Warren G. Bennis, **Changing Organizations:** Essays on the development and evolution of human organization. New York. McGraw-Hill, 1966, 223 pp.

เบนนิสได้เขียนหนังสือเรื่อง "Changing Organization" ขึ้นมาเพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์การมนุษย์ได้อย่างไร และพฤติกรรมศาสตร์จะช่วยให้เราเข้าใจถึงอัตราโครงสร้างและลำดับขั้นของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไรบ้าง เขาได้กล่าวในคำนำว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่เขาได้ให้ความสนใจและครุ่นคิดอยู่ตลอดเวลา (intellectual preoccupations) นั้นคือปัญหาของการเปลี่ยนแปลง (the problems of change)

แนวการเขียนของเบนนิสค่อนข้างจะราบเรียบ แม้แต่แนวความคิดบางอย่าง เช่นเมื่อเขากล่าวถึงระบอบประชาธิปไตยในสังคมที่มีวัฒนธรรมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ เขาได้กล่าวว่า "ระบอบประชาธิปไตยกลายเป็นสิ่งจำเป็นที่นำมาใช้กับสังคมที่มีการแข่งขันเพื่อการอยู่รอด และภายใต้สภาพของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันมา" ในส่วนที่เกี่ยวกับการวิวัฒนาการทางวัตถุนิยม แนวความคิดของเบนนิสมีส่วนคล้ายคลึงกับของ Max และ Engels แต่ไม่ละเอียดเท่า

อย่างไรก็ตาม ข้อความส่วนใหญ่ของเบนนิสเชื่อว่าเป็นที่ยอมรับได้อย่างสากล และข้อสังเกตของเขาควรแก่การนำมาพิจารณาเพื่อใช้ในประเทศอุตสาหกรรมสมัยใหม่ได้ เกี่ยวกับระบบข้าราชการ (bureaucracy) เบนนิสได้แนะว่าระบบนี้ได้ถูกคุกคามจากตัวบุคคล และการบริหารที่ไร้ความสามารถ และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ ถูกคุกคามจากการปฏิวัติทางวิทยาศาสตร์และวิชาการที่ต้องการให้องค์การข้าราชการปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมแวดล้อม เบนนิสได้คาดคะเนลักษณะองค์การที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และองค์การใหม่นี้ได้มีการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการประสานสิ่งที่น่าสนใจต่าง ๆ ด้วยกัน โดยจะไม่พิจารณาถึง "ขวัญ" (morale) หรือ "ประสิทธิภาพ" (efficiency) ด้วยการนำเอาวิธีการ "การบริหารแบบวิทยาศาสตร์อย่างแท้จริง" (truly scientific management)

เมื่ออ้างถึง "การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์อย่างแท้จริง" นั้น เบนนิสหมายถึงองค์การที่ได้มีการปรับตัวตามลักษณะของสถาบันวิทยาศาสตร์ เขาได้นำเอาวิทยาศาสตร์มาเป็นตัวแบบเพราะมีความเชื่อว่าวิทยาศาสตร์เป็นสถาบันที่ขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อม และค้นหา "ความจริง" (truth) ต่อไป และในการตรวจสอบมาตรการเพื่อการมีประสิทธิผลขององค์การ เบนนิสได้พบว่ายังมีความไม่คงที่และความไม่สัมพันธ์กันกับบางสิ่งในองค์การสมัย

ใหม่ (และสังคม) นั่นคือ การที่ต้องต่อสู้กับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากจะมีใครยอมรับความคิดเห็นที่ว่าองค์การได้มีการปรับตัว มีการแก้ปัญหาและโครงสร้างเดิมขององค์การแล้ว มาตรฐานของการวัดความมีประสิทธิผลจะต้องเป็นมาตรฐานที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการที่องค์การนั้นจะต้องแก้ปัญหาและปรับตัวเองให้เป็นไปตามสิ่งแวดล้อม ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น กฎเกณฑ์ซึ่งวางตามแบบแผน (methodological rules) ซึ่งองค์การนำมาใช้เพื่อให้งานบรรลุผล จึงเป็นมาตรฐานที่องค์การนั้นกำหนดขึ้นไว้เพื่อช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล

จากความคิดเห็นดังกล่าว เบนนิสจึงได้นำเอาสถาบันทางวิทยาศาสตร์มาเป็นตัวแบบของพฤติกรรมองค์การที่คิดว่าจะเป็นไปได้ สิ่งสำคัญที่เป็นหลักของค่านิยมทางวิทยาศาสตร์ คือ การมีเหตุผล (rationality) สากลนิยม (universalism) ปัจเจกชนนิยม (individualism) ชุมชนนิยม (communality) และความเป็นอุเบกขา (disinterestedness) เหล่านี้ที่ส่วนมากที่นำเข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การ และจากจุดนี้ที่เบนนิสได้นำเอามาสร้างเป็นหลักในการวัดประสิทธิผลขององค์การที่เขาได้นำมากล่าวในตอนต่อไป อันมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. การปรับตัว (adaptability)
2. ปัญหาเกี่ยวกับเอกลักษณ์ (the problem of identity)
3. การทดสอบความเป็นจริง (reality-testing)

ซึ่งเบนนิสเองก็ไม่ได้แสดงให้เห็นชัดเจนเท่าที่ควร

อาจจะกล่าวได้ว่า การปรับตัวขององค์การหรือความคล่องตัวนั้นเป็นสิ่งสำคัญ แต่จะไม่เป็นประโยชน์เลย ถ้าไม่สามารถวัดได้ ปัญหาในการพิสูจน์เพื่อให้เห็นจริงเป็นเรื่องที่จะต้องปฏิบัติและจำเป็นต้องเข้าใจว่า ตัวบุคคลในองค์การนั้น "เป็นใคร" และ "จะทำอะไร" อันที่จริงแล้วไม่จำเป็นที่ตัวบุคคลเหล่านั้นต้องเข้าใจในการดำเนินการขององค์การ แต่ความเข้าใจของเขานั้นควรจะสอดคล้องในแนวคิดทั่วไปที่ฝ่ายผู้นำยอมรับ ส่วนการทดสอบความเป็นจริงนั้นมีความต้องการในเทคนิคบางอย่าง เพื่อวัดความเป็นจริงที่เกิดขึ้นจากสภาพการภายใน ขอบเขตของส่วนที่อยู่ระหว่างภายในและภายนอกและสภาพการภายนอกนี่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่เบนนิสไม่ได้ชี้ให้เห็นชัดว่าควรทำอย่างไร แต่ก็ได้ให้ความเข้าใจในเรื่องของความเป็นจริงในองค์การไว้เพียงพอ

ตามความคิดเห็นของเบนนิส มีหลักบางประการของสถาบันวิทยาศาสตร์ที่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่องค์การสมัยใหม่พึงได้รับ และก็มีบางอย่างที่ขัดกันอยู่บ้าง ตามปกติวิทยาศาสตร์จะยอมรับและให้ค่านิยมในสิ่งที่เป็นตัวเองมากกว่าความซื่อสัตย์ที่จะมีให้ต่อองค์การ ซึ่งอันที่จริงแล้วองค์การยังต้องการค่านิยมในเรื่องนี้อย่างมาก เบนนิสมีความเห็นว่าความซื่อสัตย์ในองค์การที่มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์นี้ไม่ควรถือว่าเป็นการสิ้นสุด หรือเป็นผลผลิตจากการทำงานของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นเพียงกระบวนการการปรับตัวขององค์การ

เบนนิสได้สรุปว่า โครงสร้างของการศึกษาและสังคมจะมีโอกาสช่วยแต่เพียงช่วยสร้าง "วิญญาณของการแสวงหา" (spirit of inquiry) เช่น การอบรมผู้ปฏิบัติงานใน"องค์การใหม่" สำหรับผู้ที่คิดจะปฏิรูปโครงสร้างของการศึกษาและสังคม และหวังจะได้ข้อสรุปที่เพียงพอจากเบนนิสนั้นอาจจะผิดหวังบ้าง ประการสุดท้ายปัญหาเกี่ยวกับการแข่งขันระหว่างกลุ่มนั้น ข้อเสนอแนะคือให้แก้ปัญหาตามเหตุผลที่สมควร ปัญหาอื่น ๆ ที่เบนนิสกล่าวถึงก็คือการแจกแจงอำนาจ (distribution of power) การรวมกลุ่ม (group cohesiveness) การอำนวยในสิ่งที่จะช่วยให้ปฏิบัติงานได้ (organizational fluidity in meeting its tasks) การเปลี่ยนแปลงบทบาทและฐานะขององค์การ (changing organizational roles and status)

ตามความเห็นของผู้วิจารณ์ โดยทั่วไปแล้วเบนนิสได้ให้เหตุผลที่ดีและเพียงพอในกรณีการวัดประสิทธิผลขององค์การจากการถือหลักการปรับตัว การแก้ปัญหา ตลอดจนความคิดในคุณค่าของสถาบันที่มีลักษณะทางวิทยาศาสตร์ อันอาจจะมีผลในการเปลี่ยนแปลง นอกจากเบนนิสไม่ได้อธิบายให้เห็นชัดพอที่จะถือเอาแนวคิดนั้นมาปฏิบัติได้

โดยสรุป ครึ่งแรกของ "Changing Organizations" เป็นการกล่าวเกี่ยวกับการที่จะทำให้องค์การบรรลุผล โดยเบนนิสได้เน้นความสำคัญที่ภาวะผู้นำ เขาเห็นว่าจากจุดนี้จะช่วยแก้ปัญหากรณีการรวมตัวคนและองค์การเข้าด้วยกัน ซึ่งถือว่าเป็นความสำคัญอันดับสอง การอธิบายเป็นการสรุปถึงความสำคัญของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ การใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์ และวิชาการสมัยใหม่ ทั้งนี้เบนนิสได้สรุปไว้อย่างดีโดยมิได้เสริมความคิดใหม่เพิ่มเติม

ครึ่งหลังเป็นการอธิบายถึงการนำเอาพฤติกรรมศาสตร์มาวางแผนใช้ในการควบคุมและการเปลี่ยนแปลงองค์การ เบนนิสได้กล่าวถึง "ผู้นำในการเปลี่ยน" (change—agent) รวมกับ "ระบบผู้อุปถัมภ์" (client—system) ด้วยการนำเอาความรู้ที่มีเหตุผลมาประยุกต์ใช้ในแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ สรุปแล้วหลัก 4 ประการคือ

1. ผู้นำในการเปลี่ยน (change—agent)
2. ระบบผู้อุปถัมภ์ (client—system)
3. การร่วมมือ (collaboration)
4. ความรู้ที่มีเหตุผล (valid knowledge)

มีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมของแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ เบนนิสได้วิจารณ์โครงการการเปลี่ยนแปลงตามประเพณีนิยม (ได้แก่กลุ่มผู้มีอิทธิพลและผู้ปฏิบัติงานเป็นต้น) ซึ่งเป็นการวิจารณ์เกี่ยวกับอคติต่าง ๆ เช่น อคติผู้ที่มีความรู้ไม่ได้ช่วยให้รู้จักปฏิบัติงานได้ดี อคติทางวิชาการจะไม่ช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดีได้ ทั้งนี้อันเนื่องมาจากการขัดแย้งและการขาดการร่วมมือ อคติของบุคคลที่ขาดการพิจารณาที่รอบคอบพอต่อตัวบุคคลที่นำมาบรรจุเพื่อการปฏิบัติงานในองค์การ ตลอดจนอคติอื่น ๆ ทั่วไปเกี่ยวกับความนึกคิดและอารมณ์ที่ออกมาในรูปการเปลี่ยนแปลงองค์การ

นอกจากนี้ มีการกล่าวถึง "ผู้นำในการเปลี่ยน" (change-agent) โครงการในการเปลี่ยนแปลง (change programs) ยุทธวิธี (strategies) และเทคนิคการทดลอง (laboratory techniques) การอธิบายจะเป็นเฉพาะเรื่องไป เช่น เกี่ยวกับการวางแผนที่จะให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนหรือผู้จัดการอาชีพ (professional manager) ขององค์การที่กำลังเปลี่ยนแปลง นับได้ว่าเป็นเรื่องที่ควรแก่การสนใจ เพราะเบนนิสได้แสดงให้เห็นถึงปัญหาและวิธีการแก้ได้เฉพาะ แต่ก็ไม่แน่ว่าจะนำไปใช้ได้เป็นการถาวรสำหรับผู้ที่เป็นตัวนำในการเปลี่ยนอาชีพ เพราะยังมีระบบผู้อุปถัมภ์ (client system) เข้ามาเกี่ยวในเรื่องผลประโยชน์ ตลอดจนความรู้สึกที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงอาจได้รับการร่วมมือจากแรงกระตุ้นของแต่ละบุคคลจากภายในองค์การและอาจจะยอกมาในรูปตัวบทกฎหมายได้ สำหรับโครงการในการเปลี่ยนแปลง (change programs) นั้นต้องรวมเอาค่านิยมทางอารมณ์และหลักสนเทศต่าง ๆ มาประกอบเพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ "ผู้นำในการเปลี่ยน" ควรให้คำแนะนำและช่วยในด้านจิตวิทยาให้มากเพื่อช่วยลดการขัดแย้งและแข็งขืน

ทั้งนี้เบนนิสได้ช่วยเพื่อการอภิปรายในอนาคตที่น่าสนใจมีอยู่ 6 ประการคือ

1. สถานการณ์ขององค์การวิสาหกิจในอนาคตจะอยู่ในสภาพที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันมากกว่าที่จะแข่งขันกัน จะเป็นวิสาหกิจขนาดใหญ่มากกว่าขนาดเล็กและอยู่ในสภาพที่ค่อนแคลนมากกว่ามั่นคง

2. จะมีการผนึกกำลังในบรรดาผู้ที่ได้รับการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อใช้อำนาจทางสมองเพื่อการอยู่รอดขององค์การ

3. ลักษณะของงานจะยุ่งมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องใช้บุคคลผู้มีความรู้ในการปฏิบัติการ

4. การปฏิบัติงานจะมีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้น มีความต้องการที่มีส่วนรวมด้วยการให้การร่วมมือและการทำงานเป็นอิสระ

5. ลักษณะโครงสร้างขององค์การจะมีการคล่องตัวขึ้นเพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ แม้แต่ระบบที่ใช้จะสร้างขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดตามความเหมาะสมของสภาพและสถานการณ์และความแตกต่างของบุคคลจะไม่ใช่ขึ้นอยู่ที่ยศ แต่จะอยู่ที่ทักษะและการอบรมตามสายอาชีพ

6. เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างที่คล่องตัวขึ้นขององค์การ แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งที่ควรแก่การปรับปรุงเพื่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน อีกประการหนึ่งในการพัฒนาส่วนต่าง ๆ เพื่อให้สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้นจำเป็นต้องปรับทางด้านพฤติกรรมมนุษย์อย่างดีด้วย

เกสินี หงสนันทน์