

Harvey Sherman ได้เขียนหนังสือไว้เล่มหนึ่งชื่อ *It All Depends* นับว่าเป็นหนังสือที่น่าสนใจ ในหมู่สือเล่มนี้ Sherman ได้กล่าวถึงการนำเอาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในองค์การ เป็นหนังสือที่ได้รับการสำรวจมาอย่างกว้างขวาง เกี่ยวกับความคิดและการกระทำการของบุคคลในระดับขั้นแก่ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วไปในองค์กรรัฐบาลและอุตสาหกรรม

จุดประสงค์ของผู้เขียนก็คือ ทำอย่างไรจะจัดทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรสามารถนำไปตามความมุ่งหมายที่วางไว้ Sherman มีความเห็นว่า นักบริหารที่มีความสำเร็จในชีวิตการทำงานคือบุคคลที่ทราบว่า หลักการใดควรนำไปใช้กับ เหตุการณ์ อะไร ที่เกิดขึ้น และภายใต้ ขอบเขต แค่ไหน หรืออาจจะล่าว่าได้ว่า นักบริหารที่สามารถสร้างให้บุคคลให้เหมาะสมกับงานนั้นเองตามความเห็นของ Sherman องค์การมีกฎหมายพื้นฐานอยู่สองข้อคือ ก็คือ

1. ความมุ่งมั่นที่ต้องการให้คนเดียวและอีกคนที่มีอยู่ในองค์กรจะ พอดีกับหน้าที่ การรับผิดชอบ
2. ภาระงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกันอยู่คือ กัน

จุดสนใจของ Sherman คือคัวผู้บริหารผู้ซึ่งก่อตั้งที่จะจัดตั้งบุคคลเข้าดำเนินการอย่างไร อย่างหนึ่งนั้น ต้องเข้าใจความมุ่งหมายของงานนั้น ๆ ให้ชัดเจนและรู้ว่าควรจะใช้วิธีการแบบใด ที่จะทำให้บรรลุผลไปถึงที่ต้องการ สรุปได้ว่า เมื่อจะลงมือทำงานใด ๆ ย่อมเป็นไปได้ว่าอาจมีผลประโยชน์ไปขัดกับผู้อื่น ภัยเหตุนั้นจึงควรที่จะหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะแก้ปัญหานั้น

เมื่อมีการกล่าวถึงทฤษฎีองค์การ (organization theory) Sherman ได้ชี้ให้เห็นว่าบรรดานักทฤษฎีทั้งหลายได้แสดง “หลักการ” (principles) ไว้มากมาย แต่ว่าหลักการเหล่านี้มักจะขาดกันเอง อีกประการหนึ่งทฤษฎีองค์การไม่ได้มุ่งอย่างทั้งหมดว่า ควรจะนำเอาไปใช้ในสภาพการณ์ เช่นใด ข้อแนะนำของ Sherman ก็คือว่า ไม่มีหลักการขององค์การโดยเฉพาะที่จะนำไปใช้ได้ตลอดทุกกรณี เพราะฉะนั้นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับนักบริหารก็คือการเป็นคนที่รู้จักปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โอกาสและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้งานบรรลุไปตามความมุ่งหมายที่วางไว้ คังที่เขากล่าวไว้ว่า

... a compromise is not always the optimum solution the classical principles of organization are in conflict with each other and each may be valid under certain circumstances,

*but not under other **

..... "other things being equal"

the trouble is "other things"

(personalities, power, status morale, traditions, etc.) are never equal.¹

ด้วยเหตุนี้ ความมุ่งหมายและสถานการณ์จึงเป็นสิ่งที่ช่วยในการวางแผนร่างขององค์การ ไม่ใช่หลักการโดยทั่วไป จากความคิดของ Sherman เรายังได้ทราบอีกว่าหลักการบางอย่างอาจ ใช้ได้ในกาลเวลาและโอกาสหนึ่งเป็นผลดี แต่ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเดียวกันแต่ต่อมา วาระกันอาจไม่ปังเกิดผล แม้นแต่ในการทัดสินใจอะไรลงไปก็ควรจะให้เหตุผลและความเห็นชอบ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ประกอบด้วย จะเห็นได้ว่าองค์การที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สรุปแล้วการศึกษาเรื่องเกี่ยว กับองค์การนี้ต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่งหมายถึงบทบาทต่าง ๆ ที่มีต่อองค์การด้วย

สำหรับหลักการทั่วไปที่เกี่ยวกับการนำมายังไห้แก่บัญชาการบริหารระบบรวมอำนาจ (centralization) และการกระจายอำนาจ (decentralization) นั้น Sherman มิได้เห็นด้วยเสมอไป เขายังคงว่า การบริหารแบบรวมอำนาจและการกระจายอำนาจเป็นเพียงข้อกำหนดที่ถือตาม ระดับการทัดสินใจของผู้กระทำ เพราะฉะนั้นกับบริหารที่ต้องเรียนให้รู้ถึงวิธีที่จะปรับทุกสิ่ง ทุกอย่างเพื่อให้เป็นไปตามที่ต้องการ Sherman ได้อธิบายต่อไปว่าการบริหารงานระบบราชการ อำนาจ ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาในการบริหารโดยเด็ดขาด แม้ว่าจะช่วยให้มี morale สูง ในระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานตลอดจนความกระตือรือร้นและการเคลื่อนไหว ความคิดแปลง ๆ ใหม่ ๆ รวม ทั้งการทัดสินใจที่รวดเร็ว อย่างไรก็ตามการควบคุมงานบางอย่างก็จำเป็นที่จะต้องใช้ระบบการ รวมอำนาจเป็นพื้นฐาน ตามที่ Sherman ได้เขียนไว้ว่า

The degree of centralization or decentralization for a particular enterprise or function can be determined pragmatically in terms of such factors as public convenience, economy, quality of service, availability of skilled personnel, need for control, and general effectiveness. Remember, however, that the pragmatic approach must consider the long-range survival of the enterprise as well as immediate results.²

¹หน้า 54 - 55.

²หน้า 62. (เพื่อให้ความหมายที่แท้จริงของผู้เขียนคงอยู่ จึงไม่ถอดความเป็นภาษาไทย)

จากหนังสือเล่นนี้ Sherman ได้ใช้ให้เห็นว่า การศึกษาที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์สภาพโลกภาพหนึ่ง และพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ทุกขณะมันเป็นสิ่งที่น่าสนใจยิ่ง

การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาขององค์การนี้ รู้สึกว่า ยังศึกษามากเท่าไหร่ ก็เหมือนจะพบกับความยุ่งยากมากขึ้นเท่านั้น ถ้ามีความตระหนักร่วมว่า องค์การนั้นมีอยู่หลายแบบ มีขั้นเพื่อให้เหมาะสมกับงานเคลื่อนที่นักบุคคลนิคต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมที่ผิดแผลกันออกไป ข้อสำคัญองค์การที่ต้องสูญในวันนี้ไม่ได้หมายความว่าจะต้องสูญในวันเดียวกัน

ถ้ามีจังหวะที่ต้องการจะรับรู้เรื่องราวของ Sherman เรื่อง *It All Depends* นี้ เป็นการเสนอแนะการใช้การบริหารแบบผสม เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ประการสำคัญคือขอให้พร้อมที่จะนำร่องต่าง ๆ มาใช้เพื่อความเหมาะสมตามสถานเวลาและโอกาส เพื่อให้งานนั้น ๆบรรลุความความมุ่งหมายเป็นอย่างดี

เกรทินี แห่งสนั่นท์
