

วิจารณ์หนังสือ

Charles B. Handy, *Understanding Organizations*. England, Middlesex: Penguin Books Ltd., 1976, 447 pp.

Charles B. Handy เป็น Professor ทาง Management Development ที่ London Graduate School of Business Studies ดังนั้น การเขียนหนังสือ *Understanding Organizations* ของเขาจึงมุ่งที่จะให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจริง ๆ มิได้มุ่งที่จะสร้างทฤษฎีแต่ประการใด แต่จะหยิบยกเอาแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การมาแสดงให้เห็นว่าจะประยุกต์ใช้ได้อย่างไรกับปัญหาเฉพาะอย่างแต่ละปัญหาที่องค์การประสบอยู่ โดยทำเป็นรูปแบบหรือ Models ต่าง ๆ กัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ไม่เพียงต่อนักบริหารเท่านั้น แต่จะเป็นแนวการประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับองค์การด้วยเช่นกัน

หนังสือ *Understanding Organizations* ของ Charles B. Handy เน้นความสำคัญของการใช้ทักษะในการวิเคราะห์องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ที่เกี่ยวกับ “คน” และ “องค์การ” ในเรื่องของการจูงใจในการทำงาน บุคลิกภาพ และปัญหาของบทบาทของคนในองค์การซึ่งมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันในรูปแบบขององค์การที่แตกต่างกัน โดย Handy มีวิธีการวิเคราะห์ด้วยการยก case ย่อย ๆ มาเปรียบเทียบกับความคิดแต่ละประเด็นว่าจะนำความคิดดังกล่าว ไปแก้ปัญหาคณะหนึ่งที่พบในองค์การได้อย่างไร

Handy เองสารภาพว่าในตอนแรกที่เขาสนใจศึกษาเกี่ยวกับ “คน” ในองค์การนั้น เขาคาดหวังอย่างเต็มที่ว่าหลังจากได้มีการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนเกี่ยวกับเรื่องนี้แล้วเขาจะสามารถพบ “กฎ” หรือ “สูตร” ที่แน่นอนเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในองค์การได้ แต่เขาก็พบว่าทราบจนเท่าทุกวันนี้ก็ยังไม่มีผู้ใดค้นพบ “สูตร” ที่ว่านั้นเลย มีแต่แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในองค์การมากมาย แต่ก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ใดที่อยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพสมบูรณ์แบบ แนวความคิดหนึ่งที่ว่าดีที่สุดในแล้วเมื่อนำมาใช้กับอีกสถานการณ์อื่นก็ไม่ปรากฏผลอย่างที่คาดไว้ ดังนั้น

จึงเป็นที่ยอมรับกันว่า “ตัวแปร” ที่อยู่ล้อมรอบขององค์การนั้น มีมากมาย แต่ละตัวแปรก็มีอิทธิพลที่แตกต่างกันเล็กน้อยก็ออกไปจน ไม่สามารถคำนวณออกมาได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ว่าผลกระทบที่ตัวแปรทั้งหลายรวมกันมีต่อองค์การนั้นจะมีผลอย่างไรต่อองค์การ

Handy ยกตัวอย่างว่า ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผล (effectiveness) ขององค์การนั้นจะต้องมีตัวแปรอย่างน้อย 60 ตัวแปรที่จะต้องได้รับการวิเคราะห์ ดังนั้น นักทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การจึงมักมุ่งที่จะศึกษาตัวแปรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งก็เป็นผลทำให้ผู้บริหารบังเกิดความไม่ศรัทธาต่อทฤษฎีทางวิชาการ เพราะเห็นว่าทฤษฎีเหล่านั้นใช้ไม่ได้ในเหตุการณ์เฉพาะหน้าของเขา แต่นั่นมิได้หมายความว่าหนังสือของ Handy จะอธิบายหรือชี้วิธีบริหารงาน สิ่งที่อยู่หน้าไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือนักศึกษาจะได้จาก Handy คือการวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

หนังสือเล่มนี้มี 3 ภาค ซึ่งแยกออกจากกันได้ชัดโดยภาคแรกจะเสนอรูปแบบซึ่งเป็นแนวความคิดพื้นฐานชุดหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจคน และองค์การได้ดีขึ้น ซึ่งมีอยู่ 7 ประการด้วยกัน คือ การจูงใจในการทำงาน (motivation to work) บทบาทและปฏิกริยา (roles and-interactions) ความเป็นผู้นำ (leadership) อำนาจและอิทธิพล (power and influence) การทำงานของกลุ่ม (workings of groups) วัฒนธรรมและโครงสร้าง (cultures and structures) ซึ่งก็เกี่ยวข้องกันและมีปรากฏในข้อเขียนอื่นมาแล้ว แต่ท้ายที่สุดที่ Handy เลือกมาเสนอซึ่งผู้วิจารณ์เห็นว่ามิใช่ประโยชน์มากนักคือ การเมือง (politics) ในองค์การซึ่งเป็นหัวข้อที่ไม่ค่อยซ้ำแบบกับคนอื่นที่เขียนเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในองค์การ โดย Handy มีความเห็นว่าองค์การทุกองค์การไม่ว่าขนาดใดเป็นระบบการเมืองในตัวของมันเอง โดยประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่มซึ่งแข่งขันกันเพื่อความสำเร็จและแย่งทรัพยากรกัน มีความแตกต่างขัดแย้งกันในการคิดและค่านิยม ยังมีทั้งกลุ่มอิทธิพลและกลุ่มวิ่งเต้น ตลอดจนถึงความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดการกับความแตกต่างทั้งหลายเหล่านี้ให้ได้ ซึ่ง Handy ก็เสนอวิธีการเข้าใจการเมืองในองค์การไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับลักษณะของความแตกต่างที่เกิดขึ้นเสียก่อนว่าเกิดขึ้นในรูปลักษณะของการโต้แย้ง (argument) หรือการแข่งขัน (competition) หรือการขัดแย้ง (conflict) จากนั้นจึงให้วิเคราะห์สาเหตุของการขัดแย้งนั้น ๆ เพื่อพบสาเหตุหรือต้นตอแล้วก็ได้ให้

สังเกตวิธีการ (tactics) ที่ผู้มีการขัดแย้งกันนำมาใช้เพื่อรักษาผลประโยชน์ของฝ่ายตน เมื่อได้ครบถ้วนแล้ว Handy จึงเสนอแนะแผนยุทธการในการบริหาร (managerial strategies) เพื่อที่จะแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงสภาวะการขัดแย้งรุนแรงให้กลายเป็นการโต้แย้ง หรือการแข่งขันกันที่เป็นประโยชน์ หากทำได้หรือหากทำไม่ได้ก็เสนอวิธีการให้พยายามควบคุมการขัดแย้งรุนแรงนั้นให้ได้ โดยไม่ลืมที่จะยกกรณีตัวอย่าง (case) มาล้อมกรอบไว้ให้เห็นชัดประกอบการเสนอแนะวิธีการแต่ละอัน ซึ่งก็น่าจะมีส่วนทำให้นักบริหารองค์การกลายสภาพเป็น “นักการเมือง” ในองค์การไปโดยปริยายหากนำไปปฏิบัติจริงตามที่ Handy แนะนำ

ภาค 2 ของหนังสือ เป็นการนำแนวความคิดในภาคที่ 1 ซึ่งเป็นภาคทฤษฎีไปประยุกต์ (application) เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหาหลักที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์การและแก้ไขปัญหานั้น ปัญหาเหล่านี้ Handy ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การในทุกระดับในองค์การที่มีความแตกต่างกันมาก 2 องค์การ แล้วนำมาสรุปได้เป็นปัญหา 4 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ ปัญหาเกี่ยวกับคน ปัญหาเกี่ยวกับงาน ปัญหาเกี่ยวกับระบบ และ ปัญหาของการเป็นผู้บริหาร โดยแต่ละปัญหาคอบคลุมถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับคนในองค์การ ในเรื่องค่าจ้างค่าตอบแทน ทักษะเกี่ยวกับวิชาชีพ การประเมินผลการทำงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน การพัฒนา การให้การศึกษา
2. ปัญหาเกี่ยวกับงาน ในเรื่องโครงสร้าง การวิเคราะห์งาน การวัดผลงานความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่ง การใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. ปัญหาเกี่ยวกับระบบในองค์การ ในเรื่องระบบการไหลของข่าวสารและข้อมูล ระบบการตัดสินใจวินิจัยสั่งการ ระบบการควบคุมงาน และระบบการให้รางวัล
4. ปัญหาเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารว่าจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร หน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร ปัญหาเกี่ยวกับค่านิยมและบรรทัดฐาน

Handy สามารถจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้ละเอียดดีถ้วนโดยหยิบยกปัญหาที่เป็นตัวปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ เกิดขึ้นบ่อย ๆ จากการนำทฤษฎีไปปฏิบัติว่าผลกระทบจากการนำทฤษฎีไปปฏิบัติจริงนั้นอาจไม่ได้ผลดีอย่างที่คาดไว้เสมอไป อันเป็นอุทาหรณ์ว่า การนำทฤษฎีไปปฏิบัติอย่างลุ่มลุ่มหามีใช่เป็นสิ่งที่พึงจะกระทำเพราะจะก่อผลเสียมากกว่าผลดี ตัวอย่างเช่น แนวความคิดที่ว่า

การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (participation) ในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการนั้น เป็นสิ่งที่ผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยพึงปฏิบัติ เพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจและให้ความร่วมมือในแผนงานนั้นอย่างเต็มที่เพราะเห็นว่าตนเป็นเจ้าของแผนร่วมด้วย Handy ชี้ให้เห็นและยกกรณีตัวอย่างให้เห็นว่าการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามีส่วนร่วมนั้นจะต้องมีทัศนพิจารณาอื่นประกอบด้วย มิใช่หลับหูหลับตานำหลักการไปใช้ในทุกระณ เพราะอาจเกิดผล(ผลลบ)ที่ไม่พึงปรารถนาตีกลับมาก็ได้

สำหรับภาคสุดท้ายคือภาค 3 นั้น Handy ได้ให้รายชื่อของหนังสืออ้างอิง (lists of references) เกี่ยวกับองค์การและพฤติกรรมของคนในองค์การไว้สำหรับศึกษาเพิ่มเติม ทั้งรายละเอียดของหัวข้อแต่ละหัวข้อที่ Handy ได้หยิบยกมาเสนอแนะในแต่ละบทในภาคแรก ๆ สิ่งที่เป็นประโยชน์จากภาคนี้คือมิใช่เป็นเพียงรายชื่อหนังสือและผู้แต่งเท่านั้น แต่ยังมีการทำทวิจรรย์หนังสือที่อ้างอิงแต่ละเล่มไว้ย่อ ๆ ด้วย จึงเป็นภาคที่มีคุณค่ามากต่อผู้ต้องการศึกษาในค่านนี้ ฉะนั้นโดยสรุปแล้ว ผู้วิจารณ์เห็นว่าหนังสือ Understanding Organizations ของ Charles B. Handy นั้น มีคุณค่าและประโยชน์มากเพราะมีทั้งความทันสมัย (เพิ่งพิมพ์ออกในปี 1976 นี้เอง) และเนื้อหาความก็อาจนำไปใช้ได้อย่างมีหลักการ มิได้มุ่งแต่ด้านทฤษฎีเพียงอย่างเดียวอย่างหนังสือที่เป็น text อื่น ๆ ในค่านนี้ที่เคยมีมามากในอดีต.

ภรณ์ ธีระบุตร