

บทที่ ๑

จิตวิทยาแห่งการตัดสินใจของนักบริหารการศึกษา (Psychological of Decision Making for Educational Administrators)

จุดประสงค์

หลังจากศึกษาบทเรียนนี้อย่างสมบูรณ์แล้ว นักศึกษาควรจะสามารถ

1. บ่งบอกได้ว่าบุคลิกภาพของมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของนักบริหารการศึกษาอย่างไรบ้าง
2. ระบุได้ว่า ความหยั่งรู้ (Perception) มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจอย่างไร
3. เข้าใจ และมองเห็นความสำคัญของอิทธิพลของพลังแห่งจิตได้สำนึกที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษา

ความนำ

กระบวนการแห่งการตัดสินใจนั้นสามารถกระทำให้สำเร็จลงได้โดยเอกัตบุคคล หรือโดยกลุ่ม เพื่อที่จะได้รับทางเลือกที่เหมาะสม ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ จากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับได้ พลังจิตวิทยาที่ครอบงำเหนือพฤติกรรมของนักตัดสินใจที่ทำให้มีการตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล พลังเหล่านี้มีผลกระทบต่อนักตัดสินใจเหล่านั้นเป็นรายบุคคลทั้งในระดับแห่งจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก ตัวอย่างเช่น บุคลิกภาพของนักตัดสินใจมีผลกระทบต่อแนวทางที่เขาตอบสนองต่อความคับข้องใจในการเสาะแสวงหาตัวเลือกต่าง ๆ ที่น่าพึงพอใจ กระบวนการหยั่งรู้ของนักตัดสินใจก็มีส่วนกำหนดเงื่อนไขอย่างสำคัญที่ทำให้มองหาทางเลือกที่เป็นที่น่าพึงพอใจยิ่งกว่านั้น เมื่อนักตัดสินใจทำการเปรียบเทียบ ประเมิน เลือกลงเลือกต่าง ๆ สถิติปัญญาของเขาก็มีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดการตัดสินใจนั้น เช่นเดียวกันกับพลังแห่งจิตใต้สำนึกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอย่างมากด้วยเช่นเดียวกัน

ที่จริงแล้ว พลังจิตวิทยาภายในตัวนักตัดสินใจนั่นเองมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของกระบวนการแห่งการบูรณาการการตัดสินใจจนกระทั่งเลือกทางเลือกที่ถูกต้องได้ ขีดความสามารถของนักตัดสินใจที่จะควบคุมพลังเช่นที่กล่าวนี้มีอยู่อย่างจำกัดมาก สิ่งที่นักตัดสินใจจะสามารถ

คาดหวังได้มากที่สุดเพื่อให้เกิดการหยั่งรู้ที่ลึกซึ้งซึ่งเข้าไปถึงบุคลิกภาพของมนุษย์ และมีความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงในกระบวนการแห่งการเลือก ด้วยวิธีการเช่นที่วานี พลังจิตวิทยาภายในตัวนักตัดสินใจก็จะบังเกิดผล มากกว่าที่จะเป็นพลังที่คอยหนองเหนียวต่อต้าน และผลลัพธ์ก็มักจะบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้แต่แรกเสมอ ๆ

บุคลิกภาพในการวินิจฉัยสั่งการ

พลังจิตวิทยาที่เป็นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อนักตัดสินใจก็คือ บุคลิกภาพของเขา นั่นเอง คำว่าบุคลิกภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีการให้คำนิยามกันให้ชัดเจนเสียก่อน ว่าหมายถึงสิ่งที่เป็นคุณลักษณะและรูปแบบของการปรับตัวของบุคคลในการมีความสัมพันธ์ต่อบุคคลอื่น ๆ และต่อสิ่งแวดล้อม เป็นแนวคิดโดยรวมที่รวมเอาคุณภาพแห่งบุรณการ นิสัยใจคอ ความสนใจ อุดมคติ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ประกอบกันเข้าในตัวของเอกัตบุคคลดังที่เขาปรากฏตัวอยู่ในสังคม (แฮร์สัน, 1981: 186) บุคลิกภาพนี้อาจจะถูกมองว่าเป็นรูปแบบหรือองค์การของการตอบสนองที่หลากหลายต่อสิ่งเร้าที่คงเส้นคงวา บุคลิกภาพสามารถทำให้ทุก ๆ สิ่งที่มีมนุษย์เข้าไปเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ด้วยอยู่ในความเป็นระเบียบและคงเส้นคงวาได้ บุคลิกภาพนั้นที่จริงแล้ว ถูกมองว่าเป็นตัวแทนของบุคคลที่แท้จริง ว่าที่จริงแล้ว เขาผู้นั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร

อย่างไรก็ตาม ตำราเล่มนี้มุ่งศึกษาว่าบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเอกัตบุคคลในการวินิจฉัยสั่งการอย่างไรบ้าง ดังนั้น การอภิปรายที่จะมีขึ้นในลำดับต่อไปก็จะประกอบไปด้วยทฤษฎีบุคลิกภาพสามทฤษฎีด้วยกันซึ่งเป็นการมองเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจแนวความคิดที่สำคัญ ๆ ของทฤษฎีเพื่อนำเอาเข้ามาบูรณาการกับกระบวนการแห่งการเลือกเพื่อการตัดสินใจ จ

พลังแห่งจิตวิทยา จิตใต้สำนึก และ

พลังที่เป็นมรดกตกทอดสืบกันมา

นักจิตวิทยาคนสำคัญคนหนึ่งคือซิกมันด์ ฟรอยด์ได้ให้ความรู้้อย่างสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ด้วยการพัฒนาแนวความคิดของจิตใต้สำนึกขึ้นมา ทฤษฎีของฟรอยด์นั้นเน้นในด้านความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในตนเอง การจู่ใจด้วยจิตใต้สำนึก และกลไกแห่งการป้องกันตนเอง เขาได้แสดงความเห็นว่า 1) มนุษย์ถูกครอบงำด้วยแรงขับและอารมณ์อันเกิดขึ้นจากจิตใต้สำนึก และ 2) ในช่วงแรกแห่งวัยทารกของบุคคลเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในความเป็นผู้ใหญ่ของเขาผู้นั้น นอกจากนี้ ฟรอยด์ยังเชื่ออีกว่า มนุษย์ถูกครอบงำด้วยพลังพื้นฐานสองประการด้วยกัน ได้แก่ 1) สัญชาตญาณแห่งชีวิต ที่รวมเอากิจกรรมทุกอย่างที่เป็นเชิงปฏิฐาน

(บวก) และสร้างสรรค์ ได้แก่ ความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ และ
2) สัญชาตญาณแห่งความตายหรือแห่งความเกลียดชัง ซึ่งมีลักษณะในเชิงทำลายล้าง ฟรอยด์
มองว่า พลังงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นสัญชาตญาณแห่งชีวิต โดยเฉพาะ
พลังขับเคลื่อนทางเพศที่เรียกว่า “พลังชีวิต” (Libido) พฤติกรรมทั้งหลายของมนุษย์นั้นมักจะเกิดขึ้น
จากสิ่งจูงใจด้านความต้องการทางเพศเป็นสำคัญ (แฮร์สัน, 1981: 187)

ตามทฤษฎีของฟรอยด์ บุคลิกภาพของมนุษย์นั้นเกิดขึ้นมาจาก อิด อีโก และซูเปอร์อีโก
ดังต่อไปนี้

อิดนั้นประกอบไปด้วยพลังพื้นฐานสำหรับความพึงพอใจและความก้าวร้าวใน
รูปแบบที่ดั้งเดิม ไม่มีการปรุงแต่ง อีโก เป็นส่วนเหตุผลของระบบจิตใจของมนุษย์
ซึ่งพยายามที่จะตอบสนองและความพึงพอใจต่อความปรารถนาในขณะที่ปฏิบัติการ
อยู่ในโลกแห่งความเป็นจริง ส่วนซูเปอร์อีโกนั้นเป็นตัวกำไซคชตาของระบบจิตวิญญาณ
(Psychic System) อิดนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับชีววิทยา อีโกเป็นเรื่องเกี่ยวกับความจริง
ด้านกายภาพ ส่วนซูเปอร์อีโกนั้นได้รับผลกระทบจากสังคมและวัฒนธรรม (อ้างจาก
แมคไกวร์, 1964 ในแฮร์สัน, 1981: 187)

ศรีเรือน แก้วกังวาล ได้กล่าวถึงพลังทั้งสามตามทฤษฎีของฟรอยด์นี้ไว้ดังต่อไปนี้

อิด เป็นพลังงานที่ติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่เกิด หมายถึงถึงสัญชาตญาณด้วย
มักเกี่ยวพันกับการสนองความปรารถนาทางกาย เป็นพลังเพื่อให้ได้มาซึ่งความพอใจ โดยไม่คำนึง
ถึงเหตุผลตามความเป็นจริง หรือความถูกต้องดีงาม พลังอิดนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “พลังแสวง
หาความสุข” หากชีวิตในวัยเด็กถูกกักกันมากเกินไป ไม่ให้ได้รับความพึงพอใจตอบสนอง ก็จะเป็น
ผลร้ายต่อการพัฒนาบุคลิกภาพที่สมดุลในภายหลัง เช่น เป็นคนอ่อนไหวง่ายต่อคำคำ
ติเตียน วิพากษ์วิจารณ์ นินทาและคำยกย่องสรรเสริญ เป็นต้น

อีโก เป็นพลังแห่งการรู้และเข้าใจ การรับรู้ข้อเท็จจริง การใช้เหตุผล การ
ดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย การแสวงหาวิธีการเพื่อตอบสนองพลังอิด เช่น เมื่อหิว (อิด) พลัง
อีโกก็จะใช้เหตุผลตรึกตรองว่า จะบำบัดความหิวนั้นด้วยวิธีใดตามสภาพแวดล้อม เช่น ไปค้นหา
อาหารจากตู้กับข้าวในครัว ไปรับประทานอาหารนอกบ้าน หรือไปจกชิงเขามากิน (หากเป็นกรณี
อดอยากยากเข็ญ หรืออยู่ในยุคข้าวยากมากแพง) เป็นต้น พลังอีโกนี้มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า
“พลังรู้ความจริง”

ซูเปอร์อีโก เป็นพลังที่เกิดจากการเรียนรู้เช่นเดียวกับอีโก แต่แตกต่างกันไปโดยมีลักษณะเป็นส่วนหนึ่งเกี่ยวกับค่านิยมต่าง ๆ เช่น ความดี ความชั่ว ถูก ผิด มโนธรรม ความยุติธรรม ฯลฯ ซูเปอร์อีโกนี้ หักห้ามความรุนแรงของพลังอิด โดยเฉพาะพลังจากสัญชาตญาณแรงขับทางเพศและความก้าวร้าวให้อ่อนตัวลง โดยเอาความรู้สึกผิดชอบชั่วดีเข้ามาข่มใจไว้ (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2531: 16)

การทำงานร่วมกันของพลังทั้งสาม ลักษณะบุคลิกภาพของมนุษย์เกิดจากการทำงานร่วมกันของพลังทั้งสามที่กล่าวนี้ พลังใดมีอิทธิพลเหนือพลังอื่น ย่อมเป็นตัวชี้ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลนั้น เช่น ถ้าพลังอิดมีอำนาจสูง ก็มีบุคลิกเป็นเด็กไม่รู้จักระเบียบตัวเอง ถ้าพลังอีโกมีอำนาจสูง ก็จะเป็นคนมีเหตุมีผล เป็นนักปฏิบัติที่ดี แต่ถ้าพลังซูเปอร์อีโกมีอำนาจสูง ก็มักจะเป็นคนมีอุดมการณ์ มีหลักการ เป็นนักทฤษฎี เป็นผู้มีความยับยั้งชั่งใจสูง ดร. ประมวลู ดิคคินสัน นักจิตวิทยาชื่อดังได้กล่าวถึงการผสมผสานของพลังทั้งสามนี้ไว้ว่า

บุคลิกภาพอันพึงประสงค์ ก็คือ ความมีอีโกเข้มแข็ง สามารถจัดการกับอิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักแห่งความจริงเป็นที่ตั้ง และสามารถโน้มน้อมอีโกให้เข้าสู่หลักแห่งความจริง เพื่อให้เกิดการประสานประสานอย่างแนบแน่นในการดำเนินชีวิต (ประมวลู ดิคคินสัน, 2524:74)

องค์ประกอบของพลังสามประการตามทฤษฎีของ فروยด์ นั้นมีความขัดแย้งกันอย่างต่อเนื่องเสมอ ความขัดแย้งเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ด้วยการปรับสภาพหลาย ๆ ครั้งโดยจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก กลไกการป้องกันการป้องกันตัว (Defense Mechanism) ต่าง ๆ เช่น การทำให้มีเหตุมีผล การทดแทนแทนที่สิ่งเดิม การระงับ และการเก็บกดเอาไว้ การเลียนแบบ การชดทอด ฯลฯ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการมีแต่ละสิ่งทีกล่าวแล้วแยกจากกัน หรือรวมกันก็ตาม ก็สามารถผ่อนคลายความเครียดหรือลดความกังวลของมนุษย์ไปได้ไม่น้อย

แฮร์สัน (1981:187) ได้ระบุว่า ทฤษฎีของ فروยด์ นี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างหนักว่า มีความเป็นอัตนัยมากเกินไป และคลุมเครือเกินไปที่จะทำนายพฤติกรรมของมนุษย์ได้ ยิ่งไป

กว่านั้น การที่ฟรอยด์เน้นแล้วเน้นอีกเรื่อง “แรงขับทางเพศ” ว่าเป็นสัญชาตญาณเบื้องต้นแห่งชีวิตนั้นก็ไม่ได้รับการยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป นักทฤษฎีบุคลิกภาพทั้งหลายได้อาศัยใช้แนวความคิดของฟรอยด์แต่ไปมุ่งเน้นในแง่มุมอื่น ๆ เช่น อัลเฟรด แอดเลอร์ คาร์ล จุง และอีริก ฟรอมม์ “ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละกรณีนั้นอยู่ห่างไปจากพลังทางชีววิทยา เพศและจิตใต้สำนึกที่กระตุ้นและจูงใจมนุษย์ให้มุ่งเน้นไปที่ความสำคัญขององค์ประกอบทางสังคมและวัฒนธรรมว่ามีส่วนในการกำหนดบุคลิกภาพของมนุษย์” (แฮริสัน อ้างจากแมคไกวร์, 1964: 188)

วิธีการพิจารณามโนทัศน์บุคลิกภาพโดยรวม

ในบรรดาทฤษฎีบุคลิกภาพทั้งหลาย ล้วนเน้นที่ส่วนรวมทั้งหมดและความเกี่ยวข้องกันของพฤติกรรมของมนุษย์แต่ละคน คนเราหยิบฉวยเอาสิ่งของ เหตุการณ์มากกว่าที่จะการบงการเอาคุณลักษณะเฉพาะหรือสิ่งเร้า ซึ่งเป็นการพิจารณาพฤติกรรมของมนุษย์ส่วนใหญ่ ซึ่งขึ้นอยู่กับภาพลักษณ์ (Image) ของโลก อับราฮัม มาสโลว์ได้ตั้งทฤษฎีความต้องการห้าขั้นของมนุษย์ขึ้นมา อันเป็นการมุ่งมองมนุษย์ทั้งในแง่บวกและลบ คาร์ล โรเจอร์ส เสนอว่า มนุษย์เราล้วนแต่อยู่ในสนามแห่งปรากฏการณ์ทั้งหลาย (อยู่ในโลกแห่งความเป็นจริง) สเวนเคิร์ท ลูวิน ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับ “ทฤษฎีสถานะ” ที่มีพื้นฐานอยู่บนความเป็นตัวแทนของความหยิ่งฐึนในโลกแห่งความเป็นจริงที่ซับซ้อนมากทางด้านจิตวิทยา ที่รวมเอาปฏิสัมพันธ์ของบุคคลทั้งหลายอันเกิดจากพลังภายในและพลังภายนอกที่มีต่อเขาเหล่านั้นเข้าไปด้วย

ทฤษฎีบุคลิกภาพของมาสโลว์นั้น ได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษเพราะว่ามีผลการวิจัยจำนวนไม่น้อยที่ได้แสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีนี้สามารถนำไปใช้ได้ดีกับพฤติกรรมด้านการจัดการและการวินิจฉัยสั่งการในองค์กรรูปนัย มนุษย์ได้รับการจูงใจจากความต้องการในลำดับขั้นต่าง ๆ จากล่างสุดไปสูบนสุด ความต้องการระดับแรกที่สุดนั้น คือ ความต้องการทางสรีรวิทยา เช่น ต้องการมีปัจจัยสี่ครบถ้วน ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ส่วนความต้องการสูงสุดนั้นก็คือ การบรรลุความเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ หรือที่เรียกว่า ความมีศักดิ์แห่งตน (Actualization)

มาสโลว์ได้กำหนดคุณลักษณะทั่วไปของบุคคลที่มีความเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์เอาไว้ว่ามักจะมีแนวโน้มที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (แฮริสัน, 1981:189):-

1. ตระหนักถึงความจริงและยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข
2. ประพฤติอย่างเหมาะสมและต้องการความเป็นส่วนตัว

3. แสดงความเพียงพอในตนเองที่เป็นปฏิบัติต่อการต้องพึ่งพาผู้อื่น
4. ซาบซึ้งและมีความสุขสนทนานเพลิดเพลินต่อการดำรงชีวิตและหลุดพ้นไปจากความเป็นปกติธรรมดาด้วยการมีประสบการณ์สูงสุดในชีวิต (เข้าใจโลก รู้แจ้งโลก)
5. แสดงความรักใคร่ใยดีต่อเพื่อนร่วมโลก เสมือนเป็นพี่น้องกัน สนใจสังคม
6. มีทัศนคติเชิงประชาธิปไตย และความเสมอภาคของมวลมนุษย
7. สามารถเน้นจุดสนใจโดยตรงไปยังตัวปัญหาที่เกิดขึ้นได้
8. แสดงคุณค่าและทราบความแตกต่างระหว่างถูกและผิด
9. มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดีเสมอ
10. ริเริ่มและสร้างสรรค์ มองสิ่งต่าง ๆ ในแนวทางใหม่ ๆ เสมอ
11. ต่อต้านความบีบคั้นทางสังคม โดยจะไม่ยอมปฏิบัติตามความบีบคั้นนั้น
12. มีบุรณการที่ดี

ตามทฤษฎีของมาสโลว์นี้ มุ่งเน้นตรงที่ว่า มนุษย์ควรมีความรู้สึที่ดีต่อตนเอง และมุ่งที่จะพัฒนาตนเองเรื่อยไปอย่างไม่หยุดยั้ง

ทฤษฎีบุคลิกภาพของฟรอยด์นั้น มุ่งเน้นที่การถือเอาตนเองเป็นศูนย์กลาง (Ego-centered) ว่ามนุษย์มีพลังทั้งสาม (อิด อีโก และซูเปอร์อีโก) ที่ต้องมีการนำเอามาใช้อย่างเหมาะสม การมีพลังด้านใดด้านหนึ่งมากกว่าพลังด้านอื่น ๆ ก็จะทำให้มนุษย์มีลักษณะที่แตกต่างกันไป เช่น บ้างก็โลภโมโทสัน หยาบคายร้ายกาจ เอาแต่ใจตนเอง เนื่องจากมีพลังอิดมากเกินไป บ้างก็เป็นคนดีมีเหตุมีผล เนื่องจากมีพลังอีโกมากกว่าพลังอื่น บ้างก็เป็นคนมีคุณธรรมสูง ก็เพราะมีพลังซูเปอร์อีโกโดดเด่น เป็นต้น ในส่วนของมาสโลว์นั้น ในสุดท้ายแล้ว มนุษย์ต้องการบรรลุความเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ ที่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายและจุดประสงค์สูงสุดของตนเองที่ได้ตั้งเอาไว้ การศึกษาเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพเหล่านี้ เป็นการมุ่งตรงไปยังการมีกรอบความคิดกว้าง ๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจบุคลิกภาพของมนุษย์ อันจะไปมีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการแห่งการวินิจฉัยสั่งการของเขาเหล่านั้น

ทัศนคติเบื้องต้นเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

การศึกษาที่เป็นที่รู้จักกันดีที่สุดเรื่องหนึ่งของผลลัพธ์ของตัวแปรที่เลือกสรรแล้วต่อกระบวนการวินิจฉัยสั่งการนั้น ได้มีการตีพิมพ์ออกเผยแพร่ในปี 1962 โดยออร์วิล ซี บริม จูเนียร์ และคณะ การศึกษานี้ได้รวมเอาผู้ใหญ่อายุ 200 คนเข้าไว้ เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ของพ่อแม่ที่เกี่ยวกับลูก ๆ ของเขา แทนที่จะเน้นความสนใจไปที่ตัวแปรด้านบุคลิกภาพแต่เพียงอย่างเดียว นักวิจัยได้สร้างตัวแปรขึ้นมาชุดหนึ่ง ดังต่อไปนี้ (แฮร์สัน, 1981: 190-191):-

1. ตัวแปรด้านบุคลิกภาพ รวมถึงความสามารถ ความเชื่อ ทักษะ และแรงขับของเอ็กต์บุคคล
2. ตัวแปรด้านสถานการณ์ ประกอบไปด้วยสถานการณ์ภายนอก ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ของเอ็กต์บุคคล
3. ตัวแปรด้านปฏิสัมพันธ์ ซึ่งชี้ให้เห็นสภาพในขณะนั้นของเอ็กต์บุคคลอันเป็นมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ในสถานการณ์พิเศษซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคลิกภาพของมนุษย์แต่ละคน

เหตุผลประกอบสำหรับวิธีการเช่นที่วาก็คือ ในเบื้องแรกมุ่งมองที่ผลกระทบโดยตรงของบุคลิกภาพ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ประการที่สอง เพื่อเกี่ยวข้องกับผลกระทบของสถานการณ์โดยไม่สนใจด้านบุคลิกภาพ และประการที่สาม ตั้งข้อสมมติฐานว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในขณะนั้นเป็นผลมาจากตัวแปรทั้งสองตัวแรกผสมกัน จากนั้นจึงมาดูที่ผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์นั้นที่มีต่อการตัดสินใจ

วิธีการศึกษาของบริมนี่เป็นตัวอย่างที่ดีของการรวมเอาคุณลักษณะ และทฤษฎีโดยรวม (Holistic Theory) เข้าด้วยกัน เช่น การค้นพบนี้เป็นประโยชน์มากต่อนักตัดสินใจ การถือเอาบุคลิกภาพของมนุษย์มาเป็นตัวกำหนดในกระบวนการตัดสินใจมีดังต่อไปนี้ :-

1. ไม่มีเหตุผลใดที่จะทำให้เชื่อว่าคนเราจะมีความสามารถทุกด้านในการตัดสินใจ คนเราแต่ละคนจะสามารถทำได้ดีในบางส่วน และไม่ดีในบางส่วน ๆ
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน เช่น ทักษะ สถิติปัญญา หรือการฝึกอบรมด้านการรู้จักเลือกตัดสินใจ อาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการวินิจฉัยสิ่งที่แตกต่างกัน
3. ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพที่มีต่อกระบวนการตัดสินใจนั้นผันแปรไปในแต่ละกลุ่มสังคม บนพื้นฐานขององค์ประกอบเช่นเพศ และสถานภาพทางสังคม ฯลฯ

แฮร์สันได้วิเคราะห์การศึกษาของบริม และวิจารณ์ว่ามีความสำคัญมากเนื่องจากได้มีการค้นพบที่สำคัญที่นักตัดสินใจทั้งหลายจะนำไปใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างมาก ดังต่อไปนี้ (แฮร์สัน, 1981:191-192):-

1. ผู้ที่มักจะต้องพึ่งพาผู้อื่นอยู่เสมอในการตัดสินใจนั้น มักจะมีความรู้สึกเชิงบวกต่อผลลัพธ์ที่ได้รับจากการกระทำนั้น มักจะไม่ใคร่สนใจที่จะประเมินทางเลือก และใช้เหตุผลน้อยกว่าในการจัดลำดับการกระทำที่เกี่ยวกับการประเมินทางเลือกเหล่านั้น
2. คุณลักษณะของการมีดุลพินิจที่สุดโต่งไปทางใดทางหนึ่งในการประเมินความปรารถนา ความเป็นไปได้ และคุณลักษณะในด้านเวลาของผลลัพธ์นั้นเกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิภาพสูง และความต้องการที่จะมีความแน่นอน
3. มนุษย์ที่อยู่ในระดับชนชั้นกลางในสังคมมักจะเก็บกตซีพจรและอารมณ์ของตนเองเอาไว้ได้ดีกว่าชนชั้นล่าง ชนชั้นกลางนี้มักจะคิดและไตร่ตรองเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคตมากกว่า
4. ผู้ที่อยู่ในกลุ่มชนชั้นล่างดูเหมือนว่าจะมีความเชื่อมั่นในด้านความสามารถของตนเองที่จะควบคุมจุดหมายปลายทางส่วนตัวและสิ่งแวดล้อมได้น้อยกว่า ในขณะที่ชนชั้นกลางมักจะมี ความเชื่อมั่นมากกว่า มีความเพียงพอในตนเองมากกว่า (รู้จักอิมรู้จักพอ) และมีความสัมพันธ์ต่อกันในระหว่างบุคคลมากกว่า

การศึกษาของบริมนี้มีคุณค่ามาก เนื่องจากมีการค้นพบเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงในแง่ของอิทธิพลของบุคลิกภาพที่ต่อพฤติกรรมการตัดสินใจอีกด้วย ความแตกต่างเหล่านี้แสดงให้เห็นหลังจากที่ได้แบ่งชายและหญิงจำนวน 200 คนนั้นออกเป็นสองกลุ่ม เป็นกลุ่มชนชั้นกลาง และชนชั้นล่าง การแบ่งนั้นถือเอาองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นตัวกำหนด เช่น ตำแหน่งในสังคม อาชีพ การศึกษา และบรรพบุรุษ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ ที่ค้นพบจากการศึกษานี้ได้แก่ :-

1. ชายชั้นกลางได้คะแนนสูงกว่าในด้านคุณลักษณะของการมุ่งมองอนาคต ความเชื่อในการทำนายชีวิต การมีดุลพินิจโดยอิสระ และความเฉลียวฉลาดในด้านการใช้ถ้อยคำภาษา
2. ชายชั้นล่างมักจะมี ความเชื่อในโชคชะตาและปรากฏการณ์เหนือธรรมชาติมากกว่า และเชื่อว่า “สิ่งดี ๆ จะต้องเกิดขึ้น และสิ่งที่ไม่ดีก็จะต้องไม่เกิดขึ้น” มักจะต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นให้ช่วย

ให้ความคิดเห็นและช่วยตัดสินใจ

3. ชายชั้นกลางมีความพึงพอใจต่อสถานการณ์แห่งชีวิตมากกว่า และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดีกว่า
4. สตรีชั้นกลางมีสติปัญญาสูงกว่า มีความพึงพอใจมากกว่า และมีความวุ่นวายทางอารมณ์น้อยกว่า มักจะเป็นผู้ต่อต้านขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิม มีดุลพินิจการตัดสินใจเองมากกว่า เชื่อในการกระทำของตนเองมากกว่า เป็นอิสระและพึ่งพาตนเองได้มากกว่า
5. ในกลุ่มชนชั้นกลาง ชายได้คะแนนสูงกว่าหญิงในเรื่องการซื้อขาด การมองโลกในแง่ร้าย การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้จักพอ ส่วนหญิงชั้นกลางได้คะแนนสูงกว่าในด้านความเอาใจจริงเอาจ้ง ความมองโลกในแง่ดี ความพึงพอใจโดยรวมทุกๆ ไป และความต้องการความแน่นอน

คุณค่าที่สำคัญของการศึกษาของบริมนี่ก็คือ การแสดงให้เห็นได้ในเชิงวิทยาศาสตร์ว่าการวินิจฉัยสังการนั้นได้รับอิทธิพลมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักตัดสินใจเหล่านั้น พอ ๆ กันกับสถานการณ์และตัวแปรด้านปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีโดยรวมของบุคลิกภาพ

การศึกษาของพอลเลย์ ด้วยการใช้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่มีฐานะเป็นคนชั้นสูง (Upper-level) ที่มหาวิทยาลัยคาลิฟอร์เนียแห่งเบิร์คเลย์ ที่ได้เสนอความหยั่งรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบของบุคลิกภาพที่มีต่อกระบวนการแห่งการเลือก พอลเลย์ได้ตั้งสมมติฐานว่า “นักตัดสินใจจะใช้เวลามากกว่าในการเลือกตัวเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ 4 ตัวเลือก ต่อเมื่อตัวเลือกสองตัวในกลุ่มนั้นสามารถถูกปฏิเสธได้อย่างง่ายดาย มากกว่าที่จะพิจารณาเลือกจากตัวเลือกทั้งสองที่กล่าวนั้น เมื่อตัวเลือกทั้งสองนั้นมีความใกล้เคียงกันมาก” การศึกษานี้ค้นพบว่า มีสหสัมพันธ์อย่างสูงมากระหว่างศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จของนักตัดสินใจ และความเต็มใจที่จะสร้างทางเลือกที่ยาก ๆ บรรดาตัวเลือกต่าง ๆ ที่เท่าเทียมกันและมีความน่าดึงดูดใจให้อยากจะเลือกทั้งหลายเหล่านั้น

ทั้ง ๆ ที่ผลกระทบของบุคลิกภาพที่มีต่อกระบวนการวินิจฉัยสังการนั้นจะมีอยู่อย่างชัดเจนแล้ว ผู้จัดการทั้งหลายก็ยังไม่เต็มใจที่จะแสดงความรู้สึกของตนเองออกมา และมักจะไม่ตระหนักถึงความรู้สึกของผู้อื่นอีกด้วยในการปฏิบัติหน้าที่งานประจำวันของตนนั้น แอริสันได้อ้าง

ถึงการสำรวจบริษัทต่าง ๆ 6 แห่งที่ได้มีการสัมภาษณ์ผู้จัดการระดับสูงจำนวน 105 คน และคริส อากิริส ผู้ทำการสำรวจได้รายงานดังนี้ (แฮริสัน, 1981: 193):-

1. เสี่ยงหรือทดลองแนวความคิดหรือความรู้สึกใหม่ ๆ
2. ช่วยบุคคลอื่นให้กล้าที่จะเปิดเผย และกล้าเสี่ยง
3. ใช้สไตล์ของพฤติกรรมที่สนับสนุนปทัสถานของความเป็นเอกัตบุคคลและความไว้วางใจ เช่นเดียวกันกับความไม่ไว้วางใจ
4. แสดงความรู้สึก ไม่ว่าจะเป็ในเชิงบวกหรือเชิงลบออกมา

จากการสำรวจนี้แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการส่วนมาก (84%) มีความรู้สึกที่ว่าจำเป็นที่จะต้องแสดงความรู้สึกออกมาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้อง แต่มิได้หมายความว่าจำเป็นต้องแสดงอารมณ์ที่รุนแรงอย่างเปิดเผยในที่ประชุม แต่กลไกแห่งการเก็บกอดความรู้สึกเอาไว้นั้นก็ย่อมเป็นเหตุให้เกิดความเครียดภายในตนเอง และเกิดความคับข้องใจส่วนบุคคลที่อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างเอกัตบุคคลกับองค์กรได้ นักตัดสินใจควรจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลิกภาพในกระบวนการแห่งการเลือกด้วย การแสดงออกอย่างอิสระเสรีนั้นสามารถจะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคล และต่อผลลัพธ์ที่พึงจะได้รับนั้นด้วย

ยังมีการศึกษาอีกหลายเรื่อง que แสดงให้เห็นอิทธิพลของบุคลิกภาพที่มีต่อการวินิจฉัยสั่งการ ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาของวอลลาซ และโคแกน ที่ได้ศึกษาจากนักศึกษา มหาวิทยาลัยจำนวน 357 คน แล้วพบว่า “นักศึกษาหญิงมีความอนุรักษ์นิยมมากกว่านักศึกษาชาย หากพวกเขาไม่ใคร่จะแน่ใจในการตัดสินใจที่ดัดกระทำลายไปแล้ว และมีความมั่นอกมั่นใจมากกว่า หากว่าพวกเขาเต็มใจต่อการตัดสินใจที่พวกเขาได้กระทำไปนั้น” และจากการศึกษาของเทย์เลอร์ และดันเนตต์ ที่ได้ศึกษาผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรม 79 คน ก็ได้พบว่าบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อสไตล์ของการนำของผู้จัดการเหล่านั้น และมีผลต่อพฤติกรรมเป็นอย่างมาก เมื่อได้ทำการเลือกไปแล้ว” (แฮริสัน, 1981:194)

บุคลิกภาพมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ

ความเกี่ยวข้องกันระหว่างบุคลิกภาพและการตัดสินใจนั้นมีใช้อย่างง่าย ๆ แบบความสัมพันธ์กันแบบสองต่อสองเลย ผู้จัดการทั้งหลายไม่ได้เพียงแต่จะปฏิบัติงานโดยมีแรงขับส่วนตัวของตนเองในงานที่ปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังได้ถ่ายทอดเอาประสบการณ์สมัยเป็นเด็ก ความผิด

หวัง และความจำลงไปสู่การปฏิบัติงานด้วย ในการถ่ายโอนสิ่งต่าง ๆ เช่นนี้ ความจริงภายนอกก็มีความสำคัญพอ ๆ กันกับด้านที่เป็นอรรถกษะของธรรมชาติแห่งการตัดสินใจของเขาด้วย การตัดสินใจบางเรื่องปรากฏว่าทำให้ผู้อื่นรู้สึกพิศวงงงงวยเป็นอันมาก ไม่สมเหตุผล ผลไม่คงเส้นคงวา แต่การกระทำเหล่านั้นก็ได้กลายเป็นเรื่องที่น่าเข้าใจได้ในโอกาสต่อมา และที่จริงแล้วก็สามารถที่จะสนับสนุนทิศทางภายในของผู้ตัดสินใจที่ยืนหยัดต่อการตัดสินใจนั้น ในเมื่อธรรมชาติของความขัดแย้งภายในของเอกัตบุคคลได้ถูกแสดงออกมาให้เด่นชัด และเมื่อเขาได้เปิดเผยสิ่งที่ป้องกันตนเองอันอยู่ภายในจิตใจของเขาออกมาให้ทราบทั่วกันแล้ว

การวินิจฉัยสั่งการในเชิงจัดการนั้นเป็นตัวแทนของกระบวนการจิตวิทยาแห่งการเรียนรู้ ดังที่แฮร์สันได้อ้างถึงการศึกษาของรัสเซล แคลเซลในปี 1973 ที่ว่า

คนเราไม่ได้เกิดมาพร้อมกับความสามารถที่จะตัดสินใจหรือเขาไม่ได้มีขีดความสามารถเช่นนี้มีประสิทธิภาพมากนักด้วยการใช้กระบวนการลองผิดลองถูกเมื่อเติบโตขึ้นมา เขาได้พัฒนาความสามารถในการตัดสินใจด้วยการจัดแจงประสบการณ์ของตนเองอย่างรอบคอบระมัดระวัง และก้าวไปพร้อม ๆ กันกับความพร้อมด้านการพัฒนาและด้านจิตวิทยาของเขา (แฮร์สัน, 1981: 195)

ในเชิงปฏิบัตินั้น บุคลิกภาพแห่งการตัดสินใจของผู้จัดการทั้งหลาย อาจจะแสดงให้เห็นแนวทางในรูปแบบของความชอบมากกว่า ดังต่อไปนี้

1. ความชอบที่จะมีความเสี่ยงสูง ต่ำ หรือปานกลาง และความชอบมากกว่าต่อความเสี่ยงที่มีอยู่มากหรือน้อย
2. ความชอบมากกว่าที่จะมองดูปัญหาต่าง ๆ และควบคุมสถานการณ์ให้ได้ หรือเพื่อที่จะรอคอยปัญหาให้เป็นไปอย่างที่มีนัยเป็นนัยไปเรื่อย ๆ
3. ความชอบที่มีต่อนวัตกรรม หรือต่อวิธีการที่ได้มีการพิสูจน์แล้วมากกว่าความชอบสิ่งอื่น ๆ

บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ดังต่อไปนี้ :-

1. ทำให้ได้รับข้อมูลเป็นจำนวนมาก

2. สามารถเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
3. กำหนดแนวความคิดใหม่ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ในขณะนั้นได้

นอกจากนี้ บุคลิกภาพยังสามารถกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้แก่นักวินิจัยสังเคราะห์ได้อีก อาทิ 1) ควรจะรับข้อมูลอะไรเข้ามาใช้ 2) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อไปควรจะเป็นอย่างไร และ 3) จะยินยอมให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำการผิดพลาดได้มากน้อยเพียงไร

และในประการสุดท้าย บุคลิกภาพเชิงการวินิจัยสังเคราะห์ของผู้บริหารนั้น สามารถกำหนดรูปร่าง สไตล์การนำของผู้นำในสถานการณ์การตัดสินใจแบบต่าง ๆ ได้อีกด้วย สไตล์ในการวินิจัยสังเคราะห์นั้นรวมเอาตัวแปรต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. กฎเกณฑ์ได้ถูกกำหนดไว้เด่นชัด หรือว่าไม่มีการกล่าวถึงเลย
2. ได้มีการประเมินข้อเสนอบนพื้นฐานของคุณธรรม หรือการยอมรับได้ทางการเมือง
3. ได้มีการเปลี่ยนแปลงภายในขอบข่ายที่มีอยู่ “กฎแห่งเกมส์” ได้ถูกเปลี่ยนแปลงไป หรือว่า ได้มีความพยายามที่จะสร้าง “เกมส์ใหม่ ๆ” ขึ้นมาเล่นแทน
4. ภาวะผู้นำนั้น อาจจะเป็นแบบประชาธิปไตย ตามสบาย หรือแบบเผด็จการก็ได้
5. อำนาจหน้าที่สำหรับปัญหาเป็นการเฉพาะนั้น อาจจะมีการมอบหมายไปให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อมุ่งหมายที่จะควบคุม หรือมอบหน้าที่ให้บุคคลอื่นรับไปปฏิบัติ

ความมีประสิทธิภาพของการวินิจัยสังเคราะห์นั้น เกี่ยวข้องโดยตรงกับความมีประสิทธิภาพของบุคลิกภาพของผู้บริหาร บุคลิกภาพที่ประสบความสำเร็จนั้นทำให้การตัดสินใจและการวินิจัยสังเคราะห์เป็นไปโดยอิสระโดยมิต้องพึ่งพลังขับเคลื่อนขององค์ประกอบด้านบุคลิกภาพที่แฝงตัวอยู่แต่ประการใด ดังนี้ นักวินิจัยสังเคราะห์ที่ประสบความสำเร็จย่อมทราบดีเสมอว่า จะป้องกันความผิดพลาดของตนเองได้อย่างไร และปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของตนไปเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจและการวินิจัยสังเคราะห์ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น (แฮริสัน, 1981: 196)

อิทธิพลของจิตใต้สำนึกที่มีต่อการวินิจัยสังเคราะห์

ตามทฤษฎีบุคลิกภาพของซิกมันด์ ฟรอยด์ ทางเลือกแทบจะทุก ๆ ทางได้ถูกกำหนดขึ้นโดยการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างจิต อีโก และซูเปอร์อีโก และที่ไม่ต้องสงสัยเลยก็คือว่า จะต้องมีความ

พลังแห่งจิตได้สำนึกเข้ามาเกี่ยวข้องกับด้วยอยู่บ้าง ไม่มากก็น้อย แต่น่าเสียดายที่ว่า การประเมินที่ถูกต้องแม่นยำเกี่ยวกับอิทธิพลของพลังจิตได้สำนึกนี้ มีใช้สิ่งที่สามารถกระทำได้ง่าย ๆ

นักตัดสินใจทั้งหลายเลือกทางเลือกที่มีเหตุผลหลาย ๆ ทาง ทางเลือกเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้จากสภาวะจิตใจในระดับจิตสำนึก (conscious) จิตก่อนสำนึก (preconscious) หรือจิตใต้สำนึก (subconscious) การตัดสินใจเหล่านี้ ส่วนมากแล้วมีลักษณะเป็นการถือเอาตนเองเป็นศูนย์กลาง ประโยชน์มักจะถูกผูกติดอยู่กับตนเองมากกว่าแก่ส่วนรวม อย่างไรก็ตาม นักตัดสินใจก็สามารถยืนยันได้ว่า ทางเลือกที่มีเหตุมีผลดีนั้นย่อมสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรได้เสมอ หากได้มีการวิเคราะห์กันอย่างจริงจัง และที่แน่นอนที่สุดก็คือ ตัวผู้ตัดสินใจเองจะต้องได้รับประโยชน์ด้วยเป็นอย่างมาก ในกรณีเช่นที่ว่านี้ จิตก่อนสำนึก และจิตใต้สำนึกได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการแห่งการเลือกแล้ว

ในการตัดสินใจโดยทั่วไปนั้น มุ่งที่ “การได้รับประโยชน์สูงสุดเสมอ” ที่จริงแล้ว นักตัดสินใจแสวงหาผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้อย่างชัดเจนที่สุด มนุษย์เรานั้น มีทั้งจิตไร้สำนึก (unconscious) และจิตสำนึก (conscious) ที่จะใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามมาตรฐานของงาน แรงขับและความใฝ่สูงของเขานั้นได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอก เขาคิดและมีความรู้สึกทั้งจากจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก ผันไถล และพยายามไปให้ถึง จำได้ และบางทีก็ลืมไป การตัดสินใจที่ดีนั้น จะต้องเต็มไปด้วยความตระหนักถึงสิ่งที่ได้ปฏิบัติลงไป และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจอิทธิพลของพลังทางจิตวิทยาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อจิตตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการของนักบริหารการศึกษาด้วย การเข้าใจดีเช่นที่กล่าวนี้ จะยิ่งช่วยส่งเสริมให้ท่านเป็นนักตัดสินใจและนักวินิจฉัยสั่งการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สรุป

การตัดสินใจนั้น ต้องอาศัยพลังจิตวิทยา อาทิ จิตสำนึก จิตก่อนสำนึก จิตไร้สำนึก และจิตใต้สำนึกเข้ามาเกี่ยวข้องกับด้วยอยู่เสมอ มนุษย์มีพลังขับที่มุ่งให้ตนเองประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้า ได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ พลังแห่งอิดี อีโก และซูเปอร์อีโกของเอกัตบุคคนั้น ได้ผสมผสานกันเข้าทำให้เขาผู้นั้นสามารถตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการได้ตามลักษณะของเขา เช่น หากมีพลังอิดีสูง ก็จะเอาแต่ใจตนเอง ถ้าพลังอีโกมีอำนาจสูง ก็จะมีเหตุมีผล เป็นนักปฏิบัติที่ดี แต่หากพลังซูเปอร์อีโกสูง ก็จะเป็นคนมีอุดมการณ์ มีหลักการ เป็นนักทฤษฎีมากกว่านักปฏิบัติ มีคุณธรรม และความยับยั้งชั่งใจสูง เป็นต้น

บุคลิกภาพมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสำคัญต่อการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ ทฤษฎีบุคลิกภาพที่มีผู้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ ได้แก่ของมาสโลว์ ที่กล่าวว่า มนุษย์ได้รับการจูงใจจากความต้องการในลำดับขั้นต่าง ๆ จากล่างสุดไปสู่บนสุด ที่มุ่งส่งเสริมให้มนุษย์มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและมุ่งพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ส่วนทฤษฎีบุคลิกภาพของ فروยด์ เน้นที่การถือเอาตนเองเป็นศูนย์กลาง และหากมีพลังด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ก็จะมีลักษณะไปในทางใดทางหนึ่งดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ทฤษฎีโดยรวม (Holistic Theory) ของบริน มองว่า มนุษย์สามารถตัดสินใจได้ดีในด้านหนึ่ง แต่อาจจะมีข้อบกพร่องในด้านอื่น ๆ การมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ทำให้ขีดความสามารถในการตัดสินใจแตกต่างกัน และความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพที่มีต่อกระบวนการตัดสินใจนั้น ผันแปรไปในแต่ละกลุ่มสังคม บนพื้นฐานขององค์ประกอบต่าง ๆ เช่น เพศ และสถานภาพทางสังคม

ส่วนการศึกษาของพอลเลย์นั้น ได้เพิ่มความหยั่งรู้เข้าไปด้วย ว่ามีผลกระทบต่อกระบวนการแห่งการเลือก เพื่อที่จะตัดสินใจ

พลังแห่งจิตใต้สำนึกมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเป็นอย่างมาก จริงอยู่ที่นักตัดสินใจจะต้องยึดถือเอาประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง แต่โดยลึก ๆ แล้ว เขาก็จะต้องยึดถือเอาตนเองเป็นศูนย์กลาง และหากวิเคราะห์เจาะลึกลงไปจริง ๆ แล้ว การตัดสินใจต่าง ๆ นั้น มักจะเชื่อประโยชน์อย่างสูงแก่ตัวผู้ตัดสินใจเองด้วยเสมอ การเข้าใจอย่างดีต่อพลังทางจิตวิทยาที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจของเอกัตบุคคล จะช่วยเสริมสร้างให้ตนเองเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

กิจกรรมท้ายบท

1. จงร่วมกันอภิปรายว่า บุคลิกภาพมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการอย่างไรบ้าง ?
2. จงช่วยกันตีความคำว่า “ความหยั่งรู้ (Perception)” และร่วมกันอภิปรายว่า ความหยั่งรู้นี้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการอย่างไรบ้าง ?
3. จงร่วมกันอภิปรายเรื่อง อิด อีโก และซูเปอร์อีโก ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการอย่างไร ท่านเห็นด้วยกับทฤษฎีของ فروยด์ในเรื่องนี้หรือไม่ จงให้เหตุผลประกอบ ?

4. เมื่อมนุษย์ตัดสินใจผิดพลาดไปแล้ว และเกิดผลที่ไม่ดีขึ้นมา เขามักจะใช้กลวิธีอันแห่งการป้องกันตัวอย่างไรบ้าง ?
5. กล่าวโดยรวมแล้ว ทฤษฎีบุคลิกภาพของมาสโลว์มุ่งให้มนุษย์มีความรู้สึกต่อตนเองอย่างไรบ้าง
6. ท่านเห็นด้วยกับการศึกษาของบริม ที่ว่าความแตกต่างระหว่างเพศ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ หรือไม่ จงให้เหตุผลประกอบ ?
7. การมีบุคลิกภาพดีย่อมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลแห่งการตัดสินใจ และการวินิจฉัยสั่งการ ท่านมีความรู้สึกต่อกำกล่าวเช่นนี้ อย่างไรบ้าง ?
8. หากมีผู้กล่าวว่า พลังแห่งจิตได้สำนึกมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ ท่านจะแสดงความเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยอย่างไรบ้าง ?
9. นักบริหารบางคนกล่าวว่า เมื่อถึงวาระที่ต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ที่ไร บางครั้ง แม้จะมีข้อมูลอย่างพร้อมพร้อม ได้มีการเตรียมการเพื่อการตัดสินใจนั้นเป็นอย่างดีแล้ว ก็ยังมีความรู้สึกเหมือนมี “พรายกระซิบ” หรือที่เรียกว่า สัมผัสที่หก (sixth sense) เข้ามาช่วยเตือนให้ตัดสินใจไปในอีกลักษณะหนึ่งที่หันเหไปจากที่คิดไว้เดิม หรือจากข้อมูลที่มีอยู่ ท่านเองและกลุ่มของท่านเคยมีประสบการณ์เช่นที่กล่าวนี้หรือไม่ จงร่วมกันอภิปราย

บรรณานุกรม

ศรีเรือน แก้วกังวาล. **รู้เรา รู้เขา ด้วยจิตวิทยาบุคลิกภาพ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, 2531.

Harrison, Frank E. **The Managerial Decision-Making Process.** 2nd ed. Boston, U.S.A.: Houghton Mifflin Co., 1981.

xxxxxxxxx