

แนะนำและวิจารณ์หนังสือ

BOOK REVIEW

The Executive : Autocrat, Bureaucrat, Democrat : Jennings Eugene Emerson;
New York; Harper & Row, 1962, 272 p.

ยูจีน อี. เยนนิงส์ ผู้แต่งหนังสือนี้ เป็นศาสตราจารย์ทางวิชาบริหารธุรกิจ อยู่ ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกนสหรัฐอเมริกา ได้เขียนหนังสือเล่มนี้โดยพิจารณาบทบาทของนักบริหารขององค์การราชการและองค์การธุรกิจไว้หลายแง่มุม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งได้เน้นหนักอยู่ที่เหตุผลทางจิตวิทยาที่เกิดขึ้นแก่นักบริหารในทางต่างๆ นับตั้งแต่ธรรมชาติของมนุษย์ สิ่งแวดล้อม และการตอบสนองของนักบริหารต่อสิ่งเหล่านี้ ซึ่งเยนนิงส์ เห็นว่ามีความสลับซับซ้อนและทำให้นักบริหารเองมีความเข้าใจในบทบาทของตนไม่ชัดเจน โดยเหตุนี้เองเยนนิงส์จึงเสนอตนเข้าวิเคราะห์โดยมีธง (theme) ของเขาว่า ถ้าจะแบ่งอย่างกว้าง ๆ แล้ว นักบริหารจะต้องตกอยู่ในสามแบบ คือ autocrat, bureaucrat, และ democrat และว่าการที่นักบริหารจะโน้มตกอยู่ในประเภทใดนั้นก็เนื่องจากถูกดึงด้วยแรงกดดันทางจิตวิทยาและสิ่งแวดล้อม หากถูกดึงให้มีความเชื่อในการใช้อำนาจมากไปก็จะเป็นประเภท autocratic หากถูกดึงให้มีความเชื่อมั่นในระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดจนบางครั้งก็น่าเบื่อหน่ายแล้วก็จะตกอยู่ในประเภท bureaucratic และถ้าหากถูกดึงให้พิจารณาเหตุผลของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา พรรคพวกหรือสาธารณะมากไปแล้วก็จะกลายเป็นประเภท democrat นักบริหารทั้งสามแบบนี้ ล้วนมีข้อดีหรือข้อได้เปรียบและข้อเสียหรือข้อเสียเปรียบด้วยกันทั้งสิ้น เยนนิงส์จึงมีความเห็นว่า การที่นักบริหารจะรู้จักแบบทั้งสามแบบไว้ แล้วรู้จักปฏิบัติให้เป็น

ทั้งสามแบบ ให้พอดีและถูกกาลเทศะ หรือการที่จะสามารถใช้แบบทั้งสามให้กลมกลืนจนได้ผลดีนั้นย่อมเป็นความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของนักบริหารผู้นั้น

เนื่องจากในการอธิบายแบบของนักบริหารทั้งสามแบบ รวมทั้งเหตุผลที่สนับสนุนอันเป็นที่มาของแบบต่าง ๆ และผลที่เกิดขึ้นเป็นไปหลายแง่หลายมุม ผู้วิจารณ์จึงใคร่ขอสรุปข้อสำคัญของหนังสือเล่มนี้เป็นส่วนสำคัญของการแนะนำและวิจารณ์นี้ด้วย ดังต่อไปนี้

1) สภาพ (nature) ของนักบริหารเป็นไปอย่างสองแง่ (duality) ที่เป็นเช่นนี้ เยนนิ่งส์ได้อธิบายเหตุผลของเขาไว้ในบทที่ ๒ ว่า เป็นเพราะการที่นักบริหารจะต้องควบคุมปกครองโดยการบังคับบัญชา (control) และในเวลาเดียวกัน เขาจะต้องรับใช้หรือบริการ (serve) รับคำสั่งนายเหนือขึ้นไปอีก หรือรับฟังและเผชิญอิทธิพลจากผู้ที่มีเสียงกระทบกระเทือนความเป็นนักบริหารของเขา เช่น แม้กระทั่งประธานาธิบดีก็ยังมีเสียงจากรัฐสภา และเสียงประชาชน ดังนั้นนักบริหารจะสามารถปกครองคนได้ก็ ก็ด้วยการรับใช้ให้บริการ (control by serving) และจะให้บริการได้ก็ด้วยการปกครอง (serve by controlling) สภาพสองแ่งนี้จะศึกษาพฤติกรรมและการปฏิบัติของนักบริหารอยู่เรื่องใด นักบริหารที่ดีจะต้องเข้าใจในสภาพสองแ่งอันนี้ของคน และจะไม่ลบแ่งหนึ่งแ่งใดออกไป จนกลายเป็นเพียง control อย่างเดียว หรือ serve อย่างเดียว ยิ่งกว่านั้น เขาจะต้องรู้วิธีการ รู้เวลา และรู้บุคคลที่เขาจะต้องให้บริการและบุคคลที่เขาจะต้องปกครอง

2) เนื่องจากนักบริหารต้องเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และทั้งยังต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้แต่งหนังสือเล่มนี้ จึงได้เปรียบเทียบการปฏิบัติของนักบริหารไว้ในบทที่ ๘ ว่าเป็นเรื่องของการเล่นกายกรรม นักบริหารจะต้องรู้ว่า เมื่อใดควรรยืน (to stand up) เมื่อใดควรถมอ (to crouch over) เมื่อใดควรถ้งแรง (to thrust) เมื่อใดควรถบแรงปะทะ (to parry) เมื่อใดควรถก้าวไปข้างหน้า (to advance) และเมื่อใดควรถถอย (to withdraw) ซึ่งเหล่านี้เป็นแรงกดจากเบื้องบน แรงดันจากเบื้องล่าง และแรงดึงจากด้านข้างระดับเดียวกัน นักบริหารจะต้องรู้จักประมาณกำลังของตนที่จะต่อสู้กับแรงต่าง ๆ เหล่านี้ นักบริหารที่ดีจึงต้องทำตัว

ให้เป็นสปริง ที่จะผ่อนหนักเบา ผ่อนสั้นผ่อนยาว ต่อแรงกดแรงดันและแรงดึงนั้น ๆ เพื่อ
ได้ตอบและกระทำไปให้พอเหมาะพอดีไม่แรงเกินไป และไม่หย่อนเกินไป เพราะถ้าแข็ง
เกินไปก็จะหัก ไปไม่รอด แต่ถ้าหย่อนไปก็จะทำอะไรไม่เกิดผลเลย

3) หลังจากนั้น เยนนิ่งส์ก็ได้หันมาพิจารณาเหตุผลที่เกี่ยวกับสัญญาสัญญา การ
ฝึกฝนอบรม และสิ่งแวดล้อมที่เป็นผลทำให้เกิดลักษณะของสภาพจิตของทั้งสามแบบ โดย
เยนนิ่งส์ ถือว่า มีผลทำให้เกิดลักษณะทั้งสามแบบอยู่ในวิวัฒนาการเหล่านี้ และนักบริหาร
ต่างก็ผ่านกระบวนการเหล่านี้มาทุกอย่าง แต่จะโน้มไปอย่างไรอย่างหนึ่งก็สุดแต่ว่าแรงดึงจาก
ทางใดจะมากกว่ากัน ในการนี้ เยนนิ่งส์ได้ชี้ให้เห็นในบทที่ 4 ว่ามีลักษณะคล้ายและเป็นไป
ทำนองการเจริญเติบโตของเด็ก คือ เมื่อยังเป็นทารกอยู่ เด็กอยากจะได้อะไรก็ร้องขึ้นมา พ่อ
แม่ก็ต้องวิ่งเข้าหาเข้ารับใช้ เมื่อไม่พอใจอะไรก็ร้องออกมาโดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด เช่นนี้
ทำให้เด็กสำนึกตนเองว่า คนสำคัญมากเหมือนกับเป็นศูนย์กลางของจักรวาล พฤติกรรม
อันนี้มีลักษณะคล้าย ๆ กับ autocrat ครั้นเมื่อเด็กเติบโตขึ้นมาจะต้องทำอะไรก็ได้ไม่ได้อย่าง
ใจไปทุกอย่าง เพราะจะต้องขัดกับผลประโยชน์ของพ่อแม่และผู้ใหญ่อื่นๆ ซึ่งจะต้องอบรม
เด็กให้การเอาใจตัวเองน้อยลงไปและให้ทำตามระเบียบข้อบังคับ ตามกฎตามเกณฑ์ ซึ่งเด็ก
จะต้องทำตามพฤติกรรมอันนี้ มีลักษณะคล้ายกับ bureaucrat ครั้นเมื่อเด็กโตขึ้น เด็กจะ
รู้จักเอาใจผู้ใหญ่ ปรึกษาฟังขอความเห็นจากผู้ใหญ่ และแบ่งความรับผิดชอบจากผู้ใหญ่ ซึ่ง
พฤติกรรมอันนี้จะมีลักษณะคล้าย democrat ขึ้น

ในสังคมก็เช่นเดียวกัน ชั้นแรกเมื่อเป็นสังคมเล็กๆ autocrat อาจจะทำหน้าที่
ได้ดี ครั้นเมื่อสังคมใหญ่ขึ้นและซับซ้อนขึ้น คนเดียวมีอำนาจรับผิดชอบไปได้ จึงต้องหันเข้า
หากฎเกณฑ์เป็น bureaucrat และในสังคมที่ซับซ้อนนั้น มติของคนส่วนใหญ่เป็นสิ่งสำคัญ
เป็นเหตุให้นักบริหารต้องรับฟังความเห็นของคนหลายฝ่าย และมีลักษณะเป็น democrat
มากขึ้น

เมื่อกล่าวถึงสภาพแห่งวิวัฒนาการ ของสังคมที่เป็นผลทำให้เกิดนักบริหารทั้งสาม
แบบแล้ว เยนนิ่งส์ก็ได้กล่าวอธิบายถึงแบบ 3 แบบนี้ไว้โดยพิสดารในบทที่ 5,6,7 อันจะ

พอสรุปได้ว่า นักบริหารจำพวก “autocrat” นั้น มีลักษณะถือตัวเอง (self) เป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นเครื่องมือ คือมี power impulse และมักจะเป็นผลทำให้ไม่ค่อยเชื่อฟังใคร และบางทีก็ขี้บ่นบ่นว่างท่า และไม่ค่อยจะสังสรรค์หรือให้เกียรติต่อคนอื่นเท่าไรนัก คือเป็นทั้ง aloof และ alone พวกนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพ (efficiency) ในการบริหาร และต้องการขยายอำนาจของตัวไปด้วยวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้ ส่วนพวก “bureaucrat” นั้น ต้องการความเป็นระเบียบ (systematic) เป็นใหญ่ มีความต้องการให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนโดยเคร่งครัด คือมี order impulse จะทำอะไรก็ระมัดระวัง (caution) และจะฟังระเบียบไว้ก่อน สำหรับตนเองนั้นขอให้มีความสะดวกที่จะสั่งการได้ก็พอแล้ว และก็มีภัยคุกคามทางระเบียบการขึ้นเป็นเหตุผลในการบริหารมากกว่าที่จะยกตัวเองเป็นจุดเด่น สำหรับพวกที่สาม คือ พวก democrat นั้น เยนนิ่งส์ว่าเป็นพวกใจกว้าง ถือกลุ่ม (group) เป็นใหญ่กว่าตัวเอง และระเบียบแบบแผน จะดำเนินการบริหารสิ่งใดก็มักจะทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือและเต็มใจจากผู้เกี่ยวข้อง คือมี love หรือ sharing impulse ในการบริหารงานนั้นก็จะเน้นหนักไปที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีกันเสียก่อน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมเป็นข้อใหญ่ใจความ

ในการดำเนินงานบริหารของนักบริหารทั้งสามจำพวกนี้ เยนนิ่งส์เห็นว่า ไม่มีนักบริหารผู้ประสบความสำเร็จคนใดจะฝืนใช้รูปแบบเดียวตลอดไปได้ แต่จะต้องพยายามผสมกลมกลืน หรือใช้ให้ถูกกาละเทศะ เสมือนกับการเป็นนักกายกรรมคล่องตัวแล้วในข้อ 2

4) ในบทสุดท้ายคือบทที่ 8 นั้น เยนนิ่งส์ได้ชี้ให้เห็นว่าความยากลำบากของนักบริหารที่จะปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์นี้เองได้เป็นผลที่ทำให้เกิดความเครียด (strain) ในทางประสาทและจิตใจของนักบริหารในทุกทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการที่จะต้องรับผิดชอบและจะต้องกังวลใจ (anxiety) ต่อแรงกดดันต่างๆ ที่มาจากเบื้องบนและเบื้องล่างคล่องตัวแล้ว สิ่งที่เขาที่ตัดสินใจทำไป อาจจะได้รับ การต่อต้าน หรือการไม่สนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องทั้งนายและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้มีฐานะที่ค้ำเคียงกัน ดังนั้น สิ่งที่เขาจะสามารถยืนยันหักล้างความกังวลใจนี้ได้ก็ต่อเมื่อสามารถรู้จักปฏิบัติตนให้ที่สามารถจะหลบหลีกจากความยุ่ง

ยากเหล่านั้น โดย (1) *to rationalize* คือเชื่อมั่น (convince) ว่า ตัวเขาเอาว่าสิ่งที่เขาทำนั้นถูกแล้ว (2) *to deny* คือไม่แยแสต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (3) *to drown it in activity* คือ ทำตัวให้ยุ่งอยู่กับงาน และไม่ห่วงต่อเรื่องหรือปฏิกิริยา ที่จะเกิดขึ้น (4) *to withdraw* นั่นคือถอนตัวออกจากเหตุการณ์ เช่น มอบให้คนอื่นทำไปหรือเลื่อนเวลา (เก็บเข้าลิ้นชัก) ลืมไปเลย

เมื่อถึงตอนนั้น เยนนิ่งส์จึงได้สรุปว่า นักบริหารที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่น (flexibility) ในการดำเนินงานและตัดสินใจ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าไม่มีหลักหรือเคลอะเคลอะโลเล่ นักบริหารที่ดีต้องมีการผ่อนสั้นผ่อนยาว แต่ก็ยังมีความหนักแน่น (firm) ในวิธีการ การมี flexibility ไม่ได้แสดงถึงความอ่อนแอ แต่ตรงกันข้ามกับเป็นการแสดงถึงความเป็นผู้ใหญ่ (maturity) นักบริหารที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถทำตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ได้ว่า เมื่อใดควรจะแสดงเป็น autocrat เมื่อใดควรเป็น bureaucrat และเมื่อใดควรเป็น democrat และในที่สุด เมื่อใดควรจะนำแบบทั้งสามเข้ามาผสมกันให้ได้อย่างลงตัว

ในความเห็นข้อแรกของผู้วิจารณ์เห็นว่า หนังสือเล่มนี้มีสาระเป็นที่น่าสนใจไม่น้อยเลยสำหรับการศึกษาบทบาทและวิธีการวางตนและบุคลิกของนักบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการพิจารณาบทบาทของนักบริหารไทยเรา ซึ่งกำลังมีความสนใจวิเคราะห์กันในทางวิชาการมากขึ้นในขณะนี้ รวมทั้งการที่จะพิจารณาเปรียบเทียบกับคติการปกครองของไทยเราซึ่งท่านผู้อ่านก็คงจะเห็นว่ามีส่วนคล้ายคลึงกับกรณีที่เยนนิ่งส์ได้ยกมาพรรณนาในหลายกรณี และหากจะให้เป็นที่เข้าใจแนวคิดของเยนนิ่งส์มากขึ้นอีก ผู้สนใจก็อาจหาอ่านได้จากข้อเขียนคล้ายคลึงกันที่เยนนิ่งส์เขียนไว้ก่อนหน้านั้นในหนังสือ *The Anatomy of Leadership*.

ข้อต่อไป ผู้วิจารณ์มีความเห็นว่า แบบการเขียน (style) และการจัดเรื่อง (organize) ของเยนนิ่งส์เป็นไปโดยไม่สู้จะกระตือรือร้นนัก ทำให้จุดสำคัญของเรื่องหลายจุดที่ควรจะรวมอยู่ด้วยกันหรือใกล้กันกระจัดกระจายอยู่ทั่วไป และบางทีก็กล่าวออกไปนอกขอบเขตมากเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีที่เยนนิ่งส์มักจะชอบยกตัวอย่างของบุคคล

สำคัญ ๆ ในทางการเมืองและประวัติศาสตร์หลายต่อหลายคนมากกว่าอังกอร์โดยมิได้มีการอธิบายให้เห็นชัดว่าในกรณีนั้น ๆ เขามีพฤติกรรมอย่างไร ทำให้ออกคึกคักได้ว่าเขานิึ่งส์ชอบกล่าวอ้างชื่อคนเหล่านั้นแค่เพียงลอย ๆ ก็เป็นการกล่าว in passing ในลักษณะดาวกระพริบ โดยมีลักษณะเป็นความประทับใจ (impressionistic) ของเขานิึ่งส์ เท่านั้น มากกว่าการที่จะสนใจลึกซึ้งไปถึงบทบาทของคนเหล่านั้น

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจารณ์เห็นว่า เขานิึ่งส์เป็นผู้ที่คงจะได้มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติ หรือได้พบได้เห็นการบริหารมากมายจนสามารถนำมาพรรณนาได้หลายแง่หลายมุม มีเหตุผลเปรียบเทียบชักนำให้เห็นข้อได้เปรียบของเขาได้คึกคักใช้ รวมทั้งสามารถตั้งศัพท์ใหม่ๆ ขึ้นมาใช้เรียกพฤติกรรมแบบแปลก ๆ ของนักบริหารได้อย่างน่าฟังหลายคำ เช่นคำว่า Bu-reactor, Democratur และ Neurocrat เป็นอาทิ ซึ่งหากท่านผู้อ่านสนใจก็จะหาอ่านได้จากห้องสมุดของสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ โดยดูจากเลขหมู่

I 21
J 54

สิริจันทร์ สุจริตกุล