

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ : รูปแบบของผู้นำยุคใหม่

STRATEGIC LEADERSHIP : A FORM OF NEW GENERATION LEADERS

กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ¹ ดร.สมชาย เทพแสง²

รศ.ดร.ทัศนาศาสตร์³ เรือเอกดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์⁴

Kunkhanath Suwanratchapoo¹, Somchai Thepsaeng², Thasana Swaengsakdi³,

Lt. Apitee Songbundit⁴

¹นิสิตการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

²อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

³อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

⁴อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ นับว่าสอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นบุคคลที่มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำ กลยุทธ์มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำกลยุทธ์ ผู้นำยุคใหม่

Abstract

Strategic Leadership is a form of new generation leaders which is in line with the changes occurred in the age of globalization. Strategic leader is a person having long term perspective and creates flexible organization to achieve its goals. Use strategic thinking in strategic planning to achieve intended goals. The key features of corporate executives who have strategic leadership are effective communication-can use spoken and written language in communication well. In addition, they must have successful negotiation , solve problems and make intelligent decisions.

Keywords: Strategic Leadership and new generation leaders

บทนำ

ภายใต้กระแสสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นยุคที่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนเป็นที่ตั้ง ต้องตอบสนองนโยบายของประเทศและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีความคล่องตัว มีกลไกการตรวจสอบคุณภาพ ลดต้นทุนการใช้จ่าย แต่คงคุณภาพและประสิทธิภาพการบริการไว้ [1] ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงมาตรฐาน เพราะการพัฒนาในองค์กรรวมจะให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างองค์กรและ

กระบวนการ พัฒนาระบบความคิด ซึ่งส่งผลในระยะยาวต่อการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น จึงต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานตามมาตรฐานนั้นจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ในการกำหนด ทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดมีความก้าวหน้าและได้มาตรฐาน โดยผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับสามารถนำมาตรฐานการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามความคาดหวังและตามบริบทของแต่ละ องค์กร [2]

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นเป็นภาวะที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์กร โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อีกทั้งแสดงออกถึงการ ตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนด บทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน [3] ดังนั้นวิจัยหลายเรื่องพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กร เพราะผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดทิศทางขององค์กร วางแผน กลยุทธ์ และมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนมีการควบคุมอย่างมี กลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ รวมถึงใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ให้ความร่วมมือเพื่อ บรรลุเป้าหมายของการทำงานด้วยกัน [4] ภาวะผู้นำกลยุทธ์จะต้องมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือ พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยน ไปเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งมีการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง เพื่อทำให้การปฏิบัติงาน เกิดความชัดเจน ทุกคนสามารถทำงานด้วยความมั่นใจ ตลอดจนการแก้ปัญหาและการ ตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็ว [5]

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ ได้ถูกมองว่าเป็นผู้นำที่ทำการบริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่น และเสริมอำนาจให้กับเพื่อน ร่วมอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ [6] บุคลากรที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะมีบทบาทหลาย หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยผ่านผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ และช่วยให้องค์กรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในยุค โลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย [7] ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็ง ส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน สอดคล้องกับ นโยบายของหน่วยเหนือ มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่ายการทำงาน สนับสนุนให้การทำงานเน้นการ มีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร โดยเฉพาะมีการใช้ความคิดเชิงกล ยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน และเน้นการบริการอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ [8]

ความหมายของภาวะผู้นำกลยุทธ์

ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และเป็นการช่วยเหลือองค์กรในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีการ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์กร [9] เน้นการใช้แรงจูงใจและมีเทคนิคการจูงใจ อย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ รวมถึงเป็น บุคคลที่ใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ หลากหลายและเน้นแบบสองทาง [10] ทำงานโดยเน้นกระบวนการในการกำหนด ทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ [11] รวมถึงความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้ อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น การวางแผนกลยุทธ์และการใช้ ความคิดเชิงกลยุทธ์นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์ที่มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มี ผลกระทบต่อการกำหนด กลยุทธ์ [12]

ความสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์

ภาวะผู้นำกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์กรซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิก[13] โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์กร ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร [14] ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิง กลยุทธ์ขององค์กรอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด [15]

องค์ประกอบภาวะผู้นำกลยุทธ์

แนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

ความคิดเชิงกลยุทธ์

ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญต่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะสภาพปัจจุบันจำเป็นต้องมีการแข่งขันสูง เพื่อให้องค์กรได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือ ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป โดยเฉพาะในการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพ

ความหมายของความคิดเชิงกลยุทธ์

ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นความเข้าใจถึงความคิดของตนเองในการทำอะไร อย่างใดอย่างหนึ่งหรือการประเมินการคิดของตนเอง และใช้ความคิดนั้นในการควบคุม กำกับ การตรวจสอบความก้าวหน้าและการประเมินผล [16] เป็นความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ [17] สามารถกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ [18] มุมมองของความคิดเชิงกลยุทธ์ มีหลายลักษณะดังนี้ [19]

1. มีมุมมองหลากหลาย ใช้ทักษะความคิดในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม ทั้งการประเมินค่า การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ การประยุกต์ ความเข้าใจ และการรับรู้ อีกทั้งตรวจสอบสภาพแวดล้อม การใช้ความคิดเชิงระบบให้สอดคล้องกัน และพัฒนาทักษะความคิดอย่างต่อเนื่อง
2. ใช้ขีดความสามารถ ความรู้และทักษะ พัฒนาขีดความสามารถในการคิด รวมถึงความรู้ความสามารถในการใช้ทักษะความคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน
3. ตระหนักถึงตนเองอยู่เสมอและเชื่อมโยงความคิดสู่การปฏิบัติ
4. มีความยืดหยุ่น ผู้นำใช้ความยืดหยุ่นเพื่อให้การดำเนินงานไปอย่างราบรื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของ

บุคลากร เห็นการมีส่วนร่วมในการคิดและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้

5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ช่วยค้นหาทางในการแก้ปัญหา หาแนวทางหลายๆ ด้านปรับสภาพการดำเนินงานเพื่อไปสู่การแก้ปัญหา ค้นหาวิธีการอย่างหลากหลายเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้

ความคิดเชิงกลยุทธ์มีมุมมองหลากหลาย โดยเน้นกลยุทธ์ในการแข่งขัน ตอบสนองการวางแผนกลยุทธ์และมุมมองระยะยาว มีการตัดสินใจและสามารถจัดอันดับความสำคัญ การกำหนดวัตถุประสงค์ สามารถตีความ วิเคราะห์ภาวะคุกคามและโอกาสได้

การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นปกติวิสัยของคนทุกคนและมีความเกี่ยวข้องไปถึงบุคคลอื่น ตลอดจนถึงสังคมที่แต่ละคนเกี่ยวข้องอยู่ ไม่ว่าจะทำอะไรล้วนต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ทั้งสิ้น จะเห็นได้จากการที่คนพยายามคิดค้นและพัฒนาวิธีการสื่อสารมาตั้งแต่สมัยโบราณ ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน ตลอดจนเครื่องมือ หรือเทคนิควิธีการต่างๆ ล้วนเกิดจากความพยายามอย่างสูงของคน หากการสื่อสารไม่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งแล้ว เครื่องมือและวิธีการสำหรับการสื่อสารต่างๆ เหล่านี้คงไม่เกิดขึ้นและพัฒนามาถึงปัจจุบัน การสื่อสารมีความสำคัญสำหรับผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ทั้งสองฝ่ายต่างใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย [20]

กลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการสื่อสาร ดังนี้ [21]

1) Credibility (ความเชื่อถือ) เมื่อสื่อสารกับบุคลากรแล้ว ต้องติดตามดูว่า บุคลากรเต็มใจพร้อมเชื่อฟังและนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร ควรพยายามสื่อสารแก่ผู้ฟังให้เกิดความเข้าใจและแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาด

2) Context (บริบท) ผู้นำต้องใช้ถ้อยคำ ประกอบท่าทางและลีลาในการพูด เพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่พูดอย่างชัดเจน

3) Content (เนื้อหา) เรื่องราวที่พูดควรเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อบุคลากรส่วนใหญ่ ผู้ฟังจะเลือกข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผลสัมฤทธิ์จึงจะได้รับการตอบสนอง

4) Continuity (ความต่อเนื่อง) การสื่อสารที่ดีและเกิดประสิทธิผล ควรใช้ช่องทางอย่างน้อยสามช่องทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และผู้ฟังเกิดการยอมรับ

5) Consistency (ความมั่นคง) เรื่องใดที่เป็นจริงควรยืนยันให้อย่างมั่นคง เพราะมีข้อมูลและตัวแปรหลากหลาย ผู้นำต้องรักษาความจริงให้คงอยู่ และไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ อารมณ์ และความรู้สึกต่างๆ

6) Channels (ช่องทาง) ควรใช้ช่องทางต่างๆ ให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระ และคำนึงถึงเวลาในการดำเนินงานที่สำคัญควรสื่อสารอย่างรวดเร็วและตรงประเด็น ซึ่งสามารถเลือกใช้ทั้งเทคโนโลยี วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

7) Clarity (ความกระจ่าง) ให้ข่าวสารใช้คำง่าย ๆ กะทัดรัด ชัดเจน ยกตัวอย่างเปรียบเทียบ อย่าใช้คำยุ่งยาก ซ้ำซ้อน

นอกจากนี้การสื่อสารควรมีกลยุทธ์ ในการพูดคุยอย่างชัดเจนและด้วยน้ำเสียงดังพอสมควรและควรพูดช้า ๆ ใช้ภาษาท่าทางประกอบการพูดคุย เช่น สัญลักษณ์ มือ เป็นต้น [22]

อีกทั้งควรตั้งใจฟังอย่างระมัดระวัง ฟังโดยไม่พูดสอดแทรกและทำความเข้าใจ ตอบสนองความรู้สึกอย่างรวดเร็ว ใช้ช่องทางการสื่อสารหลายๆ อย่าง ใช้สายตา และตั้งคำถามบ้าง [23]

การเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง คือ การร่วมกันแสดงความคิดเห็นข้อมูล และการหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่าย เพื่อ

แก้ไขปัญหาที่เป็นข้อถกเถียง ด้วยการให้และรับข้อเสนอของแต่ละฝ่าย ภายใต้สัมพันธภาพที่ตีระหว่งกัน [24] เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหรือในองค์กร เพื่อให้ปราศจากข้อสงสัย โดยการกำหนดข้อตกลงในการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรองกับบุคลากรและลูกค้าเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการเจรจาต่อรอง รวมทั้งเป็นเครื่องมือกลยุทธ์และเทคนิคในการใช้ความสามารถในการพูดเพื่อลดความขัดแย้ง [25]

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้เจรจาต่อรอง

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้เจรจาต่อรอง ได้แก่ ควรฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ไม่แสดงวาทะที่ก้าวร้าว มีการตั้งเป้าหมายไว้สูง ควรพูดให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะในระหว่างความเงียบนั้น ผู้ที่ทนไม่ได้ก่อนจะเสนอข้อเสนองานของตนออกมา และก็มีมักจะเป็นผู้เสียเปรียบ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว แม้ว่าจะเตรียมตัวมาได้อย่างไรในการเจรจาต่อรอง แต่ความรวดเร็วในการตัดสินใจก็มีความจำเป็น สามารถคิดได้ไม่ต้องเผชิญกับสภาวะกดดัน สามารถอ่านใจของผู้อื่นได้ทะลุ ควรสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับอีกฝ่ายหนึ่งในเงื่อนไขเวลาที่ผ่อนคลายและวิกฤต เพื่อให้ได้รับความเชื่อมั่นจากฝ่ายตรงข้าม รู้จักยินยอมในข้อเล็กๆ เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่มีค่ามากกว่า [26] ขณะเดียวกัน ผู้เจรจาต่อรองต้องเป็นผู้มีไหวพริบ มีความรู้ มีความซื่อสัตย์ เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นนักวางแผนที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี มีการตัดสินใจดีและรวดเร็ว และต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรอง ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับ ทุกขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง เพราะต่างมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเจรจานั้นๆทั้งสิ้น [27]

เทคนิคในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรอง ผู้นำสามารถใช้เทคนิค ดังต่อไปนี้ [28]

- 1) รู้จักตนเอง ผู้เจรจาตรวจสอบดูว่า ตนเองมีทัศนคติกับการเจรจาต่อรองอย่างไร สนใจและชอบเป็นนักเจรจาหรือไม่ เพราะถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรองจะเป็นแรงผลักดันให้ประสบความสำเร็จได้ง่าย
- 2) หมั่นทำการบ้านสม่ำเสมอ ผู้เจรจาต้องหมั่นฝึกฝนการเจรจาต่อรอง และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
- 3) ผู้เจรจาต้องตีความโจทย์และปัญหาให้แตก และคิดทบทวนการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการอย่างน้อยสามครั้ง
- 4) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล เกิดจากบรรยากาศความไว้วางใจ บอกความจริงและเปิดเผย และสร้างความเชื่อมั่นในการเจรจา
- 5) ควรรับฟังเสียงจากภายนอกให้มาก ผู้ที่ไม่ได้อยู่ในเหตุการณ์จะมีส่วนให้ข้อมูลในการตัดสินใจแก่ผู้เจรจาขับเคลื่อนสถานการณ์ให้หลุดพ้น
- 6) ไม่ควรยึดติดกับตำแหน่ง เมื่อได้รับความไว้วางใจ ควรถอดหัวโขนเพื่อให้ผู้ร่วมเจรจาให้ข้อมูลที่ตรงกับความ เป็นจริง จะช่วยหาคำตอบและแก้ไขปัญหาและความต้องการได้ตรงจุด
- 7) ใช้พลังอำนาจอย่างเหมาะสม รูปแบบการใช้อำนาจมีหลากหลาย ควรใช้อิทธิพลมากกว่าอำนาจ โดยจงใจให้เกิดผลด้วยความเต็มใจมากกว่าการขู่บังคับ โดยเน้นทั้งพลังภายในและภายนอก
- 8) รู้ว่าจะอะไรคือชัยชนะ สามารถวาดภาพความฝันได้อย่างชัดเจน (Big Picture) สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ โดยสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำและหยั่งรู้ว่าจะได้รับชัยชนะทั้งสองฝ่าย
- 9) ระวังกับกระบวนการของการเจรจา ผู้นำจะไม่เคร่งเครียดในการเจรจา พยายามสร้างบรรยากาศในทางบวกให้ทุกคนมีความสุขร่วมกัน

โดยสรุปการสื่อสารและการเจรจาต่อรองจะสอดคล้องกับการศึกษาในการทำความเข้าใจกับบุคลากรอย่างทั่วถึง มีการเลือกวิธีการสื่อสารและมีเทคนิควิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มารับบริการ รวมทั้ง

กำหนดวัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรอง มีการเจรจาต่อรองได้อย่างเหมาะสม โดยเน้นประสิทธิผลในการสื่อสารและการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้นำที่ช่วยจัดอุปสรรคและแก้ปัญหาในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นจึงนำเสนอแนวคิดการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่สำคัญ มีดังนี้

ความหมายของการแก้ปัญหา

การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการทางความคิดที่มุ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย [29] ซึ่งสามารถนำกฎ หลักการความรู้เดิมไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ให้บรรลุผลสำเร็จ [30] อีกทั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งทางออกของปัญหาในชีวิตประจำวัน [31] สามารถระบุอุปสรรค ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดขวางแนวทางในการหาคำตอบของปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ [32] การแก้ปัญหายังรวมถึงยุทธศาสตร์ของการคิดที่พยายามใช้หนทางที่ดีที่สุด เพื่อแก้ไขอุปสรรคและปัญหา[33]

กระบวนการในการแก้ปัญหา

กระบวนการแก้ปัญหามี 4 ขั้นตอน ดังนี้ [34]

1. การสร้างตัวแทนปัญหา โดยทำความเข้าใจ เชื่อมโยงกับความรู้เดิมที่มีอยู่ และสร้างเป็นตัวแทนของปัญหาในรูปแบบต่างๆ เช่น สัญลักษณ์ เพื่อให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจน
 2. การคิดวิธีการแก้ปัญหา เป็นการรวบรวมวิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เพื่อนำไปสู่การหาคำตอบ รวมถึงการวางแผน การจัดลำดับขั้นในการดำเนินการแก้ปัญหา
 3. การดำเนินการแก้ปัญหา เป็นการปฏิบัติงานตามแผนการและขั้นตอนที่ได้วางไว้
 4. การประเมินผลการดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพิจารณาไปสู่คำตอบหรือเป้าหมายที่วางไว้จนบรรลุผลสำเร็จ
- นอกจากนี้รูปแบบการแก้ปัญหาที่ชื่อว่า DUPE MODEL สรุปได้ดังนี้ [35]
1. D ขั้นกำหนดธรรมชาติของปัญหา
 2. U ขั้นทำความเข้าใจธรรมชาติของปัญหา
 3. P ขั้นวางแผนแก้ปัญหา พร้อมทั้งลงมือปฏิบัติการแก้ปัญหา
 4. E ขั้นประเมินแผนการแก้ปัญหา

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

ในชีวิตประจำวันทุกคนต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเป็นปัญหาที่แก้ได้ง่ายหรือเป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ได้ในทันที ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ ขั้นตอนวิธีการ และประสบการณ์มาช่วยแก้ปัญหา ถ้ามีความรู้หรือแหล่งความรู้ที่เพียงพอ เข้าใจกระบวนการแก้ปัญหา มีขั้นตอน/วิธีการที่เหมาะสม จะทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ความสำเร็จในการแก้ปัญหานั้น ได้แบ่งประเภทของกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา พอสรุปได้ ดังนี้ [36]

1. การค้นหารูปแบบ เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและค้นหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่มีลักษณะเป็นระบบหรือเป็นรูปแบบในสถานการณ์ปัญหานั้นๆ แล้วคาดเดาคำตอบ ซึ่งคำตอบที่ได้จะถูกยอมรับว่าเป็นคำตอบที่ถูกต้องเมื่อผ่านการตรวจสอบยืนยัน กลยุทธ์นี้มักจะใช้ในปัญหาที่เกี่ยวกับเรื่องจำนวนและเรขาคณิต
2. การสร้างตาราง เป็นการจัดระบบข้อมูลใส่ในตาราง ตารางที่สร้างขึ้นจะช่วยในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์

อันจะนำไปสู่การค้นพบรูปแบบหรือข้อชี้แนะอื่น ๆ ตลอดจนช่วยให้ไม่หลงลืมหรือสับสนในกรณีใดกรณีหนึ่ง เมื่อต้องแสดงกรณีที่เป็นไปได้ทั้งหมดของปัญหา

3. การเขียนภาพหรือแผนภาพ เป็นการอธิบายสถานการณ์และแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลต่างๆ ของปัญหาด้วยภาพหรือแผนภาพ ซึ่งการเขียนภาพหรือแผนภาพจะช่วยให้เข้าใจปัญหาได้ง่ายขึ้น และบางครั้งสามารถหาคำตอบของปัญหาได้โดยตรงจากภาพหรือแผนภาพนั้น

4. การคาดเดาและตรวจสอบ เป็นการพิจารณาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆ ที่ปัญหากำหนด ผสมผสานกับประสบการณ์เดิมที่เกี่ยวข้องมาสร้างข้อความคาดการณ์ แล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อความคาดการณ์นั้น ถ้าการคาดเดาไม่ถูกต้องก็คาดเดาใหม่ โดยอาศัยประโยชน์จากความไม่ถูกต้องของการเดาในครั้งแรก ๆ เป็นกรอบในการคาดเดาคำตอบของปัญหาครั้งต่อไป ควรคาดเดาอย่างมีเหตุผลและมีทิศทางเพื่อให้สิ่งที่คาดเดานั้นเข้าใกล้คำตอบที่ต้องการมากที่สุด

5. การคิดแบบย้อนกลับ เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่พิจารณาจากผลย้อนกลับไปสู่เหตุ โดยเริ่มจากข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนสุดท้าย แล้วคิดย้อนขึ้นตอนกลับมาสู่ข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนเริ่มต้น การคิดแบบย้อนกลับใช้ได้กับการแก้ปัญหาที่ต้องการอธิบายถึงขั้นตอนการได้มาซึ่งคำตอบ

6. การเปลี่ยนมุมมอง เป็นการเปลี่ยนการคิดหรือมุมมองให้แตกต่างไปจากที่คุ้นเคยหรือที่ต้องทำตามขั้นตอนที่ละขั้นเพื่อให้แก้ปัญหาได้ง่ายขึ้น กลยุทธ์นี้มักใช้ในกรณีที่แก้ปัญหาด้วยกลยุทธ์อื่นไม่ได้แล้ว สิ่งสำคัญของกลยุทธ์นี้ก็คือ การเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิม

การตัดสินใจ

บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้นำ ในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยมักจะเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา โดยเป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไป

ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการคิดใช้เหตุผลในการเลือกที่จะลงมือปฏิบัติสิ่งใด ๆ จากการเลือกที่หลากหลาย [37] โดยค้นหาทางเลือกหลายๆ ทางและเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา [38] รวมถึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และใช้ประเมินทางเลือกในการปฏิบัติหรือการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ [39]

ประเภทของการตัดสินใจ

เยสต์(Yates) [40] แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจเลือกทางเลือก (Choice) ในสถานการณ์นี้ ผู้ตัดสินใจจะเผชิญกับทางเลือกที่หลากหลาย ให้ผู้ตัดสินใจพิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบ แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด
2. การตัดสินใจประเมินค่า (Evaluation) การประเมินค่าสถานการณ์ มุ่งพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด ในขณะที่นั้น ต้องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ประโยชน์ของทางเลือกที่เลือกไว้
3. การตัดสินใจสร้างสรรค์ทางเลือก (Constructions) ในสถานการณ์สร้างสรรค์ทางเลือก หน้าที่ของผู้ตัดสินใจคือ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสร้างสรรค์ทางเลือกที่น่าสนใจ

การตัดสินใจทั้ง 3 ประเภท มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันทุกๆ สถานการณ์ ผู้ตัดสินใจจะเริ่มตั้งแต่การสร้างสรรคทางเลือก (Construction) การประเมินค่าทางเลือก (Evaluation) และการตัดสินใจเลือกทางเลือก (Choice) เพื่อที่จะลงมือแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

สรุปได้ว่า ผู้บริหารแต่ละคนจะมีการตัดสินใจใน แต่ละลักษณะแตกต่างกันตามงานของตน และต้องมีศักยภาพสามารถตัดสินใจในปัญหาหรือวิกฤตการณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์การฝ่าวิกฤตและดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น

กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่มีหลายขั้นตอน นักการศึกษาได้เสนอกระบวนการ/ขั้นตอนที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ดังต่อไปนี้ [41]

ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมาย/จุดประสงค์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ

ขั้นที่ 2 ระบุทางเลือกหลากหลาย

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ทางเลือก

ขั้นที่ 4 จัดลำดับทางเลือก

ขั้นที่ 5 เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดไว้พิจารณา โดยการประเมินความเสี่ยง

ขั้นที่ 6 เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหา

นอกจากนี้ปัจจัยที่อาจจะเป็นอุปสรรคในการตัดสินใจ มีดังนี้ [42]

1. ความรู้พื้นฐานที่ควรมีก่อน
2. ความสามารถในการประยุกต์หลักการทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี
3. ความมีเหตุผล ใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
4. การยอมรับของบุคลากร เกี่ยวกับทางเลือกที่ตัดสินใจ เมื่อได้ตัดสินใจลงมือปฏิบัติไปแล้วได้รับการยอมรับ

จากบุคลากรมากน้อยเพียงใด

โดยสรุปบุคคลที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีความยืดหยุ่นพลิกแพลง เพื่อบรรลุเป้าหมาย สามารถสื่อสารและเจรจาต่อรองได้ รวมทั้งแก้ปัญหาและการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรวบรวมปัญหาสำคัญหรือปัญหาเร่งด่วน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้เทคนิคในการแก้ปัญหา สามารถตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา โดยเน้นการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงมีการตรวจสอบ ปรับปรุงการแก้ปัญหาและการตัดสินใจทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการบริหารงาน

เอกสารอ้างอิง

- [1] พิรุณ รัตนวณิช. (2545). คุณภาพบริการด้านสาธารณสุขสำหรับพยาบาล. กรุงเทพฯ: มายด์ พับลิชชิ่ง.
- [2] นนทกร อาจิวชัย และมาริสสา ไกรฤกษ์. (2554, มีนาคม-มิถุนายน). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารการพยาบาลของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารวิจัยและพัฒนา ระบบสุขภาพ, 4(1): 112-118.
- [3] Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2007). Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy. 9th ed. Boston: McGraw-Hill.

- [4] Boal, K. & Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11: 515-549.
- [5] Floyd, Gloria J. (2011). Fifteen Qualities For Strategic Nursing Leadership. Retrieved June 12, 2011, from http://www.nurse-Recruiter.com/.../strategic_nursing_lead...
- [6] Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness And Globalization*. 7th ed. Ohio: Thomson/South Western.
- [7] Bass, Bernard M. , & Avolio, Bruce J. (1997). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. USA: SAGE Publications.
- [8] Ridenour JE. (1996). Nurse Leadership Competencies for the 21st Century. *Seminars in Nurse Management*, 6(4): 93–97.
- [9] Huey, J. (1994, February). 'The New Post-Heroic Leadership', *Fortune*, 21(1): 42–50.
- [10] Contino, Diana S. (2004, June 1). Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively. *Critical Care Nurse*, 24(3): 52-64.
- [11] Sorcher, M., & Brant, J. (2002). Are You Picking The Right Leaders? *Harvard Business Review*, 80(2): 78-85.
- [12] Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. 3rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- [13] Betty Smith Williams. (2005, October). A Lesson in Strategic Leadership for Service. *Nurse Leader*, 3 (5): 25-27.
- [14] Maria R. Shirey. (2011). Strategic Leadership for Organizational Change: Addressing Strategy Execution Challenges to Lead Sustainable Change. Retrieved June 12, 2011, from <http://www.nursingcenter.com/.../JournalArticle.asp?...ID...>

- [15] Feldman, Harriet R. & Others. (2008). Nursing Leadership. New York: Springer.
- [16] Trowbridge, Leslie W.; & Bybee, Rodger W. (1996). Teaching Secondary School Science: Strategies for Developing Scientific Literacy. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- [17] David. F.R. (1997). Strategic Management. New Jersey: Prentice – Hall.
- [18] สุวิทย์ มูลคำ. (2548). กลยุทธ์...การสอนคิดเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาคพิมพ์.
- [19] Lawson, A. (1995). Science Teaching and the Development of Thinking. Belmon. CA: Wadsworth.
- [20] Barnard, Chester I. (1998). The Functions of the Executive. Boston: Houghton Mifflin Company.
- [21] Robbins , Stephen. P.; & Coulter, Mary. (2007). Management. 9th ed. USA: Pearson Education..
- [22] Kaplan University. (2008). Communication \ Tips and Techniques for Caregivers. Retrieved June 12, 2011, from http://www.rncentral.com/nursing.../50_communication.
- [23] Scott Elizabeth. (2011). Communicate: Improve Your Relationships With Effective Communication Skills Nursing Leadership. Strategies Retrieved June12, 2011, from <http://www.stress.about.com/od/relationships/.../healthycomm.h...>
- [24] Barnes, G.P. (1998). Successful Negotiating: Letting the Other Person Have Your Way. Franklin Lakes, New Jersey: Career Press.
- [25] Huber, D. (2000). Leadership and Nursing Care Management. 3rd ed. Philadelphia: Saunders Elsevier.

- [26] นิติมา เทียนทอง. (2544). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
เขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. ปริญา
นิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- [27] Marquis, B.L. and Huston, C.J. (2000).
Leadership Roles and Management
Functions in Nursing. 3rd ed. Philadelphia:
Lippincott.
- [28] Smeltzer, C.H. (1991).The Art of Negotiation:
An Everyday Experience. JONA. (July-
August), : 26-30.
- [29] Mayer, Richard E.; & Wittrock, Merlin C.
(1996). Problem- Solving Transfer In
Handboo of Educational Psychology.
New York: Simon & Schuster Macmillan.
- [30] Tsaparlis, Georgios.; & Angeliopoulos,
Vasileios. (2000). A Model of Problem
Solving: Its Operation, Validity, and
Usefulness in the Case of Organic-
Synthesis Problems. Science Educatio,
84(2): 131-153.
- [31] Martin, Jacqueline. (2011). Evaluation of a
Clinical Leadership Program for Nurse
Leaders Enabling and Hindering Factors
For The Development Of A Strategic
Vision. Retrieved June 12, 2011, from
<http://www.Endaeurope.Com/>
\ abstracts% 20enda%20
- [32] Leighton, Jacqueline P.; & Sternberg, Robert
J. (2003). Reasoning and Problem
Solving. Handbook of Psychology:
Experimental Psycholog, (4): 623-648.
- [33] Sunal, Dennis W.; & Sunal, Cynthia Szymanski.
(2003). Science in the Elementary
and Middle School. New Jersey: Merrill
Prentice Hall.
- [34] Gick M. L. (1988). Problem Solving Strategies.
Education Psychologis, 21(1): 99-120.
- [35] Glatthorn, Allan A.; & Fox, Linda E. (1996).

Quality Teaching Through Professional Development. California: Corwin Press, Inc.

- [36] Elliott, Stephen N.; et al. (2000). Educational Psychology: Effective Teaching, Effective Learning. 3rd ed. Boston: Mc-Graw Hill.
- [37] Feldman, Harriet R. & Others. (2008). Nursing Leadership. New York: Springer.
- [38] Kortland, Koos. (1996). An STS Case Study about Students' Decision Making on the Waste Issue. *Science Education*, 80(6): 673-689.
- [39] Morris, Charles G. (1996). Understanding Psychology. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- [40] Yates, J.F. (1990). Judgment and Decision Making. New Jersey: Prentice Hall.
- [41] Beyer, Barry K. (1987). Practical Strategies For The Teaching of Thinking. Boston: Allyn & Bacon.
- [42] Adair, J. (2002). Effective Strategic Leadership. London: Macmillan.