

แบบบ้านเสวิจารณ์ทบทงลือ

BOOK REVIEW

Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness: Chris Argyris
Homewood Illinois: Dorsey Press, 1962, 292 pp.

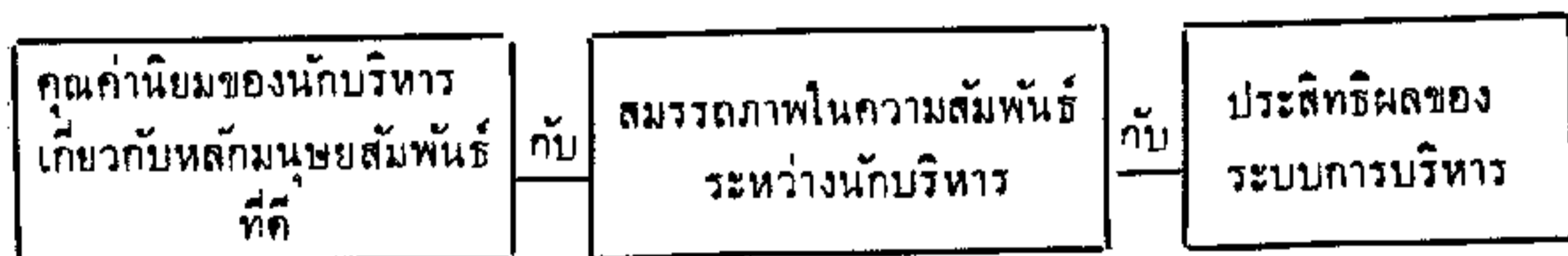
สมรรถภาพในการบริหารงานขององค์การใด ๆ จะเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคคลในองค์การนั้นประกอบขึ้นด้วยผู้ที่มีสมรรถภาพในสองประการ คือ สมรรถภาพในเชิงสติปัญญา ความรู้ทางเทคนิค (technical competence) และ สมรรถภาพในความสัมพันธ์ระหว่างกัน (interpersonal competence) Argyris ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้มีความเห็นว่าสมรรถภาพในทำงานเทคนิคนั้น ได้มีผู้ศึกษากันวิธีประเมินผลขึ้นเป็นจำนวนมากแล้ว แต่แทบจะยังไม่มีผู้ใดศึกษามาตรการเพื่อวัดสมรรถภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การเลย เขาจึงได้ศึกษาการวิจัยในเรื่องนี้

สมรรถภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น Argyris คิดว่าจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลแต่ละบุคคลมีความเคารพในความรู้สึกนึกคิดของตนเองและของผู้อื่น การแสดงออกซึ่งความรู้สึกเช่นนั้น Argyris เรียกว่า authentic relationship (ความสัมพันธ์อย่างจริงใจ) ความสัมพันธ์อย่างจริงใจนี้เป็นบ่อเกิดของความเจริญเติบโตของภาวะทางจิตของบุคคลและเป็นที่มาของสมรรถภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ข้อคิดที่ Argyris สนใจจะศึกษาในคราวนี้ คือ เขามีความสงสัยอยู่ว่า ความเชื่อในคุณค่านิยมเกี่ยวกับหลักมนุษยสัมพันธ์ที่มีอยู่ในองค์การต่าง ๆ ที่ยึดถือกันโดยทั่วไปว่ามนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือความสัมพันธ์ที่จะต้องเป็นไปโดยมีเหตุผล (rationality) ที่จะต้องปฏิบัติงานขององค์การให้สำเร็จลุส่งไป (get the job done) ที่จะให้มีการสั่งงาน มีมาตรการบังคับและการควบคุมอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจัดระบบการให้รางวัลและลงโทษ เพื่อย้ำความสำคัญของการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น เป็นเหตุให้เกิดสภาพการณ์ต่อไปนี้ คือ คนในองค์การจะพยายามปกปิดความรู้สึกและอารมณ์ของตนไว้ ไม่แสดงออก และจะไม่

ยอมให้ผู้อื่นแสดงออกด้วยหากความรู้สึกนั้นไม่อยู่ในกรอบของแนวปฏิบัติดังกล่าว โดยเหตุนี้สมรรถภาพในความสัมพันธ์ระหว่างกันจะเสื่อมลง ซึ่งจะเป็นเหตุให้การปฏิบัติตามกันไป (conformity) การหวาดระแวงไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mistrust) การยึดมั่นต่อกำสั่งของผู้บังคับบัญชา (external commitment) และการแก่งแย่งชิงดีกันระหว่างหน่วยงานๆ ขององค์การ (interdepartmental rivalries) มีอัตราสูงขึ้น ซึ่งเมื่อเกิดปรากฏการณ์เช่นนี้แล้ว ประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์การจะลดน้อยถอยลงตามลำดับ

เพื่อพิสูจน์ข้อสงสัยดังกล่าวนี้ Argyris ได้ตั้งทฤษฎีแบบ (model) ขึ้นเพื่อเป็นแนวในการศึกษา ทฤษฎีนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง



สถานที่ที่ Argyris ใช้ทำการวิจัย คือ สาขาของบริษัทธุรกิจขนาดใหญ่ที่สุดบริษัทหนึ่งของสหรัฐอเมริกา เฉพาะสาขาที่เป็นหน่วยของการวิจัยนี้ ทำรายได้ได้มากกว่า 500 ล้านดอลลาร์ต่อปี (10,000 ล้านบาท) ประชากรในการวิจัยของ Argyris คือนักบริหารชั้นสุกยอด 20 คนของสาขานั้น

วิธีการศึกษาของเขาในขั้นแรก คือ การสัมภาษณ์บรรดานักบริหารธุรกิจ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมในเรื่องทัศนคติสัมพันธ์และวิธีการที่แต่ละคนปฏิบัติในการสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หลังจากนั้น Argyris ได้รับอนุญาตให้เป็นผู้สังเกตการณ์ในการประชุมของบริษัทรวมทั้งสิ้น 51 ครั้ง เพื่อสังเกตบทบาทของนักบริหารเหล่านั้นขณะปฏิบัติการ

ผลจากการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ Argyris มีความเห็นว่าทฤษฎีแบบที่เขาวางไว้ถูกต้องกับข้อเท็จจริง ต่อจากนั้น มีการประชุมระหว่างนักวิจัยและนักบริหาร เพื่อแสดงผลการค้นคว้าให้บรรดานักบริหารทราบ ที่ประชุมได้ตกลงกันว่า จะจัดโครงการฝึกอบรมขึ้นสำหรับนักบริหาร เพื่อเปลี่ยนค่านิยมและสร้างบรรยากาศอย่างใหม่ขึ้นในการบริหารงานของบริษัท

วิธีการฝึกอบรมที่เลือกใช้สำหรับการนี้ คือ วิธีการของ T-Group (T ย่อมาจาก คำ Training) การฝึกอบรมแบบนี้ใช้ได้กับกลุ่มขนาด 8 ถึง 12 คน จุดมุ่งหมายประการสำคัญของการฝึกอบรมแบบนี้ คือ เพื่อจะศึกษาปฏิริยาตอบโต้ระหว่างกันของคนภายในกลุ่ม กลุ่มนั้นจะไม่มีหัวหน้า ไม่มีผู้อภิปราย ไม่มีผู้บรรยาย ไม่มีระเบียบวาระการประชุม ไม่มีหัวข้อเพื่อเป็นแนวทางในการประชุม ดังนั้น ผู้เข้าร่วมในการฝึกอบรมจะถูกปล่อยอยู่ในความว่างเปล่า ต้องเผชิญกับปัญหาว่าจะพูดกันเรื่องอะไรดี จะนำเอาเรื่องที่คน ๆ หนึ่งพูด เกี่ยวโยงเข้ากับเรื่องของคนหนึ่งอย่างไร จะทำให้การประชุมเช่นนี้มีประโยชน์ขึ้นได้อย่างไร และการตัดสินใจเพื่อกำเนินการในเรื่องต่างๆ เหล่านี้จะทำกันอย่างไร

Argyris เลือกใช้การฝึกอบรมแบบนี้เพราะเห็นว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะฝึกให้นักบริหารเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น เปิดเผย พูดตรงตามที่คิด แสดงปฏิริยาตอบโต้ระหว่างกัน และกัน กล้าทำการทดลองของใหม่ กล้าเสี่ยง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มสมรรถภาพของความสัมพันธ์ระหว่างกัน และทำให้ความไม่ไว้วางใจกัน การยึดมั่นต่อคำสั่งของผู้อื่น การปฏิบัติตามกันไป และการแข่งขันชิงดีกันระหว่างหน่วยงาน ลดน้อยลง เมื่อปัจจัยเหล่านี้ลดลง สมรรถภาพของนักบริหารในการแก้ปัญหาต่างๆ ก็จะมีเพิ่มมากขึ้น

ผลจากการอบรมปรากฏว่า บรรดานักบริหารสามารถเปลี่ยนคุณค่านิยมของตนได้ แต่ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อนักบริหารเหล่านี้ออกจากโครงการฝึกอบรมกลับไปทำงานในบรรยากาศอย่างเก่า ปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองๆ ลงไป ไม่สามารถเข้าใจนักบริหารในบทบาทใหม่ ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ยอมรับฟังข้อโต้แย้ง ตลอดจนแสดงความอนุเคราะห์ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงานมากขึ้นได้ ทำให้เกิดความระแวงในบทบาทใหม่นี้ และการดำเนินงานไม่ได้ผลดังที่เป็นอยู่ระหว่างการฝึกอบรม แต่ Argyris ก็ได้แสดงข้อคิดว่าการที่จะให้การฝึกอบรมได้ผลสมตามความมุ่งหมายนั้น ควรจะอบรมเจ้าหน้าที่ในชั้นใดบ้าง การอบรมเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับส่วยคนนั้นจะให้ผลเป็นการยั่งยืนเพียงใด

หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับท่านผู้อ่านที่สนใจในเทคนิคของการฝึกอบรม ตลอดจนถึงผู้สนใจศึกษาในทางพฤติกรรมกรรมการบริหารและมนุษย์สัมพันธ์ภายในองค์การ เพราะ Argyris ได้อธิบายถึงการฝึกอบรมวิธีต่างๆ และประโยชน์ของแต่ละวิธีว่า

จะเหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้รับการอบรมชนิดไหนอย่างไร รวมทั้งเล่าถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใน T-Group ของเขาอย่างละเอียด ซึ่งผู้วิจารณ์เห็นว่าน่าสนใจมาก สำหรับผู้ที่สนใจในการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารนั้น คงจะทราบว่า Argyris ได้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้เป็นเวลานานมาแล้ว เขาจบการศึกษาชั้นปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยคอร์เนล ในปี 1951 และในปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์วิชาแรงงานสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยเยล ได้เขียนหนังสือขึ้นหลายเล่มและบางเล่มก็มีผู้ใช้เป็นตำราในการศึกษาวิชาพฤติกรรมทางการบริหาร หนังสือซึ่งเขาเขียนเมื่อไม่นานมานี้ได้แก่ Personality and Organization, 1957. Understanding Organization Behavior, 1960. Integrating the Individual and the Organization, 1964. Organization and Innovation, 1965. สำหรับหนังสือที่กำลังวิจารณ์อยู่นี้ ในขั้นกำหนดทฤษฎีเพื่อการศึกษาวิจัยนั้น Argyris ได้แสดงความสามารถในการนำวิชาสาขาอื่น ๆ มาอธิบายปรากฏการณ์ในการบริหารได้เป็นอย่างดี

ตลอดเวลาของการอ่าน ผู้วิจารณ์ประทับใจในความสามารถของผู้เขียนในฐานะที่เป็นนักวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในอันที่จะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างนักวิจัยและหน่วยประชากรในการวิจัยได้เป็นอย่างดี เพราะปรากฏว่าหัวข้อของการศึกษาเป็นเรื่องที่จะนำความไม่พอใจและกระทบกระเทือนใจมาสู่ผู้ถูกวิจัยได้โดยง่าย ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย บรรณานักบริหารได้รับสิทธิที่จะระงับการวิจัยได้ทุกเมื่อ แต่ Argyris ก็สามารถโน้มน้าวให้เห็นประโยชน์ของการวิจัยที่จะพึงมีต่อบริษัทได้ และได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากบรรณานักบริหารตลอดมาจนการวิจัยสำเร็จลง ทั้งนี้ นอกจากจะให้ความรู้ในแนวที่แปลกและใหม่แก่ท่านผู้อ่านแล้ว หนังสือเล่มนี้ยังได้แสดงให้เห็นบุคลิกภาพและความแนบเนียน (tact) ในการปฏิบัติงานของนักวิจัยมือชั้นกรูผู้หนึ่งอีกด้วย.

ลาวัลย์ วัชรราช