

## Chapter 17 : Fritz Schumacher and small is beautiful

By Pira Inaratood and Phornchai Citravinijaradin

### คำแปล (ย่อ)

Fritz Schumacher เกิดที่กรุงบอนน์ (Bonn) ประเทศเยอรมันในปี 1911 ผ่านการศึกษาจากสถานศึกษาในมหาวิทยาลัยของกรุง Bonn และ Berlin ในปี 1930 ไปศึกษาต่อที่ประเทศอังกฤษและ USA ในฐานะนักเรียนทุน Rhodes (Rhodes Scholar) ในสาขาวิชา จิตวิทยา, การเมือง และเศรษฐศาสตร์ เมื่อกลับมาถึงประเทศเยอรมันเป็นยุคของ ฮิตเลอร์เรื่องอำนาจ และเริ่มประกาศสงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี 1939 จึงได้ตัดสินใจกลับไปประเทศอังกฤษ และเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกกล่าวหาว่าเป็นพวกศัตรูต่างดาว จึงเข้าไปทำงานเป็นแรงงานด้านเกษตร และให้ความสนใจในหลักการของมาร์กซ์ (Marx) ทั้งยังเข้าร่วมสหชนาและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์และการเงินการคลังในท้องถิ่น หลังจากนั้นในปี 1946 ถึง 1950 เมื่อสงครามสงบลงได้มีโอกาสเป็นสมาชิกของ The British section of the Control Commission ในเยอรมันตะวันตก ประกาศตัวว่าเป็นคนเยอรมันและเป็นอังกฤษที่เป็นกลาง และจากผลงานที่ได้ทำไประหว่างการดูแลการฟื้นตัวของเยอรมัน จึงทำให้ได้รับการกล่าวถึงจากหน่วยงานหลายหน่วยงาน เช่นหน่วยงาน Sir Stafford Cripps และ Lord Keynes ต่อมาได้รับเลือกให้เป็นที่ปรึกษาด้านเศรษฐศาสตร์ให้กับ The National Coal Board (NCB) ในปี 1950

ในปี 1960 ภรรยาของ Fritz Schumacher ถึงแก่กรรมและนำมาซึ่งผลกระทบต่อแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์และหลักปรัชญาความเชื่อของ Schumacher มาก การให้ความสนใจในความมหัศจรรย์และแนวทางความเชื่อของทางตะวันออกทำให้เขาเปลี่ยนมาดำเนินตามแนวทางวิถิปุทธ อีกทั้งการที่ได้มีโอกาสไปเป็นที่ปรึกษาด้านเศรษฐศาสตร์ให้กับประเทศพม่า อันนำมาซึ่งแนวคิดด้านการทำงานจากวิถิปุทธ

ในมุมมองของศาสนาพุทธ มีการกล่าวถึงความสำคัญ "การงาน การทำงาน" อยู่ใน 3 ลักษณะ กล่าวคือ 1) เป็นการให้มนุษย์ได้เข้าถึงและพัฒนาศักยภาพของการมีชีวิตโดยผ่านการทำงาน 2) เป็นการให้มนุษย์ได้ตระหนักและแก้ไขความเห็นแก่ตัวของตน โดยการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ และ 3) เป็นการให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่จำเป็นต่อการดำรงอยู่ เนื่องจากผลของงาน ... ผลของการทำงานและการทำงานเป็นวัฏจักร ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะฉะนั้นการทำงานที่เน้นถึงผลลัพธ์โดยลืมนึกถึงความสำคัญของการเป็นมนุษย์ (greater concern with goods than with people) นอกจากจากจะทำให้งานกลายเป็นสิ่งไม่มีความหมาย นำเบื้อ, ไร้ค่า, เบื่อสิ่งสมองสำหรับพนักงาน ทำให้พนักงานตีไม่แตกต่างกับคนไม่ดีมากนัก และยังทำลายความเป็นมนุษย์ด้วย (Fritz Schumacher 1973/1993 PP 40 - 41)

อย่างไรก็ตาม Schumacher ก็ได้หันมานับถือศาสนาคริสต์ นิกายโรมันคาทอลิกในภายหลังและในปี 1960 - 70 ได้กลายเป็นผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดของการใช้ เทคโนโลยีขนาดกลาง (Intermediate technology) หรือ เทคโนโลยีที่เหมาะสม (Appropriate technology) โดยเชื่อว่า intermediate เทคโนโลยีในการเพิ่มผลผลิตได้มากกว่า สำหรับคนในประเทศกำลังพัฒนา อีกทั้งยังมีต้นทุนที่ถูกกว่า และ รักษาสภาพแวดล้อมกว่า Advance Technology โดยในปี 1966 Fritz Schumacher ได้กลายมาเป็นผู้จัดตั้ง - ประธานของ International

Technology Development Group และได้เดินทางเพื่อเผยแพร่ แนวความคิดของเขาไปทั่วโลก( small-scale environmentally friendly technology ) นอกจากนี้เขายังได้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ อีกหลายตำแหน่ง เช่น President of Soil Association , Director of the Scott Bader Company

เช่นเดียวกับนักคิดชั้นนำท่านอื่นๆ ที่พร้อมจะพบปะกับทุกคนที่พร้อมจะรับรู้รับทราบและสนับสนุนแนวความคิดของเขา Schumacher ป่วยและถึงแก่กรรมในปี 1977 ขณะกำลังเดินทางโดยรถไฟ ผ่าน Switzerland เพื่อไปร่วมงานสัมมนา .

### Small is Beautiful

Schumacher ตีพิมพ์งานชิ้นสำคัญของเขา "Small is beautiful: A Study of Economics as if People Mattered" ออกสู่สาธารณะชนในปี 1973 ประกอบด้วยเนื้อหา 19 บท ที่รวมมาจากบทความ การเขียน การสอน ซึ่ง Schumacher ได้ทำขึ้นในช่วงกลาง 1960 ถึงต้น 1970 ซึ่งได้ กล่าวถึงเรื่องในด้านการศึกษา ไปจนถึง พลังงาน นิวเคลียร์และ เศรษฐศาสตร์ ศาสนาพุทธไปจนถึงปัญหาการว่างงานของอินเดีย หลักการในการบริหารที่ Schumacher กล่าวถึงปรากฏเป็นส่วนใหญ่อยู่ในบทความ 3 บท ที่เขียนถึง "Question of size" , "Technology with a Human face" , "Toward a Theory of Large – Scale Organization"

หลักคิดสำคัญของ Fritz Schumacher คือ the question of size ซึ่งเขาจะไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดบริหารองค์กรให้มีขนาดใหญ่ โดยเขาตั้งข้อสังเกตว่า องค์กรต้องขยายให้มีขนาดใหญ่ตามทฤษฎีที่ว่า "the idolatry of large size" และให้คำจำกัดความว่าเป็น gianism ตามที่ Fritz Schumacher กล่าวไว้ องค์กรขนาดใหญ่ สำหรับทุกเรื่องที่ต้องจัดเตรียมเพื่อความมั่นคงจะถูกดึงเข้าไปผิวพันกับสิ่งที่ทำให้เกินผล เป็น การบริหารที่น่า ขบขัน น่าเบื่อ ไม่มีผู้ใดชอบองค์กรขนาดใหญ่, ไม่มีผู้ใดชอบการรับคำสั่งเป็นทอดๆ

ถึงแม้ว่ากฎระเบียบที่ถูกกำหนดขึ้น โดย ระบบการบริหารองค์กรจะมีความชอบธรรมและเอื้ออารภก็ตาม แต่ไม่มีผู้ใดชอบการถูก บังคับโดยกฎระเบียบ "ฉันไม่ได้เป็น ผู้กำหนดกฎ ฉันเพียงแต่นำมันมาใช้ " เป็นคำตอบ โดยผู้ซึ่งตอบกับทุกครั้งเมื่อมีคำตำหนิ Fritz Schumacher 1973/1993 P.203

ถึงแม้ว่า Schumacher จะไม่เน้นด้วยกับแนวความคิด large - scale organization ก็ตามแต่ Schumacher ก็ไม่ได้มีเจตนาจะปรับเปลี่ยน large - scale organization แต่จะมุ่งที่จำทำให้เกิด "smallness within large organization " (Fritz Schumacher 1973/1993 P 203) Schumacher สนับสนุนแนวความคิด smallness เป็นอย่างยิ่ง อันจะดูได้จากคำพูดประโยคที่ว่า " man is small ,therefore, small is beautiful "

อย่างไรก็ตาม Schumacher ตระหนักดีว่า องค์กรประกอบสำคัญๆ เช่น ประสิทธิภาพ, ความได้เปรียบในการแข่งขัน, ความมั่นคง, ยังคงเป็นไปในแนวทางของ excessive organization ดังนั้น Fritz Schumacher จึงเห็นว่าบทบาท

ของเขาคือการผสมผสานแนวความคิด small – scale organization กับ giantism และได้วางแนวคิดหลักไว้ 5 ข้อ อันได้แก่

### 1) The Principle of Subsidiary or the Principle of Subsidiary Function

กลุ่มในองค์กรที่อยู่ในระดับชั้นที่สูงกว่าจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกลุ่มในองค์กรที่อยู่ในระดับชั้นต่ำกว่า แต่ควรสนับสนุนในกรณีที่ทำเป็น Schumacher ทราบดีว่าหลักเกณฑ์ Subsidiary ได้ถูกวางไว้แล้วในระบบ large – scale แต่ Schumacher แย้งว่าที่ผ่านมาแนวความคิด Subsidiary ไม่ได้ถูกกำหนดขอบเขตการใช้อย่างเป็นลำดับชั้น Schumacher ยืนยันว่าระดับชั้นที่สูงกว่าในองค์กรจะต้องไม่ยุ่งเกี่ยวกับวิธีการ ทำงานของระดับชั้นที่ต่ำกว่า หลักการของ Subsidiary Function สอนเราว่าองค์กรส่วนกลางจะได้รับประโยชน์จากประสิทธิผลและการยอมรับ หากอิสรภาพและความรับผิดชอบขององค์กรในระดับชั้นที่ต่ำกว่า มีการจัดการอย่างระมัดระวัง (Fritz Schumacher 1973/1993 P 205) เพื่อให้โครงสร้างนี้ประสบผลสำเร็จ Schumacher เสนอว่า large organization ควรประกอบด้วย semi – autonomus unit หรือ "Quasi – firms " ใน UNIT ดังกล่าวควรได้รับอิสระในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่ง Schumacher เรียกว่า " entrepreneurship "

โครงสร้างนี้สามารถเปรียบเทียบได้กับ คนถือลูกโป่งแต่ละใบซึ่งสามารถลอยได้ด้วยตัวเองโดยมีผู้ถือเชือกลูกโป่ง ลูกโป่งแต่ละใบเป็นทั้ง administrative และ entrepreneurial unit (Fritz Schumacher 1973/1993 P 205-206 )

### 2 ) The Principle of Vindication

ในโครงสร้างทั้งที่มี Subsidiary ผู้มีอำนาจจากศูนย์กลางขององค์กร ต้องกำหนดเป้าหมายให้กับ subsidiary อย่างชัดเจน และต้องพร้อมที่จะปกป้อง subsidiary จากการตำหนิตืดเย็นต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ ในแนวความคิดของ "The Principle of Vindication " เป้าหมายที่เป็น criteria กำหนดไว้คือ "กำไร" อย่างไรก็ตาม criteria ที่กำหนดให้นี้ ยังคงขึ้นอยู่กับการสำรวจของ the quasi firm ในเรื่อง กฎระเบียบและนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยส่วนกลาง หาก criteria ที่กำหนดขึ้นมีไม่มากเกินไป creativity และ entrepreneurship จะบังเกิดผลที่ดีใน the quasi – firm (Fritz Schumacher 1973/1993 P 208 )

### 3) The principle of Identification

หลักการข้อนี้กำหนดให้แต่ละ Subsidiary unit หรือ quasi - firm มีบัญชีกำไรขาดทุนและ balance sheet ของตนเอง เพื่อให้สามารถมองเห็นการกระจายผลกำไรสูงขององค์กรได้อย่างชัดเจน "ความสำเร็จของหน่วยธุรกิจย่อ นำไปสู่การขยายความอิสระและขอบข่ายทางการเงินให้ใหญ่กว่าเดิมในขณะที่ความล้มเหลว ซึ่งอยู่ในรูปของการ "ขาดทุน" ควรนำไปสู่ ข้อจำกัดและการไร้ความสามารถ บัญชีซึ่งสมดุล จะอธิบายถึงสาระสำคัญด้าน เศรษฐศาสตร์ว่า ขยายขึ้นหรือหดตัวลงด้วยผลการดำเนินงานปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ติดตามดูผลงานของหน่วยย่อยได้ทราบผลของการบริหารงาน ผลกำไรและขาดทุนจะยกยอดปีต่อไปไม่ได้ยกเลิก ดังนั้นทุกๆ quasi –

firm ควรแก้ปัญหาซึ่งบุคคลของตนเอง ซึ่งถ้าใครสามารถแสดงผลเป็นในรูปของเงินกู้ให้กับองค์กรกลาง ส่วน ชาติทุน สามารถแสดงผลเป็นในรูปเงินกู้จากองค์กรส่วนกลาง ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในเชิงจิตวิทยา

#### 4) The Principle of Motivation

ต้องการให้ทั้งโครงสร้างองค์กรถูกออกแบบให้เป็นลักษณะของแรงจูงใจเฉพาะเจาะจงในแต่ละส่วนงาน Fritz Schumacher ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงการที่จะประสพผลสำเร็จถึงแม้จะมีความจริงที่รู้ดีว่า "สำหรับ large organization ด้วยระบบการบริหารงานขององค์กร, ความห่างเหินภายในองค์กร และ ระบบการควบคุมที่ไม่อิงกับบุคคลกรดำเนินงาน, กฎ และ ระเบียบหลากหลาย และ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องซึ่งมีข้อจำกัดเป็นปัจจัยหยุดยั้งองค์กรไม่ให้ขยายตัวใหญ่ขึ้น , แรงจูงใจเป็นปัญหาขององค์กรส่วนกลาง (Fritz Schumacher 1973/1993 P 209)

Schumacher ไม่เห็นด้วยกับข้อคิดที่ว่าคนทำงานเพื่อเงินและใช้คำใหม่ว่า "GOOD WORK" หมายถึง งานที่ผสมผสานไปด้วยการให้ค่าตอบแทนด้วยเงิน, ความท้าทาย, และความพอใจ ด้วยสิ่งที่มีค่าจากภายใน

#### 5) The Principle of the Middle Axiom

ตามหลักคิดของ Fritz Schumacher ทุกๆ ปัญหา เกิดจากความขัดแย้ง ระหว่างคำสั่ง, ความมีระเบียบ กับ ความมีอิสระภาพ ผู้บริหาร ระดับสูงมักติดปัญหาระหว่างความรับผิดชอบในการนำองค์กรในขณะที่เดียวกันกับที่ได้ให้การสนับสนุนความมีอิสระภาพ "ศูนย์กลาง" สามารถดูแลเรื่องกฎระเบียบและคำสั่งได้ง่าย แต่เป็นการยากที่จะดูแลเรื่องความมีอำนาจในการสร้างกฎ แต่ไม่มีอำนาจเพียงพอที่จะทำให้เกิดแรงสนับสนุนในเชิงสร้างสรรค์ ถึงแม้ผู้บริหารระดับสูง จะรู้ว่าควรจะทำอย่างไร เพื่อให้เกิดผลงานและความคิดสร้างสรรค์ แต่การจะทำให้เกิดการกระทำในองค์กรเป็นอีกประการหนึ่งที่ ซึ่งเป็นที่มาของ the Principle of the Middle Axiom. An Axiom คือ ความจริงที่อธิบายได้ในตัวเอง ซึ่งเมื่อประกาศหรือเผยแพร่ออกไปจะได้รับการยอมรับในทันที แต่เมื่อศูนย์กลางได้ค้นพบสิ่งนี้แล้วจะทำการประกาศได้อย่างไร Schumacher กล่าวไว้ว่า เหมือนการที่ "นักบวชสอนศาสนาใหม่ เมื่อศูนย์กลางให้คำสั่งกับองค์กรและบริหารงานจากศูนย์กลาง ก็จะมีคำ คำหนึ่งว่า มีเจตนาจะบริหารงานองค์กร จาก ศูนย์บัญชาการ ในทางกลับกันหากออกคำสั่งแล้วไม่ดำเนินการใดๆ ก็จะมีคำคำหนึ่งว่า ผู้บริหารเอาแต่พูดไม่ดำเนินการใดๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นวิธีการนุ่มนวล หรือ วิธีการที่เด็ดขาด โดยการให้คำสั่ง ล้วนแล้วแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ของเป้าหมายดังนั้น a middle axiom คือ ทางเลือกที่อยู่ตรงกลางระหว่างสองทางเลือกแรก (Fritz Schumacher 1973/1993 P 210)

#### Critical summary

หลักการของ Schumacher กล่าวถึงข้อได้เปรียบของ small-scale organization, ข้อเสียเปรียบของ giantism การพัฒนา สิ่งเล็กๆ ในสิ่งใหญ่ได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของคำสอนในทางบริหาร แม้ว่าข้อสังเกตของ Fritz

Schumacher เช่น การแปลความหมายของชีวิตของเขาที่ NCB แต่งงานของ Fritz Schumacher ยังคงมีอิทธิพล อย่างน้อยในขอบเขตของความเป็นไปได้อย่างที่ Kennedy ได้มีข้อสังเกตไว้ว่า, แม้ว่า ข้อชี้แนะของเขาจะไม่ได้ล้ำยุค หรือ มีค่ากล่าวที่เลิศหรู แต่หลักการของเขาล้ำหน้าไปเป็นเวลา 15 ปี ในการแนะนำ " ความตระหนักของบุคคล ที่จำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหน่วยเล็ก"

## Discussion Question

### 1. ทำไม Schumacher จึงมีการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับระบบราชการ (bureaucracy)

Schumacher กล่าวถึงระบบราชการอันหมายถึงองค์การขนาดใหญ่ ที่มีความหมายถึงการปกครองประเทศอันเป็นหน่วยสังคมขนาดใหญ่ ในหลักการของการกระตุ้น (The Principle of Motivation) Schumacher ยกตัวอย่างระบบที่มีขั้นตอนมากมาย มีผู้อยู่ภายใต้ระบบจำนวนมาก การมีหน่วยงานที่ทำงานมากมาย ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบ วิธีการและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทำให้ผู้ที่ทำงานขาดซึ่งแรงจูงใจ หรือการขาดการกระตุ้นที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทำให้การบริหารจัดการงานราชการเป็นไปอย่างเชื่องช้าและขาดซึ่งผลของงาน

### 2. Schumacher เน้นย้ำได้อย่างไรว่า small is beautiful

Schumacher เน้นที่ความสวยงามของการมีชีวิต การมีคุณค่าของสิ่งมีชีวิต ทั้งต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การเริ่มต้นหาหลักเกณฑ์หรือทฤษฎีการจัดการใดใดควรเริ่มต้นจากการพิจารณาตัวบุคคลเป็นหลัก เมื่อบุคคลมีความสุขในการทำงาน มีความเชื่อมั่นต่อผลของการทำงานของตนแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวม ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใดก็ตาม ต้องมีประกอบเป็นองค์การขนาดเล็กอยู่ภายในทั้งสิ้น ดังนั้นหน่วยย่อยต้องดีก่อน องค์การรวมถึงจะดี

### 3. Schumacher จัดวางหลักการของ Subsidiary ในทางใด

Schumacher ยกตัวอย่างเปรียบเทียบเสมือนคนถือลูกโป่งอัดลมหลายใบ โดยคนนั้นจะยึดกุมที่ปลายเชือกของลูกโป่งแต่ละใบไว้ ในขณะที่ลูกโป่งจะลอยเกาะกลุ่มกันอยู่เหนือผู้ที่จับเชือกไว้ ลูกโป่งแต่ละใบไม่ใช่แค่เป็นแค่แต่ละหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังเปรียบเสมือนหน่วยงานประกอบกิจการในตัวเอง (entrepreneurial unit) มีความรับผิดชอบ มีผลงาน มีความพึงพอใจในผลของงานภายในหน่วยงานเอง และยังเป็นส่วนหนึ่งขององค์การทั้งกลุ่ม ความมีอิสระในการกำหนดแนวทางของแต่ละหน่วยงานย่อย (semi-autonomous unit or quasi-firms) เป็นแรงผลักดันอันสำคัญให้หน่วยงานใหญ่ประสบผลในการทำงาน เพราะผู้กุมเชือกข้างใต้จะเป็นผู้กำหนดทิศทางลูกโป่งเหล่านั้น

การยกตัวอย่างเปรียบเทียบลูกโป่งที่ลอยอยู่เหนือผู้กุมเชือกนั้น แตกต่างชัดเจนมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับการวาดโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่ที่มักมีลักษณะเป็นรูปตันคริสต์มาส (มีดาวบนยอดแหลมและบานลงมายังฐาน) ผู้ที่อยู่บนยอดเท่านั้นที่มีอิสระในการให้คำสั่ง

#### 4. FS Fritz Schumacher หมายถึงอะไรเมื่อกล่าวถึง "GOOD WORK"

Schumacher ให้ความหมายของคำว่า "Good Work" ว่าเป็นการรวมถึงผลประโยชน์ด้านการเงิน ความท้าทาย และความพึงพอใจของการได้ทำงาน และเป็นงานที่ควรค่าแก่การกระทำด้วย ทั้งนี้ Schumacher ได้กล่าวถึง good work ในหลักการเกี่ยวกับการกระตุ้น (The Principle of Motivation) อันนำมาซึ่งการจัดการบุคคลในฐานะผู้ทำงานไม่ใช่แค่แรงงาน การให้ผลประโยชน์ด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่ใช่คำตอบของการกระตุ้นให้บุคคลทำงานตามต้องการ ในฐานะของความเป็นบุคคล ปัจจัยอย่างอื่นสามารถนำมาใช้ในการจัดการเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ

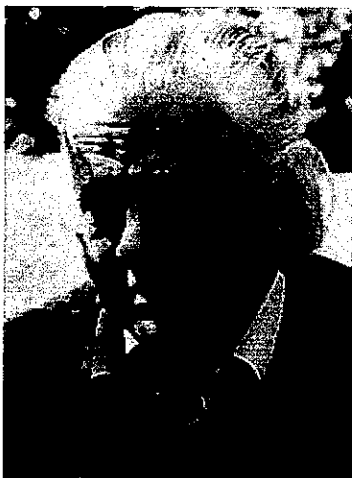
#### บทสรุป

ในบทที่ 17 กล่าวถึงแนวคิดด้านการจัดการ (Management Theory) ของ Fritz Schumacher ที่นำเอาแนวทางและหลักการด้านพุทธศาสนามาเป็นตัวอธิบาย กล่าวถึงการดำเนินชีวิตของปัจเจกบุคคลที่จำเป็นต้องทำงานเพื่อให้บรรลุถึงความสำคัญของการมีชีวิต และการใช้ชีวิตให้มีคุณค่าต่อสังคมและการคงไว้หรือพยายามรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อม การรวมตัวของชุมชนและการมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโดยรวม Schumacher เล็งเห็นถึงหน่วยที่เล็กที่สุดของสังคมคือปัจเจกบุคคล และความสวยงามมีคุณค่าของบุคคล จึงวาดแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโดยเริ่มต้นที่จุดที่เล็กที่สุด แสดงให้เห็นถึงความต้องการของบุคคลในการทำงานนอกเหนือจากคำตอบแทนแล้ว ความต้องการการมีส่วนร่วม เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม องค์กร และสังคมในที่สุด Schumacher ให้ความหมายของแนวทางการจัดการว่าเป็น "Small is Beautiful"

ในสังคมที่เน้นการผลิตขนาดใหญ่ (Industrialization – Mass Production) ซึ่ง Schumacher มีความเห็นว่างค์กรไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ องค์กรจำเป็นต้องเติบโต โดยเฉพาะองค์กรด้านการผลิต ในที่สุดแล้วองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จต้องมีขนาดใหญ่ขึ้น (giantism) เพราะหลักการด้านเศรษฐศาสตร์ที่เน้น Economy of Scales จะทำให้ได้มาซึ่งต้นทุนการผลิตที่ต่ำสุด นั่นหมายถึงการได้กำไรจากการผลิตที่สูงสุด ในขณะที่การวัดความสำเร็จขององค์กรมีตัวชี้วัดด้านการทำกำไร (profitability) เป็นหนึ่งในตัวกำกับ แต่การมองด้านการผลิตและการทำกำไรในแง่ของเจ้าของทุนแต่เพียงด้านเดียวไม่สามารถสำเร็จได้ ถ้าปราศจากซึ่งการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) การมองบุคคลหรือแรงงานเป็นเพียงหนึ่งในปัจจัยการผลิตโดยไม่เหลียวแลถึงศักยภาพพื้นฐานและความเป็นมนุษย์อาจนำมาซึ่งปัญหาด้านแรงงาน ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) เต็มที่ เพราะฉะนั้นการที่ต้องคำนึงถึงการจัดการ (Management) ด้านคนที่มีความหมายหรือการมองที่ให้มากกว่าเป็นแค่แรงงานจึงมีความสำคัญในด้านการจัดการและการจัดองค์กร และการจัดให้เห็นถึงความสำคัญขององค์กรขนาดเล็กหรือหน่วยงานขนาดเล็กจึงเป็นแนวทฤษฎีที่ Schumacher ให้ความสำคัญ

ในฐานะนักเศรษฐศาสตร์ Schumacher ไม่ได้มีแนวคิดที่โต้แย้งหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อการมีองค์กรขนาดใหญ่ (large-scale organization) แต่ได้แนะนำหลักการ 5 ข้อสำหรับองค์กรขนาดใหญ่เป็นแนวทางในการจัดการ อัน ได้แก่

- 1) หลักการของผู้อยู่ในสังกัด (The Principle of Subsidiarity or the Principle of Subsidiary Function) ซึ่งระบุว่าผู้บังคับบัญชา (หรือศูนย์กลาง – the centre) จะได้มาซึ่งการสั่งการ (authority) และผลของการสั่งการ (effectiveness) ถ้ามีการความดูแลและเอาใจใส่ต่อความมีอิสระและความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) 8 หลักการของการแก้ต่าง (The Principle of Vindication) ผู้บังคับบัญชาต้องมีเป้าหมายในการทำงานและตัวชี้วัดซึ่งความสำเร็จของงานที่ชัดเจนและมองเห็นได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ ซึ่งเมื่อถึงเวลาในการประเมินผลงาน ทุกฝ่ายจะสามารถทำการแก้ต่าง อันจะนำมาซึ่งการทราบถึงปัญหาในที่สุด
- 3) หลักการของการมีเอกลักษณ์ (The Principle of Identification) การมีเอกลักษณ์ในที่นี้หมายถึงการมีตัวบ่งชี้ที่แน่นอน ในแง่ของธุรกิจ การจัดทำบัญชีหน่วยงาน (ของแต่ละหน่วยงานย่อย) ทั้งนี้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานต่าง ๆ สามารถจัดทำขึ้นมาได้ในรูปของข้อมูลทางการเงินและการบัญชี (Profit and Loss, Balance Sheet)
- 4) หลักการของการกระตุ้น (The Principle of Motivation) การกระตุ้นที่เกิดขึ้นต้องให้ลงไปถึงส่วนย่อยที่สุดของงาน ในที่นี้หมายถึงบุคคล (individual) ไม่ใช่เฉพาะหน่วยงาน โดยคำนึงถึงว่าบุคคลไม่ได้ทำงานเพื่อเงินเพียงอย่างเดียวแต่ยังมองถึงความท้าทายในงานและคุณค่าของงานที่มีต่อองค์กรด้วย
- 5) หลักการของทางสายกลาง (The Principle of Middle Axiom) โดยเน้นถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ความมีอึดตา (antinomy) ความมีวิจารณญาณในการแยกแยะและเลือกในสิ่งที่ต้องการ การต้องตกอยู่ภายใต้คำสั่งกับการต้องการมีเสรีภาพในทางความคิดและการกระทำ ทั้งนี้ในการจัดการต้องสามารถสร้างสภาพการที่บุคคลในการทำงานสามารถแสดงออกซึ่งการสร้างสรรค์ในขณะที่ต้องทำงานภายใต้กรอบระเบียบของหน่วยงาน



**E. F. Schumacher**

August 16th, 1911-Sept 4th, 1977

"Perhaps we cannot raise the winds. But each of us can put up the sail, so that when the wind comes we can catch it."

-E. F. Schumacher, *Small Is Beautiful*

[Http://www.smallisbeautiful.org](http://www.smallisbeautiful.org)