

# แนะนำเสวนาวิจารณ์หนังสือ

## BOOK REVIEW

The Creative Organization. Gary A. Steiner. Chicago: University of Chicago Press, 1965. 267 p.

ท่านผู้อ่านที่สนใจกันกว่าเรื่องการจัดองค์การและการบริหารงาน จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันวงการวิจัยในสาขานี้ได้ให้ความสนใจเรื่องภาวะสร้างสรรค์ (Creativity) กันอย่างแพร่หลาย มีบทความเกี่ยวกับเรื่องนี้ปรากฏอยู่เป็นอันมากในวารสารทางวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ และมากยิ่งขึ้นไปอีกในวารสารของสาขาวิชาการบริหารธุรกิจ ความตั้งใจของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยชิคาโก ในการจัดทำหนังสือ The Creative Organization นี้ ก็เพื่อจะพยายามหาคำตอบต่อกำถามนานาประการ เกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของภาวะสร้างสรรค์ในวงการบริหารธุรกิจ ภาวะสร้างสรรค์มีความหมายอย่างไรแน่ ลักษณะของภาวะสร้างสรรค์นั้นจะวัดกันได้อย่างไร บ้างจึยไต่บ้างในองค์การที่จะส่งเสริมหรือบั่นทอนภาวะสร้างสรรค์ ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่นักจิตวิทยา นักการศึกษา และนักบริหารธุรกิจชั้นนำของอเมริกาที่ได้มาร่วมสัมมนาที่ ณ มหาวิทยาลัยชิคาโกได้พิจารณาถกกัน

ดร. Gary A. Steiner ศาสตราจารย์ประจำมหาวิทยาลัยนั้นเป็นผู้อำนวยการสัมมนาและเป็นผู้รวบรวมจัดทำหนังสือเล่มนี้ โดยรวบรวมข้อเขียน 16 เรื่องที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้ง 16 คน จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการสัมมนา จัดข้อเขียนแต่ละเรื่องเป็นหนึ่งบท โดยศาสตราจารย์ Steiner เองเขียนบทนำ และบทสรุปซึ่งเป็นบทที่ 17 และบทสุดท้ายของหนังสือ หลังข้อเขียนแต่ละบทผู้จัดทำหนังสือได้คัดเอาข้อความสำคัญ ๆ ที่มีผู้อภิปรายในการสัมมนานั้นที่ใส่ไว้ด้วย ในการอ่านหนังสือเล่มนี้จึงเปรียบเสมือนผู้อ่านได้เข้าร่วมฟังอยู่ในการสัมมนาครั้งนั้นด้วย

---

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ มุ่งพิจารณาที่ปัจจัย ๓ ประการ ที่ทำให้องค์การบางองค์การมีลักษณะภาวะสร้างสรรค์ แตกต่างไปจากองค์การอื่น ปัจจัย ๓ ประการนี้ คือ บุคคลในองค์การ การบริหารงานภายในองค์การ และฐานะขององค์การนั้นในความสัมพันธ์กับโลกภายนอก

ในการพิจารณาปัจจัยประการแรกเรื่องบุคคลได้มีการพิจารณาว่าบุคคลผู้มีภาวะสร้างสรรค์เป็นบุคคลประเภทใด ทำอย่างไรจึงจะรู้ว่าผู้ใดมีภาวะสร้างสรรค์หรือไม่อย่างไร

เป็นที่ตกลงกันระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนาว่า บุคคลผู้มีภาวะสร้างสรรค์นั้นแตกต่างจากบุคคลอื่นทั้งในความสามารถ เชิงสติปัญญา บุคลิกภาพ และวิธีการในการเผชิญกับปัญหา

ความสามารถในเชิงสติปัญญานั้น ผู้มีภาวะสร้างสรรค์สามารถใช้ความคิดได้รวดเร็ว (หน้า 120-121) เปลี่ยนแนวความคิดเพื่อปรับให้เข้ากับเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว (หน้า 77, 206) มีแนวความคิด การตีความและทางออกที่ใหม่แปลกแตกต่างไปจากผู้อื่น (หน้า 121) สนใจกับเรื่องที่สลับซับซ้อนมากกว่าเรื่องง่าย ๆ (หน้า 123, 162)

ในค่านิยมบุคลิกภาพ จะมีการตัดสินใจที่เป็นอิสระ เชื่อมมั่นในตัวเอง (หน้า 128) ตระหนักว่าตนเองมีความสามารถแตกต่างกับผู้อื่น (หน้า 257) ไม่มีค่านิยมเกรงกลัวผู้บังคับบัญชา และไม่เรียกร้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวตน สามารถตัดสินใจถูกต้องของข้อความได้โดยไม่ต้องพะวงว่าใครเป็นผู้กล่าวข้อความนั้น ความกล้าที่จะเสี่ยงมีอัตราสูง

วิธีการเผชิญกับปัญหา ผู้มีภาวะสร้างสรรค์เป็นผู้ที่รักจะขบคิดปัญหา จึงมีใจจดจ่อกับงานและทำงานหนักกว่าผู้อื่น จะต้องศึกษาเหตุการณ์ให้เข้าใจองแท้ และวางแผนงานให้เรียบร้อยก่อนจึงจะลงมือดำเนินการ ผู้ที่มีภาวะสร้างสรรค์จึงมักจะลงมือทำงานช้ากว่าบุคคลอื่น ๆ (หน้า 162, 258) เมื่อทำการศึกษาเรื่องราวใดจะมองเหตุการณ์ในวงกว้างกว่าผู้อื่น

ทำอย่างไรจึงจะรู้ว่าผู้ใดมีภาวะสร้างสรรค์ จะรู้ล่วงหน้าโดยไม่ต้องรอผลงานของผู้นั้นได้หรือไม่ ได้อภิปรายถึงวิธีคัดเลือกผู้มีภาวะสร้างสรรค์อยู่ ๒ วิธี คือ

1. ใช้วิธีทดสอบ (tests) ในบทที่ 1 และบทที่ 4 อธิบายวิธีทดสอบต่าง ๆ ไว้หลายวิธี ส่วนใหญ่เป็นการทดสอบทางจิตวิทยาและการทดสอบความสามารถ

2. ให้บุคคลซึ่งตนเองเป็นผู้มีภาวะสร้างสรรค์เป็นผู้ตัดสิน ตามผลของการวิจัยปรากฏอยู่ว่า ผู้ที่มีภาวะสร้างสรรค์สามารถคัดเลือกบุคคลประเภทเดียวกับตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น

ไม่เป็นที่ตกลงได้ว่าวิธีใดใช้ได้ดีกว่ากัน ในกรณีที่จะดำเนินการคัดเลือกคนเป็นจำนวนมาก และเป็นการจำเป็นที่ส่วนหนึ่งของคนจำนวนนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะสร้างสรรค์ การใช้วิธีการทดสอบตามวิธีที่ 1 จะได้ผลดี แต่หากเป็นการคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งในระดับการบริหารชั้นสูง การคัดเลือกย่อมจะทำจากบุคคลจำนวนน้อยคน และโดยปกติจะมีรายละเอียดที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับบุคคลเหล่านั้นพร้อมมูลแล้ว วิธีการคัดเลือกโดยใช้วิธีที่ 2 จึงได้ผลแน่นอนกว่า

ปัจจัยประการที่ 2 เรื่องลักษณะการบริหารภายในองค์การ การวัดว่าองค์การใดมีลักษณะภาวะสร้างสรรค์หรือไม่นั้นดูได้ที่

1. การแบ่งอำนาจในองค์การนั้น (distribution of authority) หากใช้ระบบการรวมอำนาจ ภาวะสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ในระดับรองลงไปจะมีน้อย การใช้ระบบกระจายอำนาจโดยมีระบบการย้อนกลับของข่าวสาร (feedback system) เป็นวิธีการที่ส่งเสริมภาวะสร้างสรรค์ที่ดีที่สุด

2. การจกให้มีกำลังสำรองภายในองค์การ การใช้ความสามารถในเชิงสร้างสรรค์นั้นหมายถึงการคิดประริษฐ์ของใหม่ซึ่งยังมีได้เคยมีการทดลองประสิทธิภาพของสิ่งนั้นมาก่อน จึงเป็นสิ่งที่ต้องใช้ทั้งเวลาและกำลังทรัพย์ ทั้งยังจะต้องมีการเสี่ยงในผลของการทดลองอยู่เสมอ ในองค์การที่จะมีภาวะสร้างสรรค์จึงจำเป็นจะต้องมีกลุ่มหนึ่งซึ่งมิได้ถูกรัดมัดตัวอยู่ด้วยงานประจำ เป็นผู้ให้กำเนิดความคิดสร้างสรรค์ กลุ่มนี้จะเป็นผู้รับผิดชอบจัดปัญหาต่าง ๆ ซึ่งต้องการความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ อนึ่ง การจกตั้งกลุ่มบุคคลนี้อาจทำขึ้นเฉพาะการ เพื่อสนองความต้องการขององค์การเป็นครั้งคราวก็ได้

3. ระบบการสื่อสารภายในองค์การนั้น จะต้องกระทำได้โดยสะดวกในทุกระดับการบังคับบัญชา

นอกจาก 3 ประการนี้ในบทหน้าหน้า 16-22 Steiner ยังได้แยกแยะลักษณะขององค์การที่มีภาวะสร้างสรรออกเป็นหัวข้อย่อยอีกมากมายหลายประการ พร้อมทั้งเปรียบเทียบลักษณะของบุคคลที่มีภาวะสร้างสรรกับลักษณะขององค์การที่มีภาวะสร้างสรรด้วย

ภาวะสร้างสรรเป็นสิ่งที่จำเป็นหรือไม่เพียงใดในองค์การ ก็ย่อมแล้วแต่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละองค์การ ในบางสถานการณ์ภาวะสร้างสรรเป็นสิ่งจำเป็น ในบางสถานการณ์ ภาวะสร้างสรรจะเป็นสิ่งช่วย แต่ในบางสถานการณ์ภาวะสร้างสรรจะเป็นสิ่งพุ่มเพื่อที่ชักข้อเป้าหมายขององค์การ งานหลายประเภทในวงการอุตสาหกรรมไม่ต้องการภาวะสร้างสรรเลย หากแต่ต้องการผลิต (Productivity) มากกว่า

โดยทั่วไปแล้วองค์การในวงการธุรกิจที่จะเกื้อกูลภาวะสร้างสรร มักจะไ้แก่หน่วยงานใหม่มากกว่าหน่วยงานเก่า หน่วยงานขนาดเล็กมากกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ หน่วยงานซึ่งมีการแข่งขันกันสูงมากกว่าหน่วยงานซึ่งสามารถครองตลาดได้ แล้ว และหน่วยงานซึ่งตัวผู้นำเองเป็นผู้ที่มีภาวะสร้างสรร

ปัจจัยประการที่ 3 เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่มีภาวะสร้างสรรกับสิ่งแวดล้อมขององค์การนั้น ความสัมพันธ์ที่เห็นได้ชัดที่สุด คือการแลกเปลี่ยนตัวบุคคลในการทำงาน (the interchange of personnel) ความต้องการบุคคลที่มีความสามารถในทุกสาขาวิชามีมากกว่าตัวบุคคลที่มีอยู่ ฉะนั้น การที่องค์การใดก็ตามคัดเลือกรับบุคคลที่มีภาวะสร้างสรรไว้เป็นจำนวนมาก และจัดให้มีบรรยากาศภายในองค์การเหมาะสมสำหรับคนเหล่านั้น จะก่อให้เกิดวงจรซึ่งเพิ่มภาวะสร้างสรรขององค์การนั้น บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวซึ่งอยู่ในองค์การอื่นก็หันมาสนใจที่จะเข้ามารวมอยู่ในองค์การนั้นด้วย และนี่เองที่ทำให้เกิดองค์การชั้นนำ บริษัทชั้นนำ มหาวิทยาลัยชั้นนำ หรือสถาบันวิจัยชั้นนำซึ่งองค์การนั้นจะกลายเป็นสถาบันที่แบบเด่นอยู่ในหมู่ที่แวดล้อมขององค์การอื่น โดยเหตุที่การประมูลตัวบุคคลผู้มีความสามารถระหว่างองค์การต่าง ๆ นั้นมีอัตราสูง เพื่อจะรักษาไว้ซึ่งสภาพความเป็นองค์การชั้นนำ จึงมีความจำเป็นที่องค์การชั้นนำจะต้องมีภาวะสร้างสรรและจำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารภายในของคนอยู่เสมอ เพื่อให้คนสามารถดึงตัวบุคคลชั้นนำให้อยู่กับตน เป็นการต่อสู้กับการแข่งขันซึ่งมีอยู่ภายนอกองค์การ

โดยสรุป หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทั้งสำหรับผู้ที่ศึกษาในทางรัฐประศาสนศาสตร์และผู้ที่มีสนใจในการบริหารธุรกิจ ผู้เขียนแต่ละท่านล้วนแต่เป็นบุคคลชั้นนำในสาขาที่ตนรับผิดชอบทั้งสิ้น เช่น William Shockley ผู้ได้รับรางวัลโนเบลในสาขาฟิสิกส์เป็นผู้เขียนบทที่ 7 เกี่ยวกับการใช้ภาวะสร้างสรรค์ในการประดิษฐ์ตัวกันเครื่อง transistor. Peter G. Peterson ประธานบริษัท Bell & Howell เป็นผู้เขียนบทที่ 11 ว่าด้วยความต้องการภาวะสร้างสรรค์ในวงการอุตสาหกรรม และ David Ogilvy ประธานกรรมการบริษัทโฆษณาที่มีชื่อเสียงที่สุดบริษัทหนึ่งของสหรัฐอเมริกา เขียนบทที่ 12 เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งในทรรศนะของผู้วิจารณ์เห็นว่า บทนี้เป็นบทที่มีรสชาติที่สุดในเล่ม ทั้งในเชิงการเขียนและเนื้อหาของเรื่อง ด้วยเหตุที่หนังสือนี้เป็นผลของการสัมมนา ระหว่างนักวิชาการและนักปฏิบัติ จึงทำให้ผู้อ่านสามารถศึกษาถึงแนวความคิดของทั้งสองฝ่ายซึ่งมักแตกต่างกันอยู่เสมอในการมองปัญหาเดียวกัน ข้อบกพร่องเล็กน้อยในการจัดทำหนังสือนี้ก็คือ ในส่วนท้ายของหนังสือซึ่งควรจะจัดทำมีบรรณานุกรม (index) เช่นเดียวกับตำราที่ได้มาตรฐานเล่มอื่นๆ ของสหรัฐ กลับไม่มีในกรณีที่ผู้อ่านอยากจะค้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น การทดสอบแบบ Psychometric Test ก็จะสามารถค้นคว้าความยากลำบาก ซึ่งหากมีบรรณานุกรมแล้วจะช่วยให้การค้นหาค้นหาข้อความง่ายขึ้นโดยสะดวกและรวดเร็วขึ้นมาก

ลาวัณย์ วัชราร