

ปรัชญาการบริหารงานวิจัยทางด้านนโยบาย*

โดย

ดร. นลองภพ สุสังกร์กาญจน์

ประธานสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

ถึงแม้ว่างานทางด้านการศึกษาจะแตกต่างกับงานทางด้านอื่นๆ แต่การบริหารสถาบันวิจัยทางด้านนโยบายให้สัมฤทธิ์ผล ก็คงมีหลายส่วนที่คล้ายกับการบริหารองค์กรอื่นๆ ให้ประสบผลสำเร็จ คือจำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับงานขององค์กร คุญแจสำคัญที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคหลักๆ ที่ต้องได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในบทความนี้ ผมจะให้ข้อคิดเห็นจากประสบการณ์ของผมที่ได้จากการทำงานที่สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (หรือ ทีดีอาร์ไอ) มาประมาณ 15 ปี และทำหน้าที่บริหารสถาบันมาประมาณ 5 ปี ประสบการณ์ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้น่าจะเป็นประโยชน์โดยตรงสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทางด้านนโยบาย และอาจจะมีส่วนที่สามารถนำมาประยุกต์ให้เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรประเภทอื่นๆ ได้ด้วย

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2527 แนวคิดในการก่อตั้งก็สืบเนื่องมาจากปัญหาทางเศรษฐกิจของประเทศหลังจากวิกฤตการณ์น้ำมันครั้งที่สองระหว่างปี 2522-24 ทำให้ประเทศต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ รวมทั้งได้รับความช่วยเหลือจากองค์การระหว่างประเทศ เช่นธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ในช่วงนั้นผู้ใหญ่หลายท่านที่เกี่ยวข้องกับนโยบายในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ มีความเห็นร่วมกันว่าประเทศไทยน่าจะมีสถาบันวิจัยทางด้านนโยบายเพื่อทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง เป็นข้อมูลสนับสนุนการกำหนดนโยบายในการพัฒนาประเทศ เหตุผลหลักคือหน่วยราชการต่างๆ จำเป็นต้องใช้เวลาทำงานส่วนใหญ่สนับสนุนงานของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมักจะเป็นปัญหาเร่งด่วน เป็นปัญหาเฉพาะหน้า หากที่จะมีบุคลากรเพียงพอที่จะมีเวลาทำการศึกษาวิจัยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการพัฒนาประเทศอย่างลึกซึ้งและอย่างต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกัน การวิจัยในมหาวิทยาลัยต่างๆ จะเน้นการวิจัยเพื่อสร้าง หรือประยุกต์ใช้ความรู้พื้นฐานของแต่ละสาขาวิชา ซึ่งก็เป็นหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัยโดยตรง ยังขาดการเชื่อมองค์ความรู้จากการวิจัยมาสู่การกำหนดนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ และงานวิจัยในระบบมหาวิทยาลัยของประเทศไทยขาดความคล่องตัว เนื่องจากยังต้องอิงกับรูปแบบการบริหารของระบบราชการเป็นหลัก นอกจากนั้น ตัวอย่างจากประเทศอื่นๆ ซึ่งให้เห็นถึงประโยชน์ของการมีสถาบันวิจัยทางด้านนโยบายสนับสนุนการกำหนดนโยบายของรัฐ เช่น Korea Development Institute (KDI) ในประเทศเกาหลีใต้ เป็นต้น

* พิมพ์ในจุฬาลงกรณ์วารสาร ฉบับที่ 48 กรกฎาคม-กันยายน 2543

จากการสนับสนุนของรัฐบาล และผู้ใหญ่หลายท่าน โดยเฉพาะ ดร. เสนาะ อุณากรู ซึ่งดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในช่วงนั้น สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยก็ได้ก่อตั้งขึ้นในรูปแบบขององค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร โดยได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากรัฐบาลของประเทศแคนาดา ผ่าน Canadian International Development Agency (CIDA) ซึ่งความช่วยเหลือของ CIDA นี้ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสนับสนุนการวิจัยทางอ้อม เช่นค่าเช่าสถานที่ทำงาน ห้องสมุด บุคลากรสนับสนุนต่างๆ ฯลฯ ส่วนค่าใช้จ่ายในการวิจัยโดยตรง รวมทั้งเงินเดือนของนักวิจัย นั้น สถาบันต้องจัดหาต่างหาก และก็ได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานเช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมวิเทศสหการ และ US Agency for International Development (USAID) เป็นต้น เหตุผลหลักที่ได้จัดตั้งขึ้นในรูปแบบขององค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร ก็เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร ไม่ต้องอิงกฎระเบียบและอัตราเงินเดือนของภาครัฐ สามารถเป็นแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านวิจัยอยากมาทำงานกับสถาบัน รวมทั้งนักวิจัยไทยที่ทำงานอยู่ในต่างประเทศด้วย

ทีดีอาร์ไอ ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานวิจัยทางด้านนโยบาย ดังนั้น การเชื่อมระหว่างการวิจัยกับนโยบายเป็นประเด็นสำคัญ ถ้าเพียงทำเฉพาะการวิจัย โดยขาดการเชื่อมจากผลงานวิจัยไปสู่ นโยบาย ก็คงไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร คำถามที่สำคัญในเชิงบริหารคือ เมื่อ ทีดีอาร์ไอ เป็นหน่วยงานนอกภาครัฐ จะเชื่อมงานวิจัยของสถาบันไปสู่ นโยบายได้อย่างไร

ในช่วงแรกของการก่อตั้งสถาบัน แนวคิดคือการเชื่อมระหว่างผลงานวิจัยกับนโยบายโดยผ่านบุคคลระดับอาวุโสที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันโดยตรง และในเวลาเดียวกันก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการกำหนดนโยบายด้วย เช่น ดร. เสนาะ อุณากรู ดำรงตำแหน่งประธานสภาสถาบัน (Chairman of the Council of Trustees) และท่านก็เป็นเลขาธิการสภาพัฒนาฯ ด้วย ดร. อาณัติ อภาภิรม ประธานสถาบัน และ ดร. วีรพงษ์ รามางกูร ซึ่งดูแลงานทางด้านเศรษฐกิจมหภาค เป็นที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีในช่วงนั้น เป็นต้น จากการดำเนินงานไประยะหนึ่ง ก็เป็นที่ชัดว่าการเชื่อมระหว่างการวิจัยกับนโยบายในลักษณะนี้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เหตุผลหลักก็เพราะในสังคมไทย การกำหนดนโยบายลงมาจากผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน โดยขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับรองๆ ลงมามักจะไม่ได้ผล ถ้าผลงานวิจัยของ ทีดีอาร์ไอ ไม่ได้รับการยอมรับจากเจ้าหน้าที่ระดับกลางของหน่วยงานต่างๆ ก็ยากที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้นๆ จะผลักดันให้ข้อเสนอจากผลงานวิจัยมีผลในเชิงนโยบาย ดังนั้นจึงต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดของวิธีการที่จะเชื่อมการวิจัยกับนโยบาย เป้าหมายของผลงานวิจัยจะเล็งไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในระดับ

สูงเพียงอย่างเดียวไม่ได้ จำเป็นต้องกระจายเป้าหมายไปสู่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนโยบายในระดับรองๆ ลงมาด้วย เพื่อให้เกิดการยอมรับในวงกว้าง และให้ผลการวิจัยสามารถแปลงไปสู่ นโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่จะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในระดับสูงซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ทีดีอาร์ไอ โดยตรงยอมรับข้อเสนอแนะทางด้านนโยบายจากผลงานวิจัยของสถาบันนั้น ถือเป็นเรื่องง่าย แต่การที่จะให้เกิดการยอมรับจากเจ้าหน้าที่ในระดับรองๆ ลงมาในหน่วยงานนโยบาย โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสถาบันโดยตรง และที่อาจจะไม่ได้สังเกตเห็นความจำเป็นของสถาบันมากนัก เป็นเรื่องที่ยาก กุญแจสำคัญคือการสร้างกระบวนการที่จะทำให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมกันในความคิดและข้อเสนอแนะทางด้านนโยบายจากผลการวิจัย สมมุติว่านักวิจัยผลิตงานวิจัยมาชิ้นหนึ่ง คิดว่าข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของตนดีมาก สมควรนำไปสู่การปฏิบัติ และนำผลงานวิจัยนั้นไปมอบให้กับผู้ที่มีหน้าที่กำหนดนโยบาย บอกว่าความคิดของผมดีมาก ขอให้ท่านนำไปปฏิบัติ จะเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติมหาศาล หลังจากที่นักวิจัยออกมาจากห้อง ผู้ที่รับผลงานวิจัยนั้น ไปก็คงเก็บขึ้นหิ้ง หรือเข้าตู้ หรือแยกว่านั่นคือทิ้งลงถังขยะไปเลย เรื่องนี้เข้าใจได้ง่าย เพราะยากที่จะหวังให้ผู้ที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายผลักดันแนวนโยบายที่ตนเองไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทางความคิดด้วยเลย ทุกคนมีความต้องการที่จะริเริ่มความคิดด้วยตนเองทั้งนั้น ไม่ใช่เพียงแต่รับความคิดจากคนอื่นมาดำเนินการ ดังนั้นกระบวนการในการทำวิจัยทางด้านนโยบายจึงจำเป็นต้องเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายตลอดทุกขั้นตอนของการทำวิจัย เพื่อให้ผลงานที่ออกมาเป็นเสมือนผลงานร่วมกันระหว่างนักวิจัยกับผู้ที่มีส่วนในการนำผลงานนั้นไปใช้ในการกำหนดนโยบาย

กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างนักวิจัยกับผู้ที่มีส่วนสำคัญในการนำเอาผลงานวิจัยไปใช้ในเชิงนโยบายไม่ได้เกิดขึ้นได้ง่ายโดยอัตโนมัติ จำเป็นต้องมีการปรับตัวด้วยกันทั้งสองฝ่าย ทั้งในส่วนของนักวิจัย และในส่วนของผู้ที่ให้นำผลของการวิจัยไปใช้ในเชิงนโยบาย จากประสบการณ์ของผม เห็นว่าผู้ที่จะต้องปรับตัวมากที่สุดคือผู้ที่เป็นนักวิจัย ซึ่งมีจุดอ่อนหลักๆ ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการร่วมงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายอย่างน้อยสามประการ ประการแรกคือนักวิจัยมักจะคิดว่าตนเองรู้ไปหมด ซึ่งในความเป็นจริงแล้วนักวิจัย (ที่ดี) จะมีจุดแข็งทางด้านกรอบความคิดและวิธีการในการวิเคราะห์ แต่มักจะมีจุดอ่อนเกี่ยวกับความเข้าใจในปัญหาอุปสรรคและความละเอียดอ่อนในทางปฏิบัติ ดังนั้นข้อเสนอแนะที่มาจากนักวิจัยโดยลำพังมีแนวโน้มที่จะ "ลอย" หรือนำไปสู่การปฏิบัติได้ยาก ประการที่สองคือนักวิจัยเป็นผู้ที่อยู่ในระดับครูบาอาจารย์ และอาจจะมองผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางด้านนโยบาย โดยเฉพาะในระดับกลางหรือระดับล่าง ว่าเป็นเสมือนลูกศิษย์ และหลายคนก็อาจจะเคยเป็นลูกศิษย์ของนักวิจัยมาก่อน ซึ่งถ้าจะทำงาน

ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนักวิจัยกับผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านนโยบาย จำเป็นต้องทำงานร่วมกันในฐานะผู้ที่มีความเท่าเทียมกัน ดังนั้นนักวิจัยต้องพยายามมองผู้ร่วมงานจากทางฝ่ายนโยบายว่าท่านเหล่านั้นก็มีความรู้ที่เป็นประโยชน์ในหลายๆ สิ่งที่คุณเองไม่รู้ เช่นในเรื่องปัญหาอุปสรรคและกฎระเบียบวิธีการในการปฏิบัติ ต้องพร้อมรับฟังความคิดเห็นโดยเคารพในวุฒิภาวะของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างจริงจัง ส่วนในประการที่สามมาจากการที่อาชีพทางด้านการศึกษาจะเน้นความเป็นเจ้าของทางความคิด ซึ่งการวิจัยโดยทั่วๆ ไปก็คือการคิดค้นเพื่อหาความรู้ใหม่ แล้วก็จัดพิมพ์ในวารสารหรือหนังสือ โดยชื่อของนักวิจัยก็ปรากฏเป็นเจ้าของความคิดในเอกสาร และความก้าวหน้าในอาชีพการวิจัยในระดับสากล ก็ขึ้นอยู่กับผลงานที่นักวิจัยผลิตขึ้นมา สำหรับการวิจัยในเชิงนโยบายนั้น ต้องเน้นการร่วมกันเป็นเจ้าของทางความคิดดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ดังนั้นนักวิจัยต้องระมัดระวังในเรื่องของการออกหน้าแสดงตนเป็นเจ้าของทางความคิดเป็นพิเศษ ไม่ใช่ทำไม่ได้เลย แต่ถ้าจะทำ ก็ต้องอยู่ในขอบเขตที่ไม่ทำให้ผู้ร่วมงานจากทางฝ่ายนโยบายเสียความรู้สึก และควรจะเน้นในสิ่งที่เป็นความคิดร่วมกันด้วย เพราะเป็นการให้เกียรติทางฝ่ายนโยบาย จะทำให้เกิดพลังร่วมในการนำเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติ

สำหรับผู้ร่วมงานจากทางฝ่ายนโยบายก็ต้องปรับตัวเช่นกัน ที่สำคัญคือ ต้องยอมรับว่าข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยนั้น อาจจะไม่ตรงกับสิ่งที่ตนเองคิดไว้ หรืออยากเห็น ตั้งแต่ต้น เพราะนักวิจัยก็มีกรอบความคิดและวิธีการวิเคราะห์ที่อาจจะทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ได้ สามารถช่วยให้การกำหนดนโยบายรอบคอบขึ้น โดยมีกรอบความคิดบนหลักวิชาการที่ถูกต้องเป็นพื้นฐาน ถ้าเพียงคิดจะจ้างนักวิจัยมาทำวิจัยเพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของตนเอง โดยไม่ยอมรับว่าผลการวิจัยอาจจะมีข้อเสนอแนะที่แตกต่างจากแนวคิดเดิมได้ มูลค่าเพิ่มจากการวิจัยจะมีน้อย และในเวลาเดียวกัน ถ้านักวิจัยทำตนเสมือนเป็นตรายางให้กับทางฝ่ายนโยบายอยู่บ่อยๆ ความยอมรับของสังคมในความเป็นนักวิชาการของนักวิจัยคนนั้นก็จะมีหมดลงไปเรื่อยๆ

ถ้าทั้งฝ่ายที่เป็นนักวิจัย และฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย สามารถปรับตัวและร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ออกมาจะดีกว่าผลงานที่แต่ละฝ่ายจะสามารถทำได้โดยลำพัง เพราะเป็นการผสมผสานจุดแข็งของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน ในกรณีนี้ หนึ่งบวกหนึ่งมักจะมากกว่าสอง และแนวทางเช่นนี้ก็จะเป็นแนวทางที่สถาบันพยายามทำให้เกิดขึ้นมากที่สุด จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ก็คิดว่าประสบผลสำเร็จพอสมควร แต่แน่นอน ในบางครั้งก็มีปัญหาที่ไม่สามารถหาข้อสรุปที่เป็นแนวร่วมกันได้ระหว่างผู้ที่ว่าจ้างกับผู้ที่ทำวิจัย ซึ่งในกรณีเช่นนี้ ก็ต้องพยายามสร้างการยอมรับในความแตกต่าง เท่าที่จะทำ

ได้ และเนื่องจากสถาบันมีฐานของผู้ที่จ้างทำวิจัยที่หลากหลาย จึงไม่ต้องพึ่งหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สำหรับรายได้ที่มาจาก การวิจัยมากจนอาจทำให้หน่วยงานนั้นสามารถชี้นำผลจากการวิจัยได้¹

เมื่อพูดถึงการวิจัยทางด้านนโยบาย ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องกล่าวถึงเรื่องการเมือง ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายโดยตรง ในส่วนของสถาบันนั้น มีนโยบายที่ชัดเจนว่าจะต้องเป็นกลางทางการเมือง เพราะถ้ามีความโน้มเอียงทางการเมือง ผลการวิจัยก็จะโน้มเอียงไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และในที่สุดความน่าเชื่อถือก็จะหมดไป เรื่องนี้ถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดูแลเป็นพิเศษ สิ่งที่ได้ในระดับสถาบันคือการมีกฎระเบียบที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของเจ้าหน้าที่สถาบันทางด้านการเมือง ในส่วนของ ทีดีอาร์ไอ มีระเบียบว่าเจ้าหน้าที่สถาบันจะเป็นข้าราชการการเมือง ที่ปรึกษาของนักการเมืองในฐานะบุคคล หรือพรรคการเมือง ไม่ได้ อย่่างไรก็ตามการทำงานวิจัยทางด้านนโยบายก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องมีส่วนร่วมร่วมกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการเมือง เช่นการที่ร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานชุดต่างๆ ที่สำคัญคือ ต้องไม่รับตำแหน่งที่เป็นเสมือนข้าราชการการเมือง และในการเข้าไปร่วมงานต่างๆ ต้องพยายามจำกัดข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะให้อยู่ในส่วนที่มาจากมุมมองทางวิชาการที่ตนเองมีความชำนาญอย่างแท้จริง

การพยายามยึดหลักของความเป็นกลางนั้น เป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนมาก ไม่ได้หมายความว่า จะให้ข้อคิดเห็นที่สนับสนุน หรือขัดกับข้อคิดเห็นจากฝ่ายการเมืองฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ได้ แต่ข้อคิดเห็นนั้นต้องมีฐานสนับสนุนจากหลักวิชาการที่แน่น เน้นความคิดเห็นทางวิชาการ ไม่ใช่การวิจารณ์จากความรู้สึก และสิ่งที่สำคัญคือต้องเข้าใจว่า แม้กระทั่งการให้ความคิดเห็นทางวิชาการ หรือการให้ข้อมูลที่เป็นความจริง ก็ไม่ได้เป็นการพิสูจน์ว่าผู้ที่ให้ความคิดเห็นนั้นมีความเป็นกลางอย่างแท้จริง เพราะการเลือกว่าจะให้ข้อคิดเห็นในประเด็นไหน หรือการเลือกว่าจะให้ข้อมูลอะไร เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของแต่ละคน เพราะประเด็นที่อาจจะให้ข้อคิดเห็น หรือข้อมูลที่เป็นจริง มีนับร้อยนับพัน ดังนั้น สิ่งที่ยิบยกขึ้นมาให้ข้อคิดเห็น ก็เป็นการเลือกของแต่ละคน เพื่อให้เกิดผลหรือชี้นำบางสิ่งบางอย่าง การที่จะให้เกิดการยอมรับในความเป็นกลางอย่างแท้จริง จึงจำเป็นต้องใช้เวลา เพื่อให้สังคมได้ติดตามว่าสิ่งที่ได้แสดงความคิดเห็นต่างๆ ออกมานั้น มีความสมดุลหรือมีความโน้มเอียงที่ประจักษ์ชัดทางหนึ่งทางใดหรือไม่ ในประเด็นนี้ มีหนังสือที่ผมเคยอ่านตั้งแต่สมัยที่เรียนหนังสืออยู่ ชื่อ *How to lie with statistics* ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีการหลากหลายที่

¹ ในแต่ละปี สถาบันทำโครงการวิจัยให้กับผู้ว่าจ้างประมาณ 45 ราย ประมาณร้อยละ 75 ของรายได้จากการวิจัยมาจากหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ สำหรับที่เหลือ ส่วนใหญ่มาจากองค์กรและสถาบันระหว่างประเทศ มีงานวิจัยน้อยมากที่ทำให้กับภาคเอกชน เนื่องจากสถาบันมีนโยบายให้ผลงานวิจัยของสถาบันเป็นข้อมูลสาธารณะ จึงไม่รับโครงการศึกษาเพื่อประโยชน์แคบๆ ทางธุรกิจ

สามารถนำข้อมูลที่เป็นจริงมาบิดเบือนความจริงได้² และหนังสือนี้ควรมีการนำมาเผยแพร่ในวงกว้าง เพื่อให้สังคมไทยมีความเข้าใจในประเด็นนี้มากขึ้น โดยเฉพาะในยุคของข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน ซึ่งผู้รับฟังข้อมูลจำเป็นต้องมีวิจารณญาณในการพิจารณาว่าสิ่งที่รับฟังมานั้นมีน้ำหนักหรือไม่เพียงใด

ท้ายสุด ก็คงต้องกล่าวถึงกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือเรื่องของบุคลากร องค์ความรู้ของสถาบันสะสมอยู่ในมันสมองของบุคลากรเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารและพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างสูง และเรื่องนี้ก็ไม่ได้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ที่อาจจะแตกต่างกันบ้างก็เพราะนักวิจัยมีอาชีพเป็นนักคิดเป็นหลัก ซึ่งต้องบริหารด้วยความยืดหยุ่น ถ้าจะจำกัดให้อยู่ในกรอบที่แคบ ก็จะสวนทางกับการที่นักวิจัยต้องสามารถพัฒนาความคิดที่หลากหลาย ต้องสามารถหลงทางได้บ้าง เพราะหากที่ความคิดทุกอย่างจะถูกต้องตั้งแต่ต้น การบริหารควรเน้นการชี้แนะมากกว่าการกำกับ ยกเว้นในกรณีที่จำเป็น และที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความเข้าใจในสาขาวิชาที่นักวิจัยในสถาบันเกี่ยวข้องอยู่ เพราะถ้าไม่รู้เรื่องในสิ่งที่นักวิจัยทำอยู่ ก็ยากที่จะบริหารและชี้แนะนักวิจัยต่างๆ ได้

² Darrell Huff: *How to Lie with Statistics*. W. W. Norton and Company. August, 1993. (พิมพ์ล่าสุด)