

6. ผลผลิตทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร มาจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกทั้งหมด มิใช่จากหัวหน้าแต่เพียงผู้เดียว
7. มุ่งเน้นในองค์กร โดยเฉพาะหัวหน้างาน ควรเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกอันเกิดจากภาระทำงานของสมาชิกทั้งหลายด้วย
8. กระบวนการติดต่อสื่อสารขององค์กรต้องมีประสิทธิภาพ
9. ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่สำคัญ ควรจะได้รับมา และร่วมกันกลั่นกรอง เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน
10. สมาชิกทุกคนในองค์กร ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร

เยริสัน (1981:239) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบสองประการ ได้แก่ 1) การเข้าถึงเป้าประสงค์ขององค์กรที่ทำให้เกิดการก่อรูปเป็นกลุ่มขึ้นมา และ 2) ความพึงพอใจของความต้องการของผู้คนในกลุ่ม

เมื่อได้ทราบองค์ประกอบของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพแล้ว คำถามก็คือ อะไรเป็นคุณลักษณะของกลุ่มที่มักจะถูกนิยามว่ามีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป คุณลักษณะเหล่านั้นมีดังต่อไปนี้ :-

1. กระบวนการของกลุ่มสามารถทำให้ทำงานหลาย ๆ ขั้นตอนในกระบวนการแห่งการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ และสมาชิกในกลุ่มมีทักษะที่เหมาะสมกับธรรมชาติของการตัดสินใจในขณะนั้น
2. กลุ่มได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การตัดสินใจมาเป็นอย่างดีแล้ว และได้มีการจุนใจให้เหมาะสม ที่พร้อมที่จะทำการตัดสินใจ
3. กลุ่มมีระบบของสถานภาพที่มั่นคง ทุกคนในกลุ่มคุ้นเคยกับระบบเช่นว่านี้ดี
4. กลุ่มใหญ่เพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จสมประสงค์ แต่ไม่ใหญ่โตจนเกินไป จนกระทั่งเบี่ยงเบนไปจากเป้าประสงค์ขององค์กร
5. กลุ่มมีความเห็นใจกัน มีปฏิสัมพันธ์แห่งการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสมแก่การร่วมกันตัดสินใจ
6. กลุ่มปฏิบัติการอย่างมุ่งนวลด ไม่สุดต้องไปทางใดทางหนึ่ง เดินทางสายกลาง ไม่เครียด

ส่วนตัวกล้าส แมคเกรเกอร์ได้กำหนดสังเขปข้อของคุณลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ เอาไว้ดังต่อไปนี้ (แมคเกรเกอร์, 1960: 232-235):-

1. บรรยายความรู้จะเป็นแบบไม่เป็นทางการ สบาย ๆ และผ่อนคลาย
2. มีการอภิปรายกันเป็นอันมาก ซึ่งเกือบทุกคน หรือทุกคนมีส่วนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ความคิดเห็นเหล่านั้นจะต้องเกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจ
3. เข้าใจดีประஸ์เป็นอย่างดี และสมาชิกทุกคนในกลุ่มยอมรับ
4. สมาชิกต่างกันฟังเหตุผลของกันและกัน ความคิดเห็นทุกอย่างที่แสดงออกมา จะได้รับการรับฟังเป็นอย่างดีเสมอ
5. เมื่อมีความเห็นไม่ลงรอยกัน ต้องรับฟัง พิจารณาอย่างถี่ถ้วนรอบคอบ และพยายามร่วมกันแก้ไขปัญหา
6. การตัดสินใจส่วนมากสำเร็จออกมาได้โดยการลงความเห็นเป็นเอกฉันท์ในรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง มีความเต็มใจโดยทั่วไปที่จะยอมรับการตัดสินใจนั้น กลุ่มไม่ไว้ใจการลงคะแนนอย่างเป็นทางการ โดยถือเอาเสียงข้างมาก ว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด
7. การวิพากษ์วิจารณ์มีบอย ๆ ได้ แต่ต้องจริงใจ หวังแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น เป็นการติเพื่อก่อ มิใช่ติเพื่อทำลาย ไม่กระทบกระแทกเดกดันใคร ไม่มุ่งใจมติคราวเป็นส่วนตัว
8. สมาชิกรู้สึกเป็นอิสระที่แสดงความรู้สึก ความคิด ไม่เพียงแต่เรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจที่จะต้องกระทำเท่านั้น แต่หมายรวมไปถึงการปฏิบัติการของกลุ่มด้วย
9. การมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มจะต้องชัดเจน และได้รับการยอมรับ
10. ผู้นำกลุ่มจะไม่ครอบงำ ต้องไม่ใช้คำจาจมากจนเกินขอบเขต มุ่งให้เกิดการร่วมมือร่วมใจเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงให้ดี
11. กลุ่มมีสำนึกร่วมกันในตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง

ความรู้สึกผูกพันแน่นหนึ่งต่อ กันในองค์กรมีส่วนสำคัญมาก เป็นการพัฒนาปัทสถานที่เรียกร้องให้สมาชิกในกลุ่มมีความเท่าเทียมกัน ให้แต่ละคนในกลุ่มพยายามช่วยเหลือกัน ฉุกเฉินให้แก่ผลประโยชน์ของกลุ่มโดยส่วนรวมอย่างเสมอหน้ากัน การมีความผูกพันแน่นหนึ่งต่อกันในกลุ่ม ช่วยทำให้ตอบสนองความต้องการของเอกตบุคคลในกลุ่มได้เป็นอย่างดี และ

ปัทสสถานของกลุ่มนี้เอง ที่ช่วยกระตุ้น จึงให้ผู้ที่ร่วมปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มสามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้โดยง่าย

ทัศนะของการวินิจฉัยสังการ

การตัดสินใจเป็นกลุ่มมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในองค์กรทุกรูปแบบ ตัวอย่างเช่น ผู้นำระดับสูงของบริษัทใหญ่ ๆ จะไม่ใช้ผู้บริหารสูงสุดแต่เพียงผู้เดียวทำการตัดสินใจอีกต่อไป แต่มีแนวโน้มที่ว่า เมื่ององค์กรมีขนาดใหญ่โต มีความซับซ้อนมาก ภาระหน้าที่ในการตัดสินใจจะตกไปอยู่กับบุคคลสามสีคนที่อยู่ในสำนักงานประธานกรรมการบริษัท หรือทีมงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัท หากเป็นหน่วยงานราชการ การตัดสินใจเช่นนี้ ในระดับกรม อธิบดีก็มีภาระงาน (รองอธิบดี ที่ปรึกษา) หลาย ๆ คน ร่วมกันแสดงความคิดเห็น พิจารณาข้อดีข้อเสีย ก่อนที่จะตัดสินใจ ยิ่งไปกว่านั้น แรงขับดันที่ต้องการให้การตัดสินใจนั้น “มีความเป็นเอกฉันท์” เลยทำให้มี “กลุ่มนักคิด” ในบรรดาผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน ไม่ว่าคนเราจะเชื่อว่า การตัดสินใจเป็นกลุ่มจะดีกว่าหรือเลวกว่าการตัดสินใจแต่เพียงลำพังคนก็ตาม ข้อเท็จจริงที่ปรากฏก็คือ การลงความเห็นโดยเอกฉันท์นั้นได้กลายเป็นวิถีชีวิตที่องค์กรขึ้นอย่างรวดเร็วในองค์กรทั้งหลาย ดังนั้น เราจะวิเคราะห์ที่นี่ฐานทางทฤษฎีของการวินิจฉัยสังการเป็นกลุ่ม และประเมินการศึกษาในปัจจุบัน หลาย ๆ เรื่อง ว่า ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำเข้าไปประยุกต์ใช้กับการมีทางเลือกด้วย ๆ ได้อย่างไร

ทัศนะเชิงทฤษฎี (แอริสัน, 1981:242-243)

ในการอภิปรายเกี่ยวกับทฤษฎีของการวินิจฉัยสังการ มีแนวทางอย่างน้อยสามแนว ทางด้วยกันในการมองกลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มมีลักษณะของการรวมตัวกัน สมาชิกในกลุ่มต่างเป็นอิสระ และมีทรัพย์สินของตนเอง
2. กลุ่มเป็นเอกตบุคคลชุดหนึ่ง และสมบูติของกลุ่มก็คือเป็นสมบูติของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มด้วย
3. กลุ่มเป็นแก่นแท้ของการรวมตัวกัน ที่ประกอบไปด้วยเอกตบุคคลชุดหนึ่ง และพฤติกรรมของกลุ่มควรจะเป็นที่เข้าใจในรูปทรัพย์สมบูติของกลุ่ม และทรัพย์สมบูติของสมาชิกของกลุ่ม

ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการที่สมบูรณ์ควรจะรวมเอกสารทบทวนข้อดี และข้อเสียที่เกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะได้ทางเลือกที่ตกลงกันเป็นเอกฉันท์ สินทรัพย์ของการตัดสินใจเป็นกลุ่มอาจจะสรุปได้ดังต่อไปนี้ (แยร์สัน, 1981: 242):-

1. มีองค์ความรู้โดยรวม หรือมีข้อมูลมากกว่า เมื่อมีความเป็นกลุ่ม ข้อมูลที่เก็บรวบรวมเข้าไว้ด้วยกันจากบรรดาสมาชิกในกลุ่มย่อมมากกว่าข้อมูลของเอกตบุคคลอย่างแน่นอน ดังนั้น การตัดสินใจที่ต้องอาศัยการใช้ความรู้ ก็ย่อมจะทำให้กลุ่มได้เปรียบเอกตบุคคล

2. มีจำนวนการเข้าถึงปัญหาได้มากกว่า เอกตบุคคลมักจะคิดแคบ ๆ การมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่มผู้มีทัศนะที่แตกต่างกันออกไป จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และเปิดเส้นขอบฟ้าแห่งสติปัญญาใหม่ ๆ ขึ้นมาด้วย

3. การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการเป็นการเพิ่มการยอมรับการเลือกขั้นสุดท้าย เมื่อกลุ่มทำการตัดสินใจ คนจำนวนมากกว่ายอมรับ และรู้สึกรับผิดชอบในการทำให้การตัดสินใจนั้นบังเกิดเป็นผลสำเร็จเป็นอย่างดี การตัดสินใจที่มีคุณภาพดีที่ได้รับการยอมรับนั้น อาจจะกลายเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพไปก็ได้ ดีกว่าการเลือกที่มีคุณภาพสูงแต่ไม่ได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่เสียอีก

4. มีความเข้าใจที่ดีกว่าเกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น มีความเป็นไปได้น้อยกว่าสำหรับความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสาร เมื่อคนผู้ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อนำเสนอผลการตัดสินใจไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นด้วย

แต่ก็มีความอยู่บ้างว่า การเลือกแบบเป็นเอกฉันท์นั้น มักจะทำให้เกิดผลเสียต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ตามมา :-

1. ความบีบคั้นทางสังคม ความประณานี้จะเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม และได้รับการยอมรับ มักจะทำให้สมาชิกหุบปากเงียบแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

2. การยอมรับการแก้ไขปัญหา การแก้ปัญหาครั้งแรกที่ปรากฏว่าได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากสมาชิกส่วนใหญ่ หรือจากเสียงส่วนใหญ่ในการโหวตมักจะได้รับการยอมรับเป็นส่วนมาก การแก้ไขปัญหาที่มีคุณภาพสูงนั้nmักจะได้รับการยอมรับดังต่อเบื้องแรก

3. การครอบจำกของเอกตบุคคล ในกลุ่มที่ไม่มีผู้นำส่วนมาก สมาชิกที่ได้เด่นจะปรับเปลี่ยน ผลักดันมากกว่าคนอื่น ๆ โดยพยายามที่จะใช้สัดส่วนแห่งการแสดงความคิดเห็น

และการเสนอแนะมากกว่าคนอื่น ๆ เพื่อการตัดสินใจ แม้กระทั้งผู้นำหรือหัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้งจากกลุ่มมักจะพยายามที่จะมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการเลือกทางเลือกที่เข้ารอบใจ หรือเห็นว่าดีกว่า

4. การซึ่งการตัดสินใจ การมีทางเลือกปรากฏขึ้นหลาย ๆ ทาง มักจะเป็นเหตุให้สมาชิกสนับสนุนตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเป็นการเฉพาะ การมีความชอบในลักษณะนี้มักจะเกิดขึ้นเนื่องจากการพยายามหาทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด และผลลัพธ์ที่ได้ก็มักจะเป็นการตัดสินใจแบบประนีประนอม ที่มีคุณภาพดี

ข้อดีของการตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้นมีมากกว่าข้อเสีย จำนวนสมาชิกภายในกลุ่มที่จะสามารถร่วมกันตัดสินใจได้ดีนั้นอยู่ในระหว่าง 5-7 คน ซึ่งกลุ่มน้ำดื่มนี้จะมีข้อได้เปรียบในการตัดสินใจดังต่อไปนี้ (แยริสัน, 1981: 243) :-

1. สมาชิกมีเป็นจำนวนคี่ ทำให้มีเสียงสุดท้ายตัดสินได้ง่าย ไม่มีโอกาสที่ฝ่ายที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยจะได้คะแนนเท่า ๆ กัน

2. กลุ่มนักจะแบ่งออกเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่และกลุ่มคนส่วนน้อย และคนส่วนใหญ่ก็ไม่ได้หอดูกันอื่น

3. กลุ่มใหญ่เพียงพอที่สมาชิกจะเปลี่ยนบทบาทและถอนตัวจากตำแหน่งที่ตนเองอับอายได้ เป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาของกลุ่มเล็กได้

4. กลุ่มเล็กเพียงพอสำหรับสมาชิกที่ไม่คร่ำเครียดจากความเห็นมีบทบาทสำคัญในการอภิปรายได้

ต่อไปนี้เป็นรายการแสดงตัวแบบกลุ่มที่ต่าง ๆ เพื่อการเลือก

ตารางที่ 2 กลยุทธ์สำหรับการวินิจฉัยสิ่งการเป็นกลุ่ม

	กลยุทธ์ 1	กลยุทธ์ 2	กลยุทธ์ 3
ทิศทาง	การตัดสินใจ แบบงานประจำ	การตัดสินใจ แบบสร้างสรรค์	การตัดสินใจแบบ เจรจาตกลงกัน
โครงสร้างของกลุ่ม	มีผู้เชี่ยวชาญที่มีผู้นำ โดยประสานงาน	หลากหลาย มีความ สามารถสูง ผู้นำช่วย ส่งเสริมความคิด สร้างสรรค์	มีตัวแทนเป็นสัดส่วน
บทบาทของกลุ่ม	ความพยายามที่ เป็นอิสระ	ความคิดทุกอย่าง ถูกนำมาสู่กลุ่ม ก่อนการตัดสินใจ	แต่ละคนมองตนเอง ว่าเป็นตัวแทนของ พวงของตน
กระบวนการทางกลุ่ม	ระบุจุดมุ่งหมาย มีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้ประสน งานกับผู้เชี่ยวชาญ	กระบวนการแก้ไข ปัญหา ได้รับการ ร่วมมือเต็มที่ มีการ ติดต่อสื่อสารแบบ เป็นไปเอง มีพัฒนา ศัญญา และมีคุณพินิจ ที่ได้พิจารณาอย่าง รอบคอบ	การสื่อสารเป็น ระบบ กระบวนการ การเป็นทางการ ใช้วิธีการลงคะแนน เสียง

ทิศทาง	กลยุทธ์ 1 การตัดสินใจ แบบงานประจำ	กลยุทธ์ 2 การตัดสินใจ แบบสร้างสรรค์	กลยุทธ์ 3 การตัดสินใจแบบ เจรจาตกลงกัน
สไตล์ของกลุ่ม	มีความเครียดเนื่อง จากมีพันธะผูกพัน เกี่ยวกับปริมาณและ คุณภาพมากเกินไป	ผ่อนคลาย สิงแวดล้อมที่ ไม่เคร่งเครียด สงเสริมอัตตา ของแต่ละคน ไม่มีการบีบ บังคับกัน	จริงใจ เปิดเผย ยอมรับกระบวนการ การทำงานอย่างมาย หลีกเลี่ยงการเป็น ปฏิบัติษักันทาง อารมณ์
บทบาทของกลุ่ม	ความเป็นมืออาชีพ	การสื่อสารแบบ เปิดเผย เอกฉันท์ สนับสนุนความ เห็นแก่ ไม่ ครอบงำ	ต้องการบรรลุ ข้อตกลง มอง ความชัดแจ้ง อย่างเข้าใจ มี อิสระเสรีที่จะ ไม่เห็นด้วย ยอมรับการ ประนีประนอม

จากตารางข้างบนนี้ จะเห็นได้ว่า ขนาดของพฤติกรรมกลุ่มสามารถสรุปได้เป็นดังนี้ :-

1. โครงสร้างของกลุ่ม (Group Structure) หมายถึง องค์กรของสมาชิกแต่ละคน

2. บทบาทของกลุ่ม (Group Roles) พฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับสมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่ม ที่จะมีส่วนช่วยทำให้กระบวนการตัดสินใจง่ายเข้า

3. กระบวนการกลุ่ม (Group Process) ภาริยาอาการที่มุ่งไปสู่การบรรลุจุดประสงค์ของกลุ่ม

4. สไตล์ของกลุ่ม (Group Style) เป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์และสังคมของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในกลุ่ม

5. ปัทสถานของกลุ่ม (Group Norms) เป็นมาตรฐานความประพฤติระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มด้วยกัน

ในตารางที่ 2 จุดประสงค์ของกลุ่มเป็นตัวแปรอิสระ กลุ่มสามารถบรรลุจุดประสงค์ด้วยการใช้กลยุทธ์การวินิจฉัยสังการหนึ่งในสามรูปแบบนั้น กลยุทธ์เป็นตัวแปรที่พึงพา แต่ละกลยุทธ์เป็นตัวแบบพฤติกรรมที่ห้อมล้อมพฤติกรรมกลุ่มหลาย ๆ แนวทาง เอาไว้ด้วยกัน กลยุทธ์ที่ได้เลือกสร้างแล้วและใช้โดยกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับรวมชาติข้องการตัดสินใจในขณะนั้น

ในการตัดสินใจแบบเป็นงานประจำ กลยุทธ์เน้นที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การร่วมมือและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล เป็นการมีพันธสัญญาที่แน่นหนึ่งแห่งความเป็นมืออาชีพ ส่วนการตัดสินใจแบบสร้างสรรค์นั้นเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนเทคนิคการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในสิ่งแวดล้อมที่สถาบันฯ ไม่มีการบังคับ ไม่เด็ดขาด และในท้ายที่สุด กลยุทธ์การเจรจาประนีประนอมนั้น มีรูปแบบเป็นทางการ และเป็นตัวแทนของ การใช้วินัยในหลาย ๆ กลุ่ม หลาย ๆ พวก มีการตั้งข้อกำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นมาใช้บังคับ และมีกระบวนการที่จะได้มีชื่องการเลือกทั้งหลาย

คุณค่าสำคัญของตารางที่ 2 ที่แสดงไว้นี้ เป็นการให้กรอบโดยย่อที่ผู้ตัดสินใจสามารถรับเอกสารยุทธ์สำหรับการวินิจฉัยสังการโดยใช้ทักษะที่เป็นที่รู้จักกันแล้วของพฤติกรรมกลุ่ม ด้วยวิธีการ เช่นนี้ การตัดสินใจเป็นกลุ่มมักจะมีผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจอย่างมากกว่า ตรงตามเป้าประสงค์ในเชิงการจัดการมากกว่า สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจมากกว่าด้วย

ความขัดแย้งในการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

ในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันนั้น ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ จนถูกมองเป็นเรื่องปกติธรรมดายไปแล้ว เมื่อมีการทำงานร่วมกัน ย่อมมีเรื่องผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง นอกเหนือนั้น ทัศนคติ แนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความสนใจที่แต่ละคนมีแตกต่างกันออกเป็นอย่างก่อให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้โดยง่าย

ดังนั้น นักตัดสินใจทั้งหลายพึงได้ตระหนักรู้ว่า ใน การตัดสินใจต่าง ๆ นั้น ย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ทุกเมื่อ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งก็ไม่ได้ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ด้อยประสิทธิภาพแต่อย่างใด แต่อาจจะทำให้เกิดประโยชน์ มีผลงานสูง และได้รับการยอมรับมากขึ้นเสียอีก

โดยทั่วไปแล้ว ความขัดแย้งนั้นมีต้นกำเนิดมาจากสามแหล่งด้วยกัน ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อจะเอา wang ที่มีอยู่จำกัด (เช่น เพื่อได้เงินเดือนขึ้นสองขั้น เพื่อได้เลื่อนตำแหน่งจากรองอธิบดีเป็นอธิบดี ได้เลื่อนระดับจาก ระดับ 8 เป็นระดับ 9) 2) การมีความแตกต่างในด้านเป้าประสงค์ จุดมุ่งหมาย เช่น คนหนึ่งอยากรียนปริญญาโท แผน ก อีกคนหนึ่งอยากรียนแผน ข เป็นต้น 3) ความต้องการที่จะเป็นผู้โดดเด่นในกลุ่ม หรือต้องการมีความเป็นอิสระ ไม่ต้องการให้มีใครมาครอบจ้ำตน เช่น บางคนต้องการเป็นหัวหน้าภาควิชา ต้องการเป็นประธานสาขาวิชา (ในการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาโทหรือเอก)

แยริสัน (1981:246-247) ได้สรุปทศนะเชิงบวกและเชิงลบของความขัดแย้งภายในกลุ่มไว้ดังต่อไปนี้ :-

คนที่ไม่พึงพอใจในสถานภาพของตนเองในกลุ่มเล็ก ๆ มักจะไม่คร่อมเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มอย่างเต็มใจนัก และมักจะทำให้ความผูกพันแน่นหนียวของกลุ่มต้องหย่อนยานไป นับว่ามีผลกระทบอย่างสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่ม อย่างไรก็ตาม บทบาทของความขัดแย้ง ในเชิงบวกและเสริมสร้างนั้น ได้มีส่วนบำรุงเลี้ยงความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรมทั้งปวง ดังนั้น จึงไม่ควรที่จะละเลยความขัดแย้งเป็นอันขาด กลุ่มที่ไม่มีความขัดแย้งกันโดยนั้นมักจะเป็นกลุ่มที่เฉื่อยชา เฉยชา และมักจะปฏิบัติหน้าที่การทำงานไปเรื่อย ๆ แทนจะไม่ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดเสียด้วยซ้ำ

โดยทั่วไป ความขัดแย้งภายในกลุ่มสามารถแบ่งออกได้เป็นสองแบบดังต่อไปนี้ :-

- 1) ความขัดแย้งที่เกิดโดยอิสระ (Substantive Conflict) ที่มีต้นกำเนิดมาจากภารกิจที่ค่อนข้างจะหนักของกลุ่ม ที่มุ่งมั่นที่จะพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร หรือของกลุ่มให้จงได้ ถือได้ว่า เป็นความขัดแย้งอันเกิดจากการทำงาน ขัดแย้งกันเนื่องจากมีความเห็นไม่ตรงรอยกันเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน และ 2) ความขัดแย้งอันเนื่องจากอารมณ์ (Affective Conflict) เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่พึงพอใจต่อกันเป็นส่วนตัว มีความขัดแย้งกันในเรื่องอื่น ๆ มาก่อน เมื่อต้องมาเผชิญหน้ากัน ก็ขัดแย้งกัน ไม่ยินดีที่จะได้พบหน้าค่าตากันมากนัก ความขัดแย้งเช่นนี้ เกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคนต่างก็ต้องการใช้กลุ่มให้ตอบสนองความต้องการส่วนตน ที่ต้องการจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการครอบงำความคิดหรือการกระทำของผู้อื่น

ความขัดแย้งทั้งสองแบบที่กล่าวมา สามารถขัดขวางความพยายามในการตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์ และเนื่องจากว่า ความเป็นเอกฉันทนี้เป็นส่วนประกอบที่จำเป็นยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของกลุ่ม ดังนั้น กลุ่มใดที่เข้าไปเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับความขัดแย้งไม่ว่าแบบหนึ่งแบบใดดังได้กล่าวแล้ว ก็ย่อมยกนักที่จะมีการตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์ได้

อย่างไรก็ตาม กลุ่มอาชจะสามารถเข้าชนะทักษะเชิงลบของความขัดแย้งโดยอิสระ และความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ (แอริสัน, 1981: 247):-

1. กลุ่มที่มีความขัดแย้งโดยอิสระ (ขัดแย้งเนื่องจากภาระงาน) อาชจะตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ได้ด้วยการเน้นท่องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์
2. กลุ่มที่มีความขัดแย้งเชิงอารมณ์สามารถบรรลุผลการตัดสินใจแบบเป็นเอกฉันท์ได้ด้วยการลดลงค์ประกอบต่าง ๆ ที่ขัดขวางความสัมฤทธิ์ผลของความเป็นเอกฉันท์

แอริสันได้อ้างถึงการค้นพบของโบเวอร์เกี่ยวกับผลกระบวนการของความขัดแย้งที่มีต่อกลุ่มไว้น่าสนใจมาก มีความโดยสรุปดังนี้ (แอริสัน, 1981:248):-

1. คุณภาพของกลุ่มในการเสาะหาทางเลือกต่าง ๆ มักจะดียิ่งขึ้นเมื่อมีความขัดแย้ง
2. คุณภาพของกลุ่มในการเปรียบเทียบและประเมินทางเลือกมักจะดียิ่งขึ้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในกลุ่ม
3. ความเป็นไปได้ที่กลุ่มจะมีข้อตกลงร่วมกันมักจะลดลงเมื่อมีความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. คุณภาพของการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมักจะทำให้มีการใช้ความพยายามสูงสุดที่จะแสดงผลงาน ความสามารถ และเมื่อเลยจุดแห่งการขัดแย้งนั้นไปแล้ว ความพยายามเช่นว่านี้ก็จะลดลงไปตามลำดับ

การศึกษาของโบเวอร์นี้น่าสนใจเป็นอันมาก เพราะมิใช่เพียงแต่จะยืนยันถึงทักษะเชิงบวก และเชิงลบของความขัดแย้งภายในกลุ่มเท่านั้น แต่ยังช่วยแยกแยะผลลัพธ์ของความไม่กتمกลืนกันในกลุ่ม ในหลาย ๆ ระดับในกระบวนการแห่งการวินิจฉัยสั่งการอีกด้วย

มีเทคนิคต่าง ๆ หลายประการที่เป็นประโยชน์มากในการคาดหวัง และแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการมีความขัดแย้งภายในกลุ่ม เทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้เป็นกฎเกณฑ์ง่าย ๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจ กฎที่ง่ายที่สุดและที่ใช้กันมากที่สุดก็คือ เสียงข้างมากเป็นผู้ชนะ (Majority Rule) ปัญหาอันเกิดจากความขัดแย้งสามารถแก้ได้ด้วยการลงคะแนนเสียง ซึ่งผู้ที่แพ้ในการออกเสียงก็ยอมจะเกิด

ความไม่พอใจเป็นธรรมด้า ดังนั้นเทคนิคเช่นนี้มักจะไม่บรรลุผลในส่วนของความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม (หากมีประสิทธิภาพจริง จะต้องมีความเห็นร่วมกันเป็นเอกฉันท์)

กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ต้องการมากกว่า ก็คือ การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Unanimous Decision) อันเกิดมาจากการความเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ (Unanimous Opinion) ซึ่งมีคุณค่าในการช่วยบ่งชี้ให้สมาชิกแต่ละคนมีความพึงพอใจอย่างสูงสุด ซึ่งถึงกระนั้นก็ตาม การตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์นี้ก็ต้องอาศัยความประนีประนอม การใช้ความพยายามที่จะให้มีความเห็นร่วมกันเป็นเอกฉันท์นี้ อาจจะต้องใช้ระยะเวลาสักหน่อย ใช้ศิลปะแห่งการ沟通 และบางครั้งที่ยอมเห็นด้วยก็อาจจะไม่เต็มใจมากนักก็ได้

การศึกษาของใบเวอร์ แสดงให้เห็นว่า เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกัน มีความสนใจในทิศทางเดียวกัน และยินดีที่จะหลอมรวมเข้าสู่ที่ต้นของขอบนั้นเข้าด้วยกันให้กลายเป็นคุณพินิจของกลุ่มที่เห็น眼แหน่ ความเห็นอันเป็นเอกฉันท์นั้นก็จะกลายเป็นกฎการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพไป แน่นอนที่สุด กลุ่มที่มีสมาชิกที่เกากลุ่มรวมตัวกันเห็น眼แหน่นั้นย่อมจะมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากกว่า โดยไม่ต้องมาถือข้อกำหนดกฎเกณฑ์ใด ๆ เลย

การแยกประเภทกลุ่มวินิจฉัยสั่งการ

กลุ่มวินิจฉัยสั่งการ สามารถแยกออกได้เป็นสามประเภท ดังต่อไปนี้
(แอร์สัน, 1981: 249-250) :-

1. กลุ่มปฏิสัมพันธ์ (Interacting Group) โดยทั่วไปการประชุมร่วมกันเป็นกลุ่มแบบมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันนั้นเริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงปัญหา ที่หัวหน้าหรือผู้นำเป็นผู้หยิบยกขึ้นมาจากนั้นก็ตามมาด้วยการอภิปรายในกลุ่ม เพื่อที่จะหาข้อมูล และรวบรวมเอกสารต่าง ๆ จากผู้ร่วมประชุม การประชุมมักจะสิ้นสุดลงด้วยข้อสรุปโดยการลงความเห็นชอบร่วมกันของสมาชิกเสียงส่วนใหญ่เป็นเสียงตัดสิน หรือหากมีการตัดสินใจร่วมกันเป็นเอกฉันท์ได้ก็ยิ่งดี

2. เทคนิคการจัดลำดับของกลุ่ม (Nominal Group Technique) รูปแบบของเทคนิคนี้ก็คือ 1) สมาชิกของกลุ่มนั่งเรียง ๆ เยี่ยมแนวความคิดเกี่ยวกับปัญหาหรือภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ต่อจากนั้น 2) สมาชิกแต่ละคนก็นำเสนอแนวความคิด และปัญหาที่เผชิญต่อกลุ่มเป็นรายคนไป โดยยังไม่ต้องมีการอภิปรายหรือจราณอะไรทั้งสิ้น 3) ความคิดต่าง ๆ เหล่านั้นจะถูกสรุปและเขียนไว้บนกระดาน หลังจากได้นำเสนอความคิดทั้งหมดแล้ว 4) จึงมีการอภิปรายร่วมกัน

เพื่อขยายความ และประเมินแนวความคิดเหล่านี้ และ 5) การประชุมนั่งจบสิ้นลงโดยการลงคะแนนเสียง และจัดลำดับความสำคัญจากคะแนนที่ลงมั่น

3. เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

ให้มีการพัฒนาขึ้นมาโดยนอร์

แมน ดาลกีและพากในบริษัทแวนด์ แห่งประเทศไทยเมริกา เมื่อประมาณสี่ทศวรรษมาแล้ว เทคนิคเดลฟายนี้มีประโยชน์มากสำหรับ ก) การพิจารณา หรือการพัฒนาทางเลือกที่อาจจะเป็นไปได้ ข) การค้นหาหรือการเปิดเผยข้อมูลนิเทศฐานหรือข้อมูลที่สำคัญพิเศษที่หลากหลาย ค) แสดงให้เห็นข้อมูลที่อาจจะก่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์แก่กลุ่มที่เกี่ยวข้องด้วย และ ง) หาสนับสนุนของดูดพิเศษที่ได้รับมาในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้มาจากหลาย ๆ แนวทางด้วยกัน เทคนิคเดลฟายนี้ ไม่เนื้อหนักกับปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม หรือกลุ่มการตัดสินใจ ตรงที่ผู้มีส่วนเข้าร่วมในกระบวนการเดลฟายนี้มีระดับภาระรายอยู่ทั่วไป และไม่จำเป็นจะต้องมาพบปะกันพร้อมหน้าพร้อมตาเพื่อทำการวินิจฉัยสิ่งการแต่อย่างไร เทคนิคเดลฟายนี้จัดทำให้การเรียกร้อง เหตุชีวน้อย่างเป็นระบบ และรวมรวมเอาดูดพิเศษในหัวเรื่องที่เจาะจง ด้วยการออกแบบสอบถามที่มีข้อมูลเชิงสรุปะปน กระจัดกระจางอยู่ตรงส่วนนั้นบ้าง ส่วนนี้บ้าง และรับเอกสารความคิดเห็นที่ได้รับจากการตอบสนองที่ได้กระทำมาก่อนหน้านั้นของผู้ร่วมในกิจกรรมนี้ ปกติแล้วใช้แบบสอบถามเพื่อการถามข้อเพียงสองครั้ง และรายงานข้อมูลป้อนกลับ ก็พบว่าเพียงพอแล้วสำหรับการลงความเห็นขั้นสุดท้ายสำหรับกลุ่ม

การวิจัยที่ได้มุ่งไปสู่การค้นหาให้ได้ว่า เทคนิคอย่างใดอย่างหนึ่งในสามประการ ได้แก่ เทคนิคปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม การวินิจฉัยสิ่งการเป็นกลุ่ม และเดลฟายเทคนิค อย่างไหนจะดีกว่า กัน ในขณะที่มีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนหลายประการระหว่างกระบวนการทั้งสามนี้ ความแตกต่างเหล่านั้นปรากฏว่ามีความเกี่ยวโยงกันมากกว่า ดังนั้นจึงไม่อาจกล่าวถึง ณ ที่นี่

เกณฑ์ในการวินิจฉัยสิ่งการ

มีเกณฑ์ต่าง ๆ มากมายที่การตัดสินใจที่กระทำโดยกลุ่มจะต้องถูกประเมิน ได้แก่ 1) คุณภาพ 2) การยอมรับ และ 3) ความเริ่ม คุณภาพนั้นเป็นคุณลักษณะทั่วไปที่เป็นที่พึงปรารถนามากในการตัดสินใจแบบที่ 2 แห่งมุ่งในการพิเคราะห์ความมีคุณภาพนั้น ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ หรืออัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ได้ออกมา (Output) จากสิ่งที่ใส่เข้าไป (Input) 2) ผลกระทบของความล้มเหลว 3) ความสะดวกในการนำไปใช้ 4) ช่วงระยะเวลาที่การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพ และ 5) ความเป็นไปได้ที่การตัดสินใจนั้นจะบรรลุผลสมประสงค์ตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ (แอร์สัน, 1981:251)

การยอมรับการตัดสินใจ หมายถึง การเลือกที่เป็นที่ยอมรับต่อกัน ๆ ฝ่ายที่จะมีผลทึ้งโดยตรงและโดยอ้อม แน่นอนที่สุดที่มีการตัดสินใจบางอย่างที่ไม่จำต้องได้รับการยอมรับเลย แต่เมื่อไม่ได้รับการยอมรับเสียแล้ว การตัดสินใจบางครั้งก็อาจจะด้อยประสิทธิภาพจากการปิดกั้นหรือขัดแย้งอย่างเปิดเผย หรือการทำให้เสื่อมเสียอย่างลับ ๆ ในระหว่างขั้นตอนการนำเอกสารตัดสินใจไปใช้ให้บังเกิดผล

เกณฑ์ประการที่สามสำหรับการตัดสินใจเป็นกลุ่ม ได้แก่ ความริเริ่ม (Originality) ในสถานการณ์แห่งการตัดสินใจนั้น การเลือกในเบื้องต้นอาจเป็นที่พึงประนีประนอม มีสถานการณ์ที่สอดใหม่ การตัดสินใจแบบใหม่ ๆ ก็ย่อมเป็นที่ต้องการด้วยเช่นเดียวกัน ความริเริ่มนี้ได้กล่าวไปแล้วที่ยอมรับกันมากในการกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มมีความตื่นตัว และพยายามสร้างงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นมา การจัดลำดับความสำคัญสำหรับเกณฑ์ในการตัดสินใจก็คือ คุณภาพ การยอมรับ และความริเริ่ม

คุณลักษณะเชิงสถานการณ์ของการตัดสินใจเป็นกลุ่ม

คุณลักษณะสามประการของสถานการณ์การตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้นมีความสำคัญมากในเบื้องแรก คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ 1) การมีความเชี่ยวชาญ 2) ขอบเขตของการตัดสินใจ และ 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม แน่นอนที่สุดที่ว่า คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการเลือกของสมาชิกในกลุ่ม และการกระทำหน้าที่ร่วมกันของกลุ่ม

การมีความเชี่ยวชาญ นั้น เป็นสิ่งสำคัญมาก หากการตัดสินใจในขณะนั้นจำต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษ ไม่เพียงแต่ที่มีอยู่ในบรรดาสมาชิกในกลุ่มด้วยกันเอง ในกรณีนี้ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก หรือที่ปรึกษาจะต้องถูกเชิญเข้ามาให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือช่วยแก้ไขปัญหา เพื่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง

ขอบเขตของการตัดสินใจ ผูกพัน เกี่ยวข้องอยู่กับจำนวนบุคคล พรรค กลุ่ม หรือสิ่งที่อยู่ภายนอกที่นอกเหนือไปจากการควบคุมของผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น ซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีขอบเขตแคบ ๆ อาจจะมีผลกระทบเพียงภายในกลุ่ม หรือพรรคของตนเองเท่านั้น โดยทั่วไป ยิ่งขอบเขตของการตัดสินใจกว้างออกไปเพียงไร เกณฑ์ของการยอมรับในการเลือกทางเลือกสุดท้ายก็จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเพียงนั้น

ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ซึ่งได้ก่อจลาจลมาก่อนแล้วนั้น เป็นการกล่าวถึงว่า สมาชิกของกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยกับทางเลือกที่ต้องการนั้น มีมากน้อยเพียงไร กลุ่มย่อมต้องการที่จะลดผลกระทบในเชิงลบของการมีความขัดแย้ง และต้องการที่จะได้รับผลประโยชน์ให้มากที่สุดที่จะมากได้จากการแตกต่างของสมาชิกภายในกลุ่ม (สมาชิกแต่ละคน มีความแตกต่างของเอกลักษณ์ บุคคล บางคนนิ่มดี บางคนเป็นนักปฏิบัติ บ้างก็เป็นนักประชาสัมพันธ์ บางคนเก่งคำนวณ บางคนเก่งทางระดมทุน บ้างก็เก่งทางวิจัย แต่งตำรา แปลหนังสือ เก่งค้าขาย เก่งในการติดต่อกับต่างประเทศ เก่งด้านการวางแผน โฆษณา ประชาสัมพันธ์ฯลฯ ความเก่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่แฟ่งฝังอยู่ในตัวสมาชิกแต่ละคน นับเป็นทรัพย์สมบัติที่มีคุณค่ายิ่ง หากกลุ่มสามารถเลือกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างที่เรียกว่า เกิดพลังสมฤทธิ์ของกลุ่ม (Synergy) แทนที่จะมานั่งอิดใจวิชยา กัน ว่าคนนั้นหรือคนนี้เก่งกว่าตัว สิ่งนั้นที่เขาทำได้ แต่เราทำไม่ได้ เพราะฉะนั้น ต้องทำเป็นไม่วันวัน หรือเที่ยวโน่นหน่านั่น ลิงที่คนโน่นทำ คนนี้ทำนั้น ไม่ได้เรื่องได้ร้าว ลิงที่คนนั้นทำไม่ได้ ซึ่งเป็นวิสัยปักติธรรมด้วยมนุษย์ที่มักจะหลงตันเอง คิดว่าตนเองเก่งกว่า หรือวิเศษกว่าผู้อื่นอยู่เรื่อยไป เป็นนิสัยที่ไม่ดี เรียกว่า การยกตนข่มท่าน

ความเป็นสมาชิกของกลุ่ม

สมาชิกภาพของกลุ่มนั้น แบ่งออกได้เป็นหลายลักษณะ ได้แก่ การเป็นผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้า ผู้นำ ผู้ตาม ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแทน เจ้าของ ลูกจ้าง ฯลฯ

กรอบแนวคิดของกลุ่มตัดสินใจ

จากกลุ่มสามลักษณะ ได้แก่ กลุ่มปฏิสัมพันธ์ กลุ่มตัดสินใจ และกลุ่มเดล พายนั้น สามารถสรุปรวมเป็นตารางแสดงให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จากตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตัวแปร	กลุ่มปฏิสัมพันธ์	กลุ่มตัวสินใจ	กลุ่มเดลฟี่
1. การตัดสินใจเป็นกลุ่ม เกณฑ์ ก. คุณภาพ ข. การยอมรับ ค. ความเริ่ม	ปานกลางถึงสูง ปานกลางถึงสูง ต่ำถึงปานกลาง	ปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง	ต่ำถึงปานกลาง ต่ำถึงปานกลาง ปานกลางถึงสูง
2. คุณลักษณะตามสถานการณ์ ของกลุ่ม ก. การมีความเชี่ยวชาญ ข. ขอบเขตการตัดสินใจ ค. ความขัดแย้งในกลุ่ม	ต่ำถึงปานกลาง ปานกลางถึงก้าว ปานกลางถึงสูง	ปานกลาง ปานกลาง ต่ำถึงปานกลาง	ปานกลางถึงสูง แคบถึงปานกลาง ต่ำ
3. สมรรถิกของกลุ่ม ก. ผู้เชี่ยวชาญ ข. ตัวแทน ค. ผู้ร่วมงาน	เป็นครั้งคราว บ่อย ๆ เสมอ ๆ	บ่อย ๆ เป็นครั้งคราว บ่อย ๆ	เสมอ ๆ แบบไม่ประกhydrate เป็นครั้งคราว

ตารางที่ 3 แสดงกรอบแนวความคิดของกลุ่มภารวินิจฉัยสั่งการ

กลุ่มปฏิสัมพันธ์ถูกมองว่า เป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในเบื้องต้นของคุณภาพ และการได้รับการยอมรับ การตัดสินใจมักจะมีขอบเขตที่กว้าง และมีโอกาสที่จะเกิดข้อขัดแย้งภายในกลุ่มค่อนข้างสูง สมาชิกในกลุ่มมักจะประกอบไปด้วยผู้ร่วมงาน บางทีรวมถึงตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือมีความสนใจ และนาน ๆ ครั้งก็จะมีผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย จุดอ่อนที่สำคัญของกลุ่มปฏิสัมพันธ์ก็คือ แบบจำไม่มีความคิดริเริ่มเกิดขึ้นมาได้เลย และอาจจะสูญเสียความมีประสิทธิภาพบางประการไปเมื่อมีความขัดแย้งที่เป็นอันตรายเกิดขึ้นภายในกลุ่ม

ส่วนกลุ่มเดลฟี่นั้น มีการใช้เทคนิคมากกว่าอีกสองกลุ่ม กลุ่มเดลฟี่นี้ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญต่อการสร้างการตัดสินใจชนิดริเริ่มขึ้นใหม่ออกมานี้ มีขอบเขตค่อนข้างจะแคบในกลุ่มเดลฟี่นี้ ไม่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มไม่จำเป็นต้องพบหน้าค่าตากันและกัน กลุ่มเดลฟี่นี้มีความเฉพาะทาง ความเชี่ยวชาญเฉพาะตนค่อนข้างมาก องค์กรส่วนมากมักไม่นิยมใช้เทคนิคเช่นนี้กันนัก

กลุ่มการตัดสินใจดูเหมือนว่าจะช่วยอุดช่องว่างระหว่างห่วงสิงที่สุดต่อไปทางซ้ายและทางขวา ได้ดีระหว่างกลุ่มปกิสัมพันธ์และกลุ่มเดลฟาย ตัวอย่างเช่น กลุ่มตัดสินใจมักจะประสบความสำเร็จในระดับปานกลางในการดูแลให้เข้าเกณฑ์สามประการสำหรับการตัดสินใจเป็นกลุ่ม ไม่ว่าการตัดสินใจอีกสองแบบนั้นจะมุ่งไปยังความสำเร็จที่สูงมากหรือต่ำมาก และตามลักษณะของสถานการณ์ของการตัดสินใจเป็นกลุ่ม กลุ่มจัดลำดับการตัดสินใจ (Nominal Group) จะอยู่ตรงกลางระหว่างกลุ่มปฏิสัมพันธ์ และกลุ่มเดลฟายเสมอ กลุ่มตัดสินใจมักจะมีสมาชิกในราย ๆ ระดับคละเคล้าปะปนกันอยู่ เช่น มีผู้ร่วมงาน ตัวแทน และผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาอยู่ด้วยสำหรับกลุ่มปฏิสัมพันธ์นั้นมีข้อดีกว่าในแง่ของคุณภาพ และการได้รับการยอมรับ ส่วนกลุ่มเดลฟายนั้นดีกว่าในแง่ความไวเร็ว

การตัดสินใจเป็นกลุ่มและการตัดสินใจเป็นเอกเทศ

การตัดสินใจนั้น สามารถกระทำได้โดยลำพังตนเอง ในกรณีที่เป็นเรื่องเล็ก ๆ เรื่องเฉพาะตน ซึ่งเราได้กระทำอยู่วันละหลาย ๆ ครั้ง และในบางกรณี ก็ต้องมีการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม ในเรื่องที่มีความสำคัญมาก ๆ เรื่องเกี่ยวกับความเป็นความตายนของหน่วยงาน องค์กร สถาบัน แม้กระทั่งในระดับประเทศ ซึ่งการตัดสินใจทั้งสองลักษณะนี้มีความแตกต่างกันอยู่ และต่างก็มีข้อดีและข้อเสีย ดังต่อไปนี้

แอริสัน (1981: 255) กล่าวว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อเอกตบุคคลในการทำหน้าที่ตัดสินใจแต่เพียงฝ่ายเดียวนั้น ได้แก่ 1) บุคลิกภาพของเข้า 2) ภาพลักษณ์ทางจิตใจที่เป็นผลมาจากการบวนการแห่งการหยั่งรู้ 3) ความเต็มใจที่จะยอมรับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น และ 4) อิทธิพลของจิตใต้สำนึกที่มีต่อการตัดสินใจของเข้า

สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจจะต้องยอมรับบทบาทของกลุ่ม และต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มเพื่อที่จะได้มีการตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ได้ มีบ่อย ๆ ที่เอกตบุคคลจะต้องประนีประนอมในเรื่องความเชื่อส่วนตัว ทัศนคติ และคุณค่า เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และสมาชิกของกลุ่มไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของทางเลือกที่เข้าได้ตัดสินใจไปนั้น (เพราะเมื่อตัดสินใจเป็นกลุ่ม ก็ต้องรับผิดชอบร่วมกันเป็นกลุ่ม ไม่ต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวตามลำพัง) สิ่งนี้อาจจะเป็นผลให้เอกตบุคคลมีความเต็มใจที่จะยอมรับความไม่แน่นอน โดยแก่นแท้แล้ว การมีคุณภาพนิจร่วมกันของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาต้นนั้น แต่ละคนต่างก็พอใจที่จะมีการตัดสินใจ

โดยรวมเร็ว หรือไม่ก็เลื่อนการตัดสินใจนั้นออกไป (ผัดวันประกันพรุ่ง) หากกว่าที่จะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวตามลำพัง

ในแง่ของประสิทธิภาพว่า การตัดสินใจคนเดียว หรือการตัดสินใจเป็นกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากันนั้นนั้น มีข้อดีเดียวกันมากมาย โดยที่ไปแล้ว กลุ่มจะต้องใช้เวลาในการที่จะได้ทางเลือกที่ตัดสินแล้ว และสามารถรวบรวมเอาผู้เชี่ยวชาญมาร่วมกันตัดสินใจได้ การตัดสินใจเป็นกลุ่มอาจทำให้ลดความอคติของแต่ละบุคคลได้ กลุ่มของผู้ตัดสินใจที่มีจิตใจที่เปิดเผย ตรงไปตรงมาอย่างสามารถเลือกทางเลือกที่ดี หมายความ ได้มากกว่ากลุ่มของผู้ที่มีอคติอยู่ในใจ

ในส่วนที่จะกล่าวได้ว่า การตัดสินใจเป็นกลุ่มดีกว่าແນ່ງໆ ก็คือ สามารถที่จะรวบรวมเอาผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ สาขา มามีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะขับชี้อีกมากกว่า และให้ความสามารถในเชิงวิเคราะห์มากกว่าด้วย จึงหมายความที่จะใช้คำว่า “พลังสัมฤทธิ์ของกลุ่ม” (Synergy) ซึ่งเป็นการบูรณาการสูงสุดจากบรรดาสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน พลังนี้เป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างแน่นหนึ่งระหว่างสมาชิกของกลุ่ม และสร้างองค์ประกอบเชิงบางต่อ การเลือกตัดสินใจ ที่แตกต่างอย่างมากมาจากการรวมເเอกสารตัดสินใจของบุคคลหลายคน คุณภาพใจร่ามกัน โดยรวมเอาเข้ามาด้วยกันเลย ๆ

มีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงว่า เอกอัตถบุคคลที่ร่วมเป็นสมาชิกอยู่ในกลุ่มนั้นมักจะยินดีที่จะเสียงมากกว่าในฐานะผู้ตัดสินใจ (เสียงในฐานะของกลุ่ม รับผิดชอบร่วมกันทั้งกลุ่ม) อย่างไรก็ตาม กลุ่มนั้น บางทีก็ค่อนข้างจะตัดสินใจแบบอนุรักษ์นิยม ได้เหมือนกัน (เนื่องจากมีบุคคลหลายคนร่วมตัดสินใจ บางคนเป็นคนหัวกera พยายามรักษาอะไรเป็นปกติ กฎเกณฑ์ ขนบธรรมเนียมประเพณี ชอบทำงานตามด้วยทุกหมาย หากเรื่องใดจะต้องออกกฎหมาย ก็จะไม่ยอม และขัดขวางคัดค้านอย่างเต็มที่) เมื่อสมาชิกของกลุ่มต้องการการตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ บางทีพาก夷กใช้ความพยายามที่จะให้มีความเสียงน้อยที่สุดในระดับที่พากไม่กล้าเสียงทั้งหลายจะยอมรับได้ ซึ่งแม้ว่าที่กล่าวดูออกจะเกินความจริงไปสักหน่อย ข้อเท็จจริงก็มีอยู่ว่า กลุ่มจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในกลุ่มอย่างแน่นอน หากใครสักคนในกลุ่มจำเป็นจะต้องตัดสินใจและรับผิดชอบเต็มที่ต่อการตัดสินใจนั้น เขาก็มักจะผิดผ่อนที่จะเลือกตัดสินใจ (ทดสอบระยะเวลาให้นานออกไป) อย่างไรก็ตาม สมาชิกภาพของกลุ่ม มักจะทำให้ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจนั้นกระจายออกไปทั่ว ๆ กันในบรรดาสมาชิกของกลุ่ม และคนที่ขาดสักหน่อยในการตัด

สินใจก็อาจจะกลายเป็นคนกล้าไปได้เพื่อมุ่งหวังที่จะปกป้องกลุ่มของตนนั้น และก็แน่นอนที่ว่า จะต้องมีเอกตบุคคลบางคนที่มีความพ่อใจและยินดีที่จะรับผิดชอบในการกระทำของตนเองมากกว่าที่จะร่วมตัดสินใจเป็นกลุ่ม แล้วยินดีรับผิดชอบต่อความเสี่ยงจากการกระทำการของเขานั้นเต็มประดุจ (เช่น ยอมผลสถาชาร์ต มนัสวัชต์ อธิตนายกรัฐมนตรี ที่ชอบใช้อำนาจเด็ดขาดตามลำพังตน และกล่าวว่า ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว)

สิ่งหนึ่งที่ต้องไม่ลืมนึงก็คือว่า การตัดสินใจบางชนิดก็หมายความที่จะกระทำโดยกลุ่ม และบังเกิดหมายความที่จะกระทำโดยเอกตบุคคล สำหรับงานที่ไม่ใช่งานประจำ ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นช้าๆ มีทางเลือกที่ไม่แน่อน มากจะหมายความกับการร่วมกันตัดสินใจเป็นกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยคุณพินิจที่ถูกต้องรอบคอบ เป็นการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม และหัวผิดตัวในระยะยาว หรือมุ่งแก้ไขปัญหาที่วิกฤตมาก ๆ โดยรวมด้วยวังต่อผลกระทบในหลาย ๆ ทางที่อาจจะเกิดขึ้น คำนึงถึงทั้งข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจนั้นอย่างรอบคอบที่สุด (ตัวอย่างของการรับด่วนตัดสินใจของรัฐบาลพลเอกชาลิต ยงใจยุทธ์ เมื่อเร็ว ๆ นี้ ก็คือ การขึ้นราคาน้ำมันเชื้อเพลิงไปอีกถี่ถ้วนประมาณ 1 บาท เพื่อพยายามรวบรวมเงินไปใช้หนี้เงินกู้ที่กู้มายาก IMF ให้เร็วที่สุด แต่เมื่อผลกระทบต่อสภาวะการครองชีพของประชาชนเป็นอันมาก ได้รับการร้องเรียน การบ่นว่ามาก ๆ เข้าภายในเวลาเพียงสามวันเท่านั้นก็ต้องราคาลงมาเท่าเดิม นับเป็นการตัดสินใจที่หุนหันพลันแล่น ไม่รอบคอบ และทำให้เสียภาพพจน์ของความเป็นผู้นำของประเทศ ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือไว้ใจอีกด้วย เป็นจากได้ตัดสินใจผิด ๆ ในลักษณะเดียวกันนี้มานหลายครั้งหลายหน จากการที่ได้บริหารประเทศในระยะเวลาเพียงไม่ถึงหนึ่งปี)

สำหรับงานประจำ งานที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ งานที่ไม่ต้องเสี่ยงอะไรกันนัก และงานที่ต้องอาศัยการคิดคำนวนเชิงสถิติ ตัวเลข การนำนายเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางใดทางหนึ่งที่คุณ ๆ เดียวสามารถกระทำได้นั้น การตัดสินใจโดยเอกตบุคคลย่อมดีกว่าอย่างแน่นอน ส่วนมากแล้ว การตัดสินใจเช่นนี้มักจะนิยมกระทำการกันในระดับปฏิบัติการ (Operational Level)

แนวทางบางประการสำหรับนักตัดสินใจไว้พิจารณา มีดังต่อไปนี้ (แอริสัน, 1981: 256):-

1. การตัดสินใจเป็นกลุ่มมักจะดีกว่าการตัดสินใจคนเดียว มักจะดีกว่าคน ๆ เดียวที่เก่งที่สุด ดีที่สุด ที่จริงแล้ว ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าของกลุ่มนั้น อาจจะได้รับมาจากความ

พยายามหลาย ๆ อย่างของนักตัดสินใจที่ดีกว่าเพียงคนเดียว (ในกลุ่มนี้ ที่ได้ใช้ความพยายามแสดงความเห็น โน้มน้าวจิตใจ ซึ่งแน่น)

2. การวัดความมีประสิทธิภาพของกลุ่มควรจะกระทำโดยคำนวนจำนวน

ขั้นตอนที่ใช้ไปของสมาชิกแต่ละคนในการตัดสินใจ มิใช่เพียงแต่เบริยบเทียบเวลาที่กลุ่มใช้ไปกับที่คน ๆ เดียวใช้ไป

3. การตัดสินใจเป็นกลุ่มอาจจะเป็นที่นิยมมากกว่าตัดสินใจเพียงคนเดียว แม้ว่าจะไม่มีอะไรแสดงให้เห็นว่ามีประสิทธิภาพมากกว่า นี่อาจจะเป็นจริงเมื่อการยอมรับการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญหรือมีข้อวัณขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจนี้

ในเรื่องกระบวนการแห่งบูรณาการของการตัดสินใจ เหตุผลประกอบสำหรับการตัดสินใจเป็นกลุ่มเทียบกับการตัดสินใจลำพังตนนั้น มักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ :-

1. ใน การตั้งวัตถุประสงค์ กลุ่มดูจะดีกว่า เนื่องจากมีการใช้ความรู้มากกว่า มีหลายแหล่งหลายมุมมากกว่า จำกสมาชิกหลายคน ๆ คน (สองหัวย้อมดีกว่าหัวเดียว)

2. ใน การเลือกหาทางเลือกต่าง ๆ นั้น ความพยายามทั้งหลาย "ไม่ว่าจะเป็นจากสมาชิกของกลุ่ม หรือจากคนทำงานสนับสนุนก็ตาม ก็ยืนยันได้ดีกว่าเป็นการเสาะแสวงหาอย่างกว้างขวาง มากกว่าที่บุคคลเพียงผู้เดียวเป็นผู้กระทำ"

3. ใน การเบริยบเทียบและประเมินทางเลือกต่าง ๆ นั้น การกระทำโดยกลุ่มก็จะมีมุ่งมองเพื่อการวิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์ได้มากกว่า

4. ในช่วงแห่งการเลือกในการตัดสินใจเป็นกลุ่ม ที่มีผู้ที่ปรารถนาจะเสียงและผู้ที่พยายามจะหลีกเลี่ยงการตัดสินร่วมอยู่ด้วยกันนั้น การเลือกที่แท้จริงอาจจะมีความเสี่ยงน้อยกว่า ที่บุคคลเพียงคนเดียวันเป็นผู้ตัดสินใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงเช่นนั้น หรือไม่ (คนเดียวที่กล้าเสี่ยงมาก ๆ มักจะบ้าบิ่น มุทะลุ ไม่รับชอบ หวังแต่ได้แต่ไม่คำนึงผลเสีย เช่นเดียวกับที่ขึ้นเบี้ยม้ำเจึกไปรบกับสุมารี ได้วางแผนอย่างดีไว้ให้แล้ว แต่ม้ำเจึกเชื้อดีในตน ไม่ยอมทำตามที่สั่ง แต่คิดเอาเองทางเดียวในทางที่จะได้รับชัยชนะในการรบ ในที่สุดก็พ่ายต่อกลุ่วของสุมารี และแพ้ไปยับเยินกลับมา จนถูกฆาเบี้ยงสั่งประหารชีวิตในที่สุด และตนเองขอถวายศลงมาสามชั้น)

5. การตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นโดยกลุ่มหรือโดยบุคคลเพียงคนเดียว ก็ตาม ที่ต้องมีการนำเอาไปปฏิบัติโดยผู้จัดการ หรือผู้บริหารเพียงผู้เดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการกระ

ทำของเขางานนั้น พึงตระหนักด้วยว่า การให้กลุ่มหั้งกลุ่มมารับผิดชอบด้วยเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้น ความรับผิดชอบนั้นจะต้องตกอยู่ที่กรรมการผู้จัดการผู้นั้นแต่ผู้เดียว หากเป็นในมหาวิทยาลัย อธิการบดีก็ต้องรับผิดชอบแต่ผู้เดียว หากเป็นในโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ก็ต้องรับผิดชอบต่อผู้เดียว เป็นต้น

6. กระบวนการติดตามผลและควบคุมนั้น จะต้องการทำโดยผู้จัดการ หรือผู้บริหารแต่ละคนในจุดของการนำเข้าการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ແນ່ນอนที่กลุ่มตัดสินใจ (เช่น จากคณะกรรมการอำนวยการ ที่เรียกว่า Board of Directors หรือจากສภามหาวิทยาลัย หรือจากกรมฯ ที่กำหนดให้เป็นผู้บังคับบัญชา จะต้องฝ่ายจับตามองดูการกระทำการของผู้บริหารผู้นั้น อยู่ ความรับผิดชอบโดยตรงที่จะยืนยันผลสำเร็จของการปฏิบัติการนั้น ให้สำเร็จลุล่วง ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารแต่ละคนจะต้องทำให้ได้

สรุป

การตัดสินใจเป็นกลุ่ม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ที่มักจะอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ในองค์กร หน่วยงาน สถาบันใดก็ตาม ที่มีความใหญ่โต ซับซ้อน ประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนมาก และผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น กระทบไปยังบุคคลอื่นจำนวนมาก มีผลต่อการบริหารประเทศให้เจริญรุ่งเรือง แต่กิจการเหล่านั้นย่อมประกอบไปด้วยบุคคลหลายฝ่าย เป็นกิจการที่มีความสำคัญ ที่จะใช้การตัดสินใจของบุคคลเพียงคนเดียวตามลำพังย่อมไม่เหมาะสม เนื่องจากอาจจะกระทำไปด้วยความไม่รอบคอบ ขาดข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัย มีมุ่งมองที่แคบจากคนเพียงคนเดียว ฯลฯ การศึกษาในบทนี้ มุ่งศึกษาบทบาทของการตัดสินใจเป็นกลุ่ม วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ศึกษาทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นกลุ่ม อันได้แก่ทฤษฎีของโซเมน ทฤษฎีนูรณาการสังคมของบลอ ทฤษฎีการตอบสนองต่ออิทธิพลของสังคมของเคลตแมน ทฤษฎีกลุ่มพลวัตรของลูวิน ทฤษฎีการวิเคราะห์กระบวนการปฏิสัมพันธ์ของเบล ทฤษฎีสองแง่มุมของแจ็คสัน เป็นต้น

นอกจากนั้น ในบทนี้ยังกล่าวถึงปัทสถานและความลงรอยกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร ระหว่างกันและกันภายในกลุ่ม เครือข่ายต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานสำหรับการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม คุณลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ทัศนะของกวินิจฉัยสั่งการโดยกลุ่ม ทัศนะเชิงทฤษฎี กลยุทธ์การวินิจฉัยสั่งการเป็นกลุ่ม ความขัดแย้งอันเกิดจากการตัดสินใจเป็นกลุ่ม การแยกประเภทของกลุ่มวินิจฉัยสั่งการ ที่แยกเป็น 1) กลุ่มปฏิสัมพันธ์ 2) เทคโนวิชของกลุ่ม และ 3) เทคโนวิคเดลฟาย เกณฑ์ในการวินิจฉัยสั่งการ ขึ้นได้แก่ 1) คุณภาพ 2) การยอมรับ 3) ความริ

เริ่ม ส่วนคุณลักษณะเชิงสถานการณ์ของการตัดสินใจเป็นกลุ่มนั้น ประกอบไปด้วย 1) การมีความเชี่ยวชาญ 2) ขอบเขตของการตัดสินใจ 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4) ความเป็นสมาชิกของกลุ่ม การตัดสินใจเป็นกลุ่มและการตัดสินใจเป็นเอกเทศลำพังคน ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน และต่างกันมีข้อดีและข้อเสียด้วยกันทั้งคู่ ซึ่งได้มีการเปรียบเทียบ วิเคราะห์อย่างละเอียดว่า การตัดสินใจในเรื่องลักษณะใดควรจะใช้การตัดสินใจเป็นกลุ่ม หรือตัดสินใจโดยลำพัง การตัดสินใจเป็นกลุ่มนี้ ต้องอาศัยพลังสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Synergy) เป็นเครื่องช่วย ด้วยการหลอมรวม เอกความสามารถประดามีของสมาชิกภายในกลุ่ม มาร่วมกันกลั่นกรอง ให้การตัดสินใจนั้นเป็นผล ออกมากอย่างรอบคอบ มีแต่ผลได้มากกว่าที่จะเกิดผลเสีย

เมื่อได้มีโอกาสเป็นผู้นำแล้ว ควรจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจ ให้บทบาทของการตัดสินร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อลดความเสี่ยง เพิ่มความถูกต้องแน่นอน เมื่อมีผู้ที่มีความสามารถในหลาย ๆ ด้านมาทำงานร่วมกัน ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจริง ๆ ต้องรู้จักเลือกใช้คนที่มีฝีมือ ให้เข้าได้ทำงานร่วมกัน อย่างริเริ่ม สร้างสรรค์ มีแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ สูง มีขวัญดี มุ่งมั่น มีพันธะผูกพันต่อภารกิจ ต่องค์กร และใช้พลังร่วมของกลุ่มที่ว่านั้น ร่วมกันตัดสินใจอย่างดีที่สุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม จึงจะถูกต้อง และได้รับการแนะนำnamว่า เป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีฝีมือ “มีกึ่น” ดังนั้น เมื่อได้ศึกษาเรื่องกระบวนการการตัดสินใจเป็นกลุ่มนี้แล้ว ก็ต้องหมั่นทำแบบฝึกหัด ฝึกฝนการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม มองเห็นคุณประโยชน์ของการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม ศึกษาจากกรณีศึกษา หรืออาศัยตัวอย่างอันดีที่ได้พบ จากกรณีศึกษา มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
มีทศนคติที่ดีต่อการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม

กิจกรรมท้ายบท

1. มีคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มทั้งหลายอยู่หลายประการ คุณสมบัติเหล่านี้ได้แก่ อะไรบ้าง จงอภิปราย ?
2. โฆษณาของว่า กลุ่มมีความเป็นพลวัตในฐานะที่เป็นระบบสังคม ส่วนต่าง ๆ ในระบบ ของเข้าประกอบไปด้วยอะไรบ้าง และมีความเป็นพลวัตอย่างไร ?
3. จงร่วมกันอภิปรายว่า ปัทสภาพต่าง ๆ นั้น ได้ถูกนำเอามาใช้ปฏิบัติในการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างไรบ้าง ?

4. จงเปรียบเทียบรูปแบบต่าง ๆ ของการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม ในส่วนที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้ โดยที่สมาชิกของกลุ่มมีความพึงพอใจด้วย
5. แนวทางสามประการในการมองกลุ่มในฐานะเป็นผู้ตัดสินใจนั้นได้แก่อะไรบ้าง และทัศนะแต่ละด้านนั้นมีอิทธิพลต่อการมุ่งมองของนักตัดสินใจอย่างไรบ้าง จงอภิปราย ?
6. จงกล่าวถึงกลยุทธ์สามประการสำหรับการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม และซึ่งให้เห็นว่า รูปด้านข้างของพฤติกรรมกลุ่มซึ่งแต่ละกลยุทธ์นั้นเหมาะสมสมที่สุดมาด้วย
7. ต่อคำกล่าวที่ว่า “กลุ่มปฏิสัมพันธ์นี้มีส่วนในการสร้างตัวแบบของการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่มที่ดีกว่ากลุ่มตัดสินใจและกลุ่มเดลฟี่” นั้น ท่านมีความเห็นต่อคำกล่าวนี้อย่างไร จงอภิปราย ?
8. จงเปรียบเทียบความแตกต่างเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ระหว่างเอกอัตลุคคลและกลุ่มในเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจ
9. หากท่านเป็นผู้บูรพาการศึกษาระดับสูงของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง และมีหน้าที่ต้องตัดสินใจในเรื่องราวด่าง ๆ มากmany ท่านนิยมที่จะตัดสินใจแต่เพียงลำพังตน หรือมีคณะกรรมการ หรือทีมงานร่วมกันตัดสินใจกับท่าน เมื่อเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว จงให้เหตุผลประกอบมาด้วย ?

xxxxxxxxxxxx

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

อุดุน รักธรรม. มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : หจก. ป. สัมพันธ์ พานิชย์, 2536.

ภาษาอังกฤษ

Harrison, Frank E. **The Managerial Decision-Making Process.** 2nd ed.

Boston, U.S.A.: Houghton Mifflin Co., 1981.

McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise.** New York, U.S.A. :

McGraw-Hill Book Co., 1960.

XXXXXXX