



หัวใจของความเป็นสุดยอดผู้นำ  
คือการรู้จักตนเอง  
เพราะหากเราเข้าใจว่าคนคิดอย่างไร  
เราจะสามารถนำได้ทั้งตนเอง  
และบุคคลรอบตัว  
ทั้งที่ทำงานและที่บ้าน

Global  
Coaching  
Leadership  
Award  
2015

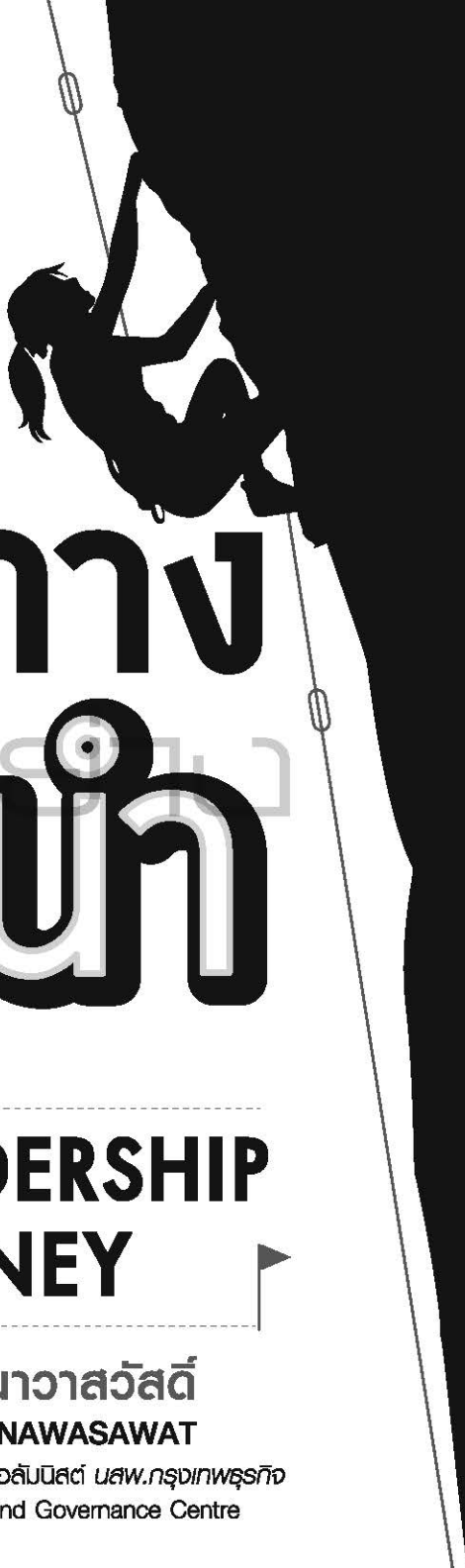


# เส้นทาง ผู้นำ

## THE LEADERSHIP JOURNEY

ดร.ธัญ ธารงนาวาสวัสดิ์  
THUN THAMRONGNAWASAWAT

เจ้าของซีรีส์หนังสือ 'ผู้นำสมอง' และคอลัมน์สด นสพ.กรุงเทพธุรกิจ  
Director, The Iclif Leadership and Governance Centre



# เส้นทาง



# ผู้นำ

**THE LEADERSHIP  
JOURNEY**

**ดร.ธัญ ธำรงนาวาสวัสดิ์**

**THUN THAMRONGNAWASAWAT**

เจ้าของซีรีส์หนังสือ 'ผู้นำสมอง' และคอลัมน์พิเศษ นสพ.กรุงเทพธุรกิจ

Director, The Iclif Leadership and Governance Centre



## เส้นทางแห่งผู้นำ THE LEADERSHIP JOURNEY

ดร.ฉัญ อารังนาวาลวัฒน์ : เขียน

เลขมาตราฐานสากลประจำหนังสือ : 978-616-515-691-2

พิมพ์ครั้งแรก สิงหาคม 2561

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

ฉัญ อารังนาวาลวัฒน์.

เส้นทางแห่งผู้นำ\_ กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2561.

336 หน้า.

1.ผู้นำ. 2.ภาวะผู้นำ. I.ชื่อเรื่อง.

158.4

ISBN 978-616-515-691-2

เจ้าของผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์

บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน)

ที่ปรึกษาประธานกรรมการเนชั่นกรุ๊ป พนา จันทรวโรจน์

ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ/บรรณาธิการเล่ม ฐิติกานต์ ธนาโอฬาร

บรรณาธิการ จิรายุทธ ประเจตผล้า

ปก/รูปเล่ม วรเทพ เสริมฉนะพัฒนกุล

กราฟิก กฤษณา แก้วประเสริฐ จักรพันธ์ ไชรินทร์

พิสูจน์อักษร พรวิมล สุพัฒน์กิจกุล

ฝ่ายการตลาด สุภาพร แซ่ล่อ

ฝ่ายขาย อนิศา พึ่งเจริญ มนต์ศรีณีย์ พลใหม่ จารุวรรณ นาคบำรุง ภาคภูมิ ยินดี

สำนักงาน เลขที่ 1858/123-124 อาคารอินเตอร์ลิงค์ ทาวเวอร์ ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทรศัพท์ 0-2338-3694-6 โทรสาร 0-2338-3966, [www.twitter.com/Nation\\_Books](http://www.twitter.com/Nation_Books), [www.facebook.com/NationBooksFanPage](http://www.facebook.com/NationBooksFanPage)

พิมพ์ที่ บริษัท ดับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เลขที่ 167/5 หมู่ 4 ถนนบางนา-ตราด กม.29.5 ตำบลบางปอง อำเภอบางปอง จังหวัด

สมุทรปราการ 10560 โทรศัพท์ 0-2313-4405-6 โทรสาร 0-2313-4445

จัดจำหน่ายโดย บริษัท ซีอีดีบุ๊คส์ จำกัด (มหาชน) อาคารอินเตอร์ลิงค์ ทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวง

บางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222, 0-2826-8000 โทรสาร 0-2826-8355-9, [www.se-ed.com](http://www.se-ed.com)

ราคา 200 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับแก้ไข) พ.ศ. 2558 โดย บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน)

ห้ามลอกเลียนแบบส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือนี้รวมทั้งการจัดทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต มิใช่รูปแบบดิจิทัล การถ่ายทอด การบันทึก หรือวิธีการอื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต

หากพบหนังสือมีปัญหานี้ติดต่อ: หน้าสลับ หน้าซ้ำ หรือหน้าขาด สามารถขอเปลี่ยนแปลงได้จากเจ้าหน้าที่ผ่านชื่อ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2338-3694-6

# เส้นทาง ผู้ทำ

THE LEADERSHIP  
JOURNEY

# สารบัญ

## 1. Start Now 17

- ภาษาสากล 21
- อุ่นลูกเดียว 25
- $E = mc^2$  29
- ผู้นำผู้ตาม 33
- Are You Coasting? 37
- Leadership 4.0 41
- คำถามโง่ๆ 45
- คิดเป็นภาษาอังกฤษ 49
- Jack Ma 53

## 2. Discover Who You Are 57

- รหัสลับระเบิดสมอง 61
- Bye Bye Vision 65
- เด็กนอก 69
- ผู้นำยุคใหม่ 72
- $1+1 > 2$  76
- Star จริงหรือเปล่า? 80
- คนไทยทำอะไรได้ดี 84
- สร้างภาพอย่าเสแสร้ง 88
- DNA 500 หน้า 91

### 3. Cross The Activation Barrier

95

- ทำถึงที่ถลัว 99
- ประเทศเอเชีย 103
- Leading Diversity 107
- พลังของผู้นำ 111
- Challenge Your B.A.S.E. 115
- Screw It, Let's Do It 119
- จับแพะชนแกะ 123
- สนิบสนุนความบ้า 127
- และแล้ว 131

### 4. Feel The Energy Flow

135

- ชีวิต Expat 139
- ผู้นำต้องบ้า 143
- XLR8 147
- LYNX 151
- APAC 2017 155
- วัฒนธรรมการเล่าเรื่อง 159
- Delivering Opportunity 163
- R5 167
- TEDx 171

## 5. Channel Towards Uesfulness

175

- รับมือกับของแรงแรง 179
- ตายเพราะสมอง 183
- มองภาพอนาคต 187
- Orihime 190
- ต้องล้ม จึงลุก 194
- ไม่ชอบหรือไม่เหมือน 197
- ใช้ศึกสร้างทีม 201
- หน้าที่ของพ่อแม่ 205
- HR 4.0 209

## 6. Celebrate Successes

213

- บะหมี่อวกาศ 217
- องค์กรในดวงใจ 221
- เชื้อใจได้งาน 224
- ชื่นชมความผิด 228
- จูงใจให้ไม่ทำ 231
- ลูกสาวในฝัน 235
- What's in it for us? 239
- หวังดีแต่ผลร้าย 243
- ผู้นำ AEC 247

## 7. Replenish The Energy

251

- จากไป...ดีกว่าถอดใจ 255
- กองทัพเดินด้วยท้อง 259
- หนังสือสมอง 263
- Ultracrepidarianism 267
- อภิวุฒิ์ 271
- ออกกำลังกายสมอง 275
- Meditation @ Work 279
- Change Happens From Self 282
- 24 Hours with Brain 286

## 8. Sustainable Leadership

290

- From Great To Good 294
- The 1% 298
- The Waze Forward 302
- To-Dream List 306
- Gig Economy 310
- Pride of Thailand 314
- The United States of Asia 318
- มรดกแห่งผู้นำ 322
- Forever Leadership 326

ประวัติ ดร.ธัญ โดย ดร.ธรณ์ 330

หนังสืออ้างอิง 333



ด้วยความระลึกถึง **คุณแม่รัชนี จอมเทศ**  
ผู้เป็นแฟนคลับของผมคนแรก และตลอดไป

ด้วยรัก

# รัชนี จอมเทศ

## ตัวอย่าง

ใครที่เคยฟังคงรู้ว่าผมชอบเล่าเรื่องคนในครอบครัว หนึ่งในตัวละครเอกคือ  
แม่ชายาของผมเอง คุณรัชนี จอมเทศ

"สวัสดีครับ ขอสาวยคุณแม่น้องเพชรครับ" ผมพูดเสียงสั้นๆ ไปทางโทรศัพท์

"นี่แม่พูดค่ะ" ปลายสายตอบอย่างประหลาดใจนิดๆ

"คือ... ผมชื่อถวัลย์นะครับ เป็นเพื่อนของเพชรที่อเมริกา อยากจะขออนุญาต  
ชวนคุณแม่ออกไปทานข้าวสักมื้อ เพื่อแนะนำตัวครับ"

เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นเมื่อปี 2002 ผมกลับมาเยี่ยมเมืองไทยช่วงซัมเมอร์ระหว่างการ  
เรียนปริญญาเอกที่อิลลินอยส์ ตอนนั้นเริ่มคบกับเพชรได้พักใหญ่แล้ว

ปัญหาคือเพชรติดทริโอะไรบางอย่าง จึงไม่ได้กลับมาพร้อมกัน แต่ผมรู้สึกว่  
อูคสำห้กลับมาทั้งที ครั้นจะไม่ไปสวัสดีทำความรู้จักคุณแม่เผื่อว่าที่ภรรยาสักหน่อย  
คงไม่เหมาะะ จึงโทรมันไปดื้อๆ อย่างนั้นแหละ แล้วไปคืนเนอร์กับ 'ว่าที่แม่ชาย'

ทั้งที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

เพื่อนผมหลายคนบอกว่าเ็งบ้าไปแล้ว นัคเจอแม่เขาโดยไม่มีลูกสาวเนี่ยนะ? บางคนบอกว่า ขนาคีให้ไปพร้อมกับแฟน ยิ่งกล้าๆ กลั้วๆ เลย

แต่คุณรัชนีก็คือคุณรัชนี ท่านตอบตกลงอย่างไม่ลังเล แถมพ่วงเอาพี่สาวเพชร มาด้วยแบบแทคทีม คินนั้นเราพบกันที่ร้านคอฟฟี่บีบีส์ ถนนเอกมัย คุยกันเหมือนญาติที่คุ้นเคยรู้จักมาแสนนาน



### ข้อคิดสำหรับผู้นำเสนอ

- 1. Leadership Is Courage** ภาวะผู้นำคือความกล้าทำในสิ่งที่ถูก หากจะบินไปบินกลับโดยยังไม่โทรศัพท์ไปหา คุณแม่ของเพชร คงเข้าใจได้ว่าผมอาจอยากเจอพร้อมลูกสาว แต่ผมคิดว่ากว่าจะได้กลับทีก็ทิ้งช่วงหลายปี คงไม่เหมาะที่จะให้ท่านรู้สึกว่าคุณคบกับใครนานสองนานโดยยังไม่เคยพบหน้า เราเป็นเด็กเข้าไปกราบสวัสดีผู้ใหญ่ไม่เสียหายอะไร สุขท้ายแม้อาจไม่ได้แต่งงานเป็นเขยกัน ก็คิดซะว่าได้มีญาติผู้ใหญ่ให้เห็นเป็นลูกเป็นหลานอีกคน ไม่อยากจะอวดว่าแฟนเก่าๆ ที่เลิกรากันไป คุณพ่อคุณแม่พวกเธอยังคิดถึงผมทั้งนั้น... อ้าว เฮ้ย!!!
- 2. Strengths-Based** หนึ่งใน Strengths ของ Gallup คือ Woo แปลเป็นไทยว่า ชนะใจ อธิบายลำบากทั้งสองภาษา ผมจึงมักเล่าถึงคุณรัชนีแทน ผู้นำที่มี Woo คือคนที่ชอบคุยกับคนใหม่ๆ สำหรับพวกเขาคำว่า 'คนแปลกหน้า' ไม่มีในพจนานุกรม จะมีก็เพียง 'คนที่ยังไม่ได้รู้จัก' คุณแม่มีจุดแข็งข้อนี้ชัดเจนนมาก ไปเที่ยวด้วยกันหลายต่อหลายครั้ง ผมหันมาพบที่โรมักเจอท่านคุยอยู่กับใครก็ไม่รู้อย่างออกรส "แม่ๆ ตะกี้ใครครับ?" ผมถามอย่างตั้ง "อ้อ เขาชื่อนู่น เมื่อก่อน

อยู่บริษัทแถวที่แม่เคยทำงาน ตอนนี้ออกมาทำห้องเช่า เก่งนะ  
สามีตายไปแล้วมีลูกสามคน คนเล็กยังเรียนอยู่เลย นี่คุยกันว่า  
อยากให้ลูกไปนอก แม่เลยเล่าสมัยเพชรสมัยแอนไปฝึกงาน ตอนพ่อ  
ยังอยู่ 3M ฯลฯ" คำบรรยายเล่าได้อีกสามสี่คอลัมน์

3. **Leading Life** "เจริญพร โยมแม่ วันนี้อาตมาภาพขอนำพรจาก  
พระพุทธองค์ ท่านครัสไว้เสมอว่า เวลาป่วยเป็นเวลาที่เราจะได้กลับ  
มาอยู่กับตัวเองอย่างแท้จริง การป่วยนั้นเป็นครูที่จะมาสอนเรา โอกาส  
นี้เป็นโอกาสทอง เป็นชั่วโมงทองคำของการประพฤติปฏิบัติธรรม..."  
คำสอนของพระอาจารย์ ว. วชิรเมธี ซึ่งผมกราบขออภัยเสียงมาฝาก  
คุณแม่เมื่อท่านนอนป่วยอยู่บนเตียงที่โรงพยาบาล แม้ในช่วงสุดท้าย  
ของชีวิต คุณแม่ยังหัวเราะปลอ่ยมุกตลกกับคนรอบตัว สั่งอาหารอา  
ดกดอยลดเลยจากโรคร้ายที่เกาะกิน แต่จิตเป็นของเราเสมอในการ  
เลือกทางเดินให้ตนเอง คุณวีชนีเลือกการไม่ทำคิโม ใช้เวลาที่เหลือ  
เดินทางท่องเที่ยวกับพี่น้องลูกหลาน เราพาแม่กลับไปเยี่ยมบ้านเกิด  
ด้วยกันที่สุราษฎร์ ไปนอนเอนเตียงหลาน ระยะเวลาที่คุณหมอ  
ให้ไว้เพียงหกเดือนกลายเป็นแปดเดือน และเป็น 'ชั่วโมงทองคำ' ที่  
สร้างความทรงจำซึ่งจะประทับรอยยิ้มของแม่ให้อยู่กับเราไปตลอดกาล

"ขอบคุณนะครับแม่ ขอบคุณที่รักและดูแลกันมา ขอบคุณที่ไว้วางใจให้ผมดูแล  
เพชร..." มือนั้นเย็นซีด ร่างบนเตียงคงไม่สามารถรับรู้เสียงที่ได้ยินอีกแล้ว แต่  
ผมเชื่อว่าจิตอันผูกพันของคนยังส่งถึงกันเสมอ เมื่อคืนนี้เองผมยังฝันเห็นท่าน  
แต่งตัวสวย ใบหน้าเปล่งปลั่ง เตรียมตัวเก็บของจะออกจากโรงพยาบาล

ลาก่อนครับ จนกว่าเราจะพบกันอีกครั้ง...

แล้วผมจะโทรหาแม่ครับ

จาก Leading-  
Out-of-the-Box

สู่ **Brain-Based  
Leadership**

จนถึงวันนี้  
**Leadership  
Journey**

# Leadership Energy

## ตัวอย่าง

**"ทำงานรายได้เดือนละ 1 แสนบาทรู้สึกภูมิใจมาก แต่พอเล่นหุ้นได้วันละ 2 แสนบาท กลับรู้สึกว่าตัวเองไร้ค่ายังไงไม่รู้"**

ผมสะดุดใจโพสต์ที่ผ่านตาในพันทิปจากสมาชิกหมายเลข 1808494 เจ้าตัวจะหมายความว่าอย่างไรไม่รู้ สิ่งที่เขียนนั้นจริงหรือเปล่านั้นก็ไม่สามารถบอกได้ แต่มันทำให้เกิดคำถามบางอย่างในหัว

เป็นไปได้ไหมว่า เงินที่ได้มาโดยไม่ต้องลงแรง มีค่าไม่เท่ากับผลตอบแทนที่ต้องแลกด้วยเหงื่อด้วยความทุ่มเท?

ลองนึกถึงสิ่งรอบตัวสิครับ เวลาออกกำลังเหนื่อยแทบตาย แต่พอเลิกแล้วได้อาบน้ำรู้สึกสดชื่น หรือคอนท่อมหนังสือไม่ได้หลับได้นอน พอสอบเสร็จรู้สึกดีและมั่นใจว่าทำได้ นักวิ่งหลายคนบอกว่าระยะทางที่ยากที่สุดคือห้ากิโลเมตรแรก

พอผ่านไปแล้วรู้สึกตัวเบา วิ่งไปได้เรื่อยๆ ไม่เหนื่อย

ในปี 1927 นักวิทยาศาสตร์ค้นพบอะโรบองอย่างซึ่งนำแปลก นั่นคือหากเรานำ 1 โปรตอนและ 1 นิวตรอนมารวมกันเพื่อสร้างอะตอม นิวเคลียสของอะตอมนั้น ไม่เท่ากับ 2 แต่น้อยกว่านิดหน่อย 1+1 ไม่ยกได้ 2 มวลของมันบางส่วนหายไปหายไปที่ไหน?

คำตอบคือ หายไปแปรเป็นพลังงานเพื่อดึงดูดหีนและหยางให้อยู่ร่วมกัน เจ้าแรงดึงดูดที่วุ่นนี้แหละ เป็นที่มาของพลังงานนิวเคลียร์ ซึ่งไอน์สไตน์สรุปไว้ในสมการ  $E = mc^2$  แปลว่าในทุกสรรพสิ่งมีพลังงานมหาศาลซ่อนอยู่

วิทยาศาสตร์บอกเราว่า จักรวาลขับเคลื่อนอยู่บนสมการต่างๆ อันนี้คือสมการแห่งพลังงานซึ่งเป็นหัวใจของทุกสิ่งอย่าง ความสนใจของผมตอนนี้คือ การพยายามเชื่อมต่อสมการนี้กับศิลปะแห่งภาวะผู้นำ ทำอย่างไรให้คนเข้าถึงแก่นในการดึงศักยภาพของคนและองค์กรออกมาอย่างเต็มที่ ให้เป็นล้านๆ เท่าเหมือนพลังนิวเคลียร์ นั่นคือที่มาของ Leadership Energy พลังแห่งผู้นำ

### บทกวี 3 ข้อของ Energy Science

1. **Energy is conserved** พลังงานเป็นอมตะ ไม่มีใครสร้างหรือทำลายพลังงานได้ มันแค่แปรเปลี่ยนไปตามสถานะต่างๆ
2. **Universe moves towards chaos** หากปล่อยไปตามธรรมชาติ ทุกสรรพสิ่งจะสลายสู่สามัญ
3. **Everything stops at 0 degree Kelvin** เราสามารถหยุดพลังงานได้ที่อุณหภูมิ 0 องศาเคลวิน

### บทกวี 3 ข้อของ Leadership Energy

1. **Everyone has energy** ทุกคนมีพลังงานอยู่ภายในตัวเอง คำถามคือ

จะดึงพลังงานนั้นออกมาได้อย่างไร

2. **Energy is value neutral** การมีพลังงานไม่ได้เป็นเรื่องดีเสมอไป หลายคนใช้พลังไปในทางที่ผิด เช่น นินทาหัวหน้าได้ทั้งวันโดยไม่เห็นคเหนื่อ
3. **Energy needs to be restored** พลังงานต้องทดแทน หากผู้นำไม่เดินสายกลางและหมั่นเติมเต็มพลังงานให้ตนเอง วันหนึ่งไฟนั้นจะมอด

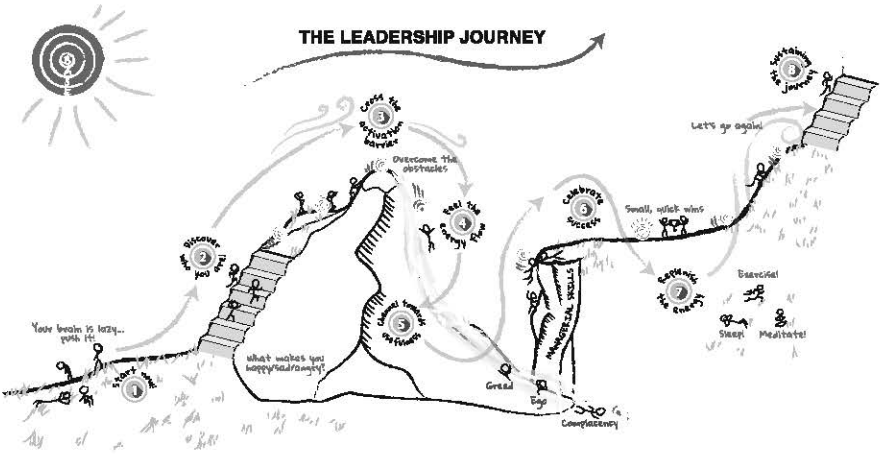
### บทก้า 3 ซอนึ้นำไปสู 8-Step ของการจุดพลังแห่งผู้นำในตัวคุณ

1. **Start Now** สมองของเราที่เกียจ มันถูกสร้างมาเพื่อใช้พลังงานให้น้อยที่สุดในการอยู่รอด หากเราไม่ผลักดันสมองตัวเองให้ออกจาก comfort zone มันยินดีใช้ชีวิตอยู่กับอดีตและปัจจุบันไปตลอดกาล
2. **Discover Who You Are** หาโปรตอนและนิวตรอนของคุณให้เจอ การระเบิดแรงดึงคุณภายในอะตอมปลดปล่อยพลังมหาศาลแห่งนิวเคลียร์ชนิด การระเบิดแก่นภายในของเราก็ทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนแห่งผู้นำฉนั้น
3. **Cross The Activation Barrier** การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างยอมมีอุปสรรค ในวิทยาศาสตร์สิ่งนี้เรียกว่า activation barrier มันไม่ใช่กำแพงที่ขวางทางเรา แต่มันคือประตูแห่งธรรมชาติเพื่อวัดความตั้งใจจริง
4. **Feel The Energy Flow** เมื่อประตูนั้นเปิดออก พลังของคุณจะถูกปลดปล่อยเหมือนฟ่านบที่ฟงหลาย ไม่ใช่แค่ความรู้สึกที่ทำงานแล้วได้เงินเดือน แต่เป็นพลังขับเคลื่อนที่ทำให้คุณไม่สามารถหยุดนิ่งสักนาทีเดียว



5. **Channel Towards Usefulness** กฎข้อที่สองบอกว่า พลังงานเหมือนอาวุธปืนที่ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ คนที่ใช้พลังงานของคนไปในทางที่ถูกสามารถสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ แต่หากพลังงานถูกใช้ในทางที่ผิดก็สามารถสร้างปัญหาหายนะได้เช่นกัน
6. **Celebrate Successes** ผู้นำต้องหมั่นวัดผลงานและความสำเร็จในการใช้พลังงานของตนเอง ปัจจุบันเรามีพลังแค่ไหน และเราสามารถเปลี่ยนแปลงพลังนั้นเป็นงานที่เป็นประโยชน์ได้เพียงใด
7. **Replenish The Energy** กฎข้อที่สามบอกว่า พลังงานต้องทดแทนในโลก 4.0 แห่งความวุ่นวาย สมองเราถูกดึงความสนใจไปมาตลอดเวลา การนั่งสมาธิ การออกกำลังกาย การทบทวนความคิดตนเอง ล้วนเป็นวิธีการชาร์จแบตเตอรี่แห่งผู้นำ
8. **Sustainable Leadership** พลังแห่งผู้นำไม่ใช่เทคนิค แต่มันคือการเดินทาง 8-Step of Leadership Energy เป็นวัฏจักรที่หมุนไปเรื่อยๆ เมื่อเราเข้าใจว่ากติกาแห่งพลังงานทำงานอย่างไร เราจะสามารถขับเคลื่อนตัวเองและคนรอบตัวไปได้อย่างยั่งยืน

พร้อมหรือยังครับที่จะเดินทางเส้นทางแห่งผู้นำไปด้วย



# ตัวอย่าง

## Step 1:

### Start Now

**สมองถูกสร้างให้ขี้เกียจ ฟังคู่อารต๋ร้าใจ แต่มันคือเรื่องจริง**

Dr. Karl Friston แห่ง University College London ผู้ตั้งทฤษฎี Grand Unified Theory อธิบายกฎกลางแห่งระบบการทำงานของสมองว่า "The brain functions by minimizing free energy" สมองหาวิธีใช้พลังงานน้อยที่สุดเพื่อประคองให้เราอยู่รอด

วิวัฒนาการหลายหมื่นปีของมนุษย์เกิดขึ้นจากการที่เราเปลี่ยนพลังงานกายให้กลายเป็นพลังงานสมอง Dr. John Medina ผู้เขียนหนังสือ Brain Rules บอกว่า

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญเกิดขึ้นเมื่อบรรพบุรุษของเราเรียนรู้ที่จะเดินสองขา ในทุ่งหญ้า สิ่งที่มาคือพลังงานที่ประหยัดได้อย่างมากมาย และพลังงานนั้น ถูกนำไปใช้พัฒนาพลังความคิดแทนเชื้อเพลิงอันแหลมคม ดังนั้นสำหรับสมอง พลังงานจึงเป็นเสมือน 'น้ำมัน' ที่ช่วยให้เครื่องจักรของมันเดินอยู่ได้

สมองของเรากินไฟอย่างมหาศาลเมื่อเทียบกับอวัยวะอื่นๆ ในร่างกาย มันมี น้ำหนักเพียง 2% ของทั้งหมด (ประมาณ 1.5 กิโลกรัม) แต่มันใช้เลือดไปเลี้ยงถึง 20% หรือสิบเท่าของอวัยวะอื่นๆ เครื่องมือศึกษาสมองในปัจจุบันเช่น fMRI อาศัย อัตราการใช้เลือดนี้แหละวิเคราะห์การทำงานของมัน ทั้งด้านการแพทย์และด้านการบริหารจัดการสมอง

ในมุมมอง Leadership เราจึงจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการประหยัดพลังงานนี้ ไม่เช่นนั้นเราอาจกลายเป็นผู้ตามสมอง ไม่ใช่ผู้นำมัน การทดลองมนุษย์ป๊อปคอร์น ที่คนกินขนมชนิดนี้จนชินกลับเป็นกลุ่มซึ่งไม่สามารถแยกแยะระหว่างของสดใหม่ กับของเก่าค้างคืน หรือเรื่องตายเพราะสมอง กล่าวถึงอุบัติเหตุทางการบินที่ไม่น่า เกิดขึ้นกับกับตันประสบการณ์สูง กระทั่งเรื่องใกล้ๆ ตัวเรา เช่น ลืมว่าครีโมด ลีกรดแล้วหรือยัง ล้วนเป็นตัวอย่างของสมองที่ตระหนักร่างกายไม่รอด

ผมเคยอธิบายถึงสมองจอมขี้เกียจนี้ไว้ด้วย Survival Pyramid ในหนังสือ *ผู้นำสมองใครๆ ก็เป็นได้* ขอนำมาทบทวนสักนิด นี่คือ Step ต่างๆ ของการทำงานของสมอง

1. **X System** ขั้นตอนแรกของพีระมิดนี้ใช้ไฟน้อยที่สุด แปลว่าทำงานสุด สำหรับสมอง มีไว้เพื่อตอบสนองการเอาตัวรอดโดยเฉพาะ เวลาที่มี ข้อมูลเข้ามาสู่สมอง (Input) เช่นหัวหน้าเรียกคุยที่ห้อง หากสมอง คิดว่าเรื่องนี้อาจเอาตัวรอดตาย เช่น รู้ตัวว่าไปโกหกลูกค้าไว้ สมอง จะคิดไปที่ระบบ Sympathetic หรือที่ Dr. Matthew Lieberman แห่ง UCLA เรียกว่าระบบ X system ซึ่งเป็นตัวย่อของ Reflexive

แปลว่า คืบตัว กระทบก คอบสนองทันควัน หัวใจจะเต้นแรง เลือดจะถูกดึงออกจากหัวไปเลี้ยงเท้าเพื่อเตรียมสู้หรือหนีด้วยสัญชาตญาณ

2. **Habit** สมองพยายามประหยัดพลังงานเอาไว้เมื่อต้องใช้ในการเอาตัวให้รอด ระบบที่สองคือ Habit Formation หรือการทำสิ่งต่างๆ ให้เป็นพฤติกรรมซ้ำๆ จนเคยชินให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เวลาเราใช้สมองคิดเรื่องอะไร สมองส่วน Cortex จะกินไฟมากหน่อย แต่พอเราทำมันจนเป็นนิสัย เช่น การกดลิ้อครด Basal Ganglia จะใช้ไฟสมองน้อยกว่า ข้อควรระวังคือ หากเราไม่ดูแลให้ดี สมองจะทำเรื่องที่ไม่ควรเป็น Habit ให้เป็น Habit เช่น การเขียนแผนกลยุทธ์ทำงานประมาณในแต่ละปี หลายองค์กร เช่น Kodak หรือ Nokia ตกกับดักแบบนี้มาแล้ว เพราะฉีกตัวเองออกจกนินสัยที่เคยชินของสมองคนในองค์กรไม่ได้
3. **Default Network** ระบบของสมองที่ 'ทำงานโดยไม่ต้องตั้งใจ' ฝรั่งเรียกว่า 'Thinking by not thinking' ความคิดสร้างสรรค์มักเกิดขึ้นจากสมองส่วนนี้ เวลาเราจับแพะชนแกะแล้วได้คำคอบใหม่ๆ ออกมาน่าเสียดายที่ปัจจุบันหลายองค์กรไม่ค่อยมีเวลาให้พนักงานใช้ระบบนี้เท่าไร เอะอะก็นัดประชุม อย่าลืมนว่าถ้าเราตั้งใจคิดเมื่อไหร่ ระบบนี้จะปิดลง สังเกตไหมครับว่า เรามักคิดอะไรดีๆ ได้หลังตื่นนอน คิดได้ทั้งที่ไม่ตั้งใจคิด และในที่แปลกๆ เช่น ระหว่างอาบน้ำ
4. **Prefrontal Cortex** พีระมิดขั้นสูงสุดท้ายใช้ไฟเปลือ่งสุดคือสมองส่วนหน้า อย่างที่ผมมักเล่าไว้เสมอๆ สมองส่วนนี้มีไว้วางแผน แก้ปัญหา ตัดสินใจ วิเคราะห์ทางเลือก สรุปผลเป็นเป้าหมาย และวินัยในการบังคับตนเองไม่ให้วอกแวก แม้จะกินพลังงานน้อย แต่ทักษะเหล่านี้มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเอาตัวให้รอด

หัวใจของ Step แรก Start Now คือทักษะของผู้นำในการใช้เจ้า Prefrontal Cortex ให้เอาชนะระบบประหยัคไฟทั้ง 1-3 นั้นแหละ

การตระหนักว่าหากเราไม่ก้าวไปข้างหน้าเท่ากับเราถอยหลัง ความกล้าที่จะก้าวออกจาก Comfort Zone ของตน หยุคผัดวันประกันพรุ่ง เลิกบอกตัวเองว่าไม่เป็นไร แล้วเปิดใจรับรู้รักเรียนสิ่งใหม่ๆ โดยไม่ด่วนตัดสิน มองโอกาสแห่งอนาคตมากกว่าอุปสรรคที่มากับอดีต ล้วนเป็นทักษะชั้นสำคัญของผู้นำสมอง

เพราะสมองที่เกียจ ผู้นำสมองจึงต้องขยันครับ!

ตัวอย่าง