

แบบเรียนเชิงทฤษฎีการตัดสินใจ

รวมรวม โดย จุลจิตร สำนัก*

Organizational Decision Making, Fremont A. Shull, Jr., Andre L. Delbecq, and L.L. Cummings. New York:Mc Graw-Hill Book Company, 1970. Pp. 320.

หนังสือทางด้านการบริหาร หรือ การจัดการ ทุกเล่มจะขาดเดียบชึ้นการกล่าวถึงกระบวนการ การตัดสินใจไม่ได้ เพราะกระบวนการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับกันว่า เกือบจะเป็นหัวใจของการ บริหารงานที่เดียว ดังนั้น หนังสืออีกหลายเล่มถูกเขียนขึ้นมา หรือมีฉะนั้นก็รวมรวมเอาบทความ ทั้งในเบื้องต้นทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องของการตัดสินใจ เพื่อธิบายว่า ในกระบวนการ การตัดสินใจนั้น ควรจะ ทำอย่างไรให้เกิดผลดี อย่างเช่น การนำเอาเรื่องของความน่าจะเป็น (probability) มาใช้ประกอบใน “ทฤษฎีการตัดสินใจ” (decision theory) เป็นต้น นอกจากนั้น นักวิชาการผู้สนใจในเชิงปริมาณ (quantitative methods) ถึงกับอ้างว่า ได้เกิดศาสตร์ ของการตัดสินใจขึ้นแล้ว*

สำหรับหนังสือ Organizational Decision Making ชึ้นเขียนโดย Shull, Delbecq, และ Cummings นี้ มีลักษณะเฉพาะที่สำคัญที่สุดอยู่ที่การเน้นให้เห็นว่า ในที่สุดแล้วทั่วบุคคลเท่านั้น ที่เป็นผู้ทำการตัดสินใจ กันนั้น แทนที่ผู้เขียนจะเริ่มต้นกิจกรรมแนะนำ การตัดสินใจที่ดี ควรจะ ทำอย่างไร เขาเริ่มต้นพิจารณาทั่วบุคคลที่จะต้องทำการตัดสินใจในขอบข่ายและสถานการณ์ต่างๆ กัน อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนก็มิได้ลืมทั้งหลักการที่สำคัญทั้ง ฯ ของกระบวนการตัดสินใจ แนว การเขียนหนังสือเล่มนี้จึงมี เอกลักษณ์สำคัญในอันที่จะช่วยให้นักศึกษาและผู้สนใจทางการบริหาร ไทยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจ ได้เข้าใจสึกซึ้งลงไป โดยไม่จำเป็นต้องสร้างพื้นฐาน ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องมากนัก สมคังที่ Victor A. Thompson เขียนไว้ในคำนำของหนังสือ เล่มนี้ว่า “This book is a treatise on decision making.” (p. ix).

ในการศึกษาเรื่องการตัดสินใจนั้น ผู้เขียนได้เน้นไว้แต่แรกเริ่มในบทนำเลยที่เดียวว่า จำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์กุณฑ์ทั่วไปที่สำคัญอย่างน้อยก็สามกุณฑ์ยังกันคือ (1) ทั่วบุคคลผู้ทำการ ตัดสินใจ (2) เมืองพายหรือวัสดุประสงค์ที่พยายามจะให้บรรลุถึง ไม่ว่าจะเป็นระดับขององค์กร หรือว่าระดับของแต่ละบุคคล และ (3) ลักษณะเวลาต้องที่แนวทางปฏิบัติอันเป็นผลของ การตัดสินใจจะเกิดขึ้น สำหรับทั่วไปทั้งสองประการหลังนั้น ผู้เขียนใช้เนื้อที่เพียงหนึ่งบท

* ไม่ต้อง Decision Sciences ซึ่งเป็นวารสารของ The American Institute of Decision Sciences.

สำหรับอธิบาย ทั้งนี้ก็คือที่ได้กล่าวตอนต้นแล้วว่า ผู้เขียนต้องการจะเน้นที่ตัวบุคคลผู้ทำการตัดสินใจโดยเฉพาะภารกิจที่สภาวะสังเวชล้อมต่าง ๆ กันโดยถือว่า ตัวผู้ทำการตัดสินใจนั้นเองที่เป็น “หน่วยของการตัดสินใจ” (The unit of decision making)

ในส่วนแรกของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนจึงได้พิจารณาลักษณะสำคัญทางจิตวิทยาของเอกบุคคลผู้ทำการตัดสินใจ โดยเฉพาะเรื่องโครงสร้าง หรือแนวความคิดเกี่ยวกับการทำความเข้าใจเบื้องต้น หรือ “พิชาน” (perception) กับการเรียนรู้ (learning) ไว้เพียงพอที่ผู้อ่านที่แม่ว่าจะไม่มีพื้นฐานมาก่อนเกี่ยวกับการตัดสินใจได้พอสมควร กระบวนการทั้งสองอย่างนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาของเอกบุคคลผู้ทำการตัดสินใจที่จะกำหนดปัจจัยในการรับรู้ตัวบุคคล การสรุหาสาเหตุแห่งปัญหา การแยกแยะและประเมินค่าวิถีทางต่าง ๆ ตลอดจนกระบวนการเลือกซึ่งมีรากฐานอยู่บนความไม่แน่นอน และผลการปฏิบัติที่นั่น สุกท้ายแห่งวิถีทางที่ถูกเลือกนั้น พฤติกรรมในการตัดสินใจซึ่งอธิบายได้ด้วยกระบวนการทางจิตวิทยา จึงอาจแยกออกเป็น 3 ลักษณะที่สำคัญ คือ (1) นิสัย (habit) อันหมายถึงปฏิกริยาตอบโต้ธรรมชาติ เทยทำมาช่นใด ก็ยังคงปฏิบัติไปช่นนั้น (2) การแก้ปัญหา (problems solving) ซึ่งรวมถึงการประมวลผลตามการให้เมื่อ เข้ามายังกระบวนการตัดสินใจด้วยอย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์ (strategy) ที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว มาใช้ด้วย และ (3) การสร้างสรรค์ (creativity) ที่มักจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ใหม่จริง ๆ ซึ่งการใช้เหตุผลต่าง ๆ เท่าที่เคยพบมากจะไม่เป็นการเพียงพอเสียแล้ว พฤติกรรมในการตัดสินใจจึงต้องอาศัยการเดึงเห็นภาพ (insight) มาช่วยด้วย

ตอนต่อ ๆ ไปของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนก็ขยายวงของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ตัวบุคคลแต่ละบุคคลจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมและทำการตัดสินใจ สถานการณ์นั้นๆ ก็คือ ลักษณะของกลุ่มซึ่งเอกบุคคลเข้าไปเป็นสมาชิกอยู่ สิ่งแรกที่แน่นอนว่าจะต้องเกิดขึ้นก็คือ บรรทัดฐาน (norms) ของกลุ่มนั้นที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน นอกจากนั้นลักษณะ โครงสร้างของกลุ่มเล็ก ๆ ที่กำลังทำการตัดสินใจย่อมมีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมทางค้านการตัดสินใจของเอกบุคคลด้วย ตัวจากสถานการณ์ภายในกลุ่ม ก็เป็นสถานการณ์ภายในองค์กร ซึ่งผู้เขียนได้นำถึงการวางแผนแบบ (design) องค์การเพื่อเอื้ออำนวยให้เอกบุคคลสามารถทำการตัดสินใจได้คล่องแคล่วขึ้น กับทั้งให้ชี้ให้เห็นถึงที่มาและหนทางของการขับเคลื่อนในบทบาท

(role conflict) ทางด้านการบริหาร สถานการณ์สูกห้วย คือ สิ่งแวดล้อมขององค์การทางก้าน เศรษฐกิจ อันหมายถึงการแข่งขันและการต่อรองในการที่จะให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์ และ ผลตอบแทนกันที่และบริการ

หนังสือเล่มนี้นอกจจะพยายามบ่งให้เห็นว่า ตัวบุคคลมีความสำคัญในการทำการตัดสินใจโดยที่การพิจารณาสถานภาพทางจิตใจของตนเสียมิได้แล้ว ผู้เขียนยังให้ใช้อีกหนึ่งมากสำหรับการแสดงให้เห็นว่า เมื่อตัวบุคคลต้องตกลงอยู่ในสถานการณ์ท่อง ๆ ภายในขอบข่ายขององค์การแล้ว พฤติกรรมในการตัดสินใจย่อมถูกบีบบังคับให้สอดคล้องกับสิ่งเหล่านั้น จึงเห็นได้ว่า การทำความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจและพฤติกรรมในการตัดสินใจของยังคงการนี้ ไม่อาจจะกระทำได้โดยการที่พยายามเลือกหรือแนะนำเทคนิคใดที่ดีที่สุดมาใช้ โดยหวังว่า ผลลัพธ์จะเป็นการตัดสินใจที่ดีได้ ขอบข่ายที่เสนอไว้ในหนังสือเล่มนี้จะมีคุณค่ามากสำหรับผู้ศึกษา และผู้สนใจในเรื่องของการตัดสินใจในองค์การ

วุฒิชัย จำรงก์

คณะรัฐศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์