

ภาวะผู้นำ : อำนาจของผู้จัดการในระบบ “แทนทีและไตรภาคี”

อรุณ รักธรรม

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทความนี้ประสงค์จะวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ของภาวะผู้นำที่เข้ามาแทนที่บุคคลเก่าในองค์การ และระบบไตรภาคี หรือ ระบบ “สามเสา” ในองค์การทั่วๆ ไปเป็นสำคัญ

อำนาจหน้าที่ (Authority)

ความรักความเกรงกลัวและบุญญาธิการ

แนวความคิดเห็นของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อ “ผู้จัดการ” ในแต่ละองค์การนั้นย่อมมีแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้จัดการนั้นจะเป็น “ที่รัก” หรือ “เกรงกลัว” ของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขาเองแค่ไหน อย่างไรก็ตาม “การเป็นทั้งที่รักและเกรงกลัว” ดูเหมือนว่าเป็นของดีสำหรับบรรยากาศของการบริหารทั่วๆ ไปในองค์การ

กล่าวถึง ความกลัว เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลที่สามารถสังเกตเห็นได้จากการที่ฝ่ายหนึ่งถูกควบคุมโดยอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งมีสิทธิใน

การให้คุณหรือโทษตามที่เขามีอำนาจหน้าที่ ซึ่งเรื่องนี้เราอาจจะสังเกตเห็นได้จาก นายสิบทหารรับใช้ของนายพลเอกท่านหนึ่ง ที่ “ทั้งรักและกลัว” นายของเขา แต่บรรยากาศเช่นนี้ย่อมจะพบเห็นได้ยากจากอาจารย์อาวุโสที่มีต่อคนบติหรืออธิการบดีในระดับมหาวิทยาลัย ในลักษณะเดียวกับที่กล่าวมาแล้วเป็นแน่ หรือแม้แต่ครูต่าง ๆ ในโรงเรียนจะไม่มีพฤติกรรมเช่นนั้นต่อครูใหญ่ของเขาง่าย ๆ เช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนั้นบรรดาท่านผู้จัดการธนาคารจะเลือกทางเดินแบบไหนย่อมเป็นเรื่องที่น่าสนใจไม่น้อยทีเดียว

ที่นี้ถ้าเราจะหันมากล่าวถึง ความรัก ย่อมเป็นอีกประเด็นหนึ่งของแนวความคิดเรื่องอำนาจหน้าที่ ความรักในกองทัพของนายทหารระดับนายพลทั้งหลาย ย่อมเป็นพลังอันสำคัญที่เข้มแข็งที่สุดอันหนึ่ง ที่เราอาจจะมองเห็นได้ในประวัติศาสตร์ หรือก็อาจเป็นความรักที่เกิดขึ้นระหว่างครูอาจารย์ที่ติคนหนึ่งและนักเรียนใน

ห้องเรียน หรือแม้แต่ประธานกรรมการที่ดี และ บรรดาคณะกรรมการของเขาในชุดนั้น ๆ นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่ายังมีนักบริหารในสมัยปัจจุบัน ไม่น้อยที่ตัดสินใจจะทิ้งลูก ๆ และภรรยา ตลอดจนบิดามารดาและเพื่อนฝูงไว้เบื้องหลัง เพื่อไป รับผิดชอบกับปัญหาของเขาเพียงอย่างเดียวทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในโลกของมนุษย์โดยทั่ว ๆ ไป ในองค์กรหรือที่สถานที่ทำงาน

อนึ่ง ความเก่งกล้าสามารถที่ทำให้บรรดาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายเกิด “ความเกรงกลัว” และ “ความรัก” นี้ เราอาจจะเรียกสิ่งนี้ว่าเป็น “บุญญาธิการ” ซึ่งคำ ๆ นี้ได้มาจากแนวคิดของ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน นามอูโสมะท่านหนึ่ง คือ Max Weber เจ้าของแนวความคิด “ระบบราชการ” (Bureaucracy) ซึ่งถือว่า การเป็นหัวหน้าของคน ๆ หนึ่งหรือการที่จะยอมรับว่า คน ๆ หนึ่งมีความชอบธรรมที่จะสั่งการใด ๆ ก็ตาม อำนาจที่ตนใช้สั่งนั้นอาจเกิดมาจาก ๓ กรณีด้วยกันคือ.— ๑) ยอมรับด้วยเหตุผล คือ เหตุผลทางด้านกฎหมาย ๒) ยอมรับด้วยระเบียบประเพณี คือ การได้รับการยอมรับนับถือหรือตำแหน่งนั้นมีความศักดิ์สิทธิ์สมควรที่ตนจะยกย่อง และ ๓) ยอมรับด้วยบุญญาธิการ หมายถึง คุณสมบัติพิเศษของบุคคล ซึ่งฐานของบุญญาธิการนี้อาจจะมีหลายแบบด้วยกัน เช่น บางครั้งหมายถึง “ลักษณะแห่งบุคลิกภาพที่

ผิดจากคนธรรมดา” หรือ “ได้รับการยอมรับว่าเหนือธรรมชาติ เหนือมนุษย์ และหายาก”^(๑) ตัวอย่าง บุคคลต่าง ๆ ในเรื่องนี้ที่เห็นได้ชัด ได้แก่ ประธานาธิบดีลินคอล์น เซอร์วิล ฮิตเลอร์ เคนเนดี และเมาเซตุง เป็นต้น

ที่นี้เราหันมาพิจารณาถึงการบริหารงานภายในองค์กร คำถามสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายก็คือว่า ทำอย่างไรคน ๆ หนึ่งจึงจะเป็นทั้ง “ที่รัก และเกรงกลัว” ของผู้ใต้บังคับบัญชามองคนได้ (ไม่น่าจะทั้งหมด?) สิ่งที่อยู่จัดการมักจะเกรงกลัวก็คือ “อำนาจ” ในการกระทำที่ชี้ขาดเด็ดขาด และโหดร้ายแก่คนบางคน แต่การกระทำดังกล่าวเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ต่าง ๆ ขององค์กร ตามที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมว่าควร ซึ่งอาจทำให้ท่านเป็นปฏิปักษ์ต่อผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลอื่น การสร้างชื่อเสียงเช่นนั้น ส่วนหนึ่งย่อมถือได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และอีกส่วนหนึ่งถือว่าเป็นสาระสำคัญที่เหมาะสมก็คือ หากจะมีการลงโทษ จะต้องกระทำอย่างจับพลันทันด่วน และมีความเชื่อมั่น โดยปราศจากการรักษาละเลยผลประโยชน์ของบุคคลใดเป็นการส่วนตัว หรือใจอ่อนต่อผู้ทำผิดนั้น ๆ การเชือดคอไก่ให้ลิงดูในกรณีเช่นนั้น ถ้าหากได้ปฏิบัติสักครั้งหนึ่งหรือสองครั้งแล้ว ก็จะสามารถทำให้หัวหน้าได้รับการ “เกรงกลัว” มากกว่ายุคทมิฬในฝรั่งเศส (๑๗๙๓-๑๗๙๔) ที่กระทำโดยปราศจากความลังเลใจแต่อย่างใด

(๑) บรรพต วีระชัย, ๒๕๑๕, หน้า ๔๗

อนึ่ง นโยบายที่ดีที่สุดที่จะปฏิบัติตามและสร้างชื่อเสียง หรือความเข้มงวดกวดขันก็คือ การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งหลายระหว่างองค์การและสมาชิกในองค์การทั้งหลาย ตามมาตรการที่ได้ประกาศไปล่วงหน้าไว้แล้ว และนำมาประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอโดยไม่เลือกหน้าในทุกองค์การ ตัวอย่างเช่น การขโมยทรัพย์สินสมบัติบางอย่างขององค์การนั้นไปเป็นสมบัติส่วนตัวของใครคนใดคนหนึ่งย่อมเป็นความผิด ที่ไม่สามารถจะมองข้ามไปได้เลยโดยปราศจากความยุ่งยากลำบาก เพราะไม่ว่าการฟ้องร้อง การไล่ออกจากงาน การลดขั้นลดตำแหน่ง หรือเป็นการให้คำปรึกษานั้น ๆ จะเกิดขึ้นกับใครย่อมไม่มีความหมายต่อองค์การมากนัก แต่ย่อมมีความหมายมากที่ว่า การลงโทษอย่างเฉียบขาดจะต้องนำมาใช้บังคับกับทุกๆ กรณีที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมโดยปราศจากการให้อภัยหรือยกเว้นเป็นการส่วนตัวแก่บุคคลใดเป็นพิเศษ ถึงแม้จะมีกรณีแวดล้อมอย่างอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบของผู้กระทำผิดมาอ้าง

ความรักในองค์การ ดูเหมือนว่าเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ผลมากกว่า เพราะในด้านประสิทธิภาพหรือผลงานที่เกิดจากความรักย่อมมีมากกว่าผลที่เกิดจากความกลัว สำหรับผู้จัดการที่จะได้รับความรักก็หวังได้ว่า โครงการต่าง ๆ ขององค์การต้องได้รับความสำเร็จ ความสำเร็จนั้น ๆ ย่อมมองเห็นได้ด้วยตัวเอง และยิ่งกว่านั้น

เขายังต้องสร้างชื่อเสียงในการกระทำต่าง ๆ ในด้านความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญถ้าปราศจากความเมตตาแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่รักหัวหน้า แม้จะปรากฏว่าประสบความสำเร็จในด้านผลงานก็ตาม ในบางครั้งมีอารมณ์ความผูกพันระหว่างภาวะผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลาย มีการเสียสละ (การอุทิศเวลา) อยู่โดยตลอด แต่ก็ต้องพบกับความล้มเหลวในการทำงาน เช่นนี้ก็มิเหมือนกัน แต่ก็ไม่ค่อยจะพบบนัก

อย่างไรก็ตาม ยิ่งองค์การประสบผลสำเร็จมากขึ้นเท่าใด ย่อมเป็นการง่ายต่อผู้นำในการแสวงหาชื่อเสียง ถ้าหากว่าองค์การได้ประสบผลสำเร็จอย่างมหาศาล อาจจะไม่มีความจำเป็นอะไรเลยสำหรับภาวะผู้นำที่จะปฏิบัติงานในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง และย่อมไม่มีความหมายอะไรมากนักแก่ผู้พบเห็นในด้านชื่อเสียงของเขาเอง แต่ถ้าเขามีชื่อเสียงอยู่ก่อนแล้ว ยิ่งจะทำให้บรรยากาศในองค์การดีขึ้นอีก คือ ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคน การกล่าวขวัญในด้านความดี ความสามารถของบุคคลนั้น ย่อมกระจายไปทั่วในองค์การนั้นหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ทุกคนต่างชมว่า “เก่งและดี” นั่นเอง และในทางกลับกัน การนิทาทุพซบซิบ ก็จะปรากฏขึ้นอีกเช่นกันถ้าองค์การล้มเหลว ดังนั้นความสำเร็จขององค์การย่อมมี

ส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดความรักดังที่พรรณนามานี้

ถึงตอนนี้ เราได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับ “ความรัก” และ “ความเกรงกลัว” ในองค์การมากพอสมควร ซึ่งก่อนที่หัวหน้าหรือผู้จัดการจะได้รับ “การเกรงกลัว” หรือ “ความรัก” ในความสำเร็จของเขาเองนั้น ก่อนอื่นเขาต้องได้อำนาจในสำนักงานของเขาเองก่อนเป็นเบื้องต้น การแสวงหาอำนาจและข้อจำกัดต่างๆ และการใช้อำนาจในข้อเท็จจริงของอำนาจหน้าที่ตามทฤษฎีที่เขาเลือกใช้ในตำแหน่งนั้นๆ กระบวนการนี้ย่อมเสียเวลาและก่อให้เกิดความยุ่งยากบางประการเสมอ ดังนั้นเราควรจะได้อภิปรายอีกในเรื่องนี้คือ

การได้มาของอำนาจในองค์การ

ภาวะผู้นำส่วนน้อยเท่านั้นที่ได้รับอำนาจในองค์การมาจากการเป็นผู้ก่อตั้งองค์การ ขึ้นมาเอง แต่ส่วนมากแล้วหัวหน้าคนใหม่ทั้งหลายได้ทำงานในตำแหน่งอื่นมาก่อนแล้วจึงได้เลื่อนขึ้นมาเป็นหัวหน้าแทน สิ่งสำคัญประการแรกในแบบ “ระบบแทนที่” นั้น ก็คือความเข้มแข็งของบุคคลที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้ามาก่อนหรือบุคคลที่เพิกย้ายไปนั่นเอง และนั่นเป็นที่มาของแนวคิดประการแรกของบทความนี้ คือ การศึกษาถึงภาวะผู้นำแบบ “ระบบแทนที่” ซึ่งอาจจะพิจารณาได้ดังนี้คือ.—

โอกาสต่าง ๆ ในการสืบต่อความสำเร็จทางการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ

ประเภทของผู้มาแทน	ภาวะผู้นำคนก่อนที่เข้มแข็ง (ประสิทธิภาพสูง)	ภาวะผู้นำคนก่อนที่อ่อนแอ (ประสิทธิภาพต่ำ)
จากภายในองค์การนั้น	โอกาสต่าง ๆ ที่ไม่น่าพึงพอใจ (II)	โอกาสต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอน (IV)
จากภายนอกองค์การนั้น	โอกาสต่าง ๆ ที่พอใจระดับ (I) ปานกลาง	โอกาสต่าง ๆ ที่น่าพึงพอใจ (III) มาก

จากตารางข้างบนนี้ประเภทแรกคือ บุคคลภายนอกองค์การซึ่งปฏิบัติตามหัวหน้าคนก่อนซึ่งมีอำนาจเข้มแข็งมาก ประเภทที่สอง คือ บุคคลภายในซึ่งเข้ามาแทนที่หัวหน้าคนก่อนซึ่งมีอำนาจเข้มแข็งมากเช่นกัน ส่วนประกอบที่สาม คือ บุคคลภายนอกที่ตามหลังผู้นำคนก่อนที่อ่อนแอ

และประเภทสุดท้ายก็คือ บุคคลภายในที่ตามหลังหัวหน้าคนก่อนที่อ่อนแอแล้วย้ายไปที่อื่น

ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นนี้ หน้าที่ใหม่ of หัวหน้าคนปัจจุบันก็คือ การตระหนักถึงการต้อนรับ แต่มิได้จำกัดขอบเขตโดยนโยบายของผู้นำคนก่อนแต่อย่างใด หรือเป็นข้อจำกัด ไม่ว่า

จะเป็น “การเลียนแบบ” หรือ “การหลีกเลี่ยง” แบบของหัวหน้าคนก่อนก็ตาม อย่างไรก็ตาม กรณีที่ให้ความหวังน้อยที่สุดในสถานการณ์ก็คือ บุคคลภายในผู้ซึ่งเดินตามรอยหัวหน้าคนก่อนที่เข้มแข็งนั้น (II) ถ้าหากเขาตัดสินใจเดินตามแบบนั้นจะพบว่าเป็นการไม่เหมาะสม หรือ “หัวเหวอะมาก” ในการพยายามทำเช่นนั้นต่อบุคคลที่พบเห็นและรู้จักเขา ในขณะที่เขาเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงนโยบายต่าง ๆ ซึ่งเคยปฏิบัติได้ผลดีมาแล้วในอดีต จะพบว่าเขากำลังทำสิ่งที่โง่มาก และบางครั้งพบว่านับเป็นการทรยศแก่ตนเอง เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม ย่อมไม่มีหนทางใดที่จะง่ายกว่าในหลุมพรางนี้ เราจะพบเสมอในประวัติศาสตร์ว่าบิดาที่มีความสำเร็จสูงในงานนั้นเป็นการยากที่ลูก ๆ ของเขาจะมีความสำเร็จเช่นนั้นด้วย เว้นแต่บุตรชายจะได้รับการฝึกหัดให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ที่ละเอียดละน้อยไปภายใต้การฝึกสอนและปกป้องของบิดาของเขาเอง อย่างน้อยก่อนที่บิดาจะออกจากตำแหน่งไป แต่เป็นการยากที่จะเป็นอำนาจจากมือคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งโดยไม่เสียจุดศูนย์ถ่วงอะไรเลย

การแก้ปัญหาจำเป็นต้องมองเห็นการณ์ไกลมากกว่าจะใช้วินิจฉัยพิจารณาญาณที่ดี ความใจกว้าง ในส่วนของหัวหน้าคนก่อนมากกว่าที่จะปล่อยให้อยู่เฉย ๆ เพื่อให้ค้นพบวิธีแก้ปัญหาเอาเอง ในเรื่องนี้ Donald B. Trow ได้ศึกษาใน

โรงงานอุตสาหกรรมน้อยกว่าแห่ง พบว่า ในบริษัทที่มีการบริหารแบบระบบครอบครัว ซึ่งมีบุตรชายเป็นผู้จัดการ และมีทางว่าจะกลายเป็นเจ้าของคนต่อไปนั้น โดยทั่วไปแล้วดูเหมือนจะไม่มีแบบที่เหมาะสมกับองค์การนั้นเลย^(๑) เพราะไม่มีการเตรียมเป็นพิเศษ ก่อนรับช่วงงานบริหารภายใน สิ่งที่จะทำให้ดีที่สุดก็คือ การตกลงที่จะเลียนแบบต่อจากผู้นำอันยิ่งใหญ่คนก่อน และแล้วค่อยเข้าสู่คลุกคลีกับปัญหาความขัดแย้งขององค์การด้วยตนเอง การเข้าร่วมหรือการเสี่ยงภัยอย่างอื่นที่ใหญ่ยิ่งพอควรที่จะเปลี่ยนแปลงปัญหานั้นได้

สำหรับหัวหน้าคนใหม่จากภายในที่ตามบรรพบุรุษที่อ่อนแอขึ้น (IV) อาจจะทำดีพอควร ถ้าหากเขาเป็นหัวหน้าการปฏิรูป ซึ่งได้ทำลายล้างหรือยึดอำนาจจากหัวหน้าคนเก่าได้ และถ้าการเข้ายึดครององค์การในลักษณะนี้ เขามีความสามารถที่จะลงมือปฏิบัติอย่างเฉียบขาดต่อผู้สนับสนุนหัวหน้าคนเก่าได้ โดยการยกย่ายถ่ายเทหรือเอาชนะพวกนี้ได้ตามที่สถานการณ์จะเอื้ออำนวย เว้นแต่ เขาจะทำได้บางอย่างใดอย่างหนึ่งดังกล่าวแล้ว มิฉะนั้นแล้วการเข้ามาดำรงตำแหน่งของเขาเองจะอายุสั้นและคงหาความสงบสุขไม่ได้ ยิ่งกว่านั้นถ้าบุคคลภายในมีหวั่นวิตกบางอย่างและยังซื่อสัตย์อยู่กับหัวหน้าคนก่อนที่อ่อนแอด้วยแล้ว จะอยู่ในสถานะที่หมดหวังทีเดียว โชคกลางเท่านั้นที่จะช่วยให้เขาปลอดภัยได้

๑. Trow, 1961, pp. 237-239

ในบรรดาบุคคลทั้ง 4 ประเภท บุคคลที่น่าสนใจที่สุดในสถานการณ์เช่นนี้ก็คือ บุคคลภายนอกซึ่งได้รับอำนาจภายหลังจากที่หัวหน้าคนก่อนที่เข้มแข็ง (I) ซึ่งอาจจะทำได้ดีมากหรือเลวก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามจะต้องวัดกันด้วยผลงานของหัวหน้าคนใหม่นั้นเป็นเกณฑ์ สิ่งสำคัญที่เขาต้องทำคือ ปรับปรุงระบบของผู้นำส่วนตัว ซึ่งเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างอย่างเด่นชัดกับแบบของผู้นำคนก่อน ในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ใช้นโยบายส่วนมากที่มีส่วนทำให้องค์การเข้มแข็ง ถ้าหากหัวหน้าคนก่อนของเขา “เย็นชาเพด็จการ” เขาสามารถแสดงด้วยตัวของเองว่าเป็นคน “เอาเพื่อนเอาฝูงและหัวก้าวหน้า” ถ้าหัวหน้าคนเก่าเป็นคนแบบยึดถือระเบียบราชการแบบใหม่ต้องเป็นนักติดตอสื่อสารนอกแบบ โดยไม่ทำให้ระบบราชการเสียหายได้ ถ้านโยบายเก่าเน้นที่การพัฒนา คนใหม่อาจจะเน้นที่ “เสถียรภาพ” ถ้าหัวหน้าคนก่อนมีพนักงานที่ปรึกษาส่วนตัวที่เข้มแข็ง คนใหม่อาจจะยกเลิกที่ปรึกษาเสียได้ ถ้าคนเก่าเขาหวงงานไว้ทำคนเดียว ก็ถึงเวลาแล้วที่จะมีผู้ช่วยได้ การกระทำเช่นนั้นบางคนอาจจะคิดว่าเป็นการบรรยายที่เลว ๆ เป็นการเพ้อฝันเท่านั้น แต่อาจจะได้ผลในชีวิตจริงก็ได้ดังที่ Alvin Gouldner ในหนังสือ *Patterns of Industrial Bureaucracy* (1954) และ Robert H. Guest ในหนังสือ *Organizational Change* (1962) ซึ่งทั้งสองท่านได้พิสูจน์ให้เห็นว่าเป็น

จริงและมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงแบบของลักษณะผู้นำซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากหลักจิตวิทยา และส่วนหนึ่งเกิดจากโครงสร้างขององค์การเอง

โดยหลักจิตวิทยานั้น ผู้นำคนใหม่ไม่สามารถจะคาดหวังว่าจะหลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบกับหัวหน้าคนเก่าที่มีความสำเร็จสูงได้ เว้นเสียแต่ว่าเขาจะแสดงบทบาทให้แตกต่างออกไป เพื่อให้การเปรียบเทียบกับนั้นมองเห็นได้ยาก ส่วนในแง่ของโครงสร้างนั้น ผู้นำคนใหม่ไม่สามารถจะหวังที่จะเข้ายึดครองสายการบังคับบัญชาของการสนับสนุนซึ่งเคยได้เสริมสร้างอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าคนเก่า และไม่สามารถจะมุ่งหวังในชัยชนะที่มีต่อบุคคลต่าง ๆ ที่เป็นกุญแจสำคัญ ๆ ในองค์การนั้นได้

ดังนั้น เพื่อที่จะควบคุมองค์การได้ หัวหน้าคนใหม่จะต้องจัดโครงสร้างของระบบการบังคับบัญชาที่มีอยู่เสียใหม่ พร้อมทั้งเปลี่ยนแปลงการกระจายอำนาจหน้าที่และอิทธิพลในทัศนะที่เขาต้องการ เขาไม่สามารถที่จะใช้วิธีการโยกย้ายคนทำงานใหม่ไปได้โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามเขาอาจจะไม่มีอำนาจหน้าที่ที่จะทำเช่นนั้นได้ หรือแม้เขาจะมีอำนาจหน้าที่ก็ตาม เขาอาจจะไม่มีความสามารถแยกคนได้เด็ดขาดว่าใครเป็นเพื่อนใครและใครเป็นศัตรูกับเขาก็ได้โดยเฉพาะในระยะแรก ๆ ระบบการบังคับบัญชาที่เป็นอยู่มีความเหมาะสมมากกว่าเก่า

ก็เป็นได้และก็มีประสิทธิภาพการจ้องการเสียใหม่โดยการปรับปรุง เป้าหมายต่างๆ ที่เป็นกุญแจสำคัญๆ เสียใหม่ ตัวอย่างเช่น ถ้าหากทางเรือนจำมีเป้าหมายไม่ว่าเปลี่ยนจาก “คุมขัง” เป็น “การปรับปรุงนิสัย” หรือเป้าหมายของบริษัทจากการขายได้จำนวนมากๆ มาเป็นผลกำไร หรือมหาวิทยาลัยเปลี่ยนจากการสอบคัดเลือกไปเป็นเปิดทั่วไปเป็นตลาดวิชาได้ก็ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะสอบถามว่า บุคคลสำคัญๆ ที่ถือว่าเป็นกุญแจของหัวหน้าคนเก่าได้สูญเสียอิทธิพลไป และกำลังได้รับการปลูกฝังเสียใหม่ตามทัศนะของนายคนใหม่ แต่อันตรายของยุทธวิธีการทำเช่นนั้นก็คือว่า บุคคลที่ผิดหวังอาจจะมองเห็นจุดอันตรายและอาจจะรวมสมัครพรรคพวกแข็งข้อขึ้นได้ ไม่ว่าการแข็งข้อเช่นนั้นจะเป็นผลสำเร็จหรือไม่ในองค์กรใหม่นั้นย่อมขึ้นอยู่กับเวลาเป็นเครื่องตัดสินในการกระทำของหัวหน้าคนใหม่ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญของบทความนี้อีกประการหนึ่งที่จะนำมาอภิปรายในตอนต่อไป

๕ ๕ ระยะของการดัดนิสัยพระจันทร์

ในระยะเริ่มแรกของการปฏิญาณตนเข้ารับตำแหน่งของหัวหน้าคนใหม่ ไม่ว่าจะเป็นประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี หรือระดับผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการธนาคาร ห้างร้านก็ตาม ต่อจากนั้นก็จะเป็นระยะของการดัดนิสัยพระจันทร์

และระยะนี้ทุกคนก็กำลังเริ่มต้นกับหัวหน้าคนใหม่ หัวหน้าคนใหม่ย่อมได้รับการยกเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์ และอำนาจหน้าที่ของเขาเกือบจะไม่มีการต่อต้านเลย และเป็นระยะที่จะเริ่มลงมือทำงานปลูกฝังสิ่งต่าง ๆ ขององค์กรในด้านโครงสร้าง หรือทำการกวาดล้างการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายแหล่ แต่ทว่า ไม่สามารถจะใช้วิธีการทั้งสองนั้นในคราวเดียว เพราะหัวหน้าคนใหม่ต้องทำการตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งในระยะเริ่มแรกเสีย (ว่าจะทำอย่างไร?) ซึ่งไม่จำเป็นต้องประกาศ แต่การไม่เลือกตัดสินใจทำอย่างหนึ่งอย่างใดเลยนั้นย่อมเป็นการผิดพลาดที่มหันต์

อย่างไรก็ตาม การไม่เปลี่ยนแปลงอะไรทั้งสิ้น แต่ปฏิบัติตามแบบของหัวหน้าคนเก่า ย่อมเป็นการทำนโยบายได้ดีสำหรับ หัวหน้าที่มาจากภายใน ซึ่งปฏิบัติตามรอยหัวหน้าคนเก่าที่เข้มแข็ง (II) โดยบุคคลที่เขาได้รับการอบรมและอุปถัมภ์ค้ำจุนมาในบางองค์กรใช้ได้ เสมือนกับสังคมที่มีการสืบสันดานโดยสายเลือด ซึ่งกรณีเช่นนี้ความรับผิดชอบของผู้จัดการก็คือ ทำหน้าที่เป็นประธานในงานพิธีต่าง ๆ อย่างเป็นทางการเท่านั้น ส่วนในสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ อื่น ๆ การตัดสินใจนั้นย่อมเป็นปัญหามากมาย วิธีที่สุขุมที่สุดสำหรับผู้จัดการใหม่ ๆ และบรรดาลูกน้องที่เขาเลือกมาในระยะดัดนิสัยพระจันทร์นั้นย่อมมีน้อย ดังนั้นควรจะเป็นเรื่องของการ

พักผ่อน จัดสำนักงาน จัดแฟ้มเอกสาร เลือก
ผู้ช่วยสาขาต่าง ๆ ศึกษาเกี่ยวกับองค์การ พบปะ
กับบุคคลที่ควรพบ เป็นต้น

ทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังยุทธวิธีนี้คือว่า การ
ตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ทั้งหมดควรจะรอไว้ก่อน จน
กว่าคนใหม่นั้นจะมีข้อมูลที่มีประสิทธิภาพในการ
คาดการณ์ล่วงหน้าและผลที่จะเกิดขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ
เหล่านั้นที่เขาทำลงไป และได้มีการติดต่อกับ
บุคคลในด้านข่าวสารย้อนกลับอย่างดีเท่าที่
ปัญหาสำคัญของยุทธวิธีนี้ก็ถือเป็นโอกาส
ที่เป็นเอกลักษณ์สำคัญ ๆ ของระยะเต็มน้ำผึ้ง
พระจันทร์ไป ที่จะทำการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ
โดยปราศจากการต่อต้าน (ระยะนี้การต่อต้านมี
น้อยเพราะยังใหม่ หอมหวานอยู่) ยุทธวิธีระยะ
นี้จะมีน้อยอาจจะเหมาะสมสำหรับบุคคลภายนอก
ที่เข้ามาปฏิบัติงานต่อจากหัวหน้าภายในที่อ่อนแอ
(III) สถานการณ์ของเขาก็คือความพึงพอใจ
ในขณะเดียวกันข้อมูลก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเขา
มาก มากกว่าบุคคลภายนอกซึ่งตามหลังหัวหน้า
เข้มแข็ง (I) ที่ได้กำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่แน่น
นอนไว้

ยุทธวิธีเดียวกันนี้ย่อมเป็นประโยชน์อย่าง
เด่นชัดต่อบุคคลภายในที่เข้ามาแทนหัวหน้า
เข้มแข็งคนก่อน (II) ถ้าหากเขาเข้ามาในองค์
การโดยการอุปถัมภ์ค้ำชูโดยตรงจากหัวหน้าคน
ก่อนแล้ว (สืบทายาท) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ
ไม่ว่าจะเป็นแบบของภาวะผู้นำหรือนโยบายที่เขา
นำเข้ามาใช้ใหม่ในระยะแรก ๆ ของการทำงาน

นั้น จะดูเป็นว่า “เป็นการไม่ซื่อสัตย์” แต่หาก
ว่าเขาเข้ายึดครององค์การใดโดยลำพังตัวเองแท้ ๆ
ความคิดริเริ่มในด้านอำนาจหน้าที่ที่จะไร้ประสิทธิ
ภาพสำหรับเขาในการที่จะเปลี่ยนแปลงอะไร
อย่างปลอดภัย (กลัวลูกน้องจะไม่เอาด้วยเพราะ
ส่วนมากเป็นลูกน้องของนายคนก่อนดังนั้นถ้าให้
ติดต้องขยับ-ย้ายบุคคลเหล่านั้นออกไปที่อื่นเสียบ้าง
หิวมาเองบ้าง เปลี่ยนหน้าที่และความรับผิดชอบ
ให้สับสนเสียบ้าง อาจจะได้ผลดีขึ้น) และการ
เปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามที่เขากำลังพยายามทำ
อาจจะกลายเป็นการทำลายน้ำใจกัน ดังนั้นความ
หวังที่ดีที่สุดของเขาก็คือ ความพยายามในการ
สร้างมิตรและผู้สนับสนุน เพื่อการเปลี่ยนแปลง
ในด้านบรรยากาศขององค์การ

ยุทธวิธีที่เป็นทางเลือกนั้น ก็คือ การใช้วิธี
การป้องกันที่พอจะหาได้ในระยะเต็มน้ำผึ้งพระ
จันทร์ โดยการเปลี่ยนแปลง โยกย้าย การ
กวาดล้าง เช่น เกี่ยวกับหัวหน้าแผนการเงิน
บุคคล (กองการเจ้าหน้าที่) วิธีการอันนี้ (ยุทธ
วิธี) มีคุณค่าทั้งหัวหน้าที่เป็นบุคคลภายนอกเข้า
มาแทนผู้เข้มแข็ง (I) และหัวหน้าจากภายใน
องค์การซึ่งเข้ามาแทนที่คนไม่มีอำนาจคนก่อน
(IV) ด้วยเหตุผลต่าง ๆ กัน ซึ่งบุคคลภายนอก
ที่เข้ามาแทนคนเข้มแข็ง (I) ต้องสร้างอำนาจ
หน้าที่ของเขาเองขึ้นทันทีทันใด หรือเขาอาจจะ
ทำเช่นนั้นไม่ได้ การคุ้มกันจากระยะ “หอม
หวาน” นี้ ย่อมเปิดโอกาสให้เขาทดลองใช้อำนาจ

หน้าที่โดยการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่สำคัญๆ ก่อนที่คนในบางคนจะคิดแข็งข้อขึ้นมา ออกจากการพยายามที่อาจจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ สิ่งเดียวเท่านั้นซึ่งเป็นข้อจำกัดในบทบาทของเขาในฐานะเป็นเสมือนไม้กวาดอันใหม่ คือ การไม่สนใจต่อองค์การของเขาและอันตรายต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเขาที่จะเป็นผลร้ายตามมา เขาสามารถป้องกันตนเองไว้จากอันตรายเช่นนั้นโดยการเน้นย้ำ ในการเปลี่ยนแปลงแบบของภาวะผู้นำและนโยบายทั่ว ๆ ไป และหลีกเลี่ยงโครงการบ่อย ๆ ซึ่งต้องการรายละเอียดปลีกย่อยมากในการนำมาปฏิบัติ การกุมบังเหียนของเขา ถ้าเขาไม่ทำอะไรเลย ควรจะสรรหาอย่างพิถีพิถันและจำกัดลงมาให้แคบเข้าว่าใครบ้างที่เป็นศัตรูที่สำคัญ ส่วนบุคคลอื่น ๆ ที่เป็นกุญแจสำคัญ ๆ ในองค์การ ควรจะบอกได้โดยตัวอย่างเหล่านี้เช่นกัน

สำหรับหัวหน้าคนใหม่ที่มาจากภายในมาแทนที่คนเก่าที่อ่อนแอ (IV) ควรจะดำเนินด้วยนโยบายที่คล้ายคลึงกันนี้ในระหว่าง “หอม

หวาน” นี้ เว้นแต่ว่าตำแหน่งของเขาจะสั่นคลอนกว่าและอำนาจหน้าที่ของเขาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์มากกว่าในระยะเริ่มแรกโครงการของการเปลี่ยนแปลง ควรจะเข้าใจได้อย่างละเอียดเท่าที่สิ่งแวดล้อมจะเอื้ออำนวยให้ และควรจะเน้นย้ำการเปลี่ยนแปลงนโยบายเพื่อการพัฒนาในด้านรูปแบบของผู้นำ การเลือกสรรบุคคลที่กุมบังเหียนนั้นควรกระทำ ใครบ้างที่เป็นมิตรและฝ่ายตรงข้าม ไม่ว่าจะเป็นใครก็ตามเขาต้องเคลื่อนย้ายศัตรูฝ่ายตรงกันข้ามเสีย ซึ่งปกติแล้วพบว่า ๙ ใน ๑๐ คน มักจะก่อให้เกิดความยุ่งยากได้ เขาต้องเอาชนะต่อสิ่งเหล่านี้ มิฉะนั้นก็ต้องพยายามสืบความหลังในอดีตในด้านความแตกต่างต่าง ๆ เสีย นโยบายนี้บางครั้งให้ผลร้ายเช่นกัน แต่คนในที่เข้ามาแทนที่คนก่อนที่อ่อนแอ (IV) นั้น จะเผชิญกับปัญหาและความยุ่งยากทั้งหลายที่มีอยู่อย่างโดดเดี่ยวหนทางที่ควรจะทำก็คือ หาแนวทางใกล้เคียงจากทุกฝ่าย

ข้อแนะนำทฤษฎีแก่ผู้จัดการคนใหม่ในระยะ “หอมหวาน”

	ผู้จัดการคนเก่าที่เข้มแข็ง	ผู้จัดการคนเก่าที่อ่อนแอ
ผู้จัดการคนใหม่จากภายใน	อยู่ต่ำ (ขาดข้อมูลต่าง ๆ ทักษะและเทคนิค ในการเป็นผู้นำ)	ไม้กวาดอันใหม่ เน้นนโยบาย การเปลี่ยนแปลง
ผู้จัดการคนใหม่จากภายนอก	ไม้กวาดอันใหม่ เน้น การเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำ	อยู่ต่ำ (ขาดข้อมูลต่าง ๆ ทักษะและเทคนิค ในการเป็นผู้นำ)

การแสวงหาเชือกผูกถุงเงิน

เหตุการณ์วิกฤตก็คือ ระยะเวลาหวนสำหรับผู้จัดการใหม่ (หัวหน้า) คือ ในระยะเวลาที่เพิ่งจะผ่านไป (กลับมาจากตึมน้ำผึ้งพระจันทร์) ต้องพบกับประเด็นที่กระจุกระจิก เล็ก ๆ น้อย ๆ ประดังกันเข้ามา หรือปัญหาสำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าเขาจะพบกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ตาม อาจจะเป็นสิ่งที่ดีสำหรับเขาที่จะมองและยอมรับในความล้มเหลวอันเกิดจากการกระทำต่าง ๆ ของตนเอง เพื่อแสวงหาการควบคุมงบประมาณขององค์กร เมื่อระยะนี้ผ่านพ้นไปอำนาจของการคุมถุงเงินย่อมเป็นรากฐานของอำนาจในการบริหาร ระยะนี้เราจะเห็นได้เสมอว่าพอเปลี่ยนอธิบดีคนใหม่ หัวหน้ากองคลังและแผนกเงินจะเปลี่ยนไปด้วย ซึ่งไม่ว่าในงานของรัฐบาลหรือวงดนตรีคณะนักร้องเพลงประสานเสียงก็ตาม การทำพิธีสาบานตัวเข้ารับตำแหน่งใหม่ ๆ ของหัวหน้า ไม่ว่าระดับใดก็ตาม ในที่สุดจะพบว่า “เงิน” ได้กลายเป็นอำนาจสำคัญที่เกี่ยวข้องและจะยังมีความสำคัญสืบไปตราบเท่าที่เขาเป็นหัวหนารับผิดชอบอยู่ในองค์กร บางครั้งดูเหมือนว่าเขาเข้ามาได้ ในองค์กรนี้ เพราะความสามารถอย่างอื่น ๆ แต่ก็ต้องเกี่ยวข้องกับเงิน ซึ่งบางครั้งถือว่าเป็นธุรกิจที่สกปรกในเรื่องบัญชี แต่เขาต้องตระหนักให้ดียู่เสมอว่า “เงิน” เป็นสิ่งที่ฝ่ายการบริหารจะต้องเกี่ยวข้องและเขา

ต้องฝึกตัวเองให้รวดเร็วในกิจการนี้ด้วย จะไม่มีหนทางใดเลยที่จะจัดการองค์การให้สำเร็จได้โดยปราศจากการควบคุมการใช้จ่ายเงินด้านต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ พุดถึงในทางปฏิบัติ นี่ย่อมหมายความว่า หัวหน้าคนใหม่ขององค์การใดก็ตามต้องศึกษาเกี่ยวกับบัญชีเงิน จนกระทั่งคุ้นเคยกับเงินรายได้รายจ่ายขององค์การไว้ และรู้ดีในแหล่ง “เงินทุน” ว่า ลูกน้องได้มีการเบิกจ่ายเงินและตรวจบัญชีกันอย่างไร เขาเองต้องมีอำนาจหน้าที่ในการซื้อขายกันเท่าใดในวัสดุแต่ละชนิด บางครั้งการศึกษาเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นเรื่องเศร้าสลดก็มี เพราะมักปรากฏเสมอว่าการปฏิบัติงานของลูกน้อง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินหรือบัญชี ได้ก่อภาระหนี้สินแก่องค์การมากกว่าที่ปรากฏให้เห็นได้ สาเหตุของปัญหาและภาระที่เกิดขึ้นอาจเนื่องจากการควบคุมงบประมาณได้ปล่อยไปตามบุญตามกรรมให้บุคคลอื่นปฏิบัติแทนเมื่อเลยเถิดมาถึงขั้นนี้ก็ไม่สามารถจะฟื้นฟูอะไรได้ หรืออาจเกิดเนื่องจากระบบแบบแผนของการใช้จ่ายมีลักษณะผูกมัดตายตัวขาดความยืดหยุ่น และปฏิบัติเช่นนี้มาตั้งแต่อดีตแล้ว หรือมีข้อจำกัดภายนอกซึ่งอยู่นอกเหนือขอบข่ายของการบริหารงานของเขา เหตุการณ์ที่ไม่ดีต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นอย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้และคลุกคลีอยู่กับปัญหา เพื่อคิดหาหรือสร้างกรอบของการวินิจฉัยสั่งการของเขาเองได้ ซึ่งในกรณีปกติแล้ว

หัวหน้าคนใหม่ซึ่งเตรียมตัวมาและศึกษาเรียนรู้ที่ตั้งของ “เชือกผูกถุงเงิน” จะต้องเข้ามารับงานในการต่อสู้กับอุปสรรคมากมายดังกล่าว บางครั้งยังล่อแหลมที่จะเอาชนะมันเพราะเมื่อแก้ปัญหาหนึ่งได้ปัญหาใหม่ก็จะตามมาอีกเป็นลูกโซ่เชื่อมโยงปัญหาต่าง ๆ ความยุ่งยากซับซ้อนในการทำงานของแต่ละองค์การสังเกตได้จากแผนภูมิขององค์การอันเป็นหัวข้อที่บทความนี้จะได้นำมาอภิปรายกันต่อไป

โครงสร้างขององค์การ

โครงสร้างขององค์การ ก็คือ “แผนภูมิ” ซึ่งแสดงถึงตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์การใดองค์การหนึ่ง ตลอดจนความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แต่ละคนจะต้องเกี่ยวข้องกับ ความสำคัญหรือเคล็ดลับขององค์การโดยแผนภูมิเช่นนั้นนั้นแสดงออกให้เห็นในรูปของภาพกล่องเล็ก ๆ ที่ติดต่อเชื่อมโยงกันทั้งในแนวนตั้งและแนวนอนผสมผสานกัน ซึ่งเป็นการสะท้อนแนวคิดสมัยใหม่ในด้านบริหารนั้น ข้อเท็จจริงนี้รู้กันมาตั้งแต่ประมาณปี ๑๙๐๐ มาแล้ว ผิดกันแต่ว่าในช่วงเวลาดังกล่าวได้เน้นแนวความคิดเก่าแก่ตั้งแต่สมัยปรีมิด เกือบทุกครั้งที่มีการอภิปรายกันอย่างเคร่งเครียดเกี่ยวกับปัญหาขององค์การนั้นย่อมรวมถึงการอภิปรายถึง “หัวหน้าคนใหม่” ที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนฝูงของเขาและกับบรรดาผู้อุปถัมภ์ค้ำชู ก่อนที่เขา

จะเข้ามารับตำแหน่งในงานนั้น ๆ โดยการเริ่มวางโครงสร้างขององค์การก่อน บ่อยครั้งเราจะพบและสังเกตเห็นได้ว่าองค์การบอกอะไรเราไม่ได้ทุกสิ่งทุกอย่างในสิ่งที่เราต้องการจะรู้ จะทำภายในองค์การโดยเฉพาะในด้านโครงสร้าง (ปัญหาน้ำท่วม... ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ญวนอพยพ) แต่ก็ไม่มีใครสามารถคาดหวังสิ่งที่จะทำครอบคลุมได้หมดเช่นนั้นได้ ซึ่งที่ครอบคลุมไม่ถึงนั้นก็กลายเป็นข้อยกเว้น ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนซึ่งไม่มีอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบว่าใครต้องรายงานต่อกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญคือต้องประสานงานในกิจกรรมของเขาเองอยู่วันยังค่ำ ยิ่งกว่านั้นอำนาจหน้าที่ตลอดจนความสัมพันธ์ต่อกันและกันโดยมิได้ระบุในแผนภูมิหรือโครงสร้างขององค์การ

อย่างไรก็ตามองค์การจะมีโครงสร้างเป็นอย่างไรนั้นย่อมเป็นรากฐานสำคัญและไม่สามารถจะมองข้ามหรือยกเลิกได้ โดยไม่ก่อให้เกิดปัญหาแต่อย่างใด เกือบทุกรูปแบบโครงสร้างขององค์การย่อมมีลักษณะเด่นชัดบางอย่างเป็นพิเศษ และก็ไม่มีทางที่จะเหมือนกันในทุกองค์การหรือแม้แต่องค์การประเภทเดียวกันก็ตาม (อำเภอด้วยกัน มหาวิทยาลัยด้วยกัน ร้านขายเครื่องสำอาง หรือธนาคารด้วยกันก็ตาม)

ในฐานะที่องค์การเป็นกลไกในทางสังคมชนิดหนึ่ง ในกรณีส่วนใหญ่เป็นการออกแบบ

ขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่งมักจะตอบสนองความต้องการโดยตั้งใจจะทำเช่นนั้น และลักษณะหน้าที่ขององค์การแต่ละประเภทที่ได้กำหนดไว้ให้ตรงกัน และเช่นเดียวกับเครื่องจักรกลอย่างอื่น ๆ อาจจะออกแบบดีหรือเลวก็ขึ้นอยู่กับได้ มีลักษณะรุ่มง่าม หรือมองดูเป็นแนวเป็นแถวเรียบร้อยดี ฟุ่มเฟือยหรือประหยัดแบบใหม่หรือเก่าแก่ อย่างไรก็ตามโดยทัศนะของหัวหน้าทั่วไปแล้ว โครงสร้างขององค์การที่ตื้นเขินก็มีส่วนทำให้งานของเขาง่ายขึ้น และโครงสร้างที่เลวก็คือ โครงสร้างที่ทำให้ทำงานได้ยาก ในขณะที่เขาเข้ามาทำงานครั้งแรกในองค์การนั้น ๆ ก็เป็นการเริ่มสร้างอำนาจหน้าที่ของเขาขึ้น การตรวจสอบด้วยตัวเองที่ง่ายที่สุดเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ บางครั้งจะเน้นที่คำถามที่ว่าอำนาจหน้าที่มากน้อยแค่ไหนที่จะให้

การออกแบบโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมนั้น เป็นหัวข้อที่ได้ถกเถียงกันมากในแนวความคิดเรื่องการบริหารงานสมัยใหม่ ตัวอย่างที่เป็นหลักสำคัญของเรื่องนี้เราอาจจะหาอ่านได้มากจากข้อเขียนของ Edmund P. Learned and Audrey & Sproat ในหนังสือ **Organization Theory and Policy : Notes for Analysis (1966)** ซึ่งประเด็นใหญ่ ๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายไม่ยอมรบได้แก่ ๑) ประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง กับการกระจายอำนาจหน้าที่ ๒) การบังคับบัญชาที่

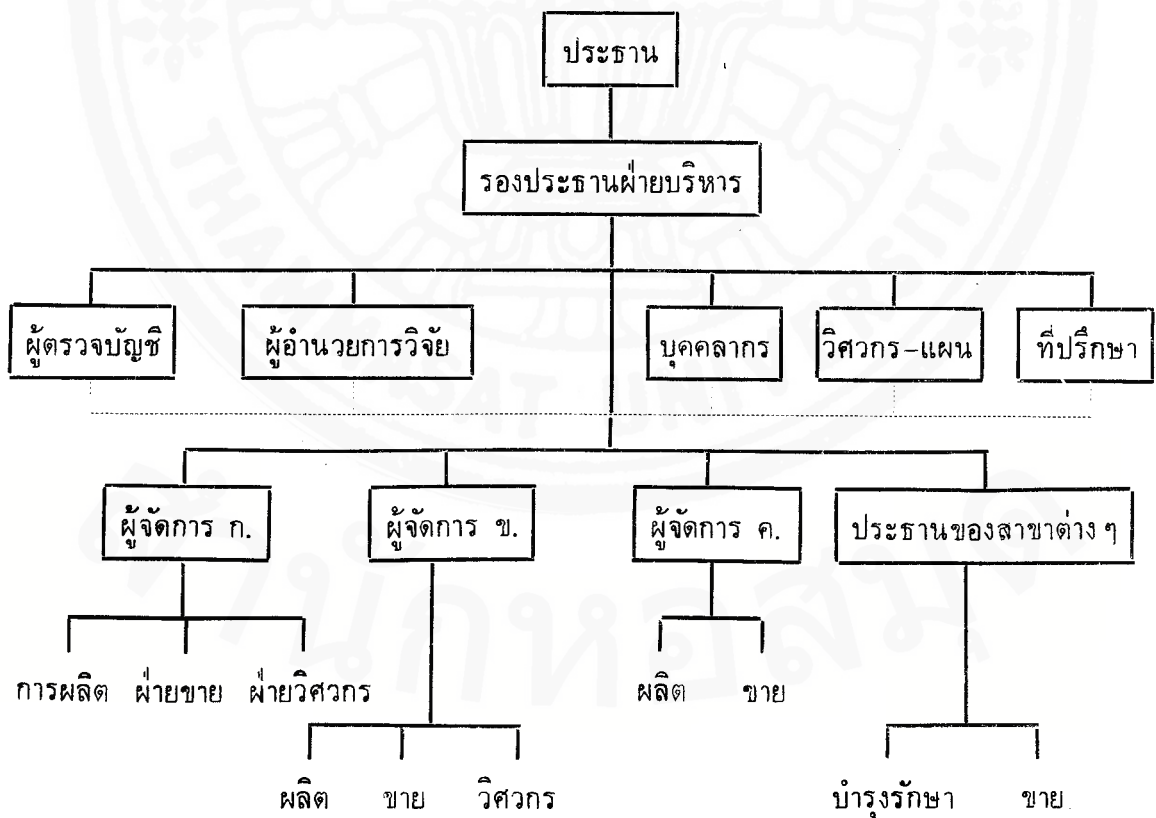
เป็นเอกภาพ (นายคนหนึ่งลูกน้องคนหนึ่ง) เมื่อเปรียบเทียบกับการบังคับบัญชาที่ชำนาญงาน ๓) คำถามที่ว่าฝ่ายบริหารควรจะมีอำนาจเหนือฝ่ายที่ปรึกษาเพียงใด ๔) ประโยชน์เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกและการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ

ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ย่อมมองเห็นได้เด่นมากในความเป็นจริงขององค์การสำหรับนักศึกษาที่สนใจด้านนี้จริง ๆ จะเห็นได้ว่าย่อมไม่มีรูปแบบใดเพียงแบบเดียวหรือแบบของภาวะผู้นำแบบใดโดยเฉพาะซึ่งจะใช้ได้ในทุกองค์การ หรือเป็นยาสารพัดโรค แต่ทว่าในทางกลับกันจะต้องพิจารณาถึงการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดและปฏิบัติไปแล้วในองค์การก็จะต้องนำมาพิจารณาด้วยว่าได้ผลแค่ไหน ควรจะบริหารงานชนิดที่รวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางหรือกระจายอำนาจหน้าที่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการหรือประชาธิปไตยจึงจะเหมาะสม ยิ่งกว่านั้นยังจะเห็นได้อีกว่า ในองค์การที่ไร้ประสิทธิภาพหลาย ๆ แห่งกำลังมีความต้องการ “รวบอำนาจที่ศูนย์กลางยิ่งขึ้น” หรือว่า “กระจายอำนาจมากขึ้น” “อำนาจการมากขึ้น” หรือว่า “ใช้การมีส่วนร่วมยิ่งขึ้น”

ในการอภิปรายในตอนต่อไปนี้จะมาพิจารณาโครงสร้างขององค์การจากกรณีศึกษาพิเศษอันหนึ่งของหัวหน้าที่มีความรับผิดชอบสูงมากที่ได้เข้ามามีส่วนสร้างอำนาจหน้าที่ของตน

เองขึ้น วิถีทางในการจัดองค์การที่เลวที่สุด นั้นก็คือ ในการรับมอบหมายงานครั้งแรก หัวหน้าหรือผู้จัดการดำเนินการจัดองค์การด้วยการรับฟังข่าวที่ได้จากผู้รักษาประตู ซึ่งสามารถใช้เล่ห์เหลี่ยมในการเสนอข้อมูลที่ไม่ถูกต้องนัก จัดได้ว่าเป็นผู้จัดการที่ไม่รู้กาลเทศะเลย แต่สำหรับผู้จัดการบางคน เช่น ประธานาธิบดีนิกสัน ได้แต่งตั้งองค์การโดยความคิดเห็นส่วนตัวซึ่งเป็นความคิดริเริ่มของเขาเอง ยิ่งกว่านั้นผู้จัดการคนใหม่ซึ่งรับมรดกการจัดองค์การเช่นนั้นจากหัวหน้าคนเก่าที่อ่อนแอ (IV) จะพบว่าเป็นการยากที่จะรื้อถอนตัวทำใหม่ได้ง่าย ๆ แต่ถ้านบุคคล

ภายนอกได้รับการเลือกตั้งเข้ามาเป็นประธานบริษัทหรือผู้จัดการ ตามที่แสดงในภาพข้างล่างนี้จะพบว่า ผู้ตรวจบัญชีนักกฎหมายของงานนั้น ผู้อำนวยการวิจัยและหัวหน้าของฝ่ายปฏิบัติการทั้งหลาย พวกนี้รายงานต่อรองประธานฝ่ายบริหาร เขารู้ว่าโอกาสที่เขาจะต่อสู้เพื่อสร้างอำนาจหน้าที่ของเขาขึ้นมาอันมีอยู่เฉพาะในองค์การขนาดเล็กเท่านั้น เช่น ร้านขายปลีก โรงเรียนอนุบาล อนามัยอำเภอ ผู้จัดการสามารถควบคุมทุกคนในองค์การเหล่านั้นได้โดยไม่เกิดปัญหา แต่ในองค์การขนาดใหญ่ เช่น องค์การของราชการ การติดต่อโดยตรงย่อมทำ



ได้ยากในทางปฏิบัติ แต่ควรจะเป็นไปได้ว่า หัวหน้าที่มีความรับผิดชอบนั้น ควรจะริเริ่มติดต่อสื่อสารโดยตรง อย่างไรก็ตามย่อมจะต้องมีระบบรางวัลการลงโทษบุคคลต่าง ๆ ไว้ในองค์การด้วย ถ้ามีสิ่งเหล่านี้องค์การเหล่านั้นจะอยู่นอกขอบข่ายการควบคุม จะต้องมีการบังคับ ซึ่งเป็นสิ่งทดแทนโดยให้หัวหน้าของฝ่ายมีอำนาจในการอนุญาต/ไม่อนุญาต การแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง และการโอนทั้งหมดดังตัวอย่างหนึ่ง ในโรงงานยาสูบที่มีระบบผูกขาดต่าง ๆ ในฝรั่งเศสศึกษาโดย Michael Grozier *The Bureaucratic Phenomenon* (1964, pp. 113-114) พบว่าผู้จัดการกลายเป็น “คนระดับหัวเรือ” ซึ่งเป็นการยากที่จะมีอิทธิพลเหนือธุรกิจซึ่งเขาดำรงตำแหน่งอยู่ได้ ดังคำอธิบายที่ว่า.-

บทบาทของผู้อำนวยความสะดวกในโรงงานมีน้อยมาก เป้าหมายต่าง ๆ ในด้านการผลิต กำหนดโดยผู้มีอำนาจส่วนกลาง กระบวนการย่อมคงที่และการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นไปได้ยากที่สุด ผู้อำนวยการไม่มีสิทธิไม่ว่าจะจ้างคนงานหรือไล่คนออก เขาไม่มีแม้แต่อำนาจในการมอบงานให้คนงานทำ คนที่ขึ้นอยู่กับเขาก็คือกลุ่มหัวหน้าระดับต้นที่อ่อนแอที่สุดเท่านั้น สิ่งเดียวที่เขาทำอยู่ก็คืออิทธิพล

ในการบริหารตามกฎหมายเท่านั้น และจะลดลงมาเรื่อย ๆ เมื่อเป็นเช่นนั้นก็มีทางเดียวเท่านั้นคือ กระตุ้นทัศนคติที่ดีเพื่อผลผลิตแค่นั้น

ปริมาณงานที่เขาทำจริง ๆ นั้นเกิดจากการฝืนใจทำ และเขาจะอดทนอยู่ในสำนักงานแห่งนี้ด้วยความหนักแน่น

จากทัศนคติของหัวหน้าโดยส่วนใหญ่ คนทำงานในระดับรอง ๆ เขาลงมาตามโครงสร้างขององค์การ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ กลุ่มด้วยกันคือ ๑) ผู้ช่วยส่วนตัว เลขานุการหน้าห้อง ๒) ที่ปรึกษา (กองฝึก กองวิชาการ) ๓) ผู้จัดการระดับต่ำ และ ๔) คนงานระดับเสมียนพนักงาน ซึ่งอาจจะช่วยให้มองเห็นถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของบุคคลทั้ง ๔ กลุ่มเหล่านั้น ถ้าเราจะชี้ให้เห็นว่าในองค์การนั้นมีใครบ้าง

พิจารณาเปรียบเทียบกับโครงสร้างของวัดข้างบ้าน ที่ปรึกษาของสมภารก็คือไววัจการ (คนรับใช้พระ) ซึ่งเป็นคนทำงานให้แก่วัดในการดูแลทรัพย์สินสมบัติและเก็บเงินเก็บทองอันเป็นผลประโยชน์และอาจจะเป็นภรรยาของบุคคลเหล่านั้นด้วย

ถ้าจะพิจารณาถึงประธานของบริษัท ผู้ช่วยส่วนตัวของเขาอาจจะรวมถึง ผู้จัดการสำนักงาน (เลขานุการกรม ฝ่ายสารบรรณ)

เลขานุการหน้าห้อง ๒-๓ คน พนักงานต้อนรับ คนขับรถส่วนตัว ส่วนที่ปรึกษาหนี้ได้แก่ พนักงานตรวจบัญชี หัวหน้ากองฝึก กองวิชาการ กองคลัง ฯลฯ

ในองค์การขนาดย่อมทั้งหลาย บทบาท ๒ อย่างเหล่านี้อาจจะมิอยู่ในคน ๆ เดียวกันก็ได้ ส่วนในองค์การขนาดใหญ่ย่อมมีผู้ช่วยมากมายหลายคนตามความจำเป็นนั้น ๆ ซึ่งต่อไปนี้จะได้อธิบายถึงรายละเอียดของการเกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ ทั้ง ๔ ประเภทนั้นคร่าว ๆ คือ.-

๑) เกี่ยวข้องกับผู้ช่วยส่วนตัว (เลขานุการส่วนตัว)

ถ้าหากหัวหน้าคนใหม่ศึกษาตรวจสอบโครงสร้างขององค์การให้ดี เขาควรจะค้นพบว่า ผู้ช่วยส่วนตัวของเขาทุกคนย่อมอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกของเขา บุคคลเหล่านั้นไม่ควรจะรายงานอะไรต่อบุคคลอื่น หรือแม้แต่ปรึกษากับใครก็ตาม ยกเว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากนายของเขาเท่านั้น แต่ละคนควรจะรับใช้หัวหน้า (ผู้จัดการ) คนเดียวเท่านั้น สำหรับเงินเดือนและการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการลงโทษนั้นก็เห็นไปตามความต้องการของเขาเท่านั้น สำหรับผู้ช่วยส่วนตัวที่มีความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น ๆ ในองค์การมากเกินไปนั้นย่อมเป็นอันตราย แม้จะเป็นหัวหน้าที่มีความสามารถที่สุดและทำงานเข้มแข็งที่สุดก็ตาม

และไม่ควรจะจ้างไว้นานนอกจากระยะแรก ๆ เท่านั้นเอง

หลักสำคัญถือว่า เลขานุการส่วนตัวนั้นย่อมไม่อยู่ในข้อผูกพันอะไรต่อบุคคลอื่น ๆ ในการบริหารงาน เขาไม่ได้รับอนุญาตให้มีอำนาจหน้าที่เพื่อที่ปรึกษา และผู้ใต้บังคับบัญชาของนายของเขาแต่อย่างใด เพราะว่าเขาต้องเข้าร่วมงานตามที่ได้รับมอบหมายแต่ละวัน ต่อนายของเขาโดยตรง รู้เรื่องความลับ ข้อมูลต่าง ๆ ดังนั้นเลขานุการส่วนตัวที่ซื่อสัตย์และเหมาะสมนั้นย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะมีอำนาจมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในโครงสร้างขององค์การ เป็นหลักความรับผิดชอบสำคัญอันหนึ่งของหัวหน้าที่จะมุ่งรักษาอำนาจนี้และให้มีอยู่เสมอไป จะเห็นได้ว่าการจ่ายเงินให้ตำแหน่งแก่เลขานุการส่วนตัวควรจะจ่ายให้ดีไว้เสมอ เพื่อแน่ใจว่าบุคคลเหล่านี้จะไม่ทำลายอำนาจหน้าที่และก่อให้เกิดความวุ่นวายได้ เป็นต้น

๒) เกี่ยวข้องกับฝ่ายที่ปรึกษา

ส่วนที่น่าสนใจที่สุดของโครงสร้างขององค์การในทัศนะของผู้จัดการ (หัวหน้า) ก็คือแผนกที่ตั้งอยู่ติดกับระดับสุดยอดของความรับผิดชอบของหน่วยงานกลางขององค์การ (ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ของกรมการปกครอง เป็นต้น) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งที่เป็นกุญแจสำคัญเหล่านี้ปกติแล้ว

เป็นที่น่ารำคาญ โดยธรรมชาติผู้จัดการจะต้องอาศัยบุคคลเหล่านั้นในด้านข่าวสารข้อมูล คำแนะนำ แต่ผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลเหล่านั้นย่อมจะแตกต่างจากของเขาเอง แต่ละคนเหล่านั้นย่อมเป็นผู้ชำนาญการในงานด้านต่าง ๆ และปัญหาขององค์กร เช่น กองคลัง ส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินของเทศบาล สุขาภิบาล กองเลือกตั้งเกี่ยวกับการเลือกตั้ง กองทะเบียน-ทะเบียนคนตั้งแต่เกิดจนตาย เป็นต้น ซึ่งบุคคลที่เป็นหัวหน้าในงานต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมต้องการอำนาจหน้าที่ในขอบข่ายที่กว้างขวางเกินกว่าบรรดาลูกน้องของเขาเองจะยอมรับได้ และแต่ละคนยังต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการให้ข่าวสารข้อมูลและคำแนะนำต่อผู้จัดการทั้งหลาย (หัวหน้าฝ่าย แผนก...) อีกด้วย ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับความเห็นไม่ตรงกัน ระหว่างที่ปรึกษากับฝ่ายบริหารขององค์กรในระดับนี้จะมีมากกว่าระดับอื่น ๆ ความขัดแย้งสำคัญ ๆ ซึ่งเข้ามาอยู่ในองค์กรในด้านการวินิจฉัยสั่งการดูเหมือนว่าจะเห็นได้ไม่ยากนัก เช่น นายสุขุม ผู้ตรวจบัญชี นายสมชัย ฝ่ายกฎหมาย นายสุชาติ ฝ่ายตลาด ดร. ชัย หัวหน้ากองวิชาการ บุคคลเหล่านี้จะขัดแย้งกันเองเสมอในที่ประชุมระดับกรม

อย่างไรก็ตามโครงสร้างขององค์กรที่ดีย่อมรวมถึงหน้าที่ที่ชัดเจนของฝ่ายที่ปรึกษาดังนี้คือ.-

๑) ตำแหน่งที่ปรึกษาที่สำคัญ ๆ (หัวหน้ากองวิชาการ) ควรจะแบ่งชัดเจนให้เห็นความไม่เสมอในด้านชั้นยศ อัตราเงินเดือน อิทธิพล และฐานะทางสังคมแต่ถ้า ๒-๓ คนอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน การต่อสู้หรือขัดแย้งในความ “เป็นเจ้ายุทธจักร” จะทำให้องค์กรเกิดความวุ่นวายได้ (ข้อนี้ได้จากบรรดาอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่ต่างก็สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นคณะย่อมมีความขัดแย้งสูงเพราะต่างคนต่างเก่ง ส่วนผู้ที่จบระดับปริญญาโทกับเอกนั้นไม่ค่อยมีปัญหาระหว่างกันเป็นต้น)

๒) บรรดาที่ปรึกษาเหล่านั้นควรจะพบปะกันกับหัวหน้า (อธิบดี, ผู้จัดการ) ในฐานะที่ปรึกษาหรือคณะรัฐมนตรี เพื่อว่าการโต้เถียงของเขาส่วนใหญ่จะนำมาแก้ปัญหาได้ โดยการพบปะกันตัวต่อตัว หรือโดยศิลป ในการเกลี้ยกล่อมของความเห็นคนส่วนใหญ่แต่ถ้าเขาพบปะกันเองโดยหัวหน้าฝ่ายบริหารไม่ได้เข้าร่วมด้วยจะกลายเป็นศัตรูร่วมกัน แต่ถ้าจะไม่พบปะกันเสียเลย บรรดาที่ปรึกษาเหล่านั้นก็จะใช้หัวหน้าเป็นผู้แทนในการแก่งแย่งแข่งขันกัน เพราะเขาจะต้องไม่คำนึงถึงความไม่พอใจของบุคคลทั้งหลายในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ละเลยต่อคำแนะนำที่มีประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น

๓) ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการฝ่ายที่ปรึกษาและหัวหน้าระดับรอง ๆ ลงไป ควร

จะเป็นปัญหาค่อนข้างจะคลุมเครือ ในประเด็นแรกหัวหน้า (ผู้จัดการ) ไม่สามารถควบคุม ถ้าเขาไม่ได้รับอำนาจหน้าที่มาโดยตรงจากฝ่ายบริหารระดับสูง

ในอีกด้านหนึ่ง แม้แต่ในองค์การที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่มากที่สุดก็ตามก็ย่อมต้องการให้หน่วย (แผนก) ระบุหน้าที่ วิธีการทำงานที่แน่นอนชัดเจนลงไป ซึ่งเป็นกรอบของอำนาจหน้าที่ของฝ่ายที่ปรึกษา การคลุมเครือในความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายที่ปรึกษานั้น จะทำให้แต่ละข้างพิจารณาเองว่ายิ่งใหญ่ แต่ เกรงกลัวที่จะดันการเรียกร้องเช่นนั้นออกไป ไกลเกินไป ที่จะเป็นการแสวงหาความมั่นคงโดยการปฏิบัติตามประเพณีบางอย่างที่เป็นเครื่องมือ โดยปกติแล้วฝ่ายที่ปรึกษาควรมีชั้นยศ และมีคำตอบแทนเท่าเทียมกับผู้จัดการระดับต้น หรือบางครั้งอาจจะต่ำกว่าเล็กน้อย ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่สำหรับผู้จัดการระดับต้นควรจะรายงานข้อมูลต่อศูนย์กลางของฝ่ายที่ปรึกษา (กองวิชาการ) แต่ก็ควรมีความอิสระในด้านอำนาจหน้าที่ สำหรับการขึ้นเงินเดือนและอัตราเงินเดือน ผู้จัดการระดับต้นไม่ควรจะไปหาฝ่ายที่ปรึกษาโดยตรงเพื่อขอข้อมูลหรือควรจะให้ติดต่อกับผู้จัดการใหญ่ (อธิบดี) โดยตรง โดยไม่ผ่านที่ปรึกษาเลย

เงื่อนไขต่าง ๆ สำหรับการคลุมเครือที่ไม่เปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการไม่ลงรอยกัน ระหว่าง

ที่ปรึกษาและฝ่ายบริหารได้ แต่จุดเด่นของฝ่ายหนึ่งย่อมเป็นผลในเมื่อฝ่ายที่ปรึกษาเก่งมาก ฝ่ายบริหารจะกลายเป็นผู้ไร้สมรรถภาพ แต่ถ้าฝ่ายบริหารเหนือกว่าฝ่ายที่ปรึกษา องค์การย่อมมีสมรรถภาพมากที่จะต่อต้านหรือลบล้าง (ยกเลิก) การตัดสินใจของฝ่ายที่ปรึกษาได้

๓) เกี่ยวข้องกับผู้จัดการระดับต้น

สำหรับผู้จัดการระดับต้นจำเป็นต้องได้รับการปฏิบัติแตกต่างจากที่ปรึกษา เช่น กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ผู้จัดการควรปฏิบัติตามมีมากมาย แต่เขาอาจจะไม่ทำตามกฎเกณฑ์นั้นได้ ถ้าเขาต้องเปลี่ยนจากกลุ่มหนึ่งไปอยู่ยังอีกกลุ่มหนึ่ง วัตถุประสงค์พื้นฐานของเขาในการเข้ามาเกี่ยวข้องกับฝ่ายที่ปรึกษาก็คือ เก็บมาไว้ทำงานและได้รับผิตชอบมากที่สุด วัตถุประสงค์ของหัวหน้าในการเกี่ยวข้องกับผู้จัดการระดับต้นก็คือ เป็นการกระตุ้นเขาทั้งหลายให้เข้าดำเนินการและมีความรับผิดชอบมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่ง Rensis Likert ได้กล่าวไว้ในหนังสือของเขาชื่อ *New Patterns of Management* (1961) และเขาได้ทำการทดลองไว้มากมายในเรื่องนี้ นอกจากนั้นก็มี Peter Drucker ใน *The Practice of Management* (1954) เป็นต้น ซึ่งแนวการย้ายในงานเหล่านี้ก็คือ “กำลังขวัญ” (Morale) และผลผลิต (Productivity) ของการปฏิบัติงานในหน่วยงาน บ่อยครั้งที่สามารถปรับปรุงได้โดย

อิสระมากขึ้นภายใต้ความรับผิดชอบของคนงานแต่ละคนในส่วนที่เป็นหน้าที่ของเขาในองค์กรนั้น

ในเมื่อลูกน้องได้รับอิสระมากขึ้น อารมณ์ในการผูกพันรับผิดชอบต่อโครงการขององค์กรก็จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนด้านเทคนิคนั้น ความสนิทสนมระหว่างกันในการปฏิบัติงาน ย่อมจะได้ผลมากกว่าถ้าควบคุมอยู่ห่าง ๆ ผู้จัดการซึ่งให้อิสระในการทำงานต่อลูกน้องของเขาจะพบว่า เขามีอำนาจเหนือบุคคลเหล่านั้นมาก โดยดูจากการประเมินผลในด้านปริมาณงาน เพราะในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบองค์กรปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นย่อมมีความหมายและความสำคัญต่อเขามาก ยิ่งกว่านั้นปรากฏการณ์เช่นนี้สามารถปฏิบัติได้โดยผ่านระดับของความสำเร็จระดับต่าง ๆ ตามสายการบังคับบัญชาต่อบุคคลแต่ละคน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยเล็กที่สุดขององค์กรส่วนรวมนั้น ๆ ในแต่ละระดับ การโยกย้ายของส่วนที่ถาวร การวินิจฉัยสั่งการของหัวหน้าระดับสูง ย่อมเป็นอำนาจ (สิทธิ) ต่อลูกน้อง ที่จะให้เขามีแนวโน้มในการเพิ่มความผูกพันทางใจแก่ลูกน้องและการเข้ามีส่วนร่วมต่องานในองค์กร ดังนั้นเป็นการเพิ่มเติมพลังมากกว่าใช้อำนาจหน้าที่ของผู้มีอำนาจเหนือแต่ละคน

ความลับที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ว่า หัวหน้ายังมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลอื่น เขายังมีอำนาจหน้าที่เหลืออยู่มาก ซึ่งค้นพบโดย Elton

Mayo และคณะวิจัยของเขา ในการวิจัยหลักมนุษยสัมพันธ์ประมาณ ๕๐ ปีเศษมาแล้ว (Mayo, 1938) ซึ่งการทดลองนี้เป็นเหตุการณ์ในประวัติของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งการทดลองครั้งแรกนั้นทำในด้าน “ระยะเวลาและการเคลื่อนไหวของงาน” โดย F. Taylor (ประมาณ ๑๙๒๐-๓๐) คณะของ Mayo ได้เริ่มสร้างเป้าสำคัญในด้านองค์กรขนาดใหญ่ภายใต้ข้อคิดของ “การเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม” การฝึกอบรมนอกแบบ (T-Group) และการร่วมมือแบบประชาธิปไตย

ในการทดลองบางอย่าง โครงสร้างการประชุมแบบปีระมิดเข้ามาแทนที่สายการบังคับบัญชาตามปกติ ในด้านอื่น ๆ การวัดผลผลิตอย่างเป็นทางการก็คือ การบังคับบัญชาโดยตรงนั่นเอง การเคลื่อนไหวที่มีอิทธิพล เช่น กลุ่มและการฝึกอบรมแบบนอกแบบ ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับหลักจิตวิทยาวิเคราะห์ เขาพิจารณาความต้องการของการบริหารอำนาจหน้าที่โดยตรงเสมือนหนึ่งโรคประสาท และจะรักษาให้หายได้โดย “การรักษากลุ่ม” ดังที่ Elliot Jaques กล่าวไว้ในหนังสือ *The Changing Culture of Factory* (1952, p. 277) ความต้องการหรือความปรารถนาที่จะเหนือกว่าผู้อื่น เพื่อแสวงหาอำนาจให้ตนเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งวุ่นวายภายในใจ เช่นเดียวกับความต้องการเหนือกว่า

คนอื่นในเรื่องการงาน แต่ความต้องการเหนือกว่าผู้อื่นเพียงเพื่อเป็นการสร้างความพอใจของตน เป็นความรู้สึก ความต้องการที่ผิดอย่างยิ่ง

โดยหลักการที่อำนาจหน้าที่สามารถเพิ่มพูนได้โดยมอบหมายให้บุคคลอื่นซึ่งถือเป็นหัวใจของการบริหารสมัยใหม่ แต่ย่อมมีข้อจำกัดที่แน่นอนซึ่งป้องกันการนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างเลื่อนลอย ในทางปฏิบัติมากมาย การประสานงานเฉพาะอย่างระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การเป็นสิ่งจำเป็น สำคัญกว่าการปรับปรุง กำลังขวัญหรือแม้แต่ผลผลิต องค์การขนาดใหญ่ทั้งหลายย่อมรวมหน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ โดยไม่มีการผูกพันโดยตรงจากโครงการขององค์การทั้งหมด และยังปล่อยให้มีการใช้อิสระเสรีเพิ่มขึ้นในการก่อวินาศกรรม หรือละทิ้งงานต่าง ๆ มากกว่าการมุ่งมั่นทำงานเพิ่มขึ้น

ยิ่งกว่านั้นแนวการศึกษาแบบมนุษยสัมพันธ์มีข้อจำกัดมากกว่าข้อดีเพราะถือว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่อาจจะเป็นการเพิ่มพูนอำนาจของหัวหน้าได้ และผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายอาจจะต่อต้านด้วยเล่ห์เหลี่ยมต่าง ๆ ต่อหัวหน้าซึ่งเป็นหลักมนุษยสัมพันธ์ และการดื้อดึงต่อต้านเปรียบเหมือนกับการใช้อำนาจเผด็จการของหัวหน้าแบบเก่า ๆ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น คนทำงานทั้งหลายก็ควรจะถูกปกครองโดยระบบทหารมากกว่าที่จะ

ใช้หลักการบริหารที่เกี่ยวกับจิตวิทยาในทางสังคมสงเคราะห์

มีสถานการณ์บางอย่างซึ่งไม่เหมาะสมกับแบบต่าง ๆ เหล่านี้เลย ในด้านภาวะผู้นำ Gordon Tullock ในหนังสือ *The Politics of Bureaucracy* (1965) เปรียบเทียบสถานการณ์ของทหารราบผู้ฝึกสนามในการสู้รบ เมื่อเขาต้องการบางสิ่งนอกเหนือจากการเชื่อฟังง่าย ๆ จากหน่วยควบคุมลาดตระเวน.—

สิ่งที่นายร้อยเอกต้องการจากผู้ควบคุมลาดตระเวนมิใช่ง่ายและการเชื่อฟังอย่างง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ซึ่งเราพบได้ในการฝึกหัดในสนาม แต่ต้องการได้รับบางสิ่งที่ยากยิ่งกว่านั้น ร้อยเอกต้องการให้หัวหน้าต่างๆ ของหน่วยลาดตระเวนของเขาตัดสินใจในฐานะเจ้าของปัญหา ซึ่งเขาจะต้องเผชิญกับมันและรายงานต่อหน่วยกลางของเขาได้ นี่เป็นจุดยุทธศาสตร์ทั่วไป แต่เขาไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้ว่า การตัดสินใจจะเป็นรูปใด ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้ควบคุมกำลังพยายามคำนวณอำนาจในด้านจิตใจ โดยการให้งานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในทัศนะที่เขาจะได้คิดและทำด้วยตนเอง

สถานการณ์ลาดตระเวนย่อมมีประโยชน์เหนือการสวนสนามมากยิ่งขึ้นกว่าใน

แง่การตัดสินใจที่สามารถทำได้โดยองค์-
การทั้งหมด เพราะว่าลูกน้องแต่ละคนนั้น
ต้องตัดสินใจเพิ่มเติมต่อนายหน่วยเหนือ
ของเขาโดยตรง ก็คือว่า การตัดสินใจ
บางอย่างที่ทำได้โดยลูกน้องย่อมหลีกเลี่ยงไม่พ้น
ที่จะขัดกันหรือตรงกันข้ามกับ ความต้อง
การของหน่วยควบคุม (p. 179)

ยังมีประโยชน์อย่างอื่น ๆ อีกในการมอบหมาย
อำนาจหน้าที่ ในขณะที่หัวหน้าผู้จัดการระดับ
รอง ๆ ลงไป อยู่ในระยะที่แสวงหาอำนาจหน้าที่
โดยอัตโนมัติมากเกินไปจากองค์การกลาง ไม่
สามารถจะยุติความขัดแย้งระหว่างเขาทั้งหลายได้
ดังที่ Antony Jay กล่าวว่า.—

ย่อมเป็นอันตรายในการต่อสู้ของผู้มี
ตระกูลในองค์การใดก็ตาม และย่อม
เป็นสัญญาณครั้งแรกของความอ่อน
แอในระดับยอดขององค์การ นาย ก. ซึ่ง
เข้ายึดครององค์การ... จากผู้ก่อตั้งคน
ก่อน คือ นาย ข. ใน พ.ศ. ๒๕๐๐ พบว่า
ตัวเองเป็นนักโทษอย่างแท้จริง คนทำงาน
ของเขาทั้งหมดมีประมาณ ๒๐๐ คน ทั้ง
บริษัทมี ๑๐๖,๐๐๐ คนอยู่ในแผนกต่าง ๆ
๙ แผนกด้วยกัน แต่ละแผนกต่างก็มี
อิสระในตัวเองที่จะทำงานของตน และ
ส่วนใหญ่ได้มีอิสระอยู่ก่อนเข้ามารวมเป็น
บริษัทนี้แล้ว มีการแยกคนฝ่ายกฎ-
หมายและงบประมาณ ซึ่ง นาย ก. ตัด

สินใจที่จะให้เขาเป็นอิสระมากขึ้นหรือ
น้อยลงตามความจำเป็น เขากล่าวว่า
หนทางเดียวเท่านั้นที่จะประสบความสำเร็จ
คือ บริหารโดยใช้หลักการกระจาย
อำนาจหน้าที่...” ผลของโครงการสร้าง
ของผู้ที่มีตระกูลดังกล่าว บริษัทนี้ขาดทุน
\$ ๔๒๕,๐๐๐,๐๐๐ ล้านเหรียญ ในระหว่าง
๑๙๖๐-๑๙๖๒ (1962 p. 38)

ในเมื่อผู้จัดการหรือลูกน้องอ่อนแอ เขาจะไม่
สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่องค์การ
ได้เลย แต่เมื่อเขาเข้มแข็งเกินไป เขาไม่สามารถ
จะขจัดข้อจำกัดในการต่อสู้กันและกันได้อย่างง่าย
ดาย

โดยหลักการแล้ว หัวหน้า (ผู้จัดการ) ควร
จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำ
ได้ แก่ผู้จัดการลูกน้องระดับรอง ๆ ลงมาของเขา
แทนที่จะเก็บไว้อย่างลับ ๆ ล่อ ๆ คนเดียว เขา
ควรจะทำเช่นนั้นในกรณีนี้.— ๑) การควบคุม
งบประมาณขององค์การมั่นคง ๒) ปริมาณงาน
ขององค์การถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์และ
สามารถวัดได้ ๓) ไม่มีความขัดแย้งในผลประโยชน์
ระหว่างหน่วยกลางและหน่วยงานอื่น ๆ
(กรมการปกครอง และ จังหวัด อำเภอบ) ๔) ผู้
จัดการลูกน้อง ระดับต้น ไม่มีโอกาสที่จะเป็นตัว
เก็บตำแหน่งระดับสูง ๆ ทั้งในขณะนี้และที่แล้ว ๆ
มา และ ๕) ผู้จัดการหรือลูกน้องมิใช่โยกย้าย

ไม่ได้ เพราะว่าได้รับ “การบรรจุอย่างถาวร” หรือ “มีอิทธิพลอย่างไม่เป็นทางการอยู่มาก”

หน่วยงานกลางของฝ่ายที่ปรึกษา ดังที่เราได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นของบทความนี้ - ไม่สามารถจะทำความดีได้ เว้นแต่ในฐานะสภาที่ปรึกษา และนอกจากนั้นความเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอของผู้จัดการที่จะกระตุ้นการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างที่ปรึกษาของเขา

๔) เกี่ยวข้องกับตำแหน่งระดับล่าง (ระดับเสมียนพนักงาน)

สิ่งที่เหลืออยู่ในขณะที่หัวหน้าคนใหม่จะต้องพิจารณาในโครงสร้างขององค์การก็คือ “ฝ่ายระดับปฏิบัติการ” ในกรณีส่วนใหญ่คนระดับนี้จะมีจำนวนมากมากกว่าระดับอื่น ๆ - นักเรียนของทั้งโรงเรียน - คนงานของโรงงาน - พลทหารของกองทัพ - คนในหมู่บ้านของวัด (ตำบล) เสมียนพนักงานของระบบราชการ เป็นต้น

ในองค์การทั้งหลาย ย่อมพิจารณาได้เป็น ๒ ระดับด้วยกันคือ.- การทำงานระดับต่ำสุดขององค์การ (แผนกเลขานุการ เสมียนพนักงานของคณะรัฐศาสตร์) และ นักศึกษาหรือพนักงานธนาคาร เสมียน และลูกค้าที่มาติดต่อกับด้วยนั่นเอง เสมียนโรงแรมกับแขกมาพัก เป็นต้น

ซึ่งโครงสร้างขององค์การอาจจะทิ้งลูกค้า (นักศึกษา คนฝากเงิน) เพราะถือว่าอยู่นอกขอบข่ายหรือไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชา หรือไม่ได้จ่ายเงินให้อยู่แล้ว แต่บุคคลเหล่านั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์การตลอดจนอำนาจหน้าที่ของการบริหารอยู่ด้วย (นักศึกษาต้องปฏิบัติตามระเบียบที่ฝ่ายบริหาร คณบดี ให้เสมียนพิมพ์แล้วปิดประกาศเรื่อง การห้ามเล่นการพนันในคณะ ฯ และจะต้องถือว่าบรรดานักศึกษานั้นเป็นส่วนหนึ่งของคณะที่จะปฏิเสธไม่ได้ ดังนั้นการเลือกสรรคณบดี เขาควรมีส่วนร่วมด้วยในหลักการ) ดังนั้น คณะรัฐศาสตร์ โรงเรียนทั่วไปก็เช่นกันย่อมมีตำแหน่งนี้ คือ บรรดาครูทั้งหลาย เสมียนพนักงานและนักศึกษาหรือนักเรียนนั่นเอง โรงพยาบาลมีตำแหน่งนี้คือ พยาบาลผู้ช่วย คนทำความสะอาดตึก คนงาน และคนไข้ของโรงพยาบาล เป็นต้น

อนึ่ง ในองค์การขนาดเล็ก เช่น วงดนตรี หรือโรงเรียนอนุบาล หรือโรงเรียนประถม หัวหน้าอาจจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำงานแต่ละวัน ในการควบคุมอำนวยความสะดวกกับตำแหน่งเหล่านี้ ส่วนในองค์การขนาดใหญ่ เช่น มหาวิทยาลัย ร้านค้าใหญ่ ๆ การที่หัวหน้า (ผู้จัดการ) จะมาติดต่อกับบุคคลระดับนี้นั้นดูเหมือน จะมีจำกัดมาก และถ้าเขาจับไว้อยู่เสมอ เขาจะเป็นทุกข์เล็กน้อย (ลำบาก) ของการแยกพวกกันเช่นนั้น (ภารโรงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ ฯลฯ) ที่ไม่ค่อยจะมีเวลาทำเช่นนั้นได้ เพราะมันยังอยู่กับข้อมูล ข่าวสาร การประชุม ต้อนรับแขก งานวิจัย การสอน การเดินทางไปต่างประเทศตามคำเชิญของสถาบันต่าง ๆ เว้นแต่ เขาจะได้อธิบายกับบางคนเป็นการส่วนตัวโดยจำเป็นเท่านั้น เช่น พนักงานต้อนรับในร้านค้า คนขับรถ เหล่านี้เป็นต้น

ซึ่งเหตุผลง่าย ๆ ที่ทำเช่นนั้นไม่ได้ก็คือ เรื่องเวลาและดูเหมือนหัวหน้าทั่ว ๆ ไปมองเห็นว่าไม่สำคัญอะไรมากนัก และยิ่งกว่านั้นก็ไม่มีอยู่ในสายการบังคับบัญชาของโครงการขององค์การใด ๆ อีกด้วย หัวหน้า (ผู้จัดการ) ติดต่อสื่อสารกับฝ่ายที่ปรึกษา ผู้จัดการลูกน้องระดับต้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้ติดต่อโดยตรงกับคนงานระดับต่ำ ดังที่ William F. Whyte ในหนังสือ *Street Corner Society* (1943) - แสดงให้เห็นว่าแม้ว่ากลุ่ม (gang) มีสมาชิกเพียง ๑๒ คนเท่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับระดับต่ำทำการผ่านองค์การกลางอย่างดี แม้แต่ในองค์กรขนาดเล็ก ย่อมจะทำได้โดยผ่านหัวหน้าผู้จัดการ (เลขานุการคณะ) โดยการติดต่อสื่อสารกันกับด้านต่าง ๆ (เสมียนคณะ) ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่ม ๆ เป็นต้น

แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและเสมียนพนักงานจะอยู่ในระดับต่ำในองค์กรต่าง ๆ ก็ตาม อย่างไรก็ตามมีความสำคัญมากในความ

สัมพันธ์ของบุคคลทั้งสอง ในปัญหาสำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้น ความสามารถของหัวหน้า (คนบดี นายอำเภอ) ความเข้าใจของทั้งสองฝ่ายต่อกัน ย่อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก (งานเลขานุการคณะฯ บางครั้งย่อมมีส่วนทำให้คนบดี พังหรือต้องออกจากตำแหน่งได้ งานในบ้านสำคัญมากจำเป็นต้องจัดระเบียบก่อน งานนอกบ้านจึงจะไปได้)

สำหรับเสมียนพนักงาน ผู้จัดการที่มีความรับผิดชอบย่อมเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันขององค์การ ไม่ว่าเกียรติหรือความอับอายจะออกมาในรูปใดก็ตาม ย่อมมีผลกระทบต่อเขาทั้งนั้น แม้แต่ผู้จัดการของร้านค้าใหญ่ ๆ ก็ตาม กับตันเรือ เขาอาจจะควบคุมเสมียนพนักงาน คนงานของเขาได้ แม้ว่าเขาจะดุร้ายหรือไม่มีวิชาการ แต่เขาจะอยู่ไม่ได้ทันที ถ้ามีสัญญาณให้เห็นว่าเขาไม่สนใจชื่อเสียง ความสำคัญ สิทธิ ของบรรดาบุคคลเหล่านี้

นั่นก็คือ นอกจากหน้าที่ของเขาเป็นเสมือน “เจ้าแห่งราชสีห์” แล้วหัวหน้าหรือผู้จัดการขององค์การ มีหน้าที่ในทางปฏิบัติทุกฝีก้าวในด้านความสัมพันธ์กับเสมียนพนักงานของตน เขาเป็น/ควรเป็นแหล่งของข้อมูลเกี่ยวกับความมุ่งหมายและนโยบายต่าง ๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงในองค์กรของเขา เขาเป็น/ควรเป็นผู้ปกป้องความยุติธรรม นั่นคือ

ความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ในกฎระเบียบ
ที่นำมาใช้แก่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง ในองค์การที่มี
ความสำเร็จมากในด้านการบริหาร นั้นหมายถึง
ว่าวิธีปฏิบัติงานบางอย่างจัดขึ้นเพื่อการกระทำที่
เป็นผลต่อสมาชิกในองค์การ อาจจะเป็นการขอ
ร้องโดยตรงหรือทางอ้อมต่อหัวหน้าระดับยอด
และสามารถยกเลิกได้ เช่นเดียวกับองค์การที่
ไม่มีเสมียนพนักงาน ก็เหมือนกับยักษ์ที่ไร้หัวใจ
ซึ่งย่อมไม่มีความหมาย ด้วยเหตุผลเดียวกัน
เกือบทุกองค์การ หัวหน้า (ผู้จัดการ) แบ่งปัน
รางวัลและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในนามของเขา
เอง แม้จะไม่ใช้ความคิดริเริ่มของเขาเองก็ตาม

ธรรมชาติของความสัมพันธ์ที่เป็นพิธีกรรม
ระหว่างหัวหน้า (ผู้จัดการ) และเสมียนพนักงาน
ไม่เปิดโอกาสให้แต่ละข้างยอมตายด้วยความเต็ม
ใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยอมเป็นเครื่องขัดขวาง
ทางเดินของข้อมูลจากข้างล่าง (เขาจะไม่รู้อะไร
ถ้าหากเขาปิดกั้นหมด) ซึ่งหัวหน้าทุกคนจำ
เป็นต้องรู้ถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ในระดับเสมียน
พนักงาน ตัวอย่างเช่น เขาควรจะเรียนเกี่ยวกับ
ความพอใจ-ไม่พอใจของบุคคลอื่น ๆ ในตัวเขา
เองว่าเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ หรือต่อผู้จัดการ
ระดับต้น (เลขานุการคณะฯ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ
หรือฝ่ายนักศึกษาคณะบดี) ก่อนที่จะมีการ
กบฏระเบิดขึ้น (ก่อนที่จะมีปัญหา) ย่อมจำเป็น
จะต้องรู้เมื่อกำลังขวัญและเข้าใจว่าการมีบรรยา-

กาเช่นนั้น จะเพิ่มผลผลิตและบริหารแก่งัด-
การได้อย่างไร

ข้อมูลเหล่านี้ปกติจะไม่มาถึงหัวหน้าโดย
อัตโนมัติ แม้แต่เป็นองค์การขนาดเล็กที่สุดก็
ตาม แต่เขาจะต้องจับไวกับปัญหาเหล่านี้ เรียน
รู้ในสิ่งเหล่านี้ ความยุ่งยากที่เป็นประสบการณ์
แก่หัวหน้ามากมายในการได้รับข้อมูลจากฝ่าย
เสมียนพนักงาน ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาขั้นพื้นฐาน
ที่สำคัญบางอย่างในบรรดาปัญหาทางการบริหาร
ทั้งหลาย นั่นก็คือความตึงเครียดภายในระหว่าง
หัวหน้าและลูกน้องและปัญหานี้เองที่เราจะนำมา
อภิปรายในตอนต่อไป

**เราจะติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง
สบายได้อย่างไร ?**

การติดต่อของหัวหน้ากับบุคคลภายในองค์-
การทั้งหมด ที่เขารับผิดชอบอยู่กับลูกน้อง เขา
ย่อมไม่มีเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและไม่มี
นายเหนือหัว เว้นแต่เขาสามารถเข้ากันได้อย่าง
สบายกับบรรดาลูกน้องของเขาทั้งหลายเท่านั้น
มิฉะนั้นแล้วเขาจะทำงานของเขาไม่ได้เลย บาง
คนจัดการเตรียมพร้อม กับสถานการณ์เช่นนั้น
พร้อมกว่าบุคคลอื่น แต่แม้ว่าคนขี้ขลาดมาก ๆ
และมีสามัญสำนึกสามารถทำได้อย่างดีในความ
สัมพันธ์ที่ไม่ปกติ ถ้าเขาเข้าใจความสัมพันธ์
ระหว่างมนุษย์และทำไม่การสนทนากันระหว่าง
นายและลูกน้องไม่ค่อยจะก่อให้เกิดความรู้สึก
เหมือนกันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย

ถ้าเราจะเดินตรงเข้าไปในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง และสังเกตความสัมพันธ์ระหว่างนายและลูกน้องอย่างเจียบ ๆ หลาย ๆ สัปดาห์หรือเป็นเดือน ๆ เราจะค้นพบว่าการสนทนาส่วนใหญ่ของบุคคลเหล่านั้นจะริเริ่มโดยฝ่ายลูกน้อง ในขณะที่กิจกรรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการสนทนากัน ที่ริเริ่มโดยผู้บังคับบัญชา โดยตัวอย่าง ลูกน้องเพิ่งทำงานสำเร็จมาใหม่ ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมายหรือพบกับปัญหา ไปหานายของเขาพร้อมกับกล่าวว่า “นี่คือสถานการณ์... ผลจะอย่างไรได้ในขณะนี้” การริเริ่มสนทนาเช่นนั้น ภายหลังการสนทนานายกล่าวบางอย่างทำนองว่า “ทำไมคุณไม่พยายามใช้...” (ชื่อคนหรือสิ่งของที่จะเรียกแต่นี้ก็ไม่ออก) ดังนั้นความคิดริเริ่มในกิจกรรมเช่นนั้น บ่อยครั้งที่สาระของการสนทนาเหล่านั้นปกติเริ่มขึ้นโดยฝ่ายลูกน้อง ผู้ซึ่งต้องทำให้อุปสรรคต่าง ๆ ที่ยุ่งเหยิงมีความสมดุลย์ในการกระทำเช่นนั้น ยังมี โอกาสพบกันน้อยเท่าใด การช่วยเหลือกันในการทำงานก็น้อยลงเท่านั้น ยิ่งกว่านั้น ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการก็น้อยลงด้วย เพราะเกรงว่าหากกระทำลงไปแล้วจะมีผลกระทบมาถึงตนเอง และไม่ได้รับความคุ้มครองจากนาย ปกติลูกน้องส่วนมากในองค์กรส่วนใหญ่จึงเลือกความอิสระ และลดการติดต่อกันกับนาย ลูกน้องจำนวนน้อยที่ให

ความสำคัญเลือกที่จะทำให้สูงขึ้นโดยการติดต่อกับนาย เพราะว่าเขารู้สึกอ่อนแอเกินไปต่อหน้าที่อย่างอัตโนมัติ หรือเข้มแข็งเพียงพอที่จะได้รับคะแนนเสียงมากขึ้นโดยบุคคลที่ใกล้ชิดมากกว่าการทำการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดกับบุคคลเหล่านั้น

แบบนี้สามารถสังเกตเห็นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง จากการให้คะแนนนักศึกษาในห้องเรียน ซึ่งส่วนใหญ่ของนักเรียน หลีกเลียงที่จะติดต่อใกล้ชิดกับครูอาจารย์ ในขณะที่ครูต้องการพบเขา แม้กระทั่งองค์การด้านอุตสาหกรรม ในขณะที่ผู้จัดการ (นักบริหาร-หัวหน้า) พยายามรักษาสภาพทั้งทางสังคมและสภาพภูมิศาสตร์ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ระหว่างเขาเองและสถานที่ทำงาน เมื่อปรากฏว่าคนส่วนน้อยเท่านั้นที่จะมี โอกาสเช่นนั้น ครูที่มีความสามารถจะพยายามอย่างหนักที่จะให้นักศึกษาที่แยกตัวออกไปให้เข้ามาใกล้ชิดมากขึ้นและพยายามอย่างที่จะไม่กระตุ้นให้เขาอยู่คนเดียว ผู้จัดการที่มีความสามารถสูงจะทำตามแบบอย่างสถานการณ์นี้

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นกรง่ายที่จะพูดมากกว่ากระทำ เพราะเป็นแต่เพียงภาพลวงตาทางสังคมจิตวิทยา ซึ่งเราเห็นนอกเหนือจากการพูดถึงความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของการขาดเพื่อนฝูง แนวคิดนี้ถูกต้องถ้าพิจารณากันอย่างผิวเผิน ความสัมพันธ์

ระหว่างเพื่อนฝูงในองค์กร หรือความสัมพันธ์ โดยบังเอิญซึ่งไม่มีอะไรจะสนทนา นอกจาก การเพลิดเพลินทางสังคมเท่านั้นเอง ในการ สนทนากันระหว่างนายกับลูกน้องแม้ว่าความ สัมพันธ์ ในทางสังคมจะเป็นส่วนหนึ่งด้วย ผู้ ร่วมทำเช่นนั้นย่อมมีอารมณ์ของสิ่งที่เปิดเผยไม่ ได้อยู่เสมอ ซึ่งเช่นนั้นย่อมเป็นการยากแก่อีก ฝ่ายหนึ่งที่จะเข้าใจหรือแปลความหมายของอีก ฝ่ายหนึ่งอย่างง่ายดายได้

ย่อมเป็นการดีกว่าในทางปฏิบัติสำหรับผู้ จัดการ (หัวหน้า) ที่จะวัดความรักของลูกน้อง ของเขาโดยพยายามให้ทำตามสั่งของเขามากกว่า ความต้องการที่จะคบกันอย่างฉันทันทีพี่น้องกับเขา

แม้แต่จะมีกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดก็ตาม ผู้ จัดการคนใหม่ยังพลาดบ่อย ๆ ในการพิจารณา แยกได้ว่าใครเป็นเพื่อนฝูงหรือศัตรูในบรรดาลูก น้องทั้งหมดของเขา จนกว่าเขาจะมี โอกาสและ ประสบการณ์เกี่ยวกับคนเหล่านั้นมากขึ้น ลูก น้องและนายซึ่งติดต่อกันบ่อย ๆ ย่อมเรียนรู้ซึ่ง

กันและกันอย่างมาก แต่ แต่ละคนอาจจะได้รับ ข้อมูลคนละประเภทก็ได้ นายได้รับความเข้าใจในปริมาณงานของลูกน้อง เพราะว่าเขามอง ลงมาจากเบื้องบน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับ มาตรฐานขององค์กร และปริมาณงานของลูก น้องด้วยกันเอง (ปลัดด้วยกัน) และย่อมมี โอกาสอยู่เสมอที่จะตรวจสอบปริมาณงานใน- ฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร ลูกน้องย่อมมอง นายคนละอย่างกับที่นายมองเขา เขาจะไม่สน ใจกับปริมาณงานของนาย หรือสิ่งที่ไม่เกี่ยว ข้องกับตัวเองเลย เขาจะไม่รับผิดชอบต่อความ ต้องการ (ปริมาณงาน) หรือเข้ามามีส่วนร่วม พิจารณาต่อมาตรฐานของงานที่เขาไม่คุ้นเคย ครู โรงเรียนอนุบาลสามารถประเมินผลปริมาณงาน ของนักเรียนของเธอได้อย่างง่ายดายมาก ใน ขณะที่นักเรียนไม่มีทางที่ใช้ดุลยอะไรพิจารณา ในด้านประสิทธิภาพของครูได้ไม่ว่าเด็กนักเรียน จะชอบผลงานของครูหรือไม่ก็ตาม ดังภาพต่อ ไปนี้.—

นายสังเกตลูกน้อง		ลูกน้องสังเกตนาย
ประเมินผลปริมาณงาน	มีข้อมูลมาก	มีข้อมูลน้อย
อธิบายแรงจูงใจ	มีข้อมูลน้อย	มีข้อมูลมาก

เพื่อชัดเจน “มโนภาพของลูกน้อง” ซึ่ง นับถือความสามารถของนายของเขาเอง เขาได้มี โอกาสรู้จักและเกี่ยวข้องอย่างมากมายกับนายของเขา ในฐานะบุคคลที่ไม่ค่อยเปิดเผยมาก่อนว่าเขาคือ

ใคร ในทางกลับกัน ปกตินายย่อมไม่ค่อยมีโอ- กาส (วิธีการ) ในการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ เกี่ยวกับนิสัยหรือทัศนคติของลูกน้อง ยกเว้น แต่การสังเกตการณ์ โดยปราศจากการช่วยเหลือ

และอะไรบางอย่างที่เป็นการสังเกตการณ์ที่สามารถให้ผลเป็นข้อจำกัดในแง่ร้าย โดยการกระทำโต้ตอบของลูกน้องในด้านอารมณ์ที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่หัวหน้ามีปฏิกริยาไม่พึงพอใจได้ นายมีแรงกระตุ้นในการปิดบังส่วนตัวน้อย นับตั้งแต่ดุลยพินิจของลูกน้องเป็นอันตรายต่อเขาน้อยกว่าดุลยพินิจของเขาเองต่อลูกน้อง แต่แม้ว่าเขาต้องการปิดบังตัวเขาเอง เขาก็ไม่มีทางที่จะยกเลิกการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกน้องหรือกับบุคคลอื่นในองค์การต่อบุคคลที่เป็นนาย ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการ มีผลประโยชน์คงที่สังเกตเห็นได้

เรื่องทั้งหมดที่หัวหน้า/ผู้จัดการ สามารถทำได้เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นพื้นฐานก็คือ การเชื่อฟังคำปรึกษาอย่างสุขุมว่า จงคำนึงถึงความแตกต่างของแนวความคิดระหว่างตัวเขาเองและลูกน้องของเขา การเสนอแนะที่จะทำให้เขาระวังและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อลูกน้องในเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงาน ตัวอย่างเช่น เขามองพนักงานบัญชีว่าซื่อสัตย์หรือไม่จากสิ่งใดหรือจากนิสัยภายนอกที่มองเห็นเท่านั้น หรือเขาไม่สามารถพยายามเข้าใจคนทุกคนในองค์การ องค์การรักกิจกรรมของเขาหรือให้ใสเหมือนแก้วได้

เขาไม่ควรจะเข้าร่วมในกลุ่มหรือกระบวนการค้นหาซบซิบขององค์การ ในขณะที่เขาไม่สนใจเรื่องต่าง ๆ ที่ทุกคนรู้กันทั่วแล้ว การที่เขาเข้าไปมีส่วนร่วมในข่าวลือเช่นนั้น สามารถถูกใช้ให้เป็นกลอุบายในดุลยพินิจของคนและ

เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ อีกนัยหนึ่งก็คือ เขาจำเป็นต้องระลึกว่าในขณะที่เขาไม่สามารถมองเห็นสิ่งที่คลุมเครือได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เขาเองย่อมตกอยู่ภายใต้การพิจารณาอย่างรอบคอบจากหลายประเด็นในการสังเกตการณ์ (ปลาในขวดโหล) ดังนั้น การพยายามที่จะเสนอหน้าที่แตกต่างกันไปต่อบุคคลที่แตกต่างกันภายในองค์การนั้น อาจจะเป็นที่น่าหัวเราะขบขันได้

ยังมีการสร้างความไม่สมดุลอีกประเภทหนึ่งในความสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนอารมณ์กันระหว่างนายและลูกน้อง ภายใต้สถานการณ์ทั่ว ๆ ไป การมีความสัมพันธ์ระหว่างกันนั้นย่อมนำมาซึ่งความแตกต่างกันในด้านลูกน้องมากกว่านาย แต่ถ้าเพียงแต่เพราะว่าลูกน้องต้องมีความหวังมากกว่าในแง่ของรางวัลค่าตอบแทนและความกลัวมากกว่าในด้านการถูกลงโทษ ความรู้สึกของนายต่อลูกน้องปกติย่อมหมุนเวียนเปลี่ยนไปจากในฐานะเพื่อนไปยังศัตรู ในขณะที่ความรู้สึกของลูกน้องต่อนายย่อมมีความขัดแย้งรวมทั้งความรู้สึกของการเป็นมิตรและการไม่เป็นมิตร ในขณะเดียวกันอยู่ด้วย

จริงอยู่ แบบนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปในกรณีต่าง ๆ กัน ย่อมมีประเภทต่าง ๆ ของความรู้สึกขัดแย้งในความสัมพันธ์ร่วมมือระหว่างกัน และตัวอย่างของการขัดแย้งที่สำคัญ ๆ อย่างเห็นได้ชัดเจนนั่น อาจเกิดขึ้นได้ไม่ว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ยิ่งถ้ามีการใช้อารมณ์ก็จะเป็นอันตรายมากขึ้น ความรู้สึกน้อยใจของลูกน้องที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งเหล่านั้น หัวหน้าย่อม

ต้องมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยในเรื่องความเอนเอียง ซึ่งมีความสำคัญจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงด้วยในทุกประเภทขององค์การเหตุผลต่าง ๆ ทั้งหมดย่อมเป็นสัจจะที่ยืนยันส่วนตัว ลูกน้อง คือ เครื่องมือสำหรับนำไปสู่ความสำเร็จตามความมุ่งหมายต่าง ๆ ของนาย นายจะชอบหรือรักถ้าหากลูกน้องสามารถปฏิบัติหน้าที่สำเร็จได้และจะไม่ชอบหรือเกลียดถ้าเขาไม่สามารถทำตามจุดมุ่งหมายให้สำหรับลูกน้องนายย่อมเป็นที่มาของทั้งรางวัลและความผิดหวัง ทั้งสองสิ่งนี้มีอิทธิพลต่อความสุขของลูกน้องมาก แต่สำหรับนายเองนั้นเป็นเรื่องที่น่าหนักใจมาก

ปฏิกริยาปกติธรรมดา ๆ ของความขัดแย้งโดยทั่ว ๆ ไปของลูกน้อง ก็คือการแสดงความรักของเขาและการซ่อนเร้นความเคียดแค้นไว้ ในการเป็นอยู่ของนายคนนั้น ในเมื่อมีลูกน้องจำนวนมากตกอยู่ในสถานการณ์เดียวกันบางครั้งเขาเหล่านั้นจะแข่งขันกันแสดงออกซึ่งความรักและซื่อสัตย์ต่อหน้านาย (เสนอหน้า) แต่ นินทา และร้องทุกข์ระหว่างกันลับหลัง

ย่อมไม่มีความจำเป็นต่อหัวหน้า (ผู้จัดการ) ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านั้นเพราะสิ่งนั้น

เป็นเพียงภาพลวงตาเท่านั้น แม้ว่าตามธรรมดาแล้วเขาจะชอบมัน ภาพลวงตานี้ย่อมมีความหลอกลวงแฝงอยู่ ฉะนั้นถ้านำตนเองไปเกี่ยวข้องแล้วก็จะพบกับความยุ่งยากในภายหลังไม่ช้าก็เร็ว เมื่อนั้นเขาจะค้นพบว่าเป็นความคิดที่หลอกลวงระหว่างลูกน้องของเขา หรือถ้าจะนับรวมตัวเขาเองก็จะพบว่า คือ การบ่นกันตลอดของฝ่ายผู้จัดการ ผู้ซึ่งไม่สนใจใยดีกับความรู้สึกขัดแย้งของลูกน้องว่ามีความสำคัญอะไร ผู้ปกครองที่ฉลาดกว่าจะรู้สึกร่วมด้วยและตอบแทนโดยการแสดงออกมาในด้านการให้ความสนใจในสิ่งที่เขาได้รับข้อมูลอันนั้นมา แต่ยอมรับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นมาประกอบการพิจารณาแก้ไขเสีย

(๕) บุคคลที่สาม

ความสัมพันธ์ระหว่างนายและลูกน้องย่อมมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนโดยผลของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดขึ้นในความสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่นนั้นในการปรากฏตัวของบุคคลที่สาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมื่อบุคคลที่สามอยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน แบบของผลกระทบต่าง ๆ เหล่านี้ได้จากแผนภูมิข้างล่างนี้คือ—

บุคคลที่สาม	การติดต่อสื่อสาร ระหว่างนายและลูกน้อง	อำนาจหน้าที่ของ นายเหนือลูกน้อง	การสามัคคีกลมเกลียวทางอารมณ์ ของนายและลูกน้อง
นายของนาย	—	—	—
เพื่อนของนาย	—	—	—
เครื่องสอศแทรกของลูกน้อง—	—	—	—
เพื่อนของลูกน้อง	—	—	—
ลูกน้องของลูกน้อง	—	—	—
บุคคลภายนอก	—	—	—

ตามรูปที่เสนอในช่องแรกของตารางแสดงว่าอะไรเกิดขึ้นต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายและลูกน้อง ในการพบปะกับบุคคลที่สาม (ตารางยังอ้างถึงแต่กรณีต่อบุคคลที่สามอย่างเดียว การเพิ่มบุคคลที่สามปกติย่อมเป็นอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน แต่มีอำนาจมากขึ้น) การติดต่อสื่อสารเพิ่มขึ้น การติดต่อสัมพันธ์กันกลายเป็นรูปแบบอย่างทางการยิ่งขึ้น และการตัดสินใจลดน้อยลง อารมณ์ถูกตรวจสอบ ปฏิกริยาสัมพันธ์โครงการขององค์การเป็นสิ่งที่ต้องการน้อยที่สุด อิทธิพลของบุคคลที่สามในด้านปฏิกริยาสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้องจะลดลงอย่างง่ายดาย การปรากฏตัวของบุคคลที่สามชนิดใดก็ตามลดลงแม้ว่าความเข้มข้นของผลที่เกิดขึ้นจะแปรเปลี่ยนไปตามบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สาม

ผลที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ปฏิบัติแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการที่มีต่อลูกน้องย่อมแตกต่างกันไป เมื่อใดก็ตามที่เขาต้องการจะมีการสนทนาด้วยอย่างดี โดยปราศจากข้อจำกัดกับลูกน้อง เขาจะพบกันเป็นการส่วนตัว ในเมื่อเขาจำเป็นจะมีโอกาส เช่นนั้นกับลูกน้องหลายๆ คนพร้อมกัน เขาจะจัดหลักโดยพบคนทีละคน แม้ว่าจะกินเวลานานก็ตาม จากบุคคลที่สามย่อมเป็นรูปร่างขึ้นโดยอัตโนมัติของสถานการณ์ มิใช่อยู่ภายใต้การควบคุมโดยบุคคลที่เกี่ยวข้อง และไม่สามารถกดดันได้โดยพลังของความ

ตั้งใจ ผู้จัดการที่ยังอยู่ตลอดเวลา มักจะหลงลืมบุคคลที่สามผู้ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ในทางเป็นจริง แต่ย่อมไม่มีผลประโยชน์พิเศษอะไรในประเด็นที่อภิปรายกันในสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ การสนทนาซึ่งสร้างท่าว่าเป็นการส่วนตัวที่จัดขึ้นแบบไม่มีรูปร่างอย่างเป็นทางการนั้น ควรจะเป็นเรื่องส่วนตัวจริงๆ

ส่วนในช่องที่สองของตารางที่แล้วแสดงว่ามีความสลับซับซ้อนมากกว่าในผลที่เกิดขึ้นความกดดันของลูกน้องต่อการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าเป็นปกติ แม้จะมีการเปลี่ยนหัวหน้าคนปัจจุบัน ซึ่งลูกน้องยังไม่เคยรายงานต่อเขาในฐานะนายเลยก็ตาม ถ้าเกิดความล้มเหลวในการทำงานซึ่งความล้มเหลวนี้อาจเป็นสัญญาณของการเข้าไปลดโครงสร้างแบบสายการบังคับบัญชาได้ชนิดหนึ่ง

ความสัมพันธ์ของบุคคลภายนอกในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่ไม่ได้อยู่ในสายการบังคับบัญชาภายในย่อมมีเหมือนกัน แต่อ่อนแอกว่า ผลของปฏิกริยาสัมพันธ์ของนายและลูกน้อง อำนาจหน้าที่ของนายอาจจะถูกส่งไปสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น ไม่ว่า เพราะว่าคนภายนอกเป็นตัวแทนของระบบสังคมระดับกว้าง ซึ่งจะมีผลต่อองค์การทั้งหมดในฐานะเครื่องสนับสนุน หรือเพราะว่าการที่องค์การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกนั้นได้สร้างความกดดันให้องค์การต้องพยายามรักษาวรรยาภาสให้เป็นปกติได้ ดังที่

Erving Goffman ได้แสดงให้เห็นในหนังสือ
Relations in Public : Microstudies of the Public Order (1971)

ความสัมพันธ์ในปัจจุบันของเพื่อนฝูงหรือ
ลูกน้องของลูกน้อง ย่อมมีผลตรงกันข้ามกับ
อำนาจหน้าที่ของหัวหน้า การเพิ่มกำลังความ
สามารถในการต่อต้านของลูกน้อง และเข้มงวด
ในขอบเขตของการเชื่อฟังหัวหน้าสามารถขอ
ร้องได้

แม้ว่าแบบนี้จะเป็นแบบง่าย ๆ แต่อย่างไร
ก็ตามปรากฏว่าย่อมใช้ได้ผลตลอดเวลาโดยหลัก
ทั่ว ๆ ไป ยิ่งหัวหน้าชนิดที่ข้าราชการต้องมา
เกี่ยวข้องมากขึ้นเท่าใด ยิ่งมากกว่าที่จะพบว่าเขา
มีประสิทธิภาพและจะให้คะแนนว่าเป็นหัวหน้าที่
มีประสิทธิภาพ ยังมีเพื่อนฝูงมากขึ้นเท่าใดก็ต้อง
สนับสนุนเขามากขึ้น และยังมีลูกน้องมากขึ้น
เขาก็ต้องช่วยเหลือบุคคลเหล่านั้นในการมอบ
หมายงานให้ทำด้วยยิ่งง่ายขึ้นต่อการแสดง

ผู้จัดการส่วนมากประยุกต์หลักข้างบนโดย
เขววันและไหวพริบ แสดงลักษณะเฉพาะของ
ความสัมพันธ์กับลูกน้องของเขา ในเมื่อเขา
สามารถทำนายการต่อต้านหรือการทำตัวเข้ากัน
ได้กับเขาเหล่านั้นกับนายและบุคคลภายนอกได้
หรือเมื่อเขาไม่แน่ใจว่าเขาจะได้รับการยอมรับตาม
มากน้อยแค่ไหน

อย่างไรก็ตาม ถ้าวัดอุปสงค์ของการ
ประลองยุทธ์ได้กลายเป็นสิ่งที่เห็นประจักษ์ได้

และความไม่แน่นอนของผู้จัดการเกี่ยวกับอำนาจ
หน้าที่ของเขาเองที่สังเกตเห็นได้จากลูกน้องของ
เขา การประลองยุทธ์ดูเหมือนจะต้องพ่ายแพ้
การเล่นกลต่อผู้ฟัง เพื่อให้ดูเหมือนว่าลูกน้องทำ
ทายต่ออำนาจหน้าที่ของเขา เป็นสิ่งที่ผู้จัดการ
ทุกคนจะต้องทำอยู่ตลอดเวลา ทักษะนี้akorป
ด้วยการกระทำที่ไม่ชอบการบังคับขู่เข็ญ ดังนั้น
สิ่งที่ปรากฏหรือไม่ปรากฏของบุคคลที่สามารถบ
ฉากรของการกระทำย่อมเกี่ยวโยงต่อสาเหตุอื่น ๆ
ด้วย ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณากัน

ส่วนในช่องสุดท้ายของตารางนั้น แสดงผล
ปกติของความสัมพันธ์กับปัจจุบันกาลของบุคคล
ที่สามในด้าน “ความสามัคคีกลมเกลียวทาง
อารมณ์ของนายและลูกน้อง” ที่ย่อมแตกต่างกัน
ไป แต่ละฝ่ายย่อมมีความสัมพันธ์บนฐานที่ไม่
เท่าเทียมกัน เหมือนกับผู้แสดงที่เป็นมนุษย์ทุกหน
ทุกแห่งย่อมมีความใกล้เคียงกันโดยปัจจุบันกาล
ของมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างจากบุคคลเหล่านั้น
เอง ความไม่เป็นมิตรกันและแยกตัวออกจากกัน
โดยสิ่งที่ปรากฏขึ้นของคู่แข่งชั้นสำหรับความรัก
ใคร่กันและกัน ในการก่อตั้งองค์การขึ้นมานั้น
ความรู้สึกละสามัคคีกลมเกลียวระหว่างนายและ
ลูกน้องย่อมเป็นการทำให้เข้มแข็งขึ้นโดยปัจจุบัน
กาลของบุคคลผู้ซึ่งเป็นนายทั้งคู่ เป็นลูกน้องของ
คนทั้งสองท่านนั้น (นายอำเภอพบผู้ว่าราชการ
จังหวัด และอธิบดีกรมการปกครอง พร้อม ๆ
กันในห้อง) ด้วยกันทั้งหมดนอกสายการบังคับ

บัญชาของเขา ในปัจจุบันกาลของนายพลเอก นายสิบเอก และพลทหารยืนอยู่ด้วยกัน ล้อมรอบโดยพลเรือน นายพลเอกและผู้สมัครเข้ารับราชการอาจจะรู้สึกว่าการอยู่อย่างประหลาด เมื่อแต่ละคนเหล่านั้นที่เป็นเพื่อนร่วมงานกันได้

จะเผชิญกับความเป็นกลางได้อย่างไร?

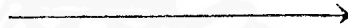
หลักสำคัญทางสังคมวิทยาในด้านกลุ่มในทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหรือผู้แสดงซึ่งอย่างน้อยประกอบด้วยร่วมกันอย่างน้อย ๓ ฝ่าย คือ ฝ่ายที่ ๑ และฝ่ายที่ ๒ ต่อด้านกับฝ่ายที่ ๓ ฝ่ายที่ ๑ และ ๒ นี้เรียกว่า “ผสม” ส่วนฝ่ายที่ ๓ มีชื่อเรียกว่า กลุ่ม ๓ หรือ “ไตรภาคี” การศึกษาเกี่ยวกับการผสมภายในระบบ “ไตรภาคี” ย่อมตรงตาต่อนักสังคมวิทยาสมัยใหม่ เพราะว่า การนำเอาความเป็นปกติของกระบวนการกำหนด

รูปของกระบวนการผสมภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ กัน และความสบาย ซึ่งระบบสังคมที่สลับซับซ้อนมากสามารถลดลงมาเป็นระบบ “ไตรภาคี” เพื่อความมุ่งหมายของการวิเคราะห์เท่านั้น (Caplow 1968) ประเด็นของการวิเคราะห์เช่นนั้นก็คือการเข้าใจว่าอำนาจถูกเปลี่ยนแปลงเป็นความอ่อนแอได้อย่างไร และความอ่อนแอนั้นกลายมาเป็นอำนาจโดยการร่นไปเป็นการผสมภายในระบบสังคมได้อย่างไร

ระบบไตรภาคี แบ่งตามแนวความคิดแบบโบราณ ตามหลักความสัมพันธ์กันกับอำนาจของบรรดาสมาชิกทั้งหลายออกเป็น ๘ ชนิดด้วยกัน ซึ่งดูเหมือนว่าจะพบเห็นได้ในสังคมมนุษย์ทั่วไป ในการสัมพันธ์กับปัญหาต่างๆของการบริหาร สิ่งที่สำคัญที่สุดของแบบต่างๆ เหล่านี้คือ “ไตรภาคีแบบสายการบังคับบัญชา” ดังนี้คือ.-

ไม่มีการผสม

ก. เห็นอ. ข. และ ค., ข. เห็นอ. ค.



ด้วยการปฏิวัติในการผสม ขค.

ขค. เห็นอ. ก., ข. เห็นอ. ค.



ด้วยการผสมที่ไม่เหมาะสม กค.

กค. เห็นอ. ข., ก. เห็นอ. ค.



ด้วยการผสมอย่างโบราณของ กข.

กข. เห็นอ. ค., ก. เห็นอ. ข.



ในระบบไตรภาคีข้างบนนี้ ก. แข็งแกร่งกว่าทั้ง ข. หรือ ค. และครอบครองไม่ทั้งสองคน แต่ ก. อาจจะอ่อนแอกว่า ขค. รวมกัน ในเมื่อ ก. เป็นผู้จัดการองค์การ และ ข.ค. เป็นลูกน้องเด่น ๆ ๒ ท่าน ยุทธวิธีนี้เป็นปัญหาสำคัญของ ก. คือ จะหลีกเลี่ยงการสร้างรูปการปฏิวัติขึ้นอันเกิดจาก ข.ค. ร่วมมือกันได้อย่างไร? ทุกกรณีของการบริหารสถานการณ์สามารถพัฒนาเป็นแบบหนึ่ง ซึ่งผู้จัดการต้องเผชิญกับลูกน้อง ๒ คนที่สามารถต่อต้านอำนาจหน้าที่ของเขา ถ้าเขาทั้งหลายตัดสินใจที่จะผสมเพื่อต่อต้านเขาคนเดียว ก. นั้น แข็งแกร่งมากทีเดียว แต่ถ้าหากทั้ง ข. และ ค. จะผสมกันแล้วต่อต้าน ก. ก. ย่อมพ่ายแพ้ในที่สุดนั่นเอง

แม้แต่ในขณะที่ผู้จัดการคนหนึ่งซึ่งมีอำนาจหน้าที่อย่างท่วมท้น แต่จะเขยียดอำนาจจริงไม่ได้ เขาต้องคิดในด้านการรวมกันขึ้นระหว่างลูกน้องของเขา แต่ปัญหาต่าง ๆ ที่เขามีกับบุคคลเหล่านั้นไม่เป็นสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน เมื่อเปรียบเทียบกับปัญหาของการป้องกันเขาเองจากการต่อต้านการร่วมมือกันปฏิวัติแล้ว ในองค์การทั่ว ๆ ไปนั้น ศิลปะของการบริหารนั้นประกอบด้วย การป้องกันการรวมกันปฏิวัติอย่างกว้างขวาง เราจะป้องกันสิ่งเหล่านั้นได้สำเร็จได้อย่างไร?

นานมาแล้ว George Simmel ได้เห็นอันตรายของระบบ “ไตรภาคี” กับลูกน้องอีก ๒ คน ซึ่งสามารถเป็นสมาชิกที่มีอำนาจมากกว่า

และสามารถเปลี่ยนแปลงความแข็งแกร่งของเขาให้เป็นความอ่อนแอได้อย่างอัตโนมัติ โดยการเข้ามาของการรวมพวกเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นผลให้เขาแบกภาระในฐานะเป็นผู้ช่วยเหลือ การแก้ปัญหาของ Simmel ก็คือ การเปลี่ยน “ระบบไตรภาคี” กับลูกน้องสองฝ่าย (คน) ที่มีอำนาจเท่า ๆ กันไปเป็น “ไตรภาคีตามสายการบังคับบัญชา” โดยทำให้ ข. และ ค. ไม่เท่ากันให้ได้ดังที่เขากล่าวไว้—

ย่อมเป็นธรรมเนียมโดยทั่วไปของ...

ในการแบ่งผู้ชนะเสียใหม่ อย่างน้อยประมาณ ๒ ส่วน และแต่งตั้งผู้ควบคุมตรวจตราของแต่ละด้าน แต่ให้อำนาจของผู้ควบคุมเหล่านี้ ให้แตกต่างกันเล็กน้อยในชั้นยศและตำแหน่ง นี่เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดจริงๆ สำหรับการทำการแข่งขันกันระหว่าง ๒ หัว ซึ่งป้องกันการรวมหัวเข้าด้วยกันในทางปฏิบัติ เพื่อต่อต้านผู้ปกครองคนเดียวในเรื่องของอาณาเขตแคบ โดยการเปรียบเทียบ ถ้าหากชั้นยศเหมือนกันโดยตลอด และแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจนนั้น ย่อมทำให้พิสูจน์เห็นได้ว่าจะง่ายกว่ามาก ถ้ายอมคน ๒ คน มีชั้นยศเท่าๆกัน (พันตรี ร้อยเอก, ปลัดโท, ศึกษาโทด้วยกัน) การกระจายภาระผู้นำเท่าๆกัน ในทางปฏิบัติจะเห็นได้เพียงเล็กน้อยกว่าการมอบหมาย

งานอย่างอื่น และย่อมมีความจำเป็นที่
ต้องมีการบังคับบัญชา ระบบเพื่อนฝูง
อาจจะเป็นสิ่งที่ทำให้ดีที่สุดในเทคนิคที่
จำเป็นเช่นนี้ แต่ถ้า ๒ คนนั้นมีชนยต
แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด (คนหนึ่งเป็น
ปลัด อีกคนหนึ่งเป็นเสมียน) ภาวะผู้นำ
ของคนหนึ่ง (ปลัด) ย่อมไม่มีคู่แข่งชั้น
(เด่นชัด) การแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย
ในชั้นยศและตำแหน่งย่อมเปิดทางให้มี
ระบบอินทรีย์ และการมอบหมายงาน
อย่างพึงพอใจผสมผสานกับความกลัว
ในเมื่อคนใดคนหนึ่งไม่มีข้อสงสัยเลยว่า
อำนาจ เพราะว่าความอาวุโสของเขาเอง
อีกนัยหนึ่งอำนาจนี้ไม่เพียงพอที่จะเสนอ
แนะในทางเดียวกันต่อบุคคลอื่น

(Simmel, 1950, pp. 165-66)

ผู้จัดการสมัยใหม่ทั้งหลายย่อมมีความรู้สึกทำนอง
นี้ และเป็นการผิดปกติที่ลูกน้องที่มีอำนาจแข็ง
๒ ท่านที่ยังอยู่ร่วมด้วยกันได้ในระยะยาว แม้แต่
คนที่อ่อนแอก็ตาม ผู้จัดการที่ไร้ประสิทธิภาพ
สามารถหกละเม่นเป็นปกติได้ในจุดสมดุลย์ของ
อำนาจหน้าที่ ต่อลูกน้องคนใดคนหนึ่งหรืออีก
คนหนึ่ง ซึ่งเขาทั้งสองยังไม่พร้อมที่จะก่อการ
กบฏขึ้น

จริงอยู่ การปฏิวัติโดยการผสมกันเข้า อาจ
จะเกิดขึ้นได้แม้กระทั่งในรูปแบบของ “สายการ

บังคับบัญชาของไตรภาคี” กับบุคคลสามฝ่ายที่มี
อำนาจหน้าที่ไม่เท่าเทียมกัน แต่การร่วมมือกัน
ระหว่าง ข.ค. จะไม่มีประโยชน์สำหรับผู้ร่วมงาน
เท่าที่ควรจะเป็น ถ้าบังเอิญทั้งคู่มีอำนาจเท่าเทียม
กัน (มักจะไม่น่ารวม เช่น สหรัฐฯ-รัสเซีย?) ส่วน
ค. ผู้ซึ่งอ่อนแอกว่าจะได้รับอำนาจเหนือ ก. โดย
การเข้าร่วมมือเป็น ข.ค. แต่การทำเช่นนั้นก็ยังต้อง
ตกเป็นลูกน้องของ ข. ในการรวมนั้น ทั้งนี้ย่อม
แล้วแต่สิ่งแวดล้อมอย่างอื่นภายในองค์การด้วย
การทำเช่นนั้นอาจจะเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจของ
เขา (ค.) ก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามเขาต้องคำนึงถึง
การเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของการปฏิวัติเท่าเทียม
กันกับ ข. แต่ย่อมไม่ได้ผลประโยชน์เท่าเทียมกัน

ทางเลือกอย่างหนึ่งสำหรับ ค. เมื่อเลือก
ร่วมกันเป็น ข.ค. ก็คือการร่วมกับ ก. เป็น กค.
แต่เขาก็หลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องเป็นมือรอง หรือ
ลูกน้องของ ก. อีกเช่นกัน แต่เขาจะได้อำนาจ
เหนือ ข. ซึ่งเขาไม่เคยได้รับมาก่อนเลย โดย
ไม่ต้องมีการเสี่ยงแต่อย่างใด ในเมื่อเขาผสมเป็น
พวกโดยไม่ต้องคิดปฏิวัติ ก. เหมือนวิธีแรก

กระบวนการซึ่ง “กลุ่มสาม” แยกตัวออก
เป็นสองฝ่ายเพื่อต่อต้านฝ่ายหนึ่ง น่าจะได้ทำการ
ศึกษากันในห้องทดลองดูบ้าง และทั้งสามฝ่าย
น่าจะลองมาเล่นเกมสกันดู หรือทำการแก้ปัญห
ซึ่งได้จัดขึ้นอย่างระมัดระวัง เพื่อให้เขาไม่
เท่ากันในด้านอำนาจและยังต้องสังเกตดูพฤติกรรม

ของเขาอีกด้วยโดยผ่านกระจก และจดเอาไว้เพื่อ
จะได้นำมาวิเคราะห์ในตอนหลัง ผลของการทดลอง
นั้นน่าจะได้รับการยืนยันว่า แนวโน้มที่เป็น
อยู่ของสองฝ่ายที่อ่อนแอกว่าของ “สายการบังคับ
บัญชาในระบบกลุ่มสามชั้น” จะเข้ามาผสมกัน
เข้าเพื่อต่อต้านอีกคนหนึ่งที่ยังแข็งแรงกว่า โดย
การผนึกกำลังกันเข้าระหว่าง ข ค. อย่างไรก็ตาม
ทางเป็นไปได้ของการผสมระหว่าง ข ค. ย่อมไม่
คงที่ ย่อมจะหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงไปตาม
สถานการณ์ และสามารถจะใช้เล่ห์เหลี่ยมได้โดย
ปรับปรุงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และเงื่อนไขทั้งหลาย

ดังนั้น ความมุ่งหวังที่เชื่อถือได้ ในระบบ
“ไตรภาคีตามลำดับชั้น” ก็คือว่า การผสมเข้า
ด้วยกันจะถูกกำหนดขึ้น อันตรายของการผสม
ระหว่าง ขค. ย่อมมีมากเกินไปสำหรับ ก. ที่จะมี
ชีวิตอยู่ต่อไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมื่อเขา
พิจารณาว่า ข. ยืนอยู่ได้เพื่อรับผลมากเกินไปจาก
การผสมการปฏิวัติเหล่านั้น ซึ่ง ก. อาจจะต้อง
ที่จะเสนอให้ความเท่าเทียมกันต่อ ค. ในอันที่จะ
ได้รับการพึ่งพาอาศัยของ ค. ในขณะเดียวกัน ข.
นั้นได้ระมัดระวังอย่างเจ็บแสบแล้วว่า การรวมเป็น
พวกเดียวกันของ กค. จะทำให้ ข. เองต่ำลงมาใน
ระบบ “ไตรภาคี” โดยปราศจากการลงทุนต่อ
ก. หรือ ค. แต่ถ้าเขาไม่สามารถมีการผสมกันขึ้น
ระหว่าง ขค. บางทีเขาต้องการเป็น กข. ก็ได้
โดยปราศจากเป้าหมายใด ทั้งสิ้น

ดังนั้น ก. ควรจะอย่างไรในสถานการณ์
เช่นนี้? สมมติว่า เขาไม่สามารถทำอะไรได้ใน

ระยะสั้น การลดกำลังของ ข. หรือ ค. จะเพียงพอ
ในการทำให้ ขค. ผสมกันอย่างไม่ประสบผล
สำเร็จได้หรือไม่? ถ้าหากเขาสามารถทำเช่นนั้น
เขาก็ควรจะทำ แต่ถ้าหากเขาไม่สามารถทำได้
เขาก็ควรจะฟังคำแนะนำอย่างดีในการออกแบบ
การผสมไม่กับ ข. หรือ ค. ก่อนที่เขาทั้งสองจะ
เซ็นสัญญาซึ่งกันและกัน

เขาควรจะตัดสินใจเลือกใคร? การผสม
ระหว่าง กค. กำลังพยายามทำอยู่ ค. อยากจะ
ร่วมกับ ก. มากกว่ากับ ข. แต่ ข. คิดอยู่ในใจว่า
จะเป็น ข.ค. ค. อ่อนแอกว่า ข. บางครั้งจะเป็น
การง่ายและสะดวกและเป็นคู่ขาที่มีความรับผิดชอบ
มากกว่า ยิ่งกว่านั้น ในเมื่อ ข. เป็นตัว
อันตรายต่ออำนาจหน้าที่ของ ก. จึงดูเหมือนว่า
เป็นการไม่รอบคอบที่จะทำให้เขาเข้มแข็งโดย
การรวมเป็น กข. อย่างไรก็ตาม ในกรณีต่าง ๆ
ประมาณ ๙ ใน ๑๐ เรื่อง การเลือกที่ถูกต้อง
สำหรับผู้จัดการซึ่งพบว่าตัวเขาเอง ในระบบ
“ไตรภาคีแบบสายการบังคับบัญชา” นี้ ก็คือ
การรวมเป็น กข. ถ้าเป็นไปได้และเป็นการผสม
อันเดียวซึ่งไม่ได้อยู่ข้างใดโครงสร้างขององค์การ
หรือการเข้าแทรกแซงกับโครงการต่าง ๆ ของ
องค์การและผู้จัดการควรจะพอใจมั่นในฐานะ
เป็นหลักเป็นฐาน แต่แม้กระนั้นก็ตามรากฐาน
ของการจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น เขามี
แนวโน้มที่จะเป็นผู้ได้เปรียบมากกว่าการสูญเสีย
โดยการสนับสนุนอำนาจหน้าที่ของลูกน้องที่เป็น
ฝ่ายที่มีบทบาทสำคัญอยู่ ๆ

การผสมแบบ กค. บางครั้งเรียกว่า เป็น การผสมที่ไม่เหมาะสม การรักษาอำนาจหน้าที่ ของ ก. โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ข. และ ค. นั้น ข. อาจจะยังเรียกร้องได้เสมอว่า ฝ่ายเขามีอำนาจหน้าที่เหนือ ค. เป็นการส่วนตัว ได้เสมอ แต่ถูกเหนือกว่าโดยการผสมแบบ กค. หรือ ค. สามารถบริหารอำนาจหน้าที่โดยความ มั่นใจได้ และโครงการขององค์การสำหรับหลัก “ไตรภาคี” ที่มีความรับผิดชอบอยู่ก็จะต้องมี ความทุกข์บ้างเล็กน้อย

วิกฤติการของการบริหาร

ถ้าหากผู้จัดการคนใหม่ไม่รีบสร้างอำนาจ หน้าที่ของเขาขึ้นมาในระยะแรกโอกาสของเขา ในระยะหลังนั้นย่อมจะเหลือน้อยเต็มที ในทาง กลับกัน เมื่อครั้งหนึ่งที่ได้สร้างอำนาจหน้าที่ ขึ้นมา ย่อมมีแนวโน้มที่จะอยู่อย่างนั้นนาน- แสนนานที่จะถอยบังคับในงานของเขาอย่างจริงจัง และต่อไปเรื่อย ๆ เช่นนั้น ถ้าหากเขาสามารถ ทนกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ โดย ไม่คำนึงถึงว่าเป็นเวลานานเท่าใด และได้อย่างไร ที่เขาจัดการกับปัญหาความรับผิดชอบธรรมดา ๆ ผู้จัดการ เพื่อนทุกคน บางครั้งต้องเผชิญกับ วิกฤติการสำคัญ ๆ ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาของการ อยู่รอดต่อไปของเขาเองในตำแหน่ง

ปัญหาธรรมดา ๆ ของบางคนอาจจะเกี่ยว- ข้องกับเหตุฉุกเฉินของบุคคลอื่น ๆ นั่นเอง องค์-

การซึ่งสามารถจัดการกับเหตุฉุกเฉินอย่างธรรม- ดาสามัญนั้นย่อมไม่คิดว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่อง ของวิกฤติการก็ได้ ไฟไหม้มิใช่วิกฤติการของ กองดับเพลิง การดับเพลิงเป็นความรับผิดชอบ ธรรมดา ๆ ของหน่วยงานนี้ แต่ไฟไหม้เป็น วิกฤติการของห้องแถวร้านค้า โรงเรียนและโรง พยาบาลนั้น ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ถ้าหาก มีสัญญาณไฟไหม้สำหรับโรงพยาบาล พนักงาน ดับเพลิงไม่มีความรับผิดชอบ เพราะว่าขาด เครื่องมือในการดับเพลิง นั้นย่อมเป็นวิกฤติการ ของกองการดับเพลิง เป็นต้น

วิกฤติการขององค์การอาจจะให้คำจำกัด ความในฐานะเป็นปัญหา ซึ่งเรียกร้อง “ความ พยายามสูงสุด” บทบาทของผู้จัดการในการ ชักจูงจุดสูงสุดนั้นย่อมเป็นทั้งสัญลักษณ์และแนว ปฏิบัติ พุดกันในแง่สัญลักษณ์นั้น เขาทำให้ เป็นตัวตบช้นในการพิจารณาโดยองค์การ ต่อ การเข้าแก้ปัญหาและสรรหาแม่แบบของพลังงาน และการอุทิศตนสำหรับสมาชิกคนอื่น ๆ ในการ เลียนแบบโดยหลักของการปฏิบัติ เขาย่อมมี ความรับผิดชอบสำหรับการจัดตั้งโครงสร้างของ สักคมอย่างชั่วคราว ซึ่งวิกฤติการจริง ๆ ทุกครั้ง ไปต้องการการควบคุมดูแล จนกระทั่งจุดวิกฤติ- การเหล่านั้นโดยผ่านพ้นไป

ระยะเวลาที่เป็นอยู่ โดยหลักของวิกฤติการ ย่อมเป็นการสะดวก แม้ว่าจะเป็นการประดิษฐ์ ขึ้นมาเล็กน้อยเท่านั้น เพื่อบรรยาย (อภิปราย)

ความรับผิดชอบของผู้จัดการในฐานะรายการ
ของระยะต่าง ๆ ๗ ประการ คือ.—

- ๑) การยอมรับต่อวิกฤติการณ์
- ๒) การปรากฏตัวให้เห็นในฉาคนั้น
- ๓) การสรรหาที่ปรึกษาของวิกฤติการณ์
- ๔) การระดมทรัพยากร
- ๕) การประกาศใช้แผน
- ๖) ประการผลที่เกิดขึ้นให้ทราบทั่วกัน
- ๗) การให้รางวัลตอบแทนโดยทั่วกัน

การยอมรับของผู้จัดการ ในวิกฤติการณ์ใน
องค์การของเขาควรจะเป็นการรวดเร็วและผิ-
พลาตไม่ได้ เมื่อข่าวมาถึงในตอนกลางดึก ไม่
ควรแนะนำให้รองจรรุ่งเข้าถึงจะเริ่มแก้ไข ย่อม
เป็นการดีถ้าจะพิสูจน์อย่างผิด ๆ ว่า ไม่มีอะไร
ร้ายแรงในฐานะวิกฤติการณ์ ย่อมจะให้ทุกคน
เกี่ยวข้องกับละครลับฉากของการตื่นตื่นที่น่า
ยินดียิ่ง และบางครั้งที่จะต้องจดจำในฐานะ
วิกฤติการณ์ได้ผ่านพ้นไป ย่อมเป็นอันตรายที่ต้อง
จารึกไว้ต่อการตอบสนอง ขำ หรือตัวมดเต็ม
เกินไปต่อการประกาศกันให้ทราบในวิกฤติการณ์
นั้น ภายในตอนเช้าของวันรุ่งขึ้นอาจจะ “ไม่-
สามารถจะ^๕ฟื้นได้”

ในไม่ช้าไม่นานที่วิกฤติการณ์ได้รับการยอมรับว่าเกิดขึ้น ผู้จัดการต้องมาที่สถานทีนั้น แม้
แต่วิกฤติการณ์จะต้องอยู่ ณ ที่ไม่ค่อยสะดวกก็ตาม
หรือเขามีความสะดวกที่ดีกว่าสำหรับการทำงาน-
นี้ ณ ที่อื่นก็ตาม การชักเข้าไต่ ๆ ต่อการปรากฏ

ตัวต่อสถานที่เกิดขึ้น จะเป็นการทำลายอำนาจ
หน้าที่ของเขาเล็กน้อย โดยปราศจากผลที่เกิดขึ้น
อันเป็นผลสุดท้ายของการวิกฤติการณ์ บางกรณี
อาจจะเป็นไปได้ว่า ผู้จัดการของบริษัทระหว่าง
ประเทศสูญเสียอำนาจในการควบคุมไปได้
เพราะว่าในเมื่อลูกน้องของเขาท่านหนึ่งที่เป็นผู้
จัดการระดับต้นได้สูญหายไปในกลางทะเล เขา
อำนาจการในการช่วยเหลือช่วยชีวิต จากสำนัก
งานที่บ้านแทนที่จะมาที่ท่าเรือที่เขากำลังแสวง
หากันอยู่นั้นย่อมจะไม่^๖พินมาได้ในเรื่องอำนาจ
หน้าที่ของเขาเองในส่วนนั้นของโลก การ
ประยุกต์ใช้ในกรณีตัวอย่างเช่นนั้นย่อมจะเป็น
ความทรงจำที่ลืมไม่ได้ ส่วนในตัวอย่างอื่น การ
ไม่ปรากฏตัวของผู้จัดการ จากฉาคนั้นย่อมลง-
โทษเขาในความซึ่กช้าและความขาดนั้นเข้าแล้ว
ซึ่งทำนองเดียวกับบอริการของมหาวิทยาลัย ไม่
ออกมาจากที่ทำงานเพื่อเจอหน้านักศึกษาที่เดิน
ขบวน แต่กลับส่งคนบดี้มาแทนเขา ซึ่งท้าย
ที่สุดเขาอาจจะต้องลาออกไป แทนที่จะรอคอย
จนกว่าจะพบว่าตนเองไม่มีประโยชน์ต่อเขาแล้ว

ครั้งหนึ่งในฉากที่เกิดขึ้นนั้น บ่อยครั้งที่ผู้
จัดการพบว่าตัวเขาเองอยู่ในตำแหน่งแปลก
ประหลาดในการมีส่วนช่วยเหลือด้านอารมณ์ที่
ริบถ้วน แต่ปราศจากการลงมือทำอย่างมา
การตอบสนองขององค์การที่ปรากฏให้เห็นอย่าง
แน่ชัด เช่น การกดปุ่มสัญญาณไฟไหม้ ปิดถนน
เอาเงินออกจากเซฟ หากนอนอยู่ยามตอนกลางคืน

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ดูเหมือนว่าได้มีการทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่สิ่งที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนน้อยในชั้นต่าง ๆ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องกระทำย่อมต้องการข้อมูลเพิ่มเติมและการเสนอแนะมากกว่าสิ่งที่ปรากฏให้เห็นเด่นชัด ประเด็นนี้เองซึ่งผู้จัดการพบว่าตัวเขาเองได้สรรหากรรมการชุดพิเศษ เป็นที่ปรึกษาซึ่งจะเข้าข้างเดียวกับเขา จนกระทั่งวิกฤติการได้สิ้นสุดลง เขามีอิสระที่จะแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การต่อที่ปรึกษาชุดนั้น แต่ในตัวอย่างส่วนมากทั่ว ๆ ไปแล้ว ย่อมมีบุคคลบางคนที่จะต้องรวมเข้าไว้ด้วย ถ้าหากกรรมการชุดนั้นจะต้องมีการประเมินความสะดวกต่าง ๆ ขององค์การโดยรวดเร็วและปราศจากความขัดแย้ง

ในองค์การเล็ก ๆ โดยมากนั้นกรรมการเกี่ยวกับวิกฤติการอาจจะมีสมาชิกเพียง ๒ หรือ ๓ ท่านเท่านั้น ในขณะที่ที่ปรึกษาขององค์การขนาดใหญ่ เช่น กรณีวิกฤติการของประธานาธิบดีเคนเนดีต่อปัญหาคิวบา จะมีสมาชิกที่ปรึกษาถึงประมาณ ๕๐ ท่านในตำแหน่งและหน้าที่ต่าง ๆ กัน และใช้เวลาเกือบ ๆ ๒๔ ชั่วโมงต่อวัน ระยะติดต่อกันไปประมาณ ๒ สัปดาห์ ในการประชุมร่วมกันในทำเนียบ

ในการทำงานใกล้ชิดกับประธานาธิบดีในเรื่องนี้ จนกระทั่งวิกฤติการได้สิ้นสุดลง (Sorensen 1965, p.679)

กรรมการที่ปรึกษาวิกฤติการส่วนใหญ่เป็นประชาธิปไตยมากกว่าโครงสร้างขององค์การจากการที่สมาชิกทั้งหลายได้ตั้งขึ้น ในกรณีทางอุดมการณ์แล้วสมาชิกทั้งหลายปฏิบัติต่อกันและกันในฐานะที่เท่ากัน ในการพัฒนาข่าวสารข้อมูล คำแนะนำสถานการณ์ที่เป็นแผนและทางเลือกต่าง ๆ สำหรับการพิจารณาของผู้จัดการ เมื่อความคิดเห็นของกรรมการที่ปรึกษาในประเด็นใดก็ตามออกมาเป็นเอกฉันท์ ย่อมเป็นผลสำเร็จ แต่เมื่อมีการแบ่งแยกกันระหว่างกรรมการด้วยกัน ผู้จัดการย่อมมีอิสระที่จะเชื่อคำแนะนำของเสียงข้างมากหรือข้างน้อยก็ได้ โดยปราศจากการต่อต้านแต่อย่างใด

อนึ่ง ข้อเสนอแนะประการแรกของกรรมการวิกฤติการ ดูเหมือนว่าเป็นการระดมทรัพยากร ซึ่งองค์การทั้งหมดจะต้องเตรียมพร้อม (ตื่นตัว) ต่อการเอาจริงเอาจังของวิกฤติการ และคนทุกประเภทและความสะดวกต่าง ๆ ได้ทำไว้พร้อมมูลเพื่อนำมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่บางทีอาจจะไม่เกิดขึ้น การเคลื่อนไหวนี้เป็นทั้งความมุ่งหมายของสัญลักษณ์และแนวปฏิบัติ

ด้านที่เกี่ยวกับสัญลักษณ์นั้น ย่อมประกาศลักษณะของการต่อสู้ขององค์การตามบุญตามกรรมเพื่อความอยู่รอด และการสั่งจั่วคราวของเป้าหมายขององค์การอื่นในด้านการปฏิบัติ นั้นย่อมขยายความสามารถของผู้จัดการ เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่มองไม่เห็นได้ และขยายทรัพยากรขององค์การในส่วนประกอบใหม่

ขั้นตอนต่อไปในการบริหารสถานการณ์วิกฤติก็คือ การประกาศใช้แผน แผนนั้นจะเป็นอะไรเกี่ยวกับธรรมชาติของวิกฤติกาล ซึ่งอาจจะเป็นการต่อสู้หรือการเลือกตั้งอันหนึ่ง ซึ่งตำแหน่งชนะเลิศของเกมส์หรือบริษัทที่ยึดครอง การแถลงเกี่ยวกับงบประมาณหรือพยากรณ์ต้นทุนหรือความแตกแยกในความคิดเห็นทางด้านความเชื่อ(ศาสนา)หลักร่วมกันซึ่งประยุกต์ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีอยู่ไม่มาก แต่มีความสำคัญมากดังนี้ประการแรก การวางแผนใด ๆ ก็ตามย่อมดีกว่าการทำงานโดยกลอนสดไปเรื่อยๆ ประการที่สอง ในเมื่อแผนหนึ่งได้รับการยอมรับแล้วครั้งหนึ่ง น้ำหนักของแผนนั้นควรจะทำต่อไป ประการที่สาม ทุกแผนสำหรับเหตุการณ์วิกฤติกาลควรจะรวมข้อกำหนดสำหรับผลเสียที่ออกมา (ย่อมผิดพลาดได้เสมอ) และรวมถึงข้อกำหนดบางอย่างสำหรับเหตุการณ์แต่ละอัน ๆ ไป

เมื่อวิกฤติกาลสิ้นสุดลงเรียบร้อยแล้ว หรือเมื่ออันตรายได้ผ่านพ้นไปย่อมมีความสำคัญติดอยู่กับความทรงจำเหมือนเมื่อตอนเกิดขึ้นในครั้งแรกเช่นกัน ระยะนี้กรรมการที่ปรึกษาเกี่ยวกับวิกฤติกาลจะกลับสู่สภาพปกติในหน้าที่เดิมของตน ปลอ่ยให้บุคคลที่เฝ้าดูกิจกรรมขององค์การมีความซุ่มมุลุ่นวาย วิธีการที่ดีกว่าก็คือการเปลี่ยนสภาพวิกฤติกาลอย่างหนักแน่นโดยการประกาศเวลาสิ้นสุด การยกเลิกกรรมการที่ปรึกษาวิกฤติกาล และตลอดจนการประเมินผลของสิ่งที่เกิดขึ้นและการให้รางวัลตอบแทน หรือ

ขอบพระคุณต่อบุคคลซึ่งรับใช้และบุคคลที่แค่นีรรอคอยอยู่เท่านั้นอีกด้วย

ย่อมไม่มีบุคคลใดให้คำแนะนำที่มีความหมายซ่อนเร้น หรือคัดค้านข้อเสนอแนะที่อภิปรายมาแล้วอีกต่อไปว่า ถ้าผู้จัดการที่ตื่นใ้ควรมีวิกฤติกาลในองค์การนิดหน่อยเท่านั้นและควรจะได้เตรียมตัวเผชิญกับสิ่งเหล่านี้ล่วงหน้านานพอควร อย่างไรก็ตามบางครั้งย่อมเป็นไปได้ ในองค์การชนิดต่าง ๆ เป็นส่วนมากสำหรับผู้จัดการที่จะสร้างอำนาจหน้าที่ของเขาให้มั่นคง จนกระทั่งเขาได้แก้ไขอุปสรรคได้ อย่างน้อยวิกฤติกาลที่สำคัญครั้งหนึ่ง ย่อมมีแรงใจที่จะคิดถึงอำนาจหน้าที่ของเขาในฐานะความมั่นคงได้ (ชนะครั้งแรกย่อมมีกำลังใจเยอะ)

ยอมรับรองความมั่นคงของอำนาจหน้าที่อย่างไร?

เครื่องหมายของการสร้างอำนาจหน้าที่ ย่อมมีความแตกต่างกันไปบ้างจากองค์การหนึ่งองค์การใด ย่อมแล้วแต่แบบของผู้หน้านั้น ๆ แต่ย่อมมีความเรียบร้อยที่เป็นกฎเกณฑ์น้อยซึ่งดูเหมือนว่าจะเป็นเครื่องยืนยัน ให้เห็นอย่างมั่นคงในเก้าอี้ของผู้จัดการภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งหมด คือ—

- ๑) ลูกน้องของเขามาหาเขาสำหรับคำแนะนำและการสั่งสอน เขาแทบจะไม่ต้องสั่งงานธรรมดา ๆ แก่คนเหล่านี้เลย

- ๒) เขาสามารถที่จะทำการเสนอแนะต่างๆ ต่อลูกน้อง ซึ่งไม่สนใจและไม่ยอมเข้าใจคำสั่งต่าง ๆ
- ๓) เขาสามารถไปที่ใดก็ได้ในองค์การ โดยปราศจากความอับอายหรือมีข้อจำกัดต่าง ๆ
- ๔) บุคคลที่ทำงานใกล้ชิดที่สุดของเขาคือ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งใกล้ชิดที่สุดต่อจากเขาอย่างเป็นทางการ
- ๕) เสี่ยงกระชับเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของคนในองค์การ เขาไม่ค่อยมีโอกาสรู้ แต่เขาเป็นคนแรกที่จะต้องรับรู้เรื่องเกี่ยวกับปัญหาใหม่ๆ ขององค์การ
- ๖) ประเด็นต่าง ๆ ที่ได้อ้างถึงเขาสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ ส่วนใหญ่ได้แก่สิ่งต่าง ๆ ที่เขาต้องการจะอ้างถึง ลูกน้องไม่มีการรื้อฟื้นในการตัดสินใจสิ่งอื่น ๆ ด้วยตัวของเขาเอง
- ๗) เมื่อเขากลับมายังองค์การภายหลังการไปตระเวนนอก เขาไม่คาดหวังว่าจะได้พบว่าวิกฤตการณ์อะไรเกิดขึ้น
- ๘) ลูกน้องของเขามีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนเหมือนนโยบายต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งดูเหมือนว่าไม่เป็นการนำมาซึ่งการทะเลาะเบาะแว้งกันเป็นการส่วนตัว
- ๙) เสริมพนักงานขององค์การดูเหมือนว่าน่ายินดีโดยแท้ เมื่อเขาทั้งหลายเข้ามาหาเขาโดยไม่ได้คาดหวัง
- ๑๐) เมื่อเขาเป็นประธานในที่ประชุมของลูกน้อง ย่อมไม่มีปัญหาใดๆ ในการกระตุ้นให้มีการอภิปราย อีกนัยหนึ่งก็คือ เขาสามารถที่จะหยุดการอภิปรายของประเด็นที่แตกต่างกันได้ และเปลี่ยนไปอภิปรายประเด็นอื่น ๆ ได้โดยต่อไป
- ๑๑) เมื่อเขาเข้าร่วมประชุมที่ลูกน้องคนหนึ่งของเขาทำหน้าที่เป็นประธาน จะเป็นไปได้โดยสวยงามเสมอ
- ๑๒) ไม่มีคนหนึ่งคนใดในองค์การ ซึ่งเขาจำเป็นต้องปรึกษาหารือเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นยศ การแต่งตั้ง หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เว้นแต่บุคคลที่เขาจะต้องปรึกษาด้วยตามสายการบังคับบัญชาในโครงสร้างขององค์การเท่านั้น
- ๑๓) ภายใต้อำนาจจำกัดอันกว้างขวาง เขาสนทนากับการทำงานส่วนตัวของเขาไม่ว่าแนวตั้ง แนวนอน โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงโครงการขององค์การ
- ๑๔) มีอัตราการเข้าออกและการขาดงานระหว่างบุคคลที่ใกล้ชิดของเขาน้อยกว่าที่อื่น ๆ ในองค์การ เมื่อตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ตัวเขาวางลงย่อมมีการแข่งขันกันโดยยุติธรรม
- ๑๕) เขาไม่เคยเผชิญกับการปฏิวัติการผสมกัน และไม่เคยเข้าร่วมกับฝ่ายที่ไม่เหมาะสมเลย