



# การตัดสินใจของผู้นำ

## Leader's Decision Making

บทความโดย ดร. อัจฉรา จัวยเจริญ

คอลัมน์ บริหารคนบนความต่าง โพสต์ทูเดย์- Post Today วันที่ 14 ก.ค. 2561

Article by Atchara, published in Post Today on 14 July, 2018



วันที่ 10 กรกฎาคม ที่ผ่านมา เป็นอีกวันที่น่าจดจำ ผู้ที่เฝ้ารอคอยข่าวดีจากภารกิจช่วยเหลือ 13 ชีวิต เยาวชนทีมหมูป่าและโค้ชเอก ได้มีความสุขอย่างทั่วกัน หลังจาก 17 วันแห่งความหวังโย ร่วมมือ ร่วมใจ และการส่งกำลังใจให้กันทั้งจากในประเทศ และจากต่างประเทศ เมื่อทั้ง 13 คน และทีมงานกู้ภัยที่เข้าไปช่วย ได้ออกมาจากถ้ำหลวงอย่างครบถ้วนและปลอดภัย

ในภารกิจที่ยากเย็นของทีม มักมีบุคคลและทีมงานที่ยอดเยี่ยม ที่ต่างมีส่วนช่วยให้ทีมมีคืบหน้าและความสำเร็จ และที่ขาดไม่ได้ก็คือผู้นำ และการตัดสินใจของผู้นำ

ภารกิจที่ผู้นำมีข้อมูลที่ชัดเจนและครบถ้วน การตัดสินใจย่อมเป็นไปได้ง่าย อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจในแต่ละวันของภารกิจที่ถ้ำหลวงไม่ใช่เรื่องง่ายเลย ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลหรือสถานการณ์ที่พลิกเปลี่ยนได้จากผลกระทบของดินฟ้าอากาศ และการบริหารทีมงานที่มีทั้งผู้เชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ อาสาสมัคร และผู้มีจิตอาสา รวมแล้วมากกว่าหมื่นคน อีกทั้งการปฏิบัติการแข่งกับเวลา ดินันชั้นขมฮีโร่หลายๆท่านในภารกิจกู้ภัยครั้งนี้จากใจ และขออนุญาตแสดงความนับถือและความรู้สึกชื่นชมผู้นำของภารกิจนี้เป็นพิเศษ คือ ท่านผู้ว่าฯ ณรงค์ศักดิ์ ใสถนนาการ ผู้บัญชาการ ศอร. จากที่ได้ติดตามข่าวในแต่ละวัน ก็ได้เรียนรู้ไปด้วยถึงความท้าทายในการตัดสินใจบนสถานการณ์ที่ซับซ้อน วิธีการจัดการการสื่อสาร และการบริหารทีมงานของท่าน

เมื่อกลับมาสังเกตสถานการณ์ของธุรกิจในปัจจุบัน ผู้บริหารและผู้นำมากมาย ก็จำเป็นต้องบริหารงานและทีมท่ามกลางสถานการณ์ที่ซับซ้อน และความไม่แน่นอน **ไม่ว่าจะมีอุปสรรคอย่างไร ผู้นำก็ยังคงต้องตัดสินใจกำหนดทิศทาง** โดยเฉพาะในภารกิจสำคัญ เมื่อเป็นผู้นำแล้ว หากไม่ตัดสินใจ ทีมงานก็จะเดินต่อไม่ได้ นอกจากนั้น เมื่อเผชิญกับทางเลือกและทางออกหลายทาง **ผู้นำที่นำเชื่อก็คือมักตัดสินใจเลือกทางออกที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง ไม่ใช่ความถูกใจหรือความเป็นที่นิยมชมชอบ**

เมื่อมองไปที่ทักษะการตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญต่างสำนักก็อาจจะมามีวิธีรูปแบบแตกต่างกันไป สำหรับดิฉัน หากกล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจในทีม ดิฉันแยกออกมาเป็นสี่แบบ

**แบบแรกเรียกว่า ใครใหญ่ ใครอยู่** ซึ่งรูปแบบนี้ อาจจะรวดเร็วก็จริง แต่ยังไม่ได้ใช้ความสามารถและความคิดดีๆของสมาชิกในทีมอย่างเต็มที่

**แบบที่สองเรียกว่า พวกมาก ลากไป** โดยปกติใช้การนับคะแนนเสียง เช่น ให้อยกมือ ซึ่งดูเผินๆก็น่าจะดี เพราะเป็นการให้สิทธิ์ในการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงกัน แต่ถ้าเสียงข้างมากไม่ได้มีความคิดและข้อมูลที่ครบถ้วนหรือถูกต้อง ก็อาจจะไม่ช่วยให้การตัดสินใจเกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

**แบบที่สามเรียกว่า รีบเคาะ เพราะเวลาน้อย** หากสังเกตว่าสมาชิกในทีม ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจอย่างแท้จริง ผู้นำที่รอบคอบก็มักจะตั้งคำถามว่า เราได้คิดถี่ถ้วนแล้วหรือยัง

**แบบสุดท้ายเรียกว่า พลังของทีม** สมาชิกในทีมใช้ความคิดและความสามารถอย่างเต็มที่ในการช่วยให้ทีมตัดสินใจได้ดีที่สุด เป้าหมายของทีมสำคัญกว่าเป้าหมายส่วนตัว สมาชิกทุ่มเทและรับผิดชอบในการแสดงความคิดเห็น ถึงแม้ว่าจะคิดต่างกัน ก็ไม่เก็บเงียบ หรือเพิกเฉย และเมื่อได้ผลของการตัดสินใจแล้ว ไม่ว่าจะตรงกับ



ความเห็นของตนหรือไม่ ก็จะสนับสนุนให้ทีมเดินหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่หักแข่งหักขากัน เพียงเพราะนั้นไม่ตรงกับความคิดของฉัน

ในบางกรณี ผู้นำก็จำเป็นต้องตัดสินใจคนเดียว เพราะการตัดสินใจแบบทีม อาจจะช้าเกินไปสำหรับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ หรือทีมยังไม่มีความพร้อมมากพอ

แต่หากจะใช้การตัดสินใจร่วมกันในทีม เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกอย่างเต็มที่ และเพื่อช่วยให้การตัดสินใจรอบคอบขึ้น ผู้นำทีมอาจจะต้องกำหนดและสื่อสารแนวทางการตัดสินใจร่วมกันในทีม เช่น

- เราไม่ควรใช้เวลาทั้งหมดกับการถกเถียงเพื่อเหตุผลของตนเอง ควรรับฟังผู้อื่นด้วย
- อยากรู้ก็ตาม ถ้ามีความคิดที่เป็นประโยชน์ อย่าเสียจุดยืนเพียงแต่ต้องการให้เรื่องจบง่ายๆ
- ให้ตั้งข้อสังเกตหากสมาชิกในทีมด่วนสรุปเร็วเกินไป
- ไม่ควรถือว่าผลของการตัดสินใจเป็นเรื่องการพ่ายแพ้หรือเอาชนะ
- หากจะใช้การลงคะแนนเสียง คิดอีกทีว่า วิธีนี้ดีที่สุดหรือไม่
- รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างได้ อย่างเปิดใจ เพราะความหลากหลายจะมีประโยชน์กับการตัดสินใจที่สำคัญ

\*\*\*\*\*