

Organizational Change: Techniques & Applications, Newton Margulies and John Wallace. Grenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1973. Pp. 161.

ในปี 1970 ผู้วิจารณ์ได้เคยวิจารณ์หนังสือ *Changing Organizations* ของ Warren G. Bennis¹ ซึ่งก็พิมพ์ตั้งแต่ปี 1966 หนังสือเล่มนั้น ในส่วนที่เกี่ยวกับเทคนิควิธีสำหรับก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรก็ได้กล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ แต่ Bennis ได้เน้นแต่เฉพาะกระบวนการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การฝึกอบรมแบบ T-group เป็นหลัก ซึ่งก็ได้รับการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างกว้างขวางทีเดียว ทั้งนี้เพราะในขณะที่มีการตื่นตัวยอมรับหลักการฝึกอบรมโดยอาศัย T-group นั้น มีผู้ที่ไม่ค่อยเข้าใจและไม่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมดังกล่าว นำแนวความคิดนั้นไปทดลองปฏิบัติ และนอกจากจะไม่ยังผลให้เกิดขึ้นแล้ว ยังกลับไปทำลายสภาพจิตของผู้เข้าฝึกอบรมอีกด้วย นอกจากนี้ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่สามารถทำการฝึกอบรมแบบ T-group ได้ทั้งองค์การ ผลโดยตรงของการสร้างเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการฝึกอบรมแบบนี้จึงไม่ปรากฏเห็นชัด

หนังสือของ Margulies และ Wallace นี้แม้ว่าได้ตีพิมพ์หลังหนังสือของ Bennis ถึงร่วม 8 ปี แต่ก็มิได้มีส่วนใดที่จะลอกแบบหรือตามอย่าง Bennis และผู้วิจารณ์มีความเห็นว่า Margulies และ Wallace ใช้แนวเขียนเสนอเรื่องราวมีประโยชน์และใกล้เคียงต่อการปฏิบัติในชีวิตจริงได้มากกว่าด้วย การวิจารณ์หนังสือเล่มนี้จึงออกจะเป็นรูปของการแนะนำหนังสือมากกว่า

ชื่อเรื่องของหนังสือก็บอกไว้แล้วว่าเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์การซึ่งเน้นที่เทคนิควิธีกับการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นการเสนอเรื่องในหนังสือจึงเป็นการแนะนำการนำเอาเทคนิควิธีไปปฏิบัติ แทนที่จะพะวงถึงว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งจำเป็นหรือไม่เพียงใด Margulies และ Wallace อ้างคำกล่าวของ Kurt Lewin ไว้ในคำนำว่า “ไม่มีอะไรที่จะปฏิบัติได้จริง ๆ เท่ากับทฤษฎีที่ดี” (There is nothing so practical as a good theory) แต่ทั้งนี้ตัวเขาเองเพียงแต่เชื่อว่า “ไม่มีอะไรที่จะปฏิบัติได้จริง ๆ เท่ากับการปฏิบัติ” (There is nothing so practical as a good practice) ซึ่งใจความเหล่านี้เองที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวการเขียนหนังสือ

¹ Vudhichai Chamnong, "Book Review: Warren G. Bennis, *Changing Organizations*," *Thai Journal of Development Administration*, Vol. X, No. 1 (January, 1970), 137-140.

เล่มนี้ของเขา เราจึงเห็นได้ว่าการเขียนหนังสือเล่มนี้ในแต่ละบทจะมีความสมบูรณ์ในตัวเอง กล่าวคือ แต่ละบทจะกล่าวถึงเทคนิควิธีเพียงอย่างเดียว และพร้อมกันนั้นวิธีปฏิบัติจริง ๆ ของเทคนิควิธีนั้นก็ถูกอธิบายอย่างละเอียดเพียงพอที่จะปฏิบัติได้ ข้อสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่ Margulies และ Wallace กล่าวเตือนไว้ก็คือ องค์การแต่ละองค์การอาจจำเป็นต้องใช้ เทคนิควิธีที่ต่างกัน ตามลักษณะปัญหาและสภาพขององค์การนั้น ทั้งนี้เราอาจเคยมีประสบการณ์มาแล้วว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การที่พยายามทำมานั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้ทำมีความรู้หรือ“คิดว่า” มีความรู้ในเรื่องใดก็ค้นหุงำวิธีนั้นโดยละเอียดการติดตามผลดูว่า เกิดประโยชน์อันใดหรือไม่

เนื่องจากการวิจารณ์หนังสือนี้เป็นการแนะนำหนังสือดังกล่าวแล้วข้างต้น จึงเห็นสมควร จะกล่าวเรียงบทไปเลยทีละบท หลังจากบทหน้าซึ่งเป็นการกล่าวชี้แจงว่า ผู้อ่านควรจะหวังอะไร จากหนังสือเล่มนี้แล้ว ก็เป็นบทที่ 2 ที่เกี่ยวกับแนวคิดต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงที่หนักไปทาง ด้านทฤษฎี เป็นต้นว่า แนวความคิดเรื่องการเมืองตัวบุคคลในฐานะที่เป็นเอกบุคคล (individual oriented) หรือว่ามองดูที่ผลกระทบจากสังคม (socially oriented) แนวความคิดเกี่ยวกับขนาด ของการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการประเมินผลที่ได้จาก กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น การอ่านบทนี้อย่างละเอียดจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจปัญหา ข้อขัดข้องภายในแต่ละทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ สำคัญยิ่งกว่านั้นผู้อ่านจะได้ตระหนักถึง “ทางเลือก” (choices) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ เพื่อว่าหากเกิดความสนใจในการเปลี่ยนแปลงองค์การจริง ๆ แล้วจะเป็นแนวทางสร้างระบบความเชื่อของตนเองว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงอันใดที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การแต่ละองค์การ

ตั้งแต่บทที่ 3 ถึงบทที่ 9 เป็นเทคนิควิธีแต่ละอันที่ Margulies และ Wallace พยายาม อธิบายทั้งแนวความคิดและกระบวนการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นบทที่ 3 เริ่มเป็นการบรรยายเทคนิค วิธีอันแรกคือ การวิจัยเพื่อปฏิบัติ (action research) ภายในขอบข่ายขององค์การ เรื่องสำคัญ ที่วิธีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การแต่ละประเภท พร้อมทั้ง แสดงวิธีการใช้ข้อมูลเหล่านั้นอย่างได้ประสิทธิผลในองค์การที่ดำเนินการอยู่ ถัดไปบทที่ 4 เป็นการพิจารณาองค์การในฐานะที่เป็นระบบของการเรียนรู้ทางสังคม อันหมายถึงว่า ภายในองค์ การนั้นมีกระบวนการต่าง ๆ ทางสังคมมากมายหลายประเภทที่แสดงอยู่เพื่อสร้างสรรค์การเรียนรู้ และตามความหมายของการเรียนรู้ก็หมายถึงผลคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั่นเอง

บทที่ 5 อภิปรายวิธีการใช้ห้องปฏิบัติการ (laboratory) การฝึกอบรมแบบ T-group ซึ่งเป็นเพียงแบบหนึ่งของการใช้วิธีการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการได้ดึงดูดความสนใจและข้อโต้แย้ง (controversy) มากกว่าแบบอื่น ๆ ดังที่เห็นได้จากหนังสือของ Bennis และหนังสืออื่น ๆ อีกหลายเล่ม ทั้งนี้เป็นที่น่าเสียดายว่าการฝึกอบรมแบบ T-group นี้เองที่นำไปปฏิบัติไม่เข้าใจอย่างแท้จริง และก็นำไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม ในบทนี้ผู้เขียนจึงได้เสนอแนะวิธีการอื่นในห้องปฏิบัติการ เช่น ห้องปฏิบัติการพัฒนาบุคคล (Personal development laboratories) ห้องปฏิบัติการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations laboratory) ห้องปฏิบัติการพลวัตในกลุ่ม (Group dynamics laboratory) และห้องปฏิบัติการองค์การ (Organizational laboratory) เป็นต้น ซึ่งแต่ละประเภทที่กล่าวมานั้นล้วนแล้วแต่มีวัตถุประสงค์หลักไม่เหมือนกัน

ต่อไปในบทที่ 6 เป็นการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีบทบาท และแสดงให้เห็นว่าเทคนิควิธีที่ตั้งมาจากทฤษฎีบทบาทนี้สามารถนำมาในขอบข่ายองค์การได้อย่างไร² การอภิปรายมุ่งให้เข้าใจการเล่นบทบาท (role - playing) การวิเคราะห์บทบาท (role - analyzing) และการฝึกฝนบทบาท (role training) และสำคัญยิ่งกว่านั้นคือ การกำหนดบทบาท (role prescription)

สำหรับบทที่ 7 นั้นมีการอธิบายรูปลักษณะของทีม ตลอดจนการพัฒนาทีมภายในองค์การ ในขณะที่บทที่ 8 กล่าวถึงปัญหาความสัมพันธ์และความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งนี้เทคนิควิธีที่เสนอใน 2 บทนี้ จึงเป็นการเน้นที่กลุ่มและปฏิบัติการต่อกันระหว่างกลุ่ม แทนที่จะเป็นการกล่าวถึงเอกบุคคลอย่างในบทก่อน ๆ เทคนิควิธีสุดท้ายที่เสนอไว้ในบทที่ 9 นั้นเป็นการใช้ทีมที่ปรึกษาภายในองค์การนั่นเอง (The use of internal consulting team)

จากการอภิปรายเทคนิควิธีสำหรับนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ Margulies และ Wallace ก็ได้เสนอสมมุติฐานบางประการ ซึ่งผู้วิจารณ์มีความเห็นว่า มีความสำคัญที่นักศึกษาและนักปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องตระหนักอย่างมาก ๆ เป็นต้นว่า

²ผู้วิจารณ์ได้เคยเสนอแนวความคิดไว้ด้วยใน Vudhichai Chamnong, "Facilitating Role Concept for Staff Development" *Thai Journal of Development Administration*, Vol. XIII, No. 3 July 1973, pp. 330-342.

1. การเปลี่ยนแปลงองค์การมีทางสำเร็จได้มากถ้าหากว่าผู้สำคัญในฝ่ายจัดการ (key management people) เป็นผู้ริเริ่มและสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง
2. การเปลี่ยนแปลงองค์การจะสำเร็จอย่างดี หากว่าตัวบุคคลที่จะรับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเข้ามาร่วมในกระบวนการเร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้
3. การเปลี่ยนแปลงตามความมุ่งหมายไม่น่าจะเกิดขึ้นจากการนำเอาเทคนิควิธีอย่างใดอย่างหนึ่งมาปฏิบัติเพียงครั้งเดียว
4. ไม่มีเทคนิควิธีอันใดอันหนึ่งเพียงอันเดียวที่จะเหมาะสมกับปัญหาทุกอย่างขององค์การ

วุฒิชัย จ้างงัก

คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์