

## วิจารณ์และแนะนำหนังสือ

Michael Maccoby, *The Gamesman* (New York : A Gulf & Western Company, 1976), 285 pp.

หนังสือเล่มนี้ เป็นความพยายามของผู้เขียนที่จะศึกษาบุคคลระดับบริหารในบริษัทอุตสาหกรรมชั้นนำต่างๆ ของสหรัฐอเมริกา ผู้ซึ่งมีบทบาทอย่างสำคัญในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือสร้างผลงานต่างๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ตลอดจนมีอิทธิพลเหนือคุณภาพของงานและชีวิตของบุคคลอื่น ๆ ทั่วโลก เพื่อที่จะหาคำตอบว่า บุคคลชั้นนำผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตเหล่านี้มีแบบของพฤติกรรมในการทำงาน ความค้ำจองอยู่ และความรับผิดชอบต่องานอย่างไร แค่นั้น เพียงใด และแบบของพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ควรจะเป็นอย่างไร จึงจะสามารถสร้างความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้า ให้เกิดแก่องค์กรการนั้น ๆ ตลอดจนสังคมอเมริกาโดยส่วนรวมได้

ระเบียบวิธีในการศึกษาวิจัยของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้กำหนดขอบเขตและวิธีการศึกษาโดยทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 250 คน จากบริษัทอุตสาหกรรมชั้นนำจำนวน 12 บริษัท ทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อนเป็นเบื้องต้น แล้วจึงได้มาทำการศึกษานี้ในหน้าที่บริษัท 2 บริษัท คือ บริษัท Rutherford Instruments และ บริษัท Business Data Corporation โดยถือว่าบริษัททั้ง 2 บริษัทนี้เป็นตัวแบบของบริษัทที่ดีที่สุด ประสบความสำเร็จ และมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และวิชาการบริหารสมัยใหม่มากที่สุดเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมของประเทศสหรัฐอเมริกามีอยู่ การศึกษาใน 2 บริษัทดังกล่าวนอกจากจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอีกเป็นจำนวนมาก โดยใช้การสุ่มตัวอย่างภายใต้การแนะ-

นำของประธานบริษัทซึ่งได้เลือกรายชื่อชุดของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดให้แล้ว ยังได้มีการสัมภาษณ์ภรรยา และบุตรของผู้บริหารเหล่านั้นในบางกรณีอีกด้วย

การสัมภาษณ์ดังกล่าวกระทำโดยใช้แบบสอบถาม แบบหนึ่งที่มีคำตอบให้เลือกและแบบให้ตอบโดยอิสระ คำถามที่ใช้ในการศึกษาเป็นการหาข้อมูลทางด้านต่าง ๆ รวม 5 ด้านด้วยกัน คือ ข้อมูลพื้นฐานของบุคคล การศึกษา ประวัติการทำงาน ข้อมูลด้านลักษณะทางจิตวิทยาและสติปัญญาในการทำงาน ข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ข้อมูลด้านค่านิยม และข้อมูลเกี่ยวกับชีวิตครอบครัว การศึกษาของผู้เขียนใช้เวลารวมทั้งสิ้น 7 ปี

ผลการศึกษาผู้เขียนค้นพบในเบื้องต้นว่า ในบรรดาผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายนั้น แม้ว่าจะมีส่วนที่ค่อนข้างเหมือนกันทางด้านทัศนคติ ค่านิยม และแบบแผนของพฤติกรรม แต่ก็มีความแตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพ (personality differences) ซึ่งเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการบริหารที่แตกต่างกันไปแต่ละคน และรูปแบบของการบริหารต่าง ๆ กันนี้ ก็จะเป็นเครื่องกำหนดความก้าวหน้าของบุคคล รวมตลอดถึงการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขององค์การในระดับที่แตกต่างกันไปด้วย

จากบุคลิกภาพของบุคคลที่แตกต่างกันดังกล่าว ผู้เขียนจึงได้แบ่งประเภทของนักบริหารออกเป็น 4 ประเภทด้วยกัน คือ

1. นักบริหารประเภท craftman หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญทางด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านเกษตรกรรมและศิลปกรรม เป็นบุคคลที่มีวินัย มีความเคารพในบุคคล มีข้อจำกัดในตัวเองมากกว่านักบริหารประเภทอื่น ๆ ในด้านของความรู้ การใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ บุคคลประเภทนี้แม้ว่าจะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานมาก แต่จากข้อจำกัดในตัวเองจึงไม่มีความพร้อมที่จะสามารถเป็นผู้นำในองค์การที่สลับซับซ้อนและกำลังเปลี่ยนแปลงได้ เขาจะไม่พยายามทำตัวเป็นนายของระบบ แต่จะพยายามทำงานของเขาให้บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่เขาได้มีส่วนร่วมด้วย และโดยเฉพาะจะต้องเป็นงานที่เขาเห็นว่าน่าสนใจ พอใจและมีผลประโยชน์ บุคคลประเภทนี้มักจะอยู่ในองค์การธุรกิจกึ่งสิทธกรรม ผลงานของเขาก็คือการสร้างเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อที่จะเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการทำงานให้เป็นประโยชน์แก่องค์การและนักบริหารประเภทอื่น ๆ

2. นักบริหารประเภท jungle fighter บุคคลประเภทนี้เป็นบุคคลที่ต้องการมีอำนาจ มีลักษณะของการดำเนินชีวิตและการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นผู้ชนะ และพร้อมที่จะเหยียบย่ำผู้แพ้ เป็นผู้ที่มองเพื่อนร่วมงานในทัศนะของศัตรู และมองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนข้าที่จะต้องเป็นผู้รับใช้ มีความต้องการที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในองค์กร โดยการใส่เหล็กแหลมและกลยุทธ์เท่าที่จะทำได้ และอาจจะเป็นผู้ที่สร้างอาณาจักรให้เกิดขึ้นในหน่วยงานของตน แรงจูงใจหรือพลังในการทำงานของบุคคลประเภทนี้คือ ความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น

3. นักบริหารประเภท company man เป็นบุคคลที่ให้ความสนใจต่อบุคคลต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เป็นพวกที่มีความคิดริเริ่ม และพยายามที่จะผดุงไว้ซึ่งความเป็นบิกแบ่นขององค์กร พยายามรักษาหรือสร้างบรรยากาศในการร่วมมือของกลุ่ม กระตุ้นให้บุคคลในองค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคคลประเภทนี้มักเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในองค์กร มีอำนาจ และพยายามปกป้ององค์กรของตน แต่ก็มีจุดอ่อนในแง่ที่มีความกลัวที่จะประสบความล้มเหลว จึงมักสนใจกับความมั่นคงมากกว่าความสำเร็จ พลังหรือแรงจูงใจในการทำงานที่เกิดขึ้นจึงสืบเนื่องมาจากความกลัวที่จะประสบความล้มเหลว การทำงานจึงเป็นความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับจากบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร

4. นักบริหารประเภท gamesman เป็นบุคคลชนิดใหม่ มีลักษณะเป็นผู้นำ ความสนใจของบุคคลประเภทนี้อยู่ที่การทำหาย กิจกรรมที่มีการแข่งขัน ซึ่งเขาสามารถพิสูจน์ตัวเองว่าเป็นผู้ชนะได้ทั้งในระดับในองค์กร ระดับชาติ มีความคิดริเริ่มในการสร้างสิ่งผลิตหรือกำหนดโครงการใหม่ ๆ เพื่อที่จะเอาชนะคู่แข่ง ชอบทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้เชี่ยวชาญแขนงต่าง ๆ รอบด้าน มีความสามารถที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เสมอ ๆ และภายใต้เงื่อนไขเวลาที่กำหนดไว้ด้วย มีความสามารถในการที่จะจูงใจให้นักบริหารประเภทอื่นเข้าร่วมทีม ในการทำงานมักจะไม่ค่อยมีความอดทนต่อบุคคลที่ทำงานช้า การทำงานและการมีชีวิตของเขาจะเหมือนเกมการแข่งขันเท่านั้นที่จะสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดขึ้น และเป้าหมายหลักในชีวิตของเขา คือ การเป็นผู้ชนะ การได้รับความสำเร็จ และการได้รับความนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จเหล่านี้ส่วนหนึ่งจะมาจากแรงผลักดันของภรรยา ซึ่งภรรยาของนักบริหารประเภทนี้จะมีลักษณะยึดหยุ่น เกื้อหนุน ยกย่อง และพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนต่อสามี เฉพาะเรื่องที่มีเหตุผลในทุกกรณี

นักบริหารระดับสูงของบริษัทใหญ่ ๆ จะมีลักษณะของนักบริหารประเภท gamesman ผสมกับลักษณะของ company man อยู่มาก บุคคลพวกนี้จะเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานให้กับบริษัทภายใต้ความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของระบบต่าง ๆ ในองค์การเป็นส่วนรวม โดยทั่วไปแล้วองค์การจะอาศัยบุคคลทั้งประเภท craftsman, company man และนักวิทยาศาสตร์ อีกบางส่วน โดยที่หลาย ๆ องค์การไม่จำเป็นต้องใช้บุคคลประเภท jungle fighter เข้ามาร่วมดำเนินงานด้วย แต่สำหรับในอนาคต การไปสู่โลกของเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าจำเป็นต้องมีอยู่เองที่จะต้องอาศัยการแข่งขันอย่างสูง บุคคลที่สามารถจะทำงานได้โดยมีพลังสูงและมีสมรรถนะอย่างเพียงพอสำหรับการนำองค์การที่สลับซับซ้อนให้อยู่รอดและก้าวหน้าได้ จะต้องอาศัยนักบริหารประเภท gamesman มากที่สุด

ในบรรดานักบริหารระดับสูงที่ได้รับการสัมภาษณ์ทั้งหมด Jack Wakefield ได้ถูกเลือกจากผู้เขียน ให้เป็นตัวแทนของนักบริหารประเภท gamesman ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดด้วยอายุเพียง 32 ปี ด้วยบุคลิก หน้าตา ท่าทาง และความตั้งใจ คล้าย Paul Newman และ Robert Redford ซึ่งรวมอยู่ในตัวเขา เขาได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายในองค์การถึงความเฉียบแหลม การทำงานหนัก การมีเหตุผล ความสามารถในการจูงใจผู้อื่น การมีพลังในตัวเองและความสามารถที่ทำประโยชน์ให้เกิดแก่ทุกฝ่ายในองค์การ

จากการศึกษา Wakefield อย่างละเอียด ผู้เขียนพบว่า การทำงานของ Wakefield ไม่เพียงแต่มุ่งแสวงหากำไรหรือพยายามที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์การที่เขาอยู่เท่านั้น เขายังมีความต้องการที่จะรับผิดชอบและทำประโยชน์ให้แก่สังคมอีกด้วย สิ่งเหล่านี้ Wakefield มีอยู่ในตัวเองไม่ว่าจะเป็น อุดมการณ์ หักคนคติ และพฤติกรรมที่ปฏิบัติออกมาจริง ๆ ภายใต้อิทธิพลเด่นซึ่งครบถ้วน ทั้งในแง่ของการมีความคิดในลักษณะระบบ การรู้จักสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานดีขึ้น การรู้จักใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการประชุม ในการบริหารงานการสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม และความสามารถในการที่จะเข้าใจผู้อื่นว่ามีประโยชน์ต่องานเพียงใด เป็นต้น Wakefield มิใช่เป็นคนที่มีความทะเยอทะยาน แต่เป็นผู้ที่มุ่งจะทำงานให้สำเร็จ และภายใต้คุณสมบัติเหล่านี้ ได้ทำให้เขาได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายให้ก้าวมาสู่จุดสุดยอดในระดับผู้บริหารขององค์การ

แต่อย่างไรก็ดี สิ่งที่น่าสนใจยิ่งไปกว่านั้นที่ผู้เขียนค้นพบก็คือ แม้ว่านักบริหารประเภทต่างๆ โดยเฉพาะพวก Gamesman จะประสบความสำเร็จในการทำงานและมีความก้าวหน้าในระดับที่สูงก็ตาม แต่ความสำเร็จและความก้าวหน้าเหล่านั้นก็หาได้สร้างความสุขให้เกิดขึ้นในชีวิตของเขาไม่ ทั้งนี้เพราะภายใต้สภาพแวดล้อมของสังคมอเมริกา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่สลับซับซ้อนและมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสูงนั้น แม้ว่าสภาพแวดล้อมเหล่านั้นจะกระตุ้นให้แต่ละบุคคลมีความกตริเริ่ม และมีความร่วมมือในการทำงานกันเป็นอย่างดีก็ตาม แต่สภาพแวดล้อมเหล่านี้ ก็ไม่ได้กระตุ้นให้แต่ละบุคคลมีความกตริเริ่ม และมีความร่วมมือในการทำงานกันเป็นอย่างดีก็ตาม แต่สภาพแวดล้อมเหล่านี้ ก็ไม่ได้กระตุ้นหรือสร้างให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของความเห็นอกเห็นใจ ความกรุณาปรานี ที่ควรจะมีอยู่ร่วมกันในการทำงานของเขาเลย ทั้งนี้ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารในสังคมอเมริกาขาดความสุขที่เป็นคุณค่าอย่างแท้จริงในชีวิต

นอกเหนือจากผลงานของ McGregor<sup>1</sup> ซึ่งได้เสนอทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y และผลงานของ Maslow<sup>2</sup> ที่ได้เสนอ Hierachy of Needs เพื่อที่จะเป็นเครื่องช่วยให้นักบริหารสามารถประสบความสำเร็จในงานและมีความเข้าใจในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้นแล้ว ผลงานของ Maccoby ก็เป็นรูปแบบของการศึกษาที่แตกต่างออกไปอีกแนวหนึ่ง

หากเรายอมรับว่า การศึกษาบุคคลที่สมบูรณ์และมีความสำเร็จในชีวิต ย่อมจะแตกต่างไปจากการศึกษาบุคคลที่มีปัญหาทางจิตใจ และไม่สามารถปรับตัวได้โดยสิ้นเชิงแล้ว การค้นพบของ Maccoby ทางบุคลิกภาพ กระบวนการในการตัดสินใจ และพฤติกรรมในการทำงานของนักบริหารประเภทต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการพิจารณารูปแบบใหม่ขององค์กรที่สอดคล้องกับบทบาทของนักบริหารแต่ละคน ย่อมจะเป็นเครื่องยืนยันในความสำเร็จของเขาได้เป็นอย่างดีในฐานะนักจิตวิทยาที่พยายามบุกเบิกหาคำตอบที่ยังไม่เคยมีการศึกษาที่เด่นชัดมาก่อน

<sup>1</sup> Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw-Hill Co., 1960).

<sup>2</sup> Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York : Harper & Row, 1954).

นอกจากนี้ สิ่งที่จะเป็นเครื่องยืนยันในความสำเร็จของเขาได้ดียิ่งขึ้น ก็คือ ระเบียบวิธีการวิจัยที่รัดกุม ยึดหยุ่น ยึดมั่นในกติกาและมีทั้งเงื่อนไขและเหตุผลมารองรับโดยตลอดในทุกขั้นตอนของการศึกษา ความพยายามในการทุ่มเทเวลาอันยาวนานเพื่อที่จะได้มาซึ่งข้อมูลที่แม่นยำต้นตออย่างจริงจังและกว้างขวางลึกซึ้งในทุก ๆ ด้าน ก็เป็นผลที่ทำให้งานของเขาได้รับการยอมรับจากนักวิชาการหลายท่าน และเหนืออื่นใด ความเป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่งในรอบปี 1977 ของสหรัฐอเมริกา และการตีพิมพ์ทวิจารณ์ชมเชยผลงานนี้จากนิตยสารไทมส์ ก็คงจะเป็นคำตอบที่สาธารณชนได้ให้แก่ผลงานของ Maccoby ก่อนที่ผู้วิจารณ์จะได้มีโอกาสอ่านหนังสือเล่มนี้เสียด้วยซ้ำ

ในท้ายที่สุด สิ่งหนึ่งที่เราควรจะถามตนเองและผู้อ่านบ้าง เกี่ยวกับหนังสือเล่มนี้ก็คือหนังสือเล่มนี้เป็นประโยชน์ต่อนักบริหารในสังคมไทยอย่างไรบ้าง ระบบราชการของเราหรือองค์การทางธุรกิจต่าง ๆ ก็ดี ประกอบด้วยนักบริหารประเภทที่ผู้เขียนได้แยกไว้บ้างหรือไม่ พฤติกรรมในการทำงานลักษณะใดที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคคลและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานและสังคมของเราบ้าง

แม้ว่าความคาดหวังเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของบุคคลและระบบบริหารในสังคมไทยของเราจะดูเป็นสิ่งที่ค่อนข้างจะห่างไกลจากความเป็นจริง แต่อย่างน้อยผู้วิจารณ์ก็เชื่อมั่นว่า คำตอบของตนเองและคำตอบจากผู้อ่านหนังสือเล่มนี้คงจะช่วยทำให้ความเป็นจริงดังกล่าวเกิดขึ้นได้บ้างไม่มากก็น้อย.

วรงค์ จันทร์