

ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจ

The Leadership and the Decision Making

ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา*

Dr.Suwakij Sriphatha

บทคัดย่อ

บทความวิชาการชิ้นนี้เขียนขึ้นเพื่ออธิบายถึงลักษณะของบุคคลที่เรียกว่า "ผู้นำ" ว่าจะต้องมีลักษณะอย่างไร เพื่อจะสามารถประสานงานหรือช่วยให้กลุ่มคนที่ทำงานด้วยได้มีส่วนร่วมกันในการผลักดันภารกิจต่างๆ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดีสู่จุดหมายที่เหมาะสมถูกต้อง ดีงาม ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการการตัดสินใจ ซึ่งมีเทคนิคและกระบวนการทำงานที่สำคัญซึ่งจะได้อธิบายประกอบควบคู่กันไป และเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารและผู้นำที่จะต้องทำด้วยตนเอง การตัดสินใจเป็นกิจกรรมหลักของผู้นำทุกองค์การ ผลจากการตัดสินใจจากผู้บริหารจะเปลี่ยนไปเป็นนโยบายแผนงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานต่อไปดังนั้นบทความวิชาการชิ้นนี้จึงเขียนขึ้นจากการอาศัยแนวคิดและทฤษฎีประกอบกับประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร เป็นกรอบในการดำเนินทิศทางการพรรณนา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, การตัดสินใจ

* อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

Abstract

This academic article is written to explain how a person characteristic called “Leader” should have to be able to coordinate or help the related working officers participating in pushing the missions to achieve the goal correctly, nicely, and appropriately. This needs the process of decision making that requires the technique and important working process together. Also, it is the main mission of the executives and leaders to do by themselves. The decision making is the main activity of the every organization leader. The results from the leader decisions can change to the policy including the working plan later. Thus, this article is written by using the concepts and theories along with the working experiences of the executives to be the framework of the descriptive direction.

Key Word: Leadership, Decision Making

บทนำ

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถประสานงานหรือช่วยให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันไปได้ ด้วยดีสู่จุดหมายที่เหมาะสมถูกต้อง ดีงาม มีนักคิดนักเขียนและนักบริหารได้กล่าวถึง ผู้นำไว้หลายความหมาย เช่น (วิชญ์เครืองาม, 2554: 13-18) อธิบายว่า

- ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่คนอื่นอยากตาม

- ผู้นำ เป็นผู้ที่ผู้ตามรักใคร่ ไว้วางใจ ยอมเชื่อฟังในความคิด ความเก่ง ความกล้า ความดี และความมีเสน่ห์ผูกใจคน ไม่โกง มีสติปัญญา รู้เท่าทันคนอื่น แก้ปัญหาได้เก่ง ไม่โลภ ไม่เห็นแก่พวกพ้อง

- ผู้นำ เป็นผู้ที่น่าพาผู้อื่นไปสู่เป้าหมายหรือทิศทางที่ต้องการได้ด้วยความสำเร็จ เรียบร้อย

- ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น

- ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่เขารับผิดชอบ

บุคคลที่จะได้เป็นผู้นำและเป็นผู้นำได้ดีนั้น จะต้องมีความรู้ในตัวของเขา ด้วย ภาวะผู้นำจึงเป็นศักยภาพชนิดหนึ่งของผู้นำ ที่มีส่วนผลักดันให้บุคคลที่เป็นผู้นำ สามารถปฏิบัติบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถ เป็นศิลปะ หรือกลวิธีต่างๆ ที่จะทำให้คนอื่นทำอะไรบางอย่างที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ และได้ผลงานตามเป้าหมายอย่างครบถ้วน

Northouse (2012: 3-6) อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) มีองค์ประกอบหลายประการ เช่น

- ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะภายในของแต่ละคน
- ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะนำพาผู้อื่นทำงานได้เสร็จ
- ภาวะผู้นำเป็นความชำนาญ (ทักษะ) ในเรื่องต่างๆ
- ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แต่ละคนแสดงบทบาทออกมาในลักษณะที่อยู่ใน

กลุ่ม

- ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน
- ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่น

กล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ จึงหมายถึง ศักยภาพ ทักษะ และความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มความสามารถ เต็มใจ และได้ผลงานตามเป้าหมาย

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ผู้นำมักจะเป็นหัวหน้างาน เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้บริหาร เป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้ตัดสินใจ ดังนั้น ผู้นำที่ดีมีคุณภาพ จึงต้องมีองค์ประกอบภายในตน ดังนี้ (วิชฌ์ เครื่องาม, 2554: 13-64)

1. คุณลักษณะ
2. วิสัยทัศน์
3. ความเข้มแข็ง เด็ดขาด และเด็ดเดี่ยว
4. บุคลิกภาพ และทัศนคติ
5. สุขภาพกาย และสุขภาพจิต
6. ประสบการณ์
7. ความสง่างามในที่ทั้งปวง
8. คุณธรรมจริยธรรม

ผู้นำที่มีองค์ประกอบทั้ง 8 ประการ ในด้านดีก็จะพอหวังได้ว่าจะเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะสิ่งที่จะรักษาคุณค่าของความเป็นผู้นำให้ผู้อื่นพูดถึงตลอดไปด้วยความยกย่องนับถือ ก็คือ ผลงาน คุณงามความดีสิ่งที่จะเป็นความเด่นของผู้นำ ก็คือ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ การมองการณ์ไกล และความกล้าหาญ องค์ประกอบดังกล่าวจะเป็นสิ่งปลุกใจให้ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพ ยอมรับ และทำตามได้อย่างสนิทใจ

ส่วนผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีทางที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้เลย...แน่ๆ ก็คือ ผู้นำที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ (วิชฌ์ เครื่องาม, 2554: 30)

1. เอาจริงเอาจังตลอดเวลา
2. ไม่นึกถึงหัวอกผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติ
3. ปากร้าย เจ้าโทสะ วาจาเชือดเฉือน
4. เอาดีใส่ตัว เอาชั่วใส่ลูกน้อง
5. ริษยาแม้กระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ดี หรือมีคนนิยมชมชอบ
6. ฉึกหน้าลูกน้องต่อหน้าธารกำนัล

7. เจ้าคิดเจ้าแค้น อาฆาตมาดร้าย
8. ทำผิดนิดเดียวก็โกรธไปตลอด ไม่ยอมให้ผิดให้เกิด
9. มุ่งร้ายหมายขวัญ เป็นปรปักษ์คนที่พูด ไม่ถูกใจ ไม่เข้าหูตน
10. อาฆาตแค้นชนิดที่เรียกว่า เอ็งมาหาข้าไปสิบ

ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่มีลักษณะอย่างทีกล่าวนี้นี้ ถือว่าขาดภาวะผู้นำขาดความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำเมื่อหมดบทบาทแล้ว จะไม่มีผู้ให้ความนับถือเลย

นอกจากนั้น “การตัดสินใจ” ของผู้นายังเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานขององค์กรอย่างยิ่ง ดังจะได้กล่าวต่อไป

การตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารและผู้นำที่จะต้องทำด้วยตนเอง การตัดสินใจเป็นกิจกรรมหลักของผู้นำทุกองค์การ ผลจากการตัดสินใจจากผู้บริหารจะเปลี่ยนไปเป็นนโยบายแผนงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานต่อไป ดังนั้น “การตัดสินใจ” จึงถือเป็นความสามารถหลักของผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารที่ตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพ คือ เหมาะสม เวลา โอกาส ศักยภาพ และความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ย่อมจะทำให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผู้บริหารที่ดีจึงต้องมีทักษะและมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี

ความหมายของการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ผู้บริหารทุกคนต้องทำให้ได้เพราะว่าการตัดสินใจ คือ ความคิดและการกระทำต่างๆ ที่นำไปสู่การเลือกหรือตกลงใจในการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง (ทองทิพา วิริยะพันธุ์, 2545: 116) การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ผสมผสานระหว่างความคิดทางเลือกและการปฏิบัติตามทางเลือกเพื่อผลงานที่คาดหวังไว้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานใดๆ ไว้หลายๆ ทางแล้วพิจารณา ตรวจสอบ ประเมินผลทางเลือกเหล่านั้น

เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียวเพื่อนำไปดำเนินงาน (ประชุม รอด ประเสริฐ, 2539: 253)

การตัดสินใจเป็นกระบวนการต่อเนื่องระหว่างการคิด การกำหนดและพิจารณาทางเลือก การเปรียบเทียบทางเลือก การเลือกทางเลือกเพียงทางเดียว แล้วนำไปสู่การปฏิบัติการตามทางเลือกนั้น

คุณภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจของผู้บริหารจะถือว่ามีความภาพหรือไม่ นั้น ต้องพิจารณาจากผลงาน การปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจไปแล้ว กล่าวคือการตัดสินใจ ที่มีคุณภาพจะทำให้เกิดผลงานตามเป้าหมายประหยัด ให้ประโยชน์ คำนวณ ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงานและมีความพึงพอใจในงานและผลงานนั้น ได้รับการยอมรับนับถือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

การตัดสินใจให้มีคุณภาพไม่ใช่ของง่าย แต่ก็ไม่ใช่ทำไม่ได้ ผู้นำหรือผู้บริหารที่จะตัดสินใจได้ดี มีคุณภาพนั้นควรจะพิจารณายึดแนวหลักและบทบาทที่ควรตระหนักอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างประกอบกันตามบทบาทหลัก 4 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทของผู้ประกอบการ
2. บทบาทของผู้พิชิตความยุ่งยาก
3. บทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร
4. บทบาทของผู้เจรจาต่อรอง

ในการตัดสินใจแต่ละครั้งผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักทั้ง 4 บทบาทอยู่เสมอ แนวปฏิบัติ (แนวคิด) ในแต่ละบทบาทมีรายละเอียด ดังนี้

1. การตัดสินใจในบทบาทของผู้ประกอบการ ในฐานะผู้ประกอบการ ผู้บริหารจะต้องพยายามคิดหาวิธี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะต้องใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในหน่วยงาน ต้องสามารถหาประโยชน์จาก “โอกาส” ต่างๆ ต้องคิดที่จะใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนาให้ดีขึ้น การตัดสินใจในเชิงผู้ประกอบการ ต้องคิดถึงจุดคุ้มทุน กำไร ความสะดวก และโอกาสที่มีอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารแบบนี้ จึงต้องไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนกระทำการใดๆ

2. การตัดสินใจในบทบาทของผู้พิชิตความยุ่งยาก ผู้บริหารที่ตระหนักถึงบทบาทนี้จะต้องพิจารณาตัดสินใจให้เกิดผลในทางที่จะยุติปัญหา ต้องตัดสินใจในแบบตัดไฟที่ต้นลม เพื่อป้องกันมิให้ปัญหาลุกลามใหญ่โตจนแก้ไม่ได้ ซึ่งจะเป็นภาวะของสังคมต่อไป ในบางครั้ง (หลายๆ ครั้ง) ผู้บริหารต้องไม่กลัวที่จะตัดสินใจให้ขจัดความยุ่งยากให้หมดไป ในขณะที่เดียวกันก็ไม่สร้างความสูญเสียให้กับองค์กรของตน

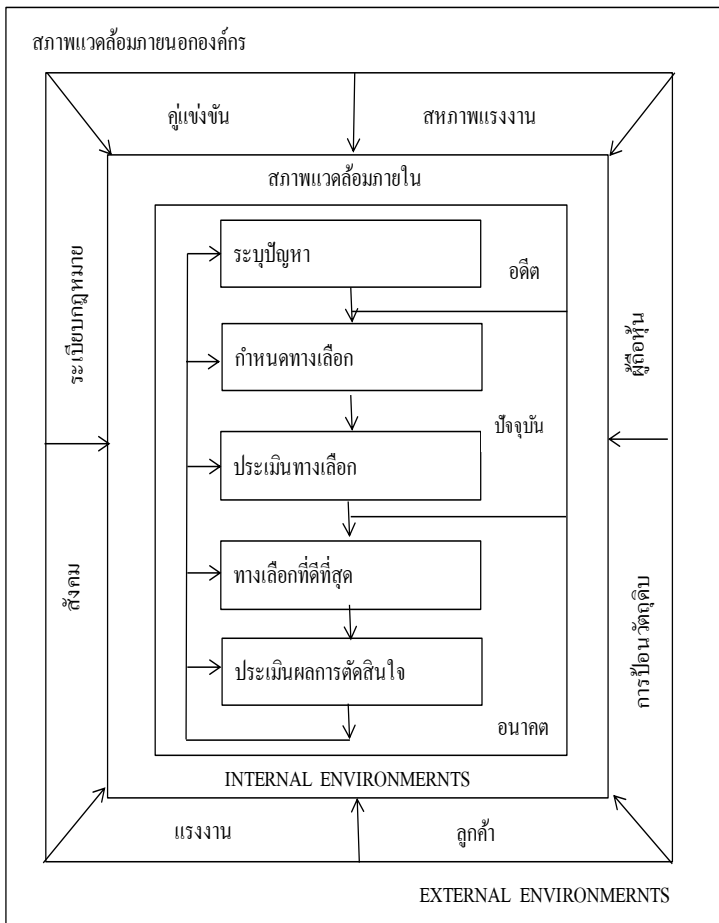
3. การตัดสินใจในบทบาทของผู้จัดสรรทรัพยากร ทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานทุกอย่าง ดังนั้น จะต้องมีการ รูปแบบ และเทคนิคการจัดสรรปันส่วนให้เกิดความยุติธรรมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ ผู้บริหารต้องพิจารณาตัดสินใจแบ่งตามลักษณะงานและตามความจำเป็นอย่างยุติธรรม

4. การตัดสินใจในบทบาทผู้เจรจาต่อรอง ผู้บริหารจะต้องปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร หน่วยงานของตนให้ได้มากที่สุด การจะรักษาประโยชน์ได้ก็ต้องมีบทบาทในการต่อรองกับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้ทุกฝ่ายยอมรับ ยินดีและให้โอกาสแก่หน่วยงานของตนให้ดำเนินการตัดสินใจที่มีคุณภาพ อาจไม่ใช่วิธีใดวิธีหนึ่งแต่อาจเป็นการผสมผสานหลักการเข้าด้วยกัน เพื่อให้การตัดสินใจนั้นเป็นที่ยอมรับและเป็นความสุขของผู้คนที่จะนำผลการตัดสินใจนั้นๆ ไปปฏิบัติกระบวนการตัดสินใจ

โดยธรรมชาติการตัดสินใจจะแสดงอิทธิพลของเวลาใน 3 ลักษณะ คือ 1) อดีต ซึ่งเป็นเวลาที่ได้เกิดปัญหาขึ้นแล้ว ข้อมูลต่างๆ ได้รับการสะสม ดังนั้นอดีตจึงเป็นการพิจารณาถึงปัญหาที่ได้เกิดแล้ว 2) ปัจจุบันถือว่าเป็นเวลาที่ทางเลือกต่างๆ ได้ถูกกำหนดขึ้นและแนวทางที่ดีที่สุดได้รับการยอมรับเพื่อนำไปดำเนินการ และ 3) อนาคต ซึ่งเป็นเวลาที่ตัดสินใจนำเอาทางเลือกที่ดีที่สุดไปปฏิบัติตรวจสอบ ประเมินผล หรือเปลี่ยนแปลงทางเลือกนั้นตามความเหมาะสม เวลาทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ ดังแสดงในแผนภูมิ

อย่างไรก็ดี การตัดสินใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการที่เป็นลำดับขั้นเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นๆ อีกด้วย โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในขณะที่

ที่จะตัดสินใจ สภาพแวดล้อม และขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมีรายละเอียด และมีลักษณะดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 1: กระบวนการตัดสินใจจะมีผลกระทบอันเกิดจากสภาพแวดล้อม

จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่า กระบวนการตัดสินใจจะมีผลกระทบอันเกิดจากสภาพแวดล้อม ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ชนิด คือสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจทำให้เกิดการตัดสินใจแปรเปลี่ยนไป แม้ผู้ตัดสินใจอาจไม่เต็มใจนัก ดังเช่น การตัดสินใจขึ้นราคาปลิกน้ำมันในประเทศไทย เป็นผลมาจากวิกฤติการณ์ยึดประเทศคูเวตของประเทศอิรัก เป็นต้น และในเชิงธุรกิจอาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจอาจขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกหลายๆ ประการ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง การป้อนวัตถุดิบจากแหล่งผลิต ระเบียบกฎหมาย และอื่นๆ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมอีกชนิดหนึ่ง เรียกว่า สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจเช่นเดียวกัน เช่น จำนวนคน ประเภทของคนในหน่วยงาน กำลังเงินของหน่วยงาน หรือแม้แต่ความสามารถและทัศนคติของผู้ตัดสินใจเองและอื่นๆ เป็นต้น ตัวอย่างซึ่งอาจแสดงถึงสภาพแวดล้อมภายในมีผลต่อการตัดสินใจโดยเด่นชัด ได้แก่ การที่กองทุนน้ำมันไหลออกหรือลดน้อยลงอย่างรวดเร็วย่อมก่อให้เกิดการตัดสินใจขึ้นราคาขายปลิกน้ำมันในประเทศไทย เป็นต้น

ขั้นตอนของการตัดสินใจ

เนื่องจากการตัดสินใจเป็นกระบวนการ ฉะนั้น จึงมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา หมายถึง การชี้ชัดถึงปัญหา และการค้นหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นว่าเกิดจากอะไร ซึ่งปัญหาและสาเหตุของปัญหาเป็นสิ่งที่สะสมมาแต่เวลาในอดีต

ขั้นที่ 2 การกำหนดทางเลือก หมายถึง การค้นหาหรือกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่ระบุไว้โดยพยายามพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในแต่ละวิธีเหล่านั้นจากเวลาที่ต้องใช้ทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องนำมาสนับสนุน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การประเมินผลทางเลือก เมื่อทางเลือกต่างๆ มีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาแล้วจะต้องพิจารณาเกณฑ์ต่างๆ ด้วยความละเอียด รอบคอบ โดยบูรณาการ

เกณฑ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน แล้วแสดงให้เห็นถึง ข้อดี-ข้อเสีย ของแต่ละทางเลือกให้ปรากฏโดยเด่นชัด

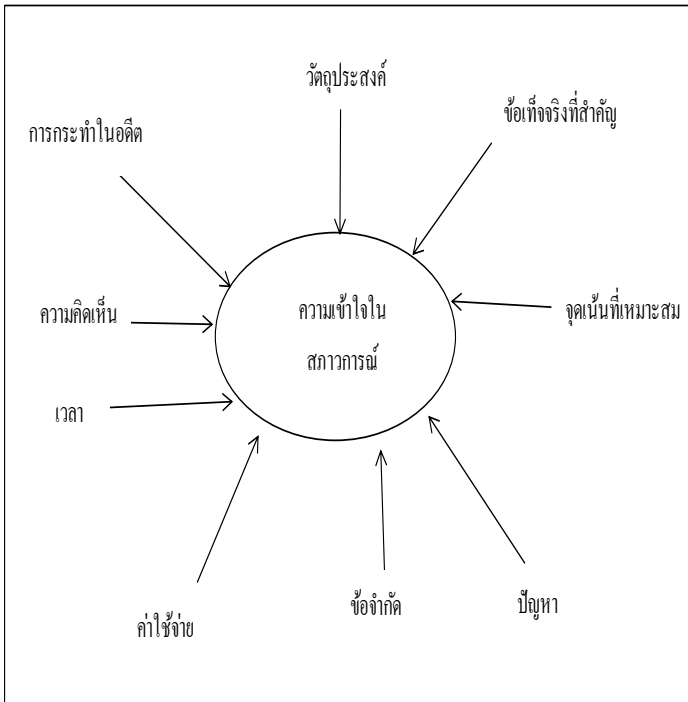
ขั้นที่ 4 การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เมื่อพิจารณาทางเลือกแต่ละทางเลือกแล้ว ผู้ตัดสินใจจึงเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการตัดสินใจ เมื่อนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปปฏิบัติแล้ว จะต้องประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกนั้นว่าเป็นอย่างไรมีผลดีตามที่คาดหมายไว้หรือไม่ และมีทางที่จะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร และจะแก้ไขที่ส่วนใดของกระบวนการ

อนึ่ง หากจะพิจารณาถึงกระบวนการตัดสินใจโดยสัมพันธ์กับเวลาแล้ว อาจพิจารณาได้ว่า ปัญหาและสาเหตุของปัญหาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ส่วนการกำหนดทางเลือกและการประเมินผลทางเลือก เป็นสภาพที่ผู้ตัดสินใจพิจารณาจากเหตุผล และข้อมูลที่เป็นอยู่ในขณะนั้นหรือในปัจจุบัน และการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และการประเมินผลการตัดสินใจเป็นแนวโน้มที่ผู้ตัดสินใจคาดการณ์ไว้ซึ่งเป็นการปรากฏการณ์ที่เป็นอนาคต ฉะนั้นหากจะถือว่าแผนหรือการวางแผนเป็นเรื่องของอนาคตแล้ว แผน ก็คือ การตัดสินใจที่มีสาเหตุข้อมูลและปัญหาอันเกิดมาจากอดีตจนถึงปัจจุบันนั่นเอง

ในบางองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การขนาดใหญ่การวางแผนและการตัดสินใจอาจมิได้อยู่กับคนๆเดียว แต่ในองค์การขนาดเล็ก อำนาจการตัดสินใจ และการวางแผนมักอยู่กับบุคคลคนเดียวกัน ข้อมูลที่นำไปใช้ตัดสินใจอาจมากบ้างน้อยบ้างขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ และลักษณะของกิจกรรมที่องค์การจัดทำแต่ โดยทั่วไปแล้วการตัดสินใจจะต้องเป็นกระบวนการของการคิดพิจารณาการรวบรวมข้อมูล และการพิจารณาข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบแล้วจึงตัดสินใจเพื่อการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดให้เหมาะสมกับข้อมูลที่ได้วิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว แมสซี, ดักลาส, กลูกด์ ได้แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนของการตัดสินใจ ดังแผนภูมิและรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนของการตัดสินใจ

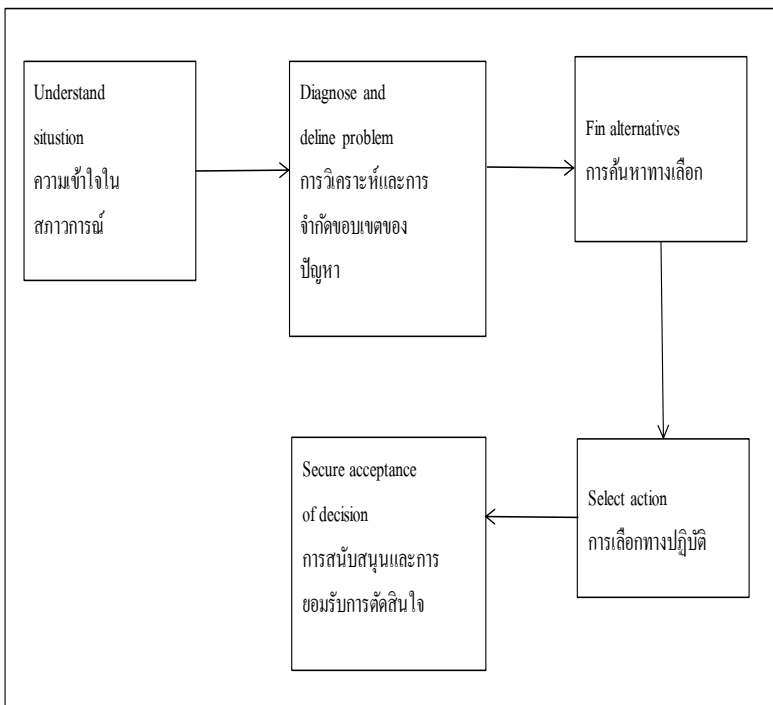


แผนภูมิที่ 2: ขั้นตอนการตัดสินใจ

ขั้นที่ 1 ความเข้าใจสถานการณ์ การตัดสินใจที่ดีและมีเหตุผลแต่ครั้งนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี กล่าวคือ จะต้องมีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ เหตุการณ์หรือการกระทำที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต ข้อเท็จจริงที่สำคัญความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ ลักษณะของปัญหา ความจำกัดของเวลาและค่าใช้จ่าย และองค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งสิ่งต่างๆดังกล่าว จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญของการตัดสินใจ

อนึ่ง การที่จะมีความเข้าใจในสภาวะการณ์อย่างแท้จริงนั้น ผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานหนึ่งงานใดจะต้องมีความเข้าใจและสามารถหาคำตอบของปัญหาที่สำคัญ 2 ประการ คือ การตัดสินใจตามสภาวะการณ์จะเกิดขึ้นเมื่อใด และเมื่อใดผู้บริหารจึงจะตัดสินใจนั้น

ความเข้าใจในสภาวะการณ์



แผนภูมิที่ 3: ขั้นตอนการตัดสินใจตามสภาวะการณ์

การตัดสินใจตามสภาวะการณ์ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีช่องว่างในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น และช่องว่างนั้นจะต้องมีสภาพกรณี ดังต่อไปนี้

1. มีช่องว่างระหว่างระดับของความสำเร็จที่ปรารถนากับความสำเร็จที่เป็นจริงเกิดขึ้น

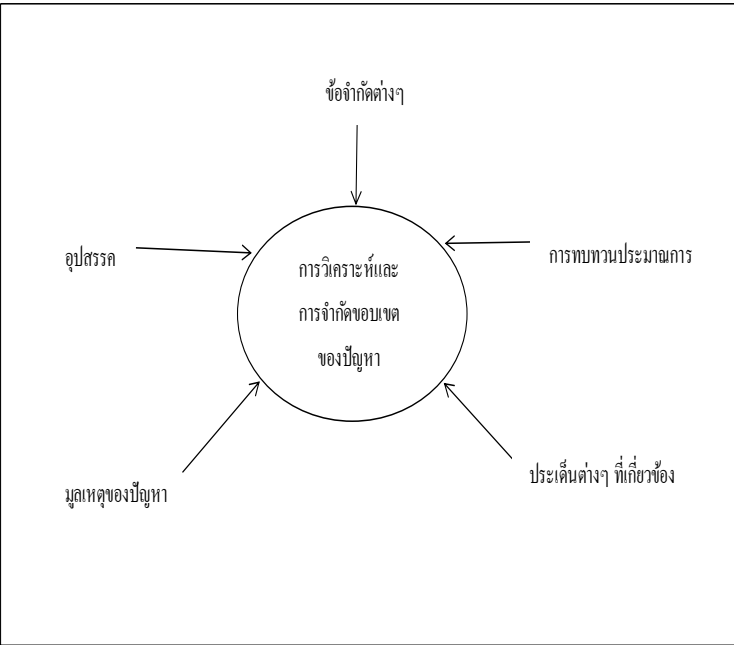
2. ช่องว่างนั้นมีมากจนน่าสังเกต และต้องให้ความสนใจ

3. ผู้ตัดสินใจมีความมุ่งมั่นที่ลดช่องว่างนั้น

4. ผู้ตัดสินใจมีความเชื่อว่าจะสามารถจัดการกับช่องว่างนั้นได้

เมื่อมีผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้วิเคราะห์โดยละเอียดถึงสภาพการณ์ทั้ง 4 ที่กล่าวมาแล้ว ผสมผสานกับข้อมูลในอดีตที่ใช้เพื่อการตัดสินใจข้อมูลที่ได้จากการวางแผนและวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลทั้งภายนอกและภายในแล้ว แสดงว่าสถานการณ์ต่างๆ ได้รับการวิเคราะห์พิจารณาโดยถี่ถ้วนแล้ว ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจก็สามารถตัดสินใจกระทำการใดกิจการหนึ่งได้

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์และการจำกัดขอบเขตของปัญหา เมื่อมีความเข้าใจในสถานการณ์ทั้งหลายแล้ว ผู้ตัดสินใจจะต้องศึกษาถึงข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่อย่างละเอียดโดยวิเคราะห์ถึงเหตุผล อุปสรรค และมูลเหตุในวิถีทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนั้น ยังต้องแจ้งรายละเอียดและจำกัดขอบเขตของปัญหาให้เห็นโดยเด่นชัดว่า ปัญหาเกิดจากอะไรและมีวิถีทางใดบ้างที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา เช่น สมมุติว่ารถยนต์เครื่องไม่ติดผู้เป็นเจ้าของ จะต้องค้นหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร สายไฟหลุด ขั้วแบตเตอรี่สกปรก ไตรสตาร์ทเสีย หรือด้วยสาเหตุอื่นใดแล้ววิเคราะห์ หรือค้นหาให้แน่ว่าอะไรเป็นสาเหตุที่แท้จริงในที่สุดถ้าพบว่าแบตเตอรี่สกปรกผู้เป็นเจ้าของก็ต้องหาวิธีการที่จะทำให้ขั้วแบตเตอรี่สะอาด เพื่อจะได้ติดเครื่องยนต์ได้ ลักษณะเช่นนี้เป็นการวิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ช่วยทำให้การตัดสินใจเป็นจริงและถูกต้อง ตลอดจนทั้งสามอย่างที่เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปวิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหา



แผนภูมิที่ 4: ขั้นตอนการวิเคราะห์และการจำกัดขอบเขตของปัญหาผู้ตัดสินใจ

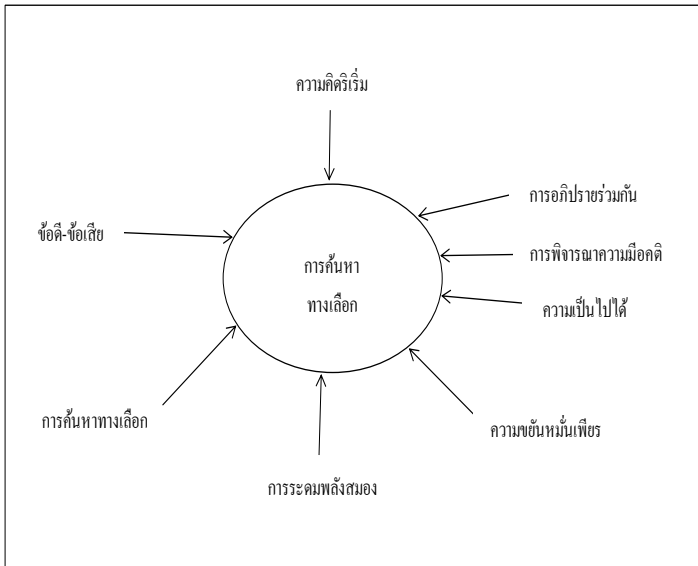
อนึ่ง ในการวิเคราะห์และการจำกัดขอบเขตของปัญหาผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาในเรื่องหรือองค์ประกอบดังต่อไปนี้คือ อุปสรรคปัญหา ข้อจำกัดต่างๆ การทบทวนประมาณการณต่างๆ มูลเหตุของปัญหา และประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ

ขั้นที่ 3 การค้นหาทางเลือก เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการค้นหาซึ่งเป็นศิลปะแห่งความคิดสร้างสรรค์อย่างหนึ่ง กับกระบวนการวิเคราะห์ซึ่งมีลักษณะเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์

ข้อมูลและวิธีการที่จะนำมาสู่การค้นหาทางเลือกประกอบด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำหรือผู้ตัดสินใจ การอภิปรายร่วมกัน การระดมพลังสมองในการคิด

ร่วมกัน การศึกษาถึงข้อดีและข้อเสียของทางเลือกที่มีอยู่ ศึกษาและวิเคราะห์ดูความเป็นไปได้ ความขยันหมั่นเพียรของผู้ที่จะปฏิบัติงานอื่นๆ

การค้นหาลูกเลือก



แผนภูมิที่ 5: ขั้นตอนพิจารณาทางเลือก

เมื่อพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่โดยอาศัยข้อมูลที่ได้กล่าวถึงแล้ว ผู้วางแผนและผู้ตัดสินใจจะต้องลดจำนวนทางเลือกให้น้อยลง โดยผสมผสานทางเลือกที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน และจำกัดทางเลือกที่ไม่เป็นประโยชน์ออก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่การตัดสินใจ เพราะโดยปกติแล้วมนุษย์จะมีความสามารถในการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ได้ไม่เกินครั้งละ 6 หรือ 7 ทางเลือกเท่านั้น ถ้ามีทางเลือกจำนวนมาก มนุษย์จะประสบกับความยุ่งยากในการตัดสินใจและเมื่อได้ตัดสินใจไปแล้วมักเป็นการตัดสินใจที่มีความบกพร่องสูง

อนึ่ง ในการค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น ผู้วางแผน ผู้ตัดสินใจ จะต้องมีความเข้าใจในสิ่งต่อไปนี้

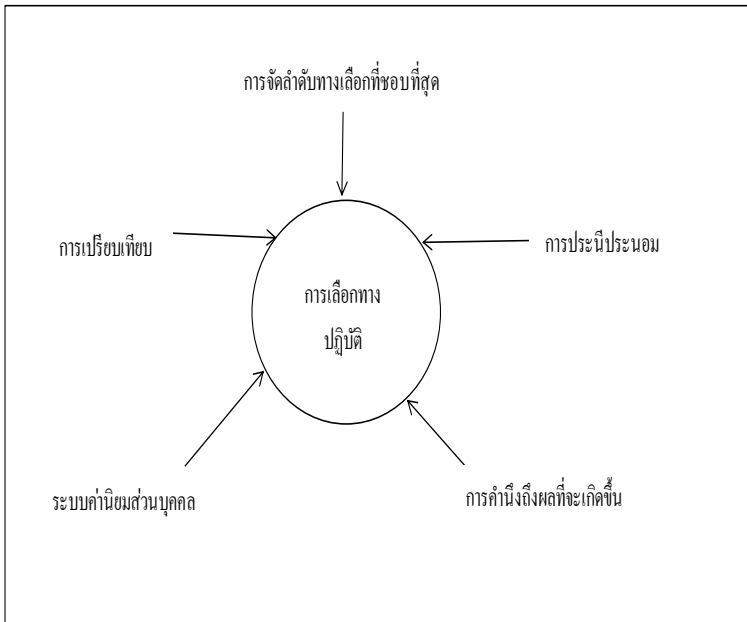
1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะที่พึงปรารถนาของผู้บริหาร หรือผู้ตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยความคิดเห็นที่ได้จากการอภิปรายร่วมกันของผู้อื่น กล่าวคือ “เก็บมันสมอง” ของผู้อื่นมาใช้นั่นเอง หรือด้วยวิธีการระดมสมองร่วมกันและแล้วนำเอาข้อคิดเห็นต่างๆ ที่ได้เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

2. การหาหลักฐานที่เป็นเหตุเป็นผล โดยผู้วางแผนและผู้ตัดสินใจจะต้องหาข้อมูล หรือหลักฐานที่เป็นจริงให้มากที่สุดและเป็นหลักฐานที่เป็นคุณค่า หรือเป็นค่านิยมของสังคมเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจความเป็นไปได้ การตัดสินใจในทุกกรณีนั้นผู้บริหาร หรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ นอกจากจะต้องวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ ยังจะต้องคำนึงต่อไปด้วยว่า การตัดสินใจสามารถจะเป็นไปได้ในแง่ของการดำเนินการ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นได้โดยที่มีอัตราการเสี่ยงน้อยที่สุด

3. การค้นหาความจริง การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เป็นจริง แม้ว่าการค้นหาความจริง จะเป็นภารกิจที่เสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย แต่ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจก็ต้องกระทำ ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้องและมีความเป็นจริง ยังมีทางเลือกมากเท่าใดก็ยิ่งมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาข้อมูลที่เป็นจริงมากเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 4 การเลือกทางปฏิบัติ ขั้นตอนที่สำคัญ อีกขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ คือ การเลือกทางปฏิบัติสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบแนวทางเลือกต่างๆ ภายใต้สภาวะการณ์ที่สำคัญหลายชนิด เช่น การประนีประนอมระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้ตัดสินใจ การเปรียบเทียบถึงผลประโยชน์ที่จะรับ ค่าใช้จ่าย การจัดลำดับทางเลือกที่ชอบที่สุด ระบบค่านิยมส่วนตัวของบุคคลแต่ละบุคคล และผลที่เกิดขึ้นภายหลังดังแผนภูมิที่แสดง

การเลือกทางปฏิบัติ

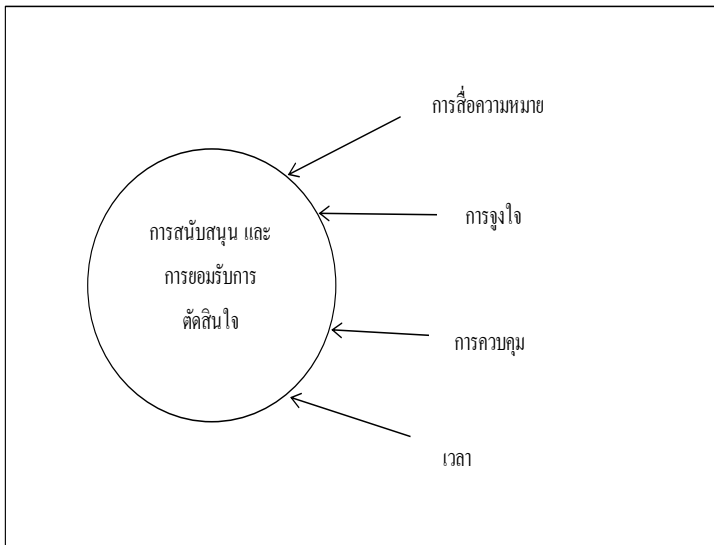


แผนภูมิที่ 6: ขั้นตอนการเลือกทางปฏิบัติ

อนึ่ง ในการพิจารณาการตัดสินใจว่าจะเลือกแนวทางใดนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือค่านิยมของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างมาก เช่น บางคนเลือกแนวทางที่มีอัตราการเสี่ยงน้อยที่สุด เพราะเป็นบุคคลที่ไม่ชอบเผชิญกับปัญหา บางคนเลือกแนวทางที่ให้ผลประโยชน์มากที่สุดแก่ตน โดยคำนึงถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องน้อยที่สุด หรือบางคนเลือกแนวทางที่ตนคาดหวังว่าจะเกิดผลอื่นๆ ตามมา อย่างไรก็ตามเนื่องจากการตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับตัวผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ฉะนั้น ผู้ตัดสินใจจะต้องพึงพิจารณาตนเอง โดยยึดมั่นทางเลือกปฏิบัติจะต้องให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานและผู้ร่วมงานตามสมควร มิใช่มุ่งแต่ประโยชน์ของตนเองเท่านั้น

ขั้นที่ 5 การสนับสนุนและยอมรับการตัดสินใจ โดยปกติการตัดสินใจที่เกิดขึ้นมักคำนึงถึงสิ่งที่ จะได้รับการสนับสนุนการยอมรับ การที่การตัดสินใจจะได้รับการยอมรับด้วยความมั่นใจและได้รับการสนับสนุนมาน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ (ดูแผนภูมิประกอบ) กล่าวคือ การตัดสินใจนั้นได้รับการสื่อความหมายมาน้อยเพียงใด การควบคุมการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่และเวลาที่จะให้ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของการตัดสินใจนั้นเพียงพอเหมาะสมหรือไม่ นอกจากนี้การตัดสินใจจะได้รับการสนับสนุน ถ้าสามารถหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในผลประโยชน์ของกันและกัน การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอันตรายที่สูง หรือทุกคนยอมรับอัตราความเสี่ยงนั้น และความเข้าใจของผู้ที่จะปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น

การสนับสนุนและการยอมรับในการตัดสินใจ



แผนภูมิที่ 7: ขั้นตอนการสนับสนุนและการยอมรับในการตัดสินใจ

ทั้งห้าขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นกรอบของกระบวนการตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจที่อาจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น สภาพการณ์ เวลา สภาพแวดล้อม ตัวผู้ตัดสินใจ และอื่นๆ หรือวิธีการตัดสินใจ อาจผันแปรไปตามประเภทของการตัดสินใจ ซึ่งมีอยู่ 2 ชนิด คือ การตัดสินใจเพื่อการริเริ่ม และการตัดสินใจเพื่อการตรวจสอบแก้ไข การตัดสินใจเพื่อการริเริ่มเป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจเป็นผู้ริเริ่มขึ้นเอง ส่วนการตัดสินใจเพื่อการตรวจสอบแก้ไข เป็นกระบวนการตัดสินใจได้รับการบอกเล่าให้ข้อมูลและบุคคลอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อการตัดสินใจด้วยด้วยหรือเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มนั่นเอง อย่างไรก็ตามโดยทางปฏิบัติการตัดสินใจจะดีหรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลในแต่ละขั้นตอน และขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคล หรือกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินใจเป็นสำคัญ

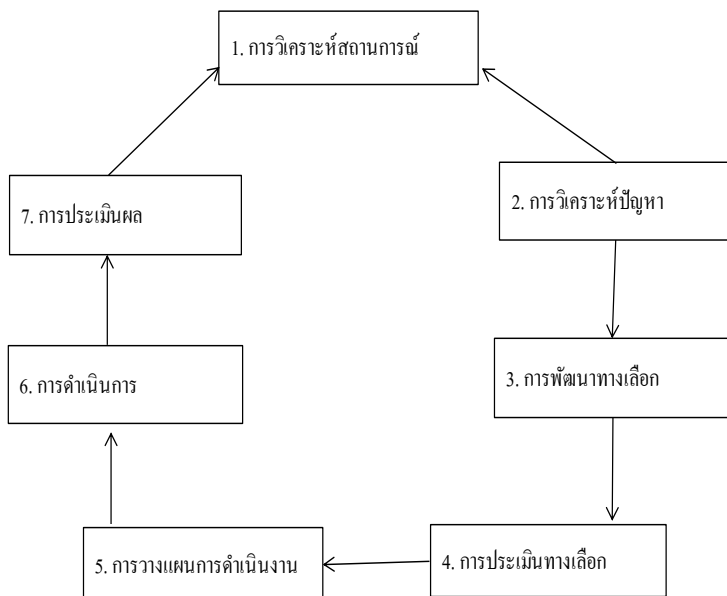
กลยุทธ์ในการตัดสินใจ

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการตัดสินใจจึงควรมีกลยุทธ์ที่พึงพิจารณา ดังนี้

ในการตัดสินใจผู้บริหาร ต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่การตัดสินใจต่อไปนี้ คือ

1. อะไรคือปัญหา What is the problem ?
2. มีทางเลือกอะไรบ้าง What are the alternatives ?
3. ทางเลือกใดที่ดีที่สุดคือทางใด Which alternatives is the best ?
4. การตัดสินใจเป็นวงจรของการคิดและการปฏิบัติโดยมีกิจกรรม ดังนี้

วงจรการตัดสินใจ



แผนภูมิที่ 8: วงจรการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจทุกครั้ง ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ หรือสภาพของปัญหาและองค์ประกอบของปัญหาให้ถ่องแท้
2. ต้องยอมรับปัญหาจริงที่เกิดขึ้น ต้องระบุปัญหาให้ชัดเจนตรงความจริง
3. ต้องแสวงหาทางเลือกหลายๆ ทาง แล้วนำมาพิจารณา วิเคราะห์ ประเมินทางเลือก แล้วเลือกทางที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติ
4. ต้องตัดสินใจเลือกวิธีการที่เห็นว่าดีที่สุด
5. ควรให้การตัดสินใจ เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมจะนำไปปฏิบัติ

การประเมินความเร่งด่วนของปัญหา

สมมุติว่าในสถานการณ์จริง มีปัญหาเกิดขึ้นหลายปัญหาพร้อมกัน แต่จะต้องพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีความเร่งด่วนก่อน จึงจำเป็นอย่างยั้งจะต้องประเมินความเร่งด่วนของปัญหาก่อนจะตัดสินใจลงมือแก้ปัญหา

ความเร่งด่วนของปัญหา = (ความต้องการ-ความเป็นจริง) × ความสำคัญ
ถ้ากำหนดให้

D = ความต้องการ (Desired)

A = ความเป็นจริง (Actual)

I = ความสำคัญ (Importance)

ได้สมการดังนี้

$$\text{ความเร่งด่วนของปัญหา} = (D-A) \times I$$

หลักคิดตามทฤษฎีหมวก 6 ใบ

การตัดสินใจใดที่มีคุณภาพจะต้องมาจากกระบวนการ “คิด” ที่รอบคอบถี่ถ้วน ผู้บริหารยุคใหม่สามารถประยุกต์ แนวคิดของทฤษฎีหมวก 6 ใบ ของ ดร.เอ็ดวาร์ด เดอ โบโน เกี่ยวกับกระบวนการพื้นฐาน ในการพัฒนาความคิดมาใช้เพื่อหาข้อยุติก่อนการตัดสินใจใดๆได้ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพิจารณาในภาพรวมในหลากหลายมุมมอง เพื่อให้การพิจารณาตัดสินใจเกิดจากความคิดที่เป็นระบบมีความยืดหยุ่น มีการใช้เทคนิคต่างๆ ในการคิด เพื่อให้การคิดเป็นไปอย่างชาญฉลาด ทฤษฎีหมวก 6 ใบ ได้กล่าวถึงหมวกในสีสันต่างๆ อันแทนความคิดในมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

หมวกสีขาว เป็นตัวแทนของข้อเท็จจริง ตัวเลขข้อมูล เปรียบสีขาวเป็นสีแห่งความเป็นจริง ผู้บริหารที่ใช้หมวกสีขาวจะเป็นผู้ที่พร้อมรับข้อมูลต่างๆ เพื่อจะนำไปใช้

ประโยชน์ในการวิเคราะห์หาข้อสรุป ตามข้อมูลที่มีโดยไม่เกี่ยวข้องกับทัศนคติความคิดเห็นใดๆ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องตรวจสอบให้แน่ชัดว่าข้อมูลถูกต้องน่าเชื่อถือเพียงใด

หมวดสีแดง เป็นตัวแทนของอารมณ์และความรู้สึกที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ ในเวลานั้น สีแดง คือ อารมณ์ เปรียบเสมือนไฟหรือความร้อน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องอาศัยเหตุผลใดๆ ผู้บริหารไม่ควรใช้ความรู้สึกหรืออารมณ์ในการชี้ขาด เพราะอารมณ์สามารถเปลี่ยนความคิดได้ เป็นความคิดที่ไม่ใช่เหตุผล ผู้บริหารจึงไม่ควรสวมหมวดสีแดง ก่อนตัดสินใจควรถอดหมวดสีแดงออก

หมวดสีดำ เป็นตัวแทนของความระมัดระวัง เปรียบเสมือนเสื้อครุยสีดำของผู้พิพากษา ที่ต้องรู้จักไตร่ตรอง และยับยั้งการดำเนินการที่อาจเป็นอันตราย ทำให้เกิดความเสียหายหรือล้มเหลวได้ ผู้บริหารใช้หมวดสีดำ พิจารณาว่าสิ่งที่จะทำนั้นเหมาะสมกับข้อมูล ประสพการณ์ วัตถุประสงค์ และมโนธรรมสำนึกของตนหรือไม่

หมวดสีเหลือง เป็นตัวแทนของการแสวงหาคคุณค่าและคุณประโยชน์ของทุกทางเลือก เปรียบเสมือนแสงอาทิตย์และการมองโลกในแง่ดีอย่างมีความหวัง มีการลงมือการปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยมีเหตุผลเข้ามาประกอบการตัดสินใจด้วย

หมวดสีเขียว เป็นตัวแทนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เปรียบเสมือนต้นไม้ที่มีการเจริญเติบโต ผู้บริหารที่ใช้หมวดสีเขียว จะมีความคิดใหม่ๆ ทำให้มีความเคลื่อนไหวทางความคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาปรับปรุง

หมวดสีฟ้า เป็นตัวแทนของการควบคุมความคิดทั้งหมดที่เกิดขึ้นรวมไปถึงการบริหารกระบวนการ การคิดเปรียบเสมือนห้องฟ้าและทัศนียภาพโดยรวมที่ครอบคลุมทุกสรรพสิ่งในโลก ดังนั้น ผู้บริหารที่ใช้หมวดสีฟ้า ต้องอาศัยประสพการณ์และการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์แก้ปัญหาหรือตัดสินใจ

จากแนวความคิดทฤษฎีหมวด 6 ใบนี้ ผู้บริหารสามารถนำมาปรับใช้ในการตัดสินใจได้ เพราะว่าเป็นวิธีคิดที่รอบด้าน รอบคอบ หลากหลายและครอบคลุม วิธีคิดแบบนี้ทำให้เกิดการคิดเป็นระบบแบบบูรณาการ ลดความสับสนของการคิดลง ทำให้

วิเคราะห์ปัญหาเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพมากขึ้น การคำนึงถึงทฤษฎีหมวด 6 ใบและนำมาประยุกต์กับการตัดสินใจจะทำให้เกิดความรอบคอบลึกซึ้งนำไปสู่การคิดและตัดสินใจอย่างมีอาชีพอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

เกษณรุธาพร. 2549. **ผู้นำสายพันธุ์ใหม่**. กรุงเทพฯ: มติชน.

ทองทิพภาวิริยะพันธ์. 2545. **ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล**. กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดีย ปีคส์.

ประชุมรอตประเสริฐ. 2539. **นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

รัสเซลวอลลิง, เอตเวิร์ด. 2553. **MBA 50 หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์ เนท์.

วิษณุเครืองาม. 2554. **เล่าเรื่องผู้นำ**. กรุงเทพฯ: มติชน.

เอกชัยกีสุขพันธ์. 2538. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

Northouse, Peter. 2012. **Guy Introduction to Leadership: Concepts and practice**. 2nd ed. California: Sage Publication Ltd. Thousand Oaks.