

อีกทัศนะหนึ่งของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม¹

ในยุคประชาธิปไตยเฟื่องฟู ผู้บริหารที่มีทัศนคติแบบเก่าที่นิยมการบริหารแบบรวมอำนาจ หรือแบบเก่งคนเดียวคงจะล้าสมัยและค่อนข้างอันตรายอย่างยิ่ง นักวิชาการทางด้านการบริหารจึงแนะนำให้ผู้บริหารหันมาสนใจหลักการบริหารที่เข้าได้กับสภาพการณ์ของประชาธิปไตย นั่นคือ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยนัยที่ว่าสมาชิกในองค์กรทุกคนหรือส่วนใหญ่ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ ร่วมกับผู้บริหารหรืออีกนัยหนึ่งก็คือผู้บริหารที่ดีหรือที่เป็นประชาธิปไตยจริง ๆ แล้ว ควรที่จะยอมให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานมิใช่แบบ “ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่ผู้เดียว”

อย่างไรก็ดีแม้ว่าในปัจจุบันนี้จะเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าสมาชิกในองค์กรควรมีบทบาทในการบริหารมากขึ้นก็ตาม แต่ยังคงมีความจำกัดอยู่นั่นเอง ทั้งนี้เพราะในความเป็นจริงอำนาจการบริหารตามสายลักษณะอักษรขององค์กรเกือบจะร้อยทั้งร้อยที่เดียวที่กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารไว้ แต่ไม่มีกำหนดให้แก่สมาชิกในองค์กรเลย เป็นแต่การยินยอมและจัดสรรอำนาจต่าง ๆ กันเอง โดยถือเป็นเพียงแนวทางปฏิบัติเท่านั้น

อีกนัยหนึ่งอำนาจของสมาชิกในองค์กรที่ไม่มีตำแหน่งกำกับให้ทำหน้าที่บริหารหรือสั่งการใด ๆ ก็มักจะถูกมองว่าไม่มีอำนาจ แต่ในความเป็นจริงแล้วสมาชิกขององค์กรแต่ละคนนั้นจะมีอำนาจตามลักษณะงานที่เขาเหล่านั้นปฏิบัติอยู่ตามฐานานุรูปอยู่พอตัวทีเดียว ทั้งนี้จึงทำให้เป็นประเด็นการบริหารที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งกันอยู่บ้างไม่มากก็น้อยอยู่เสมอในระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรยิ่งในองค์กรบริหารแบบระบบเบ็ดเตล็ดอย่างมหาวิทยาลัยไทยด้วยแล้วคุณจะมีปัญหาการขัดแย้งกันอยู่เสมอ บางครั้งก็รุนแรง บางครั้งก็พองทนกันได้ ทั้งนี้เพราะต่างฝ่ายต่างมีทิวทัศน์ที่ขมขื่นกันไปคนละแนวทาง กล่าวคือผู้บริหารก็มักจะมองว่าอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรนี้เขามีอยู่โดยกฎหมาย (legality) ส่วนสมาชิกในองค์กรนั้นก็ถือว่าตนนั้นมีอำนาจ

ที่พึงมีโดยชอบธรรม (legitimacy) เนื่องจากในองค์กรนั้น ๆ ได้มีการยินยอมให้ถือปฏิบัติเช่นนั้นเช่นนั้น ได้จับคู่เสมือนหนึ่งเป็นประเพณีปฏิบัติที่ถือเสมือนหนึ่งเป็นกฎหมาย เรื่องขัดแย้งต่างๆ จึงมักจะเกิดขึ้นไม่รู้จักจบจักสิ้นและสร้างปัญหาต่อองค์กรอย่างมหาดศาล ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมนี้ แม้ว่าจะเชื่อว่าดีที่สุดในสภาพการณ์ปัจจุบันนี้แล้วก็ตามก็ยังมิข้อจำกัดและปัญหาอีกมากมาย ขอแนะนำให้อ่านบทบรรณาธิการเรื่อง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยไทย : บัณฑิตเอื้ออำนวย ภาวะจำกัดและปัญหา โดย ผศ. ดร. ปฐมมณีโรจน์ ในวารสารพัฒนบริหารศาสตร์ เล่มที่ 4 (ตุลาคม) 2522

ตามที่ ผศ. ดร. ปฐม มณีโรจน์ ได้เขียนไว้ในบทความที่อ้างถึงนั้น ส่วนใหญ่เป็นการมองการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทัศนะของสมาชิกในองค์กร และจากทัศนะของบุคคลภายนอกทั่วไป ข้อเขียนนี้ปรารถนาที่จะให้ทัศนะเรื่องเดียวกันนี้ แต่มองจากฐานะของผู้บริหารซึ่งมีสภาวะการณ์จำกัดต่างๆ แตกต่างกับสมาชิกในองค์กร

ขึ้นชื่อว่าผู้บริหารแล้ว ยังมีคนเข้าใจผิดอีกมากว่าเป็นตำแหน่งที่หรูหรา มีเกียรติ มีทรัพย์สิน และที่สำคัญที่สุดก็คือมีอำนาจ แท้ที่จริงแล้วสิ่งทั้งหลายทั้งปวงที่กล่าวมานี้ ถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หัวโชน นั่นเอง การสวมใส่หัวโชนนี้ถ้ามองในแง่เห็นอกเห็นใจจะเห็นว่าเป็นการแบกภาระเพิ่มจากที่ควรจะเป็น ดังนั้นผู้ที่สวมหัวโชนเหล่านี้จึงควรจะได้ชื่อว่าเป็นคนเสียสละ ที่ต้องทำงานหนักกว่าผู้อื่น หลายครั้งที่ถูกประณาม และรับความกดดันต่างๆ จากทุกสารทิศ จะมีสภาพไม่ต่างกับกระโถนท้องพระโรง อะไรๆ ก็ต้องลงที่ผู้บริหารเสียหมด อย่างไรก็ตามก็คิดว่าจะมีการมองผู้บริหารในแง่ร้ายแล้ว ผู้บริหารสามารถจะเป็นผู้ร้ายได้อย่างทะมัดทะแมงที่สุด เพราะเป็นผู้ที่ทรงไว้ซึ่งอำนาจ จะขึ้นก็ให้เป็น ไม่ก็ยอมทำได้ เนื่องจากสามารถใช้ลูกเล่นต่างๆ กับกฎเกณฑ์ที่ระบุให้อำนาจไว้ โดยใช้สมาชิกในองค์กรเป็นเครื่องมือบันทาศสิ่งที่ตนเองปรารถนา สามารถจะสร้างอาณาจักรและสร้างกิจกรรมที่ทำให้ภาคตาบาตใจผู้ร่วมงานได้อย่างมหาดศาล

ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารสามารถจะดีหรือร้ายได้ตามแต่จะวางตัว หรือตามแต่ความสำนึกในเหตุผลต่างๆ ของแต่ละบุคคลนั่นเอง ที่ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ในองค์กรได้อย่างมาก

ข้อเขียนนี้จะกระชับแนวความคิดให้อยู่เฉพาะผู้บริหารที่น่าเห็นอกเห็นใจที่ต้องแบกภาระการงานไว้มาก จึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางด้านการบริหารเข้าช่วย ในที่นี้เครื่องมือคือ “การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม” นั่นเอง อนึ่งเพื่อให้ประเด็นเกี่ยวกับผู้บริหารกระชับลงไปอีก จะพิจารณาเฉพาะผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกับผู้บริหารในกระทรวงทบวงกรมต่างๆ ที่ว่า ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยจะมาจากการเลือกตั้งเป็นส่วนใหญ่ จากการเลือกตั้งนี้ถือได้ว่าเป็นการใช้เครื่องมือทางด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามาประยุกต์อย่างปฏิเสธไม่ได้ ตัวอย่างที่ผู้บริหารมีการสละอำนาจหน้าที่กันเป็นลำดับลงมา กล่าวคือจากสภาฯ สละอำนาจให้คณะกรรมการสรรหาเลือกสรรอธิการบดี อธิการบดีสละอำนาจแต่งตั้งคณบดีให้คณาจารย์ในคณะเลือกคณบดี เป็นต้น

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมนี้ ถ้าจะพิจารณาตามแนวความคิดของปรมาจารย์ Rensis Likert² ซึ่งได้เขียนไว้ในข้อเขียนที่มีชื่อเสียงที่เรียกว่า ระบบ 4 ระบบ ซึ่งแต่ละแบบนั้นจะมีระบบการบริหารเป็นไปตามแบบผู้บริหารอันจะบันดาผลผลิตหรือออกมาให้องค์การแตกต่างกัน แบบที่ Likert ชื่นชมและเชื่อมั่นว่าเป็นผลดีกับองค์การมากที่สุดก็คือ ระบบที่ 4 ของเขา นั่นคือระบบบริหารที่เรียกว่า “participative group” หัวหน้างานแบบนี้จะมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมาก ขนาดมอบความไว้วางใจให้หมดในทุกกรณี โดยนำเอาแนวความคิดและความเห็นต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม มีการจัดหาสิ่งตอบแทนให้กับกลุ่มที่ให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดกำลังใจ มีการจัดทำวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกันโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกระดับมีส่วนร่วม เท่ากับเป็นการเน้นหลักการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objective) การสื่อสารความเบ็ดกว้างทั้งแนวดิ่ง แนวนอน และแนวทแยง มีการกระตุ้นให้มีการตัดสินใจร่วมกันทั้งองค์การ เพื่อให้เกิดลักษณะงานที่เรียกว่า ทำร่วมกันทั้งหมดแบบเป็น “กลุ่ม” ส่งเสริม และจัดทำให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม (Collective decision making) ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การได้ทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นไม่ถาวรนักสำหรับคนไทย แต่ขณะนี้ตามมหาวิทยาลัยต่างๆ ก็พยายามส่งเสริมการทำงานในลักษณะนี้อยู่มาก ถึงแม้จะเห็นได้จากที่มีการส่งเสริมให้ทำงานวิจัยเป็นกลุ่ม

ข้อคิดของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่กล่าวข้างต้นนี้ ถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินจะเห็นว่า องค์การทุกองค์การน่าจะรับแนวความคิดนี้มาใช้ได้อย่างเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงแล้ว มันไปตรงกับคำกล่าวที่ว่า “พุง่าย พึงยาก” เสียหมด Likert เองก็ได้มีการเสนอแนะ วิธีการ เฉพาะเจาะจงอะไรที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมไว้อย่างชัดเจน เครื่องมือที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมมีอยู่มากมาย แต่วิธีที่จะใช้ได้เป็นสากลยังมองไม่เห็น แม้แต่แนวทางที่ ผศ.ดร.ปฐม มณีโรจน์ ได้เสนอไว้ ก็มีใช้จะเป็นแนวทางที่ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะถ้าได้ลงมือปฏิบัติจริงๆ แล้วอาจจะมีปัญหานานัปการก็ได้

การหาวิธีการโดยเฉพาะเจาะจงที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมได้นี้ อาจจะเป็นได้หรือไม่ที่ขณะนี้ผู้ใช้อย่างไรกันไม่ถูกต้องนักหรือเป็นช่องว่างระหว่างแนวความคิดของตะวันออก และ ตะวันตกซึ่งจะรับการถ่ายทอดกันได้ไม่สนิทกัน ทั้งหมดนี้เหลือที่จะเถาได้ อย่างไรก็ตามผู้เขียนวิเคราะห์เห็นว่า อาจจะเป็นได้ที่ว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมนี้ แท้จริงแล้วจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อต้องมีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง นั่นคือต้องมีการตกลงใจร่วมกันในแบบที่เรียกว่า “ยินยอมพร้อมใจ” (consensus) ลักษณะการแบบนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในองค์การมีจิตใจเป็นประชาธิปไตยแบบเต็มใบ มิใช่ครึ่งใบ แบบที่เป็นกันอยู่ส่วนใหญ่ การตกลงใจแบบยินยอมพร้อมใจนี้มีใช้ของง่ายที่จะเกิดขึ้น อาจต้องใช้เวลาที่ค่อนข้างกล่อมเกลี้ยงสมาชิกในองค์การให้เกิดศรัทธา และเปลี่ยนความคิดขัดแย้งของเขาแต่ต้นเสียก่อน ประเด็นนี้เป็นประเด็นที่ยากที่สุด และผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเกือบจะร้อยทั้งร้อยทำไม่ได้ ประการแรก สมาชิกในองค์การมหาวิทยาลัยนั้นเต็มไปด้วยผู้ที่แข็งแกร่งในทางวิชาการและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ยากที่จะโอนอ่อนผ่อนตามความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ประการที่สอง คนที่มีความรู้ความสามารถมาก ๆ ในสาขาหนึ่งสาขาใดโดยเฉพาะ มีแนวโน้มที่จะมองอะไรในทางลึกมากกว่าในทางกว้าง และจะมีขอบเขตของตนอย่างเฉพาะเจาะจง ประการที่สาม แต่ละคนมีความเป็นอิสระเป็นอุปนิสัย จนถึงขั้นไม่สนใจซึ่งกันและกันได้ ประการที่สี่ โอกาสของความก้าวหน้าในมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้คนไม่ต้องทำงานเป็นทีมก็ก้าวหน้าได้ และสามารถก้าวหน้าได้อย่างดีด้วย เช่น ในกรณีการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ส่งเสริมให้เขียนตำรา หรือเอกสารทางวิชาการแบบแสดง

คนเกี่ยวข้องมาก เพราะถ้าไม่มีงานประเภทนี้แล้ว เจ้าหน้าที่จะได้รับพิจารณาจะน้อยลง³ แต่ทั้งนี้มิใช่จะไม่พิจารณางานเป็นทีมเลย แต่เห็นว่าต้องมีผลงานส่วนตัวอยู่ด้วยเสมอ

โดยเหตุที่ลักษณะธรรมชาติของสมาชิก ในองค์การมหาวิทยาลัยไม่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยหาความตกลงใจแบบยินยอมพร้อมใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้เช่นนี้ การบริหารงานมหาวิทยาลัยในลักษณะของการมีส่วนร่วมแบบยินยอมพร้อมใจ จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก ทั้งนี้ผู้บริหารจึงหันมาใช้การบริหารวิทยาลัยแบบมีส่วนร่วมตามสถานการณ์ ด้วยการใช้สถานการณ์เป็นตัวกำหนดความมากน้อยของการมีส่วนร่วม ในกรณีนี้อาจจะพิจารณาการมีส่วนร่วมเป็นสองนัย กล่าวคือ การมีส่วนร่วมในรูปแบบ และการมีส่วนร่วมในวิธีการ

การมีส่วนร่วมในรูปแบบ มหาวิทยาลัยต่างๆ จะมีรูปแบบการบริหารแตกต่างกันออกไป ทบวงมหาวิทยาลัยอาจเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการบริหารของมหาวิทยาลัย โดยใช้หลักการบริหารแบบการบริหารโครงการเข้ามาประยุกต์ กล่าวคือ การจัดทำงานเป็นโครงการพิเศษที่ต้องใช้สมาชิกองค์การจากส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมาทำงาน ตามโครงการพิเศษนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป เช่น โครงการวิจัยสำนักงานเกษตรภาค ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ร่วมกับ UNDP และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หัวหน้าโครงการจะระดมกำลังสมาชิกจากคณะและสำนักต่างๆ มาร่วมทำโครงการ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถจัดให้สมาชิกในองค์การได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน กล่าวคือ กรณีการสรรหาผู้บริหารในมหาวิทยาลัยกระบวนการสรรหาผู้บริหาร ในแต่ละมหาวิทยาลัยอาจจะแตกต่างกันบ้าง ก็เฉพาะวิธีการบางท่านเท่านั้น แต่ส่วนใหญ่แล้วจะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ จะมีการจัดตั้งคณะกรรมการสรรหา ให้ทำหน้าที่สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยกำหนดไว้เป็นเกณฑ์กลาง เช่น อธิการบดีต้องเป็นข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป เป็นต้น นอกจากนั้นจะเป็นเกณฑ์ที่คณะกรรมการสรรหากำหนดขึ้นเพื่อการสรรหา ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยอาจมีความแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ตัวอย่างในกรณีของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โครงสร้างของกระบวนการสรรหาคณะกรรมการได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วม กล่าวคือ นักการ - ภารโรง ก็มีสิทธิออกเสียงเลือกผู้แทนกรรมการสรรหาได้ ไม่ใช่

เฉพาะคณาจารย์ นักวิชาการและข้าราชการเท่านั้น เท่ากับเป็นระบบเปิดที่กว้างขวางมากที่สุดทีเดียว ซึ่งมหาวิทยาลัยอื่นคงจะทำตามได้ยาก แต่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ก็ไม่มีเจตนาที่จะให้ใครถือเป็นแบบอย่าง ทั้งนี้เพราะแต่ละมหาวิทยาลัยย่อมมีลักษณะธรรมชาติและองค์การที่แตกต่างกัน จึงควรพิจารณาความเหมาะสมของตนเองเป็นหลัก ในกรณีของสถาบันบัณฑิตฯ นี้จึงสามารถใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ เพราะเป็นองค์การที่มีขนาดเล็ก และเป็นองค์การที่ค่อนข้างใหม่ การสอดแทรกวิธีการต่างๆ เข้าไปอาจจะไม่เป็นปัญหายุ่งยากมากนัก แม้กระนั้นก็ตามในช่วงของการเปลี่ยนแปลงจากระบบเก่าเข้ามาสู่ระบบใหม่ก็ทำให้เกิดความเจ็บปวดทรมานใจมากพอควร ประกอบกับความจำเป็นต้องเสียผลประโยชน์อำนาจของผู้บริหารในยุคนั้นอยู่มาก ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงจึงกระทำได้ จึงมีความสุขแต่เชื่อได้ว่าไม่สุขเต็มที่แน่นอน เพราะต้องกังวลอยู่เสมอว่าเมื่อใดจะถูกเปลี่ยนแปลงอีก อย่างไรก็ตามผู้บริหารในยุคนั้นปัจจุบันก็พยายามทำงานกันอย่างเต็มที่เพื่อรักษาอุดมการณ์และหลักการที่ดีต่างๆ ไว้ ที่ควรเปลี่ยนก็เปลี่ยน ที่ควรคงไว้ก็คงไว้ เช่น หลักเกณฑ์ในการสรรหาผู้บริหาร ได้มีการปรับปรุงกันอยู่เสมอเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ทุกขณะ ในกรณีมีส่วนร่วมโดยรูปแบบนี้ในข้อเขียนของ ผศ.ดร.ปฐม มณีโรจน์ ก็ได้กล่าวไว้ในหน้า 681 เช่นกัน

การมีส่วนร่วมในวิธีการ วิธีการทำงานของผู้บริหารแต่ละคนในแต่ละมหาวิทยาลัยจะแตกต่างกันไป แม้ว่าหลายคนจะพูดเสมอว่าเป็นนักประชาธิปไตย แต่การกระทำอาจจะตรงข้าม หรือครึ่งๆ กลางๆ ก็ได้ ผู้บริหารบางคนจะใช้การปรึกษาหารือแล้วก็คือว่า “มีส่วนร่วม” แล้วกรณี เช่นนี้ก็ยังไม่ใช่การมีส่วนร่วมที่เต็มรูป แต่เป็นเพียงแบบที่ 3 คือ Consultative เท่านั้น สำหรับการมีส่วนร่วมในวิธีการนี้ อาจจะทำให้ในกรณีที่มีการประชุมร่วมกัน และตกลงปลงใจกันว่า สมาชิกในองค์การจะส่งมอบอำนาจอันชอบธรรมของตนมาอย่างน้อยเพียงใด ผู้บริหารจะส่งมอบอำนาจตามกฎหมายของตนเพียงใด จะมีส่วนใดบ้างที่จะยินยอมพร้อมใจแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน หรือประนีประนอมกัน ถ้าการประชุมยังตกลงกันไม่ได้ก็ต้องชักชวนกันจนกว่าจะยินยอมพร้อมใจกัน จึงอาจเป็นมติหรือข้อยุติของที่ประชุม ที่จะเป็น แนวทาง ให้ทุกคนถือปฏิบัติได้ ผู้บริหารก็จะทราบขอบเขตของงานที่จะกระทำ สมาชิกก็จะทราบหน้าที่ของตนเช่นเดียวกัน หนึ่ง

ถ้ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นในขอบเขตใด ก็ควรจะร่วมกันแก้ไขให้ลุล่วงไป มติเหล่านี้เมื่อเหตุการณ์เกิดเปลี่ยนแปลงไป ก็ควรจะมีการทบทวนและค้นหาข้อยุติที่ยินยอมพร้อมใจกันใหม่ และถือปฏิบัติใหม่ให้ต่อไป

อย่างไรก็ดีปัญหาจะอยู่ตรงที่ว่า ผู้บริหารหาทางได้ข้อยุติที่เรียกว่า เป็นความยินยอมพร้อมใจได้หรือไม่ เพราะในทางปฏิบัติมักจะออกมาในรูปของการใช้เสียงข้างมากตัดสินกันในที่ประชุม ซึ่งพวกเสียงข้างน้อยก็มักจะไม่วางใจตามกติกาประชาธิปไตยโดยง่าย และมักสร้างปัญหาขัดขวางในภายหลัง ณ จุดนี้เองที่ผู้เขียนได้ยืนยันไว้แต่แรกว่าการจะใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมนี้ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในองค์การจะต้องมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ซึ่งเป็นสมมุติฐานที่เกิดขึ้นได้ยากในโลกที่เป็นจริง

การมีส่วนร่วมตามสถานการณืนี้ ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในองค์การจะต้องเป็นผู้เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ และพยายามปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบหรือวิธีการของการมีส่วนร่วม กล่าวคือในสถานการณ์หนึ่งอาจจะเหมาะสำหรับการมีส่วนร่วมโดยรูปแบบ อีกสถานการณ์หนึ่งอาจจะเหมาะสำหรับการมีส่วนร่วมโดยวิธีการ

ตัวอย่างที่ ผศ.ดร.ปฐม มณีโรจน์ เสนอไว้ในหน้าที่ 674 - 675 โดยเฉพาะข้อความที่ว่า "ความเข้าใจผิดโดยจงใจหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์บางประการ ก็อาจจะนำปัญหาให้แก่การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมได้เหมือนกัน เช่น การออกแบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์เพื่อนร่วมงานทีละคนแล้วนำมาสรุปผล โดยถือว่าเทียบเท่ากับการวินิจฉัยในที่ประชุมที่มีการถกกันรองโดยการอภิปราย....." ถ้าตัวอย่างนี้เป็นจริงตามที่ผู้เขียนบทความดังกล่าวเสนอไว้ ก็คือได้ว่าไม่มีส่วนร่วม แต่ถ้าการออกแบบสอบถามที่ดี หรือการสัมภาษณ์นั้นๆ เป็นเพียงการหาข้อมูลขั้นต้น เพื่อนำเข้ามายังที่ประชุมให้ทำการอภิปราย แต่มิได้ถือว่า "เทียบเท่ากับการวินิจฉัยในที่ประชุม" แล้ว วิธีการดังกล่าวนั้นก็ย่อมถือได้ว่า เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมโดยวิธีการ กล่าวคือ มีการขอความคิดเห็นเบื้องต้น ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาของการอภิปราย หรือเท่ากับได้ข้อมูลบางส่วน ในขณะเดียวกันผู้ที่ให้ความเห็นไว้แต่แรกก็ยังมีโอกาสทบทวนความคิดเห็นของตนได้ รวมทั้งผู้ที่ยังไม่ถูกถามก็สามารถ

อภิปรายได้เต็มที่ และที่ประชุมอื่นๆ ย่อมเป็นที่ตัดสินใจในที่สุดอยู่เอง หนึ่งในกรณีนี้ถ้าสามารถมีความยินยอมพร้อมใจได้ก็จะสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ปัญหาอยู่ที่ว่าที่ประชุมไม่ควรจะขัดข้องอยู่กับว่าเราทำไม่ได้ได้รับการสัมภาษณ์ หรือตำหนิว่าแบบสอบถามไม่ดีพอจนเกินไป โดยถือเสียว่าเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น รวมทั้งร่วมกันสร้างบรรยากาศของที่ประชุมให้เหมาะสม ก็สามารถสร้างการมีส่วนร่วมได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ตามความคิดเห็นของผู้เขียนดังกล่าว ตั้งแต่หน้าที 679-682 นับว่าเป็นความคิดเห็นส่วนตัวที่กล่าวแสดงออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรที่น่าสรรเสริญ ในขณะที่อาจมีคนอีกจำนวนมากที่ชอบบอมนึงเอาไว้สวดลับหลัง อย่างไรก็ตามก็เห็นดังกล่าวนั้น ก่อนข้างจะมองจากมุมเดียวจากฐานะของสมาชิกในองค์การแบบราษฎรเพิ่มขึ้นเท่านั้น มิได้มองแบบใจกว้างพอที่ว่าเราต้องอยู่ร่วมกันกับฝ่ายบริหารด้วย เป็นความเห็นที่เรียกร้องความต้องการต่าง ๆ จากฝ่ายบริหารข้างเดียว และยังกล่าวหาความเป็นผู้บริหารที่ไม่เสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในลักษณะที่ไม่ค่อยยุติธรรมนัก โดยเฉพาะข้อความตั้งแต่หน้าที 680-681 ตอนที่กล่าวว่า “การรวมอำนาจบางกรณีก็อาจจะทำได้นิ่มนวลกว่านั้น คือไม่รวมไปทั้งหมด แต่เหลือเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พิจารณาบ้างพอกันครหา เช่น ผู้บริหารมีอำนาจอยู่ N รายการ มอบให้ที่ประชุมตัดสินใจ 3 รายการ ยังคงสงวนเอาไว้ $N - 3$ รายการ ใน $N - 3$ นี้อาจจะเรียกประชุมขอคำแนะนำปรึกษาหารือในการพิจารณาให้มีลักษณะคล้ายกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม แต่แท้จริงแล้วการประชุม “เพื่อหารือ” นี้อาจจะจัดขึ้นได้บ่อยไม่แพ้กัน ในการทำงานแบบ “bureaucracy” ในกรณีดังกล่าวนี้ จะกล่าวหาว่าผู้บริหารมิได้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเสียเลยมิได้ เพราะการที่ผู้บริหารมีอำนาจ N รายการ ซึ่งเป็นไปตามตัวบทกฎหมาย แต่โดยสถานภาพของผู้บริหารในปัจจุบันนี้เป็นที่เข้าใจกันว่า อำนาจตามตัวบทกฎหมายไม่สำคัญเท่ากับอำนาจโดยชอบธรรมที่คณาจารย์จะยินยอมให้ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงเท่ากับว่าคณาจารย์ต่างหากที่มีอำนาจอยู่ N รายการ และเนื่องจากเรามีบุคคลคนหนึ่งมาทำหน้าที่บริหาร เราจึงยินยอมพร้อมใจกันมอบให้บุคคลดังกล่าวไป 3 รายการ และที่เหลืออีก $N - 3$ รายการ ก็ยังคงเป็นอำนาจของคณาจารย์ผู้นั้นเอง เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บริหารจึงมีอำนาจพิจารณาและสั่งการได้เพียง 3 รายการที่ได้รับมอบไปจากคณา-

จารย์ และใน 3 รายการนี้ถ้าคุณจารย์ไม่พอใจเมื่อใดก็สามารถทบทวนแล้วอาจจะดึงกลับมาหรืออาจจะมอบให้ผู้บริหารมากกว่า 3 รายการเต็มก็ได้ จึงเห็นว่าสมาชิกในองค์การมิได้สูญเสียอำนาจไปแต่อย่างใด อีกประการหนึ่งในการพิจารณาแบ่งรายการเหล่านี้ก็เป็นกรจัดทำในที่ประชุมมิใช่ด้วยการบังคับ เมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไปก็สามารถทบทวนและแก้ไขกันได้ จึงเห็นว่าไม่เป็นการยุติธรรมเลยที่ผู้บริหารจะถูกกล่าวหาฝ่ายเดียว ถ้าจะถูกกล่าวหาคุณจารย์ส่วนใหญ่ที่ยินยอมมอบอำนาจนั้นต่างหากที่ควรดู อย่างไรก็ตามก็ถ้าเราอยู่ในครองประชาธิปไตยแล้ว ไม่น่าจะมีฝ่ายใดถูกกล่าวหาทั้งสิ้น

การที่ ผศ.ดร. ปฐม ได้เปรียบเทียบ การบริหารชนิดที่ผู้บริหารยอมสละอำนาจบางส่วนโดยสงวนส่วนใหญ่ไว้ว่าไม่เป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในทางบริหารหรือการพัฒนาขึ้นแต่อย่างใดนั้น ความจริงการสละอำนาจบางอย่างนี้ แท้จริงแล้วเป็นการกระจายอำนาจ (decentralization) มิใช่การบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นที่ไม่มีส่วนส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มที่เป็นความจริง แต่การเปรียบเทียบการบริหารงานแบบนี้ว่าเป็นความเจริญเติบโตชะงักงันเหมือนกับไม้ “บอนไซ” นั้น คิดว่าเป็นการเปรียบเทียบที่ไม่ค่อยตรงประเด็นนัก ถ้า ผศ.ดร. ปฐม เป็นนักเลงต้นไม้ คงจะทราบดีว่าการปลูกต้นไม้บอนไซนั้นเขาจำเป็นต้องเลือกชนิดของต้นไม้เหมือนกัน เช่นเดียวกับเราจะทำการพัฒนาอะไรก็ควรเลือกรูปแบบของการพัฒนาให้เหมาะสมกับสิ่งนั้น นอกจากจะต้องคัดเลือกชนิดของต้นไม้แล้ว ยังต้องเข้าใจในความหมายของบอนไซด้วยว่าคืออะไร กล่าวคือเป็นการเลี้ยงต้นไม้ในขอบเขตจำกัด เพื่อให้มีความเจริญงอกงามในสภาพที่จำกัดเพื่อให้ได้รูปทรงที่ผู้เลี้ยงต้องการ โดยสามารถควบคุมขั้นตอนต่างๆ ของความเจริญเติบโตได้ มิใช่เป็นการชะงักงันของต้นไม้ เช่น ปลูกต้นไม้มะขามในพื้นที่ดิน พดต้นไม้โตได้สักสองหนแล้วบังคับไม่ให้มันเจริญเติบโต โดยให้มันอดน้ำ อดปุ๋ย มีขี้มึนนานต้นมะขามก็ตายถ้าไม่ตายก็เลี้ยงไม่โต แล้วไม่สามารถให้ดอกให้ผลได้ ในกรณีนี้จึงเรียกว่าการชะงักงันของความเจริญเติบโต แต่ถ้าเป็นบอนไซเราสามารถปลูกต้นไม้มะขามในกระถางได้ โดยปล่อยให้มันเจริญเติบโตได้ภายในขอบเขตจำกัด คือรากจะทะลุออกไปนอกกระถางไม่ได้ ผู้ปลูกต้องรดน้ำ พรวนดิน ให้ปุ๋ยเท่าที่จำเป็น คอยตกแต่งกิ่งก้านตามแบบรูปทรงที่ต้องการ ต้นมะขาม

มีความเจริญตามขอบเขตที่ถูกกำหนดให้ และถ้าผู้เลี้ยงสามารถดูแลได้ดีแล้วมะขามต้นนั้นก็
สามารถออกดอกและให้ผลได้ตามฤดูกาล มีความเจริญเติบโตตามอัตราภาพของการเลี้ยงดู มะขาม
ต้นนี้คือบอนไซ มะขามต้นนี้จะมีลักษณะของความเป็นต้นไม้อย่างเต็มภาคภูมิ เป็นแบบอย่าง
การเล่นต้นไม้อย่างหนึ่ง

ผู้เขียนต้องสารภาพว่าไม่เห็นด้วยกับ ผศ.ดร. ปฐม อย่างยิ่ง ที่เปรียบเทียบ “การมีส่วน
ร่วมในขอบเขตจำกัดกับแคบนั้นทำให้ฐานะของเสียงส่วนใหญ่ของประชาคมเหมือนเจี๊วต
มีอำนาจอยู่เฉพาะในเศษเดนหลงเหลือที่ได้รับแบ่งปัน” กรณีนี้ผู้เขียนถือว่า ผศ.ดร.ปฐม คุณแคลน
สมาชิกในองค์การส่วนใหญ่ว่าต้อยปัญญาและยอมถูกจู่โจม ซึ่งผู้เขียนยังเชื่อเหลือเกินว่าเสียง
ส่วนใหญ่ของประชาคมในมหาวิทยาลัยยังมีเหตุมีผล และมีความสมบูรณ์แห่งปัญญาพร้อมที่จะ
วินิจฉัยกิจการต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารเพียงส่วนน้อยหรือจะอาจหาญมาทำให้เสียงส่วนใหญ่
ละเมอไปได้ดังกล่าว การแบ่งปันอำนาจหรือกิจการงานกันนั้นจะเป็นไปในเรื่องที่ได้ตกลงกัน
ตามความต้องการของคนส่วนใหญ่มิใช่ผู้บริหารมากำหนดให้ ส่วนเมื่อมีการแบ่งอำนาจกันแล้ว
สมาชิกในองค์การจะใช้อำนาจนั้น ๆ แบบไหนก็สุดแท้แต่ความต้องการ เช่น บางครั้งก็ใช้เพียง
ให้คำปรึกษา บางครั้งก็ให้ความยินยอม และบางครั้งก็ใช้อำนาจร่วมกัน เป็นต้น ถึงแม้
จะมีการมองว่าเป็นการแบ่งขนม แบ่งเนื้อกิน ถ้าสมาชิกในองค์การเห็นว่าไม่ควรรับ ก็ไม่
จำเป็นต้องรับเรื่องใดที่เป็นเรื่องยุ่งยาก แบบกระตุกขั้ดมัน สมาชิกในองค์การก็สามารถ
ทำให้ผู้บริหารผูกคอตายได้ ยังมองไม่เห็นว่าจะทำไมจะต้องไปรับส่วนแบ่ง หรือต้องเอากระตุก
มาแขวนคอในเมื่อสมาชิกต่างหากที่เป็นผู้จัดแบ่งขนม หรือเนื้อหรือเป็นผู้ที่จะถือพวงกระตุกอยู่
แล้ว ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารเองเสียอีกที่จะต้องระมัดระวัง ถ้ามีการแบ่งขนมหรือเนื้อ ถ้าแบ่ง
ไม่ได้ส่วนสัก หรือไม่มีเกณฑ์ในการแบ่งที่สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่เพียงยอมรับก็จะถูกทำ
ร้ายได้ บางครั้งอาจถึงตายก็มี เช่น กรณีพิชิตเงินเดือนสองชั้น ถ้าได้มีการตกลงกันที่จะ
ต้องแสดงผลงานกันบนกระดาน แต่การปฏิบัติเป็นไปแบบใต้โต๊ะ ก็จะถูกหักหัวงและอาจถึง
กับออกเสียงขับไล่ให้ออกจากตำแหน่งก็ได้

การที่มีการจัดสรรอำนาจกันบ้างนี้มีผลดีตรงที่ว่า ได้มีการแบ่งเบาภาระกันทำงาน แบ่งเบาภาระในการควบคุมงาน การตัดสินใจในบางกรณีผู้บริหารเกือบไม่มีเวลาตั้งตัวเลยก็มี เช่น เรื่องด่วน หรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าบางอย่าง เป็นต้น ผู้บริหารประเภทที่มอบอำนาจ ให้ที่ประชุมหรือสมาชิกทั้งหมดนั้น ถือได้ว่าเป็น “เจวีซี” โดยแท้จริง ในกรณีนี้สมาชิกในองค์ การไม่จำเป็นต้องสรรหาผู้บริหาร สมาชิกในองค์การสามารถผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นหัวหน้า การประชุมและตกลงใจแต่ละคราว ๆ ไปก็ได้ แต่ในโลกแห่งความเป็นจริงแล้วจะเช่นนั้นทุก กรณีไม่ได้ จึงยังคงต้องมีผู้บริหารอยู่ และผู้บริหารในโลกปัจจุบันนี้ที่ถูกที่ควรแล้วต้องทำ หน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจโดยมีแบบของการตัดสินใจ 2 กรณีด้วยกันกล่าวคือ การตัดสินใจโดยบุคคล (personal decision making) กับการตัดสินใจโดยกลุ่ม (collective decision making) ผู้ บริหารต้องสามารถพอที่จะรู้ว่าสถานการณ์ใดจะต้องเลือกแบบการตัดสินใจแบบใด โอกาสและ สถานการณ์ที่จะเอื้ออำนวยให้แก่ผู้บริหารในทางเลือกแบบการตัดสินใจนั้นมีได้เปิดอย่างกว้าง ขวางนัก ในบรรยากาศของมหาวิทยาลัยดังที่ ผศ.ดร. ปฐม ได้อธิบายไว้ เกี่ยวกับอุปสรรคและ ปัญหาของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในหน้า 682--687 ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย หลายฝ่ายรวมทั้งฝ่ายบริหารสิ่งแวดล้อมในระบบ และท่านผู้ร่วมงานทั้งปวง เมื่อโอกาสและ สถานการณ์ไม่ค่อยเอื้ออำนวยให้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมากนักในปัจจุบันเช่นนั้นแล้ว เหตุใด เราผู้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การร่วมกันจึงเรียกร้องและกล่าวหาฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย จนในบาง ครั้งเกือบไม่เป็นผู้เป็นคนต้องสับเปลี่ยนโยกย้ายโอน ลาออก จนในที่สุดเราชาวมหาวิทยาลัยคง จะถึงวาระขาดผู้บริหารเหมือนอย่างประเทศชาติขาดนายกรัฐมนตรี ด้วยเหตุที่ประเทศเราไม่ คิดที่จะสร้างคนเพื่อเปิดโอกาสให้เขาทั้งหลายได้แสดงฝีมือกัน มีแต่คอยจะขัดขวาง ริดรอน โอกาสกันจนกระทั่งหากคนที่จะใจกล้าหน้าหน หน้าฟันอุปสรรคนานัปการ กว่าจะขึ้นไปถึงสุดยอด ได้และในที่สุดเราก็จะได้ผู้บริหารประเทศประเภทที่ทนที่สุดเท่านั้นที่จะขึ้นมาได้ มิใช่ผู้บริหาร ที่แก้กล้าด้วยความสามารถ มีหลักการ มีความชำนาญงาน และมีความพร้อมในทุกกรณีที่จะเป็น ใหญ่ได้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยก็เช่นเดียวกัน กว่าจะขึ้นไปเป็นผู้บริหารได้มักจะบอบช้ำ จนกระทั่งมีลักษณะเป็นนกสัวแทบเอาตัวไม่รอดมาได้ ในบางครั้งไม่ต้องลงสนามสู้เอง ก็มี คนอื่นทำการสู้ให้โดยที่ในที่สุดก็ต้องตกเป็นเหยื่อของการเมืองที่ไร้เหตุผลไปโดยปริยาย

ผศ.ดร. ปฐม ได้กรุณาให้ข้อคิดเห็นถึงบทบาทของผู้บริหารไว้หลายแบบด้วยกัน ในหน้า 689 กล่าวคือ แบบนิตินิยม เป็นผู้ที่มีมองเห็นว่ากฎหมายมีฐานะสูงสุด (supreme) แบบที่ถือวิธีการอิสระ (liberal) ซึ่งตรงข้ามกับแบบนิตินิยม ส่วนแบบที่ 3 นั้นคือแบบสัมฤทธิคติ (pragmatism) คือเอางานเสร็จเป็นสำคัญ เป็นที่น่าเสียดายที่ไม่ได้แนะนำว่าแบบใดจึงจะเป็นแบบที่เหมาะสมกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นอกจากนั้นนักบริหารทั้ง 3 แบบนี้ดูไร้คุณค่าในสายตาของผู้เขียนบทความดังกล่าว อย่างไรก็ตามถ้าอ่านย้อนไปในหน้า 686, 687, 688 แล้ว จะพบว่า ผศ.ดร. ปฐม ได้มองผู้บริหารในตำแหน่งที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมายและมาตรการนอกเหนือกฎหมายว่า “ค่อยเป็นผู้กำกับเส้นเซ็คคุมติหรือข้อตกลงต่าง ๆ ที่ที่ประชุมวินิจฉัยออกมา นั้นมีลักษณะเป็นการล่าเส้นขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ตนมีหรือไม่.....” ในกรณีนี้ผู้เขียนเห็นว่า ผศ.ดร. ปฐม กำลังลดความสำคัญของผู้บริหารซึ่งน่าจะเป็นผู้ตัดสินเกม หรือหัวหน้าทีมร่วมกับผู้เล่นอื่น ๆ ลงมาเป็นผู้กำกับเส้น ถ้า ผศ.ดร. ปฐม เคยเป็นนักกีฬาคงจะพอเข้าใจว่า ผู้กำกับเส้นก็มีความสำคัญเหมือนกัน แต่ผู้ที่จะทำหน้าที่นี้เขามักจะคัดเลือกจากนักกีฬาเก่าที่ไม่สามารถลงเล่นในทีมได้แล้ว เช่น อายุมากไป วิ่งมากไม่ได้ เพราะอาจจะเคยเข้าหลุมมาแล้ว เป็นต้น หรือบางครั้งก็จะเลือกมาจากคนที่มีประสบการณ์ในการตุ๊กตีฬามากจนเข้าใจกติกาต่าง ๆ ดี ถ้าคนระดับบริหารมีความสำคัญเพียงผู้กำกับเส้น ผู้เขียนเชื่อเหลือเกินว่ามหาวิทยาลัยคงไม่ต้องใช้เวลาสรรหาหรือพิจารณาเลือกคนที่สามารถมาเป็นผู้บริหารอย่างทุกวันนี้ ใครก็ตามที่เคยเดินเฉียดมหาวิทยาลัย และเคยอ่านข้อคิดเห็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมาบ้าง ก็น่าจะเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ อย่างไรก็ตามก็ผู้เขียนบทความดังกล่าวแล้วก็ได้พยายามให้ทัศนะของการเป็นผู้กำกับเส้นที่ดีไว้อย่างน่าสนใจในหน้า 687, 688

โดยที่ฐานะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั่วไปไม่ว่าจะเป็น ระดับอธิการบดี หรือ คณบดี คงพร้อมที่จะใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมาประยุกต์ ใช้ในสิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัยได้ แต่บรรยากาศและอุปสรรคต่าง ๆ ย่อมมีอยู่เสมอ ความคาดหวังของผู้บริหารต่อสมาชิกในมหาวิทยาลัยในการมีส่วนร่วมนี้ อาจจะเป็นคนละมิตกับสมาชิกในองค์กรก็ได้ ทั้งนี้เพราะพื้นฐานของความเป็นจริงที่แสดงฐานะของผู้บริหาร และสมาชิกในองค์กรแตกต่างกัน เช่น

ถ้าเป็นคนแบบนั้นก็จะได้เป็นตัวแทนของคุณในการร่วมต้อนรับแขกผู้มีเกียรติของมหาวิทยาลัยหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำ และยังไปกว่านั้นในปัจจุบันยังมีเงินพิเศษสมนาคุณส่วนหนึ่งต่างหากอีกด้วย สิ่งเหล่านี้ดูเหมือนจะช่วยเชิดชูฐานะของผู้บริหารให้แตกต่างไปจากสมาชิกธรรมดา ๆ ในองค์กร ดังนั้นจึงมักถูกมองให้ต้องเป็นคนที่ต้องเสียสละ กล่าวหาญ มีความเชื่อมั่นในเสียงส่วนมาก คือจะต้องเป็นคนดีและสามารถในทุกทางสำหรับในสายตาของคนอื่นจะผิดพลาดไม่ได้ เพราะเป็นคนใหญ่คนโตจะทำผิดไม่ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นจึงทำให้ผู้บริหารวางตัวยาก ขณะเดียวกันผู้บริหารก็เป็นบุคคลที่มีความสามารถจำกัด ต้องการให้สมาชิกต่าง ๆ ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานด้วย แต่มักถูกมองเสียว่าเมื่อเป็นนักบริหารแล้วก็ควรทำอะไรได้ดีกว่าคนอื่น จึงทำให้เกิดทัศนคติในการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นถ้าจะให้ผู้บริหารสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว จึงน่าจะมีมาตรการบางอย่าง ที่ทั้งสมาชิกในองค์กรและผู้บริหารร่วมกันยึดถือได้บ้าง เช่น

- (1) เมื่อสมาชิกในองค์กรมองว่าผู้บริหารน่าจะต้องเป็นผู้เสียสละ กล่าวหาญจริงใจ เราในฐานะสมาชิกในองค์กรควรจะตอบสนองสิ่งเหล่านี้ให้ผู้บริหารบ้างได้หรือไม่
- (2) การเมืองในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่ดีแต่เราทุกคนสามารถที่จะควบคุมได้ด้วยเหตุด้วยผลเสมอ ถ้าสมาชิกทุกคนมี integrity พอ
- (3) เป็นไปได้หรือไม่ที่สมาชิกในองค์กรมหาวิทยาลัยจะสำนักในวิชาชีพและสร้าง ความภาคภูมิใจให้แก่วิชาชีพได้ถึงระดับที่ไม่ต้องมิตเป็นนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเพื่อที่จะสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มจนกระทั่งทำให้เกิดปัญหาและยากต่อการแก้ไข
- (4) ผู้บริหารจะขอมากไปหรือเปล่า ถ้าสมาชิกในองค์กรทุกคนจะเป็นผู้รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยร่วมเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยไม่ว่าในกิจกรรมใดๆ

วลา

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในทุกกรณี จะมีผลดีได้นั้นก็ต่อเมื่อผู้ให้และผู้รับมีความไว้วางใจ (trust) และความเปิดใจ (openness) ต่อกันอย่างจริงใจ แม้อาจจะมีบรรยากาศทางการเมืองปรากฏอยู่บ้างก็ตาม ถ้าทั้งผู้บริหารและสมาชิกมีรากแท้ดังกล่าวแล้ว ก็เชื่อเหลือเกินว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้อย่างเต็มภาคภูมิ ไม่ใช่ลัทธิปะทะปะทะเปิดอย่างทุกวันนี้

ถึงเวลาหรือยังที่ชาวมหาวิทยาลัยจะมีการตกลงใจแบบมีส่วนร่วม โดยมีการยินยอมพร้อมใจที่จะสร้างผู้บริหาร และกลุ่มทำงานที่เห็นอกเห็นใจ ที่ฝึกใฝ่ความเจริญของส่วนรวม ไม่พยายามที่จะมี “เขา” มี “เรา” มี “ชนะ” มี “แพ้” คือ ร่วมกันเป็น “เรา” และร่วมกัน “ชนะ” หรือแม้แต่จะต้องมีแพ้บ้างก็ขอให้เป็น “เราแพ้เพื่อชนะร่วมกัน” หรือ “เรา่วมชนะด้วยกัน”

ทองศรี คำภู ณ อุตทยา

เชิงอรรถ

๑. สิ่งบันดาลใจให้ผู้เขียนต้องเขียนข้อเขียนนี้มิใช่หลายประการ ประการแรก ในการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมเอกสารวิชาการ ในการพิจารณาคัดเลือกบรรณาธิการวารสาร-พัฒนาบริหารศาสตร์ กรรมการหลายท่านได้พิจารณาถึงคอตัมน์ในวารสารว่าน่าจะมีคอตัมน์ที่วิพากษ์วิจารณ์ข้อเขียนในวารสารที่พิมพ์มาแล้วว่าดีไม่ดีในแง่วิชาการและในแง่มุมมองอื่น ๆ เพราะเท่ากับเปิดตลาดทางวิชาการให้กว้างขวางขึ้น ผู้เขียนจึงเกิดความสนใจที่จะสนองตอบความต้องการส่วนนี้ของคณะกรรมการดังกล่าว ประการที่สอง เมื่อครั้งที่ผู้เขียนเป็นบรรณาธิการและได้พิมพ์บทบรรณาธิการของ ผศ.ดร. ปฐม มณีโรจน์ เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยไทย : ปัจจัยเอื้ออำนวย ภาวะจำกัด และปัญหา ผู้เขียนได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมว่าเป็นบทความที่เขียนเสียสติและมีส่วนกระทบคนบางคนโดยเฉพาะเจาะจงไม่น่าจะลงพิมพ์ คำวิจารณ์ต่างๆ นี้ในฐานะบรรณาธิการขอรับผิดชอบเองแต่ผู้เดียว อย่างไรก็ตามผู้เขียนยังมีความเชื่อมั่นและเคารพในเอกสิทธิ์ของความถูกต้องของผู้เขียนบทความทุกคนตราบใดที่ข้อเขียนนั้นมีไต่กล่าวถึงเรื่องส่วนตัวและออกนามทำให้เสียชื่อเสียงซึ่งทำให้พิจารณาได้ว่าเป็นการหมิ่นประมาทแล้ว บทความนั้นๆ ย่อมมีสิทธิได้รับการพิจารณาจัดพิมพ์ได้ โดยเฉพาะข้อเขียนในบทบรรณาธิการแล้วเราต้องการข้อเขียนมีรสชาติบ้าง ไม่ต้องการความหนักแน่นทางวิชาการนัก อนึ่งถ้าข้อเขียนนั้นมีแค่ “สาวต” อย่างเดียวก็ถึงที่สุดวิสัยที่จะพิจารณาลงพิมพ์ได้เช่นกัน เมื่อผู้เขียนตัดสินใจพิมพ์แล้วก็ถือยู่ตลอดเวลาว่าจะต้องเขียนวิจารณ์ ผศ.ดร. ปฐม แต่ไม่มีเจตนาจะให้เป็นการวิจารณ์แบบ “สาวตโคลน” แต่ตั้งใจที่จะเสนอข้อเขียนอีกแง่มุมมองหนึ่งที่ ผศ.ดร. ปฐม อาจจะมีมอง

ข้ามไปหรือไม่ก็อย่าให้ความยุติธรรมเท่านั้น ทั้งนี้เพราะผู้เขียนถือว่าเราทุกคนในมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะ เป็นฝ่ายบริหารหรือฝ่ายผู้ร่วมงาน ใ้รับการกำหนดให้อยู่ร่วมกันในช่วงหนึ่งของชีวิตแล้ว ทำไมเราจึง ไม่พยายามอยู่ด้วยกันอย่างเข้าใจซึ่งกันและกันบ้าง มิใช่จะเป็นฝ่ายรับข้างเดียว หรือต้องเป็นฝ่ายให้ ข้างเดียว เราควรมีการให้และการรับที่มีเหตุมีผล และค่าจูนซึ่งกันและกัน

2. Rensis Likert. *New Pattern's of Management*. (1961) กับ *The Human Organization*, (1977), N.Y. : McGraw-Hill Book Company. ได้แบ่งแบบการบริหารออกเป็น 4 แบบ แบบที่ 1) เรียกว่า "exploitive-authoritative" กล่าวคือเป็นแบบเผด็จการเบ็ดเสร็จ แบบที่ 2) เรียกว่า "benevolent-authoritative" แบบเผด็จการผสมผสาน กรณีนี้มีการมอบความ ไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างในบางกรณี แต่การสั่งการทุกอย่างยังมาจากเบื้องบนฝ่ายเดียว แบบที่ 3) เรียกว่า "consultative" คือแบบที่ปรึกษา กรณีนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา บางส่วนและพยายามนำเอาความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้บริหาร มีแนวโน้มที่จะใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ แต่จะทำ เฉพาะกรณีที่ผู้บริหารต้องการเท่านั้น ยังคงมีการสงวนอำนาจไว้ ดังนั้นลักษณะการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจจะค่อนข้างเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป (general decision) การตัดสินใจภายในองค์กรจะใช้ระบบ การสื่อสารข้อความทั้ง 2 ทางคือ ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน แบบที่ 4) เรียกว่า "participative-group" เป็นแบบที่ผู้บริหารเปิดกว้างให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเปิดเผย

3. หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาศัยอำนาจตามความในข้อ 24 และข้อ 26 แห่งกฎทบวงฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 นอกจากนี้แต่ละ มหาวิทยาลัยยังออกกระเบื้องในการพิจารณาในรายละเอียดไว้เป็นพิเศษอีกด้วย

4. Harold Koontz & Cyril o' Donnell, *Essentials of Management* (2nd ed.) McGraw-Hill Series in Management, New York, N.Y. 1978 (pp. 257-258)