความคิดเชิงกลยุทธ์ เน้นในเรื่องของความรู้และสติปัญญา อันจะนำไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดใหม่ทำใหม่ กล้าเสี่ยงและชอบบุกเบิกงานที่ทำทายใหม่ๆ เสมอ คิดแบบองค์รวม ซึ่งมักจะตรงข้ามกับนักบริหารแบบ B การวิจัยและพัฒนาทดลองสิ่งใหม่ๆ ถือเป็นเรื่องที่จะต้องทำ ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากและไม่จำเป็นลง มุ่งการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าที่จะมุ่งแก้ไขปัญหา ในระยะสั้น จะพยายามดำเนินงานหลายๆ แนวทางเพื่อให้ได้แนวทางที่ดีที่สุด

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



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

ผู้บริหารทุกๆ 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 ชอบเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ ชอบเป็นเจ้าของกิจการเอง
รูปแบบ A/B (ซีกซ้าย)	รูปแบบที่มีลักษณะเด่น หลายลักษณะ	รูปแบบ C/D (ซีกซ้าย)
รูปแบบการคิดแบบ A กับ B การบริหารงานจะต้องถูกกำหนดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนที่ดีสามารถนำไปปฏิบัติได้และเป็นจริง	จะสนับสนุนส่งเสริมให้นักบริหาร/ผู้จัดการสามารถตอบสนองต่อปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงและหลากหลายได้เป็นอย่างดี	รูปแบบการคิดแบบ C และ D จะมีลักษณะจิตใจที่เปิดกว้างรับรู้อะไรต่างๆ เน้นสัญชาตญาณของบุคคล และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน
รูปแบบ B	รูปแบบ B/C	รูปแบบ C
ที่มีแบบแผนความคิดแบบ B อย่างเดียวเน้นในเรื่องความคงที่อนุรักษ์นิยมและหลีกเลี่ยงการเผชิญกับความเสี่ยง	รูปแบบความคิดแบบ B และ C เชื่อมโยงความมั่นคงในระเบียบแบบแผนหรือธรรมเนียมปฏิบัติเข้ากับการเอาใจใส่ในความรู้สึกของบุคคล	ที่มีแบบแผนความคิดแบบ C อย่างเดียว จะเน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีปฏิสัมพันธ์ และสัญชาตญาณของบุคคล

ที่มา : แปลความจากเนต เฮอร์แมน, 1996: 113.

บทวิจารณ์

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

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



>> สุตกรณ์ บุญวิเศษ

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