

บทบรรณาธิการ

EDITORIAL

การพัฒนาองค์กร : ลองคิดทบทวนอีกทีว่าทำอะไรได้บ้าง

การพัฒนาองค์กร หรือที่เรียกกันมากกว่าว่า O.D. (Organizational Development) นั้น เป็นขบวนการ (movement) ที่ค่อนข้างใหม่สักหน่อยเมื่อเทียบกับแนวความคิดและการปฏิบัติที่เรียกชื่ออย่างอื่นเกี่ยวกับองค์กร และการจัดการ ทั้ง ๆ ที่จุดหมายปลายทางก็มีได้แตกต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้นกระบวนการวิธีการปฏิบัติก็อาจกล่าวได้ว่าปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปบ้างเท่านั้น ที่กล่าวเริ่มต้นเช่นนี้ก็อยาก จะขยายความอีกหน่อยว่า O.D. นี้มิใช่เป็นยานานาวิเศษครอบจักรวาลที่อาจรักษา แก้ไขปัญหา รวมทั้งส่งเสริมการเจริญเติบโตขององค์กร O.D. เป็นเพียงแนวทาง (approach) หนึ่งเท่านั้นในการที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร โดยมีแนวทางย่อย ๆ อีกหลายแนวทางภายใต้สิ่งที่เรียก O.D. บางแนวทางเราได้ยินได้ ฟังหรือว่าได้เผลอปฏิบัติไปบ้างแล้วก็มี ในขณะที่บางแนวทางอาจใหม่หุ้และพิส- หารเกินกว่าจะเข้าใจกันด้วยการบอกเล่า และก็เป็นที่ธรรมดาที่ของใหม่แปลกหุ้ ย่อมยังความตื่นตัวแก่ผู้ ได้ยินได้ฟังอย่างมาก โดยที่บางทีก็ไม่ว่าใจของใหม่ ดังกล่าวแล้วนั้นเป็นอะไรกันแน่ แม้แต่ O.D. เองก็มีส่วนโดยตรงในการสร้าง ความรู้สึกเช่นนั้น ซึ่งก็เป็นผลมาจากความสับสนบางอย่างนอกเหนือไปจากความ ใหม่ และก็เป็นที่หมายสำคัญของข้อเขียนสั้น ๆ นี้ที่จะได้พิจารณาถึงระดับความ สับสนและปัญหาของแนวความคิด ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติเกี่ยวกับ O.D.

ข้อคิดเรื่องความหมาย

ตามปกติสิ่งแรกที่จะพิจารณากันเมื่อกล่าวถึงแนวความคิดหรือวิธีปฏิบัติใดๆ ก็คือความหมายของสิ่งนั้น จุดประสงค์ที่มีใช้ขึ้นใจเพียงแต่ต้องการจะพูดในภาษาเดียวกัน หรือความมองเห็นสิ่งเดียวกันเท่านั้น O.D. สร้างปัญหาให้กับตัวเองมากพอสมควรในเรื่องของความหมาย จนกระทั่งเดี๋ยวนี้ก็ไม่แน่ใจว่าจะมีการให้ความหมายของ O.D. ที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป จุดเริ่มของปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทาง O.D. จึงเกิดขึ้นตั้งแต่ความหมายของคำนั่นเอง เราเห็นได้ชัดว่าการกำหนดนิยามหรือความหมายที่ต่างกัน ย่อมนำมาซึ่งการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป แม้ว่าจุดหมายปลายทางจะคล้ายคลึงหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

เราไม่อยากจะเพิ่มความหมายของ O.D. ขึ้นมาอีกความหมายหนึ่งนอกเหนือไปจากที่มีการกล่าวถึงกันแล้วมากมาย เพราะอย่างน้อยที่สุดก็มีความเข้าใจตรงกันง่ายๆ อย่างหนึ่งว่า O.D. น่าจะช่วยส่งเสริมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และก็ส่วนใหญ่ย่อมหมายถึงการที่องค์กรมีประสิทธิภาพผลมากขึ้นนั่นเอง ในภาษาไทยเราก็คงได้เห็นได้แล้วว่า การพัฒนานั้น เป็น ขบวนการวิธที่ จะทำให้ ดี ขึ้น ฉะนั้นการพัฒนางานองค์กรหรือ O.D. นี้ก็มิได้มีความหมายพิเศษพิสดารไปกว่ากระบวนการวิธที่ปรับปรุงองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างดีที่สุดที่จะดีได้ ตรงนี้อาจมีข้อแย้งว่า ถ้าหากว่าองค์กรได้มีการประพฤติปฏิบัติบรรลุตามวัตถุประสงค์เดิมที่แล้วก็ไม่จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาอีกต่อไป ถ้าตอบตรงไปตรงมาก็เป็นได้ว่าไม่จำเป็น แต่การกล่าวเช่นนั้นเป็นการมองวัตถุประสงค์ขององค์กรแคบและมีลักษณะอยู่กับที่ (statics) แท้จริงนั้นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การมีประสิทธิภาพผลนั้นเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา (dynamics) การพัฒนาจึงยังมีความสำคัญและจำเป็นอยู่ที่ ด้วยเหตุที่ว่าความยืดหยุ่น (flexibility) ของ

การบรรลุวัตถุประสงค์นั้นย่อมเป็นความจริงของชีวิตที่มีอาจปฏิบัติได้ในองค์กรใด ๆ

อย่างไรก็ตาม มีความหมายของ O.D. อันหนึ่งซึ่งเรากังวลว่าจะนำไปสู่การเข้าใจผิดในการปฏิบัติ หรือว่าไปมุ่งเน้นการประพฤติปฏิบัติบางอย่างผิดที่มากเกินไป และมีความหมายอันนี้เป็นที่ยอมรับกันมากพอสมควรในหมู่ผู้สนใจและปฏิบัติการเกี่ยวกับ O.D. ในแง่ที่ O.D. ถูกมองว่าเป็นกระบวนการใช้วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์มาเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร จะเห็นว่านอกจากความหมายนี้จะค่อนข้างแคบไปแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในกระบวนการวิธีอีกด้วย เราเคยได้ยินได้ฟังว่ามีการทำ O.D. ณ ที่นั้น ที่นี้ ซึ่งโดยแท้จริงแล้วการทำ O.D. ที่ว่านั้นก็เพียงการทำแบบฝึกหัด การสัมมนาหรือการฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการของกลุ่มแบบต่าง ๆ เท่านั้นเอง หรือถ้าจะเรียกว่าเป็นส่วนย่อย ๆ อันหนึ่งของปฏิบัติการ O.D. ก็ไม่ผิด แต่ถ้าจะเรียกการฝึกอบรมเหล่านั้นว่าเป็นการทำ O.D. ก็แสดงว่า O.D. เกิดขึ้นผิดที่เสียแล้ว เราต้องการให้ O.D. เกิดขึ้นในสภาพการทำงานในองค์กร มิใช่ในห้องฝึกอบรมหรือห้องปฏิบัติการเท่านั้น

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ในความหมายของ O.D. เท่าที่รู้จักกันได้ยกบ่งถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายเอาไว้ค่อนข้างจะตรงไปตรงมาคือ วัตถุประสงค์ของ O.D. กล่าวง่าย ๆ ก็คือ ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง วัตถุประสงค์ของ O.D. อยู่ที่การทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ (ขององค์กร) ได้ดีขึ้น และในระยะเวลาอย่างรวดเร็วนี้เอง ปัญหาที่ตามมาในทันทีทันใดหลังจากที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของ O.D. แล้ว เป็นเรื่องของการกำหนดว่า ที่เรียกว่าประสิทธิภาพที่สูงขึ้น หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรดีขึ้นนั้นหมายความว่าอย่างไร พึงดูผิวเผินก็ดู

ง่าย ๆ ตรงไปตรงมาดี แต่ว่าในทางปฏิบัติจริงออกจะไม่ค่อยจะง่ายกว่าที่คิดสักเท่าใดนัก

จากประสบการณ์เราจะเห็นว่าอย่างน้อยก็วัตถุประสงค์ขององค์การจะแน่ชัด และเป็นที่ทราบและยอมรับกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทั้งองค์การ จะเป็นเพราะปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารหรือการกระจายข่าวสารภายในองค์การก็ตาม ถ้าจะถามพนักงานคนใดคนหนึ่งในระดับกลางลงมาแล้วก็คงได้คำตอบว่า องค์การต้องการทำอะไร ความจริงการทำอะไรเป็นสิ่งที่้องการธุรกิจปฏิเสธยาก แต่ว่ามันมีใช้วัตถุประสงค์เดียวที่องค์การพยายามทุ่มเททรัพยากรทั้งหมดเพื่อการนี้ สิ่งกลุ่มเครือในวัตถุประสงค์ขององค์การนี้เองที่ทำให้ปฏิบัติการ O.D. เริ่มประสบปัญหาแต่แรกทีเดียว อีกประการหนึ่ง เป็นความจริงอีกเหมือนกันว่าวัตถุประสงค์ขององค์การอาจเป็นที่ทราบ เพราะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น O.D. จะสำเร็จหรือคืบหน้าไปได้หรือไม่จึงย่อมขึ้นอยู่กับที่ยอมรับและสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง สิ่งที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันนี้ออกจะตรงกันข้าม คือ O.D. เป็นผลของแรงดันจากเจ้าหน้าที่ระดับต่ำลงมา ซึ่งก็ไม่แน่ว่าจะได้ทราบและทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ ทราบเท่าที่ยังชัดปัญหาที่กล่าวนี้ไปไม่ได้ เรามีความกังวลสงสัยว่าจะทำ O.D. เพื่ออะไร หมายถึงว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ของ O.D. ได้อย่างไร ก็ได้แต่ตั้งความหวังว่าคงจะไม่ทำปฏิบัติการ O.D. กันด้วยเหตุที่ว่า ที่อื่นคือองค์การอื่น ๆ เขาก็ทำกัน

เป้าหมายของ O.D. เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่น่าจะต้องพิจารณาอย่างมาก กล่าวง่าย ๆ ก็คือว่า องค์การทั้งองค์การนั้นเป็นเป้าหมายของการพัฒนาในทุกแง่ทุกมุม เราอาจมองโลกในแง่ร้ายเกินไป แต่ความจริงที่ปรากฏก็คือว่า ได้มีการเลือกแง่มุมที่สะดวกและง่ายเท่านั้นมาดำเนินการ ซึ่งนอกจากจะไม่ช่วยให้เป้า

หมายโดยส่วนรวมทั้งหมดเป็นไปได้แล้ว ยังอาจทำให้กิจกรรมที่ปฏิบัติดำเนินผิด
เป้าหมายออกไปทุกที หรือ ไม่ก็เปลี่ยนเป้าหมายที่ผิดแผกออกไปนั้นมาเป็นวัตถุประสงค์
ประสงค์ของ O.D. เสียเลย อย่างที่ทำกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ
มนุษย์เพื่อเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น มิได้มีพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการมา
รองรับ เพราะก็ไม่เป็นที่ทราบกันว่าพฤติกรรมใหม่ควรจะเป็นอย่างไรที่จะสนอง
ตอบการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ข้อสมมติบางอย่าง (Assumptions)

สิ่งสำคัญที่สุดคือค่าที่จะเอื้ออำนวยให้ปฏิบัติการ O.D. เป็นไปได้ด้วยดี
และดูเหมือนจะเป็นข้อแม้เบื้องต้น (prerequisite) ที่สำคัญเสียด้วย สิ่งนั้นก็คือ
ข้อสมมติบางอย่าง ซึ่งในที่นี้คงจะไม่อาจเรียงลำดับออกมาได้หมดทุกแง่ทุกมุม
ข้อสมมติที่อาจเห็น ได้เด่นชัดก็เกี่ยวกับเรื่องของ 'ค่านิยม' (values) และ 'ความรู้สึ
ไว' (sensitiveness) ของคนไทยโดยทั่วไป ข้อสมมตินี้ไม่อาจมองข้ามไปได้เพราะ
เหตุว่า แนวความคิดทั้งแง่วัตถุประสงค์ ตลอดจนปฏิบัติการต่าง ๆ ของ O.D.
นั้นถูกพัฒนาขึ้นมาในสังคมอีกสังคมหนึ่ง ซึ่งแตกต่างอย่างมาก ๆ จากสังคมเรา
แม้จะไม่ต้องกล่าวถึงปัญหาของ O.D. เองที่ประสบอยู่ในสังคมเจ้าคำรับ แต่ก็ดู
เหมือนจะยากต่อการยอมรับความเป็นสากล (universality) ของแนวความคิดนี้
ในแต่ละที่แต่ละแห่ง อย่างเช่นในยุโรปตะวันตก โดยเฉพาะสหราชอาณาจักร
และประเทศกลุ่ม Scandinavian ก็ได้ปรับปรุงกระบวนการวิธีแตกต่างออกไปจากที่
ปฏิบัติกันอยู่ในสหรัฐอเมริกาพอสมควร แม้ว่าคนส่วนใหญ่เหล่านั้นจะเป็น
Anglo-Saxon ก็ตาม ทางด้านตะวันออกนั้นขอจากฟิลิปปินส์และสิงคโปร์ ซึ่ง
ตามประวัติศาสตร์ก็ถูก socialized อย่างหนักตามแบบตะวันตกแล้ว ที่อื่น ๆ รวม
ทั้งประเทศไทยเรายังมีค่านิยมที่ผิดแผกแตกต่างอยู่มาก

ค่านิยมเกี่ยวกับงาน (work value) อาจเป็นตัวอย่างแรกที่เห็นชัดว่าเราคนไทยมีความรู้สึกที่ว่าทำงานเล่น ๆ เป็นของสนุกมานานแล้ว หมายถึงว่าอยากจะทำก็ทำ อยากจะเล่นก็เล่น หรืออยากจะทำเล่น ๆ ก็ยังได้ ค่านิยมนี้เปลี่ยนไปบ้างอย่างช้า ๆ ตามสภาพเศรษฐกิจ ถึงอย่างไรก็ตามเรายังคุ้นเคยกับคำว่า ทำตามใจเป็นไทยแท้ๆ อยู่ นั่นเอง อีกประการหนึ่งเราทำอะไรก็อยากเห็นผลเร็ว ๆ ความอดทนรอคอยผลของงานในระยะยาวนั้นเรามีกันน้อยสักหน่อยก็จริง นั่นก็ผลผลิตทั้งหลายแหล่ที่ถุกนำมาใช้ ในการปฏิบัติงานก็เพื่อให้งานเสร็จสิ้นลงอย่างรวดเร็วเท่านั้นเอง การที่จะให้ผูกพัน (commit) กับงานในระยะยาวยังมีอุปสรรคมากยิ่งขั้น ตัวอย่างในสังคมไทยตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับองค์กรเล็ก แสดงให้เห็นเด่นชัดอยู่แล้ว *ในทัศนะของแนวความคิดเรื่อง O.D. ค่านิยมนี้เป็นอุปสรรคมากกว่าที่จะเป็นอุปสรรค ฉะนั้นการพยายามปฏิบัติภารกิจ O.D. จึงมามุ่งเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนค่านิยมดังกล่าวมากกว่าที่จะดำเนินกิจกรรมพัฒนาองค์กรโดยตรง

ค่านิยมอื่นอย่างที่น่าสนใจคือ การนำเอาระบบครอบครัวบางส่วนมาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นมากในองค์กรธุรกิจเมืองไทย และก็ถูกโจมตีมากพอๆ ที่นี้ถ้าเรหันไปมองสิ่งที่เกิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่น บริษัทธุรกิจใหญ่ ๆ จริง ๆ มาจากรูปแบบของครอบครัวก็เจริญเติบโตไปได้ดี สาเหตุสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งซึ่งเรามองเห็นประโยชน์อย่างแท้จริง คือการเข้าเกี่ยวข้อง (involvement) และความผูกพัน (commitment) ที่บุคคลมีต่อองค์กรนั่นเอง สิ่งเหล่านี้ทำให้เราไม่ค่อยแน่ใจว่าสมควรหรือไม่ที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงค่านิยมเรื่องครอบครัว และก็น่าคิดว่าค่านิยมสองเรื่องดังกล่าวมานั้นควรจะคงอยู่หรือไม่ถึงแม้ตามลักษณะโดยผิวเผินแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรม O.D. ตามแนวความคิดเดิม หากว่ายังคงอยู่แล้ว ปฏิบัติการ O.D. ย่อมต้องเปลี่ยนรูปไปมากที่สุดทีเดียว

ในประเด็นของความรู้สึกไวของคนไทยเรานั้นย่อมเห็นประกายแจ่มก้นใน
สังคมเรา สิ่งสำคัญที่เป็นเหตุสนับสนุนความจริงข้อนี้ก็คือว่า เครื่องมืออันเป็น
อุปกรณ์การคิดคือสื่อสารของเรานั้นมีมากมายนอกเหนือไปจากภาษาพูดและเขียน
อันนี้เราหมายถึงภาษาที่ใช้สื่อสารโดยใช้คำกิริยา ทำทางการแสดงออกของ
สีหน้า สายตา การที่เราสามารถใช้ภาษาใบหรือภาษาเงียบ (silent language)
เหล่านี้ได้ย่อมต้องแสดงถึงความสามารถในการสร้างความรู้สึกไวต่อข่าวสารที่ถูก
ส่งมาและจะถูกส่งออกไป หลายกรณีทีเดียวที่ผู้ปฏิบัติการ O.D. มองข้ามลักษณะ
ดังกล่าวของคนไทยเรา ทำให้ต้องทุ่มเททรัพยากรและเวลาไปเพื่อเสริมสร้างความ
รู้สึกไวดังกล่าวนี้ และดูเหมือนว่าความพยายามที่ทำอยู่ในเรื่อง O.D. ก็หมุนเวียน
เป็นการพายเรืออยู่ในอ่างน้ำอยู่กับการฝึกอบรมโดยกลุ่มเพื่อสร้างการตระหนักใน
ตนเองและผู้อื่น และก็เรียกปฏิบัติการดังกล่าวว่า การทำ O.D. กล่าวอีกนัยหนึ่ง
เราพยายามชี้ให้เห็นว่า ได้มีการพยายามทำให้ข้อสมมติบางอย่างของ O.D.
กลับกลายเป็นวัตถุประสงค์สุดท้ายของ O.D. ไปเสียแล้ว ซึ่งเป็นสิ่งผิดพลาดที่น่า
เสียดายมาก

ปัญหาเรื่องการเข้าใจผิดทำให้ข้อสมมติบางอย่าง (assumptions) และอุปกรณ์
หรือมรรควิธี (means) ในเรื่องของ O.D. กลับกลายเป็นจุดหมายปลายทาง (end)
นั้น เป็นปัญหาที่รุนแรงมากที่สุดทีเดียว เราได้อ่าน ได้เรียนรู้แนวความคิดอันเป็น
มรรควิธีของผู้รู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เกี่ยวกับการจัดการมากพอสมควร ไม่ว่าจะเป็น
M.B.O., Managerial Grid, Authentic Relationship, Four Systems,
Hygiene VS. Motivation Factors, Need Hierarchy หรือว่าข้อพิสดารอื่น ๆ
สิ่งเหล่านี้เป็นมรรควิธีย่อย ๆ ส่วนหนึ่งของปฏิบัติการ O.D. เท่านั้นเอง แม้แต่
Sensitivity Training เองยังถูกเรียกว่าเป็นการทำ O.D. ซึ่งไกลจากปฏิบัติการ

จริง ๆ พอคุยทีเดียว สิ่งที่จะต้องพิจารณาเตรียมการอย่างลึกซึ้งก็คือก้าวต่อไปจาก การทำมรรควิธีบางอย่างเหล่านั้นแล้วว่าการจะต้องมีกิจกรรมอื่นใดที่จะเอื้ออำนวย ให้ O.D. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองได้ในเวลาอันค่อนข้างฉิวเฉียด

ท้ายที่สุดในเรื่องของข้อสมมติบางอย่างนั้นก็เห็นจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติการ O.D. นั่นเอง ที่ว่าได้พยายามชักจูงใจตนเองให้เห็นและยอมรับกับข้อสมมติ รวมทั้งมรรควิธีต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะทัศนคติของผู้ปฏิบัติการ O.D. มอง พฤติกรรมของมนุษย์และลักษณะขององค์การ

กระบวนการวิธี (Procedures) ของ O.D.

สืบเนื่องมาจากความสับสนในเรื่องความหมายและข้อสมมติต่าง ๆ ของ O.D. ทำให้ปฏิบัติการทางด้านกระบวนการวิธีของ O.D. เกิดข้อจำกัดอยู่ภายในวงแคบมาก และก็ดูออกจะมากจนไม่ค่อยจะได้ก้าวไปไหนสักเท่าไร ดังกล่าวไว้ข้างต้นว่า กระบวนการวิธีหลักที่ทำกันอยู่คือการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะกระบวนการของกลุ่ม ซึ่งถูกเรียกว่าการทำ O.D. นั่นเอง เรามีได้ปฏิเสธระบวนการวิธีอันนี้ และ ความสำคัญในตนเองของการฝึกอบรมสัมมนาก็มีมาก ซึ่งเราก็มอมรับ แต่จุดสำคัญ อยู่ที่ว่ากระบวนการวิธีนี้เป็นเพียงขั้นตอนอันน้อย ๆ อันหนึ่งเท่านั้น และนี่ก็เป็น เหตุผลที่ว่าทำไมปฏิบัติการ O.D. จึงถูกจำกัดขอบเขตของกิจกรรม เวลาและความ พยายามส่วนใหญ่แทบทั้งหมดถูกใช้ไปกับการฝึกอบรมเสียแล้ว กิจกรรมอย่างอื่น จึงไม่ได้ทำหรือไม่คิดจะทำ หรือไม่ทราบว่าจะทำอย่างไรดี กิจกรรมประหลาด อย่างหนึ่งจึงเกิดขึ้นหลังจากที่ไม่แน่ใจว่าจะก้าวไปในการทำกิจกรรม O.D. ประ- การใด จึงได้หันไปแนะนำการทำ การพัฒนาตนเอง (Self-development) ด้วยข้อ อ้างว่าเป็นการเตรียมตัวทำ O.D. ต่อไป ซึ่งก็ไม่ทราบว่าการพัฒนาตนเองกับ การพัฒนาองค์การนั้น โดยธรรมชาติแล้วอยู่ในแนวต่อเนื่อง(continuum) อันเดียวกันหรือไม่

อีกแนวทางหนึ่งของการพยายามทำกระบวนการวิธีของ O.D. คือการสร้างตัวแบบ (model) ต่าง ๆ ขึ้นมาด้วยการบรรจุเอาตัวแปร (variables) ต่าง ๆ เอาไว้แต่ละตัวแบบ เราก็ยอมรับอีกว่าตัวแบบนั้นมีประโยชน์ในฐานะเป็นเกณฑ์ของการปฏิบัติ แต่ว่าผลมักจะปรากฏออกมาว่ามีตัวแปรหลายตัวในตัวแบบนั้นที่ไม่สามารถวัดหรือควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ตัวแปรดังกล่าวจึงเป็นแพะรับบาปไปในฐานะที่ไม่อาจทำให้ตัวแบบนั้นสามารถนำไปปฏิบัติการได้จริง

เรามีความเห็นสำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการวิธีของ O.D. ในฐานะที่ยังคงการโดยส่วนรวม (The whole organization) เป็นเป้าหมายของการพัฒนาว่า พฤติกรรม ของสมาชิกในองค์กร และระบบขององค์กรนั้นจะต้องไปด้วยกันได้ ในลักษณะที่จะเกื้อหนุนให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรขึ้นมา การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นจึงจำต้องตระหนักถึงดุลยภาพระหว่างเรื่องของพฤติกรรมกับระบบดังกล่าวนี้ เราจึงน่าจะเห็นได้ชัดว่าการตีความหมายของ O.D. ว่าเป็นการประยุกต์แนวความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้นในองค์กร แล้วก็พยายามทำการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ตามความหมายของ O.D. นั้น หากว่าทำได้สำเร็จเราก็เห็นว่าเป็นความสำเร็จครั้ง ๆ กลาง ๆ เท่านั้นเอง และบางทีอาจก่อให้เกิดความหายนะด้วยซ้ำไป ถ้าหากว่าพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปนั้นเป็นอุปสรรคขัดแย้งกับระบบที่เป็นอยู่ในองค์กร การตั้งข้อสมมติว่าถ้าพฤติกรรมเปลี่ยนไปแล้วจะโน้มน้าวให้ระบบต่าง ๆ ปรับตัวเปลี่ยนตามไป เป็นข้อสมมติที่สุกเอาเผากินมากเกินไป

เมื่อเราตระหนักถึงดุลยภาพระหว่างระบบกับพฤติกรรมแล้ว กระบวนการวิธีของ O.D. จึงน่าจะเป็นไปในแบบของการวิจัยปฏิบัติการ (action research) กล่าวคือ จุดเริ่มจะต้องได้รับการยอมรับและเห็นพ้องต้องกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติการ O.D. จะเป็นตัวบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรก็ตาม ว่า O.D.

เป็นแนวทางที่ปรารถนาสำหรับการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ตามนัยแห่ง
 ความหมายของ O.D. เอง จุดนี้เองที่มักจะประสบปัญหาในการชักจูงให้ผู้บริหาร
 ระดับสูงเข้าใจ และยอมรับความสำคัญของ O.D. ด้วยเหตุเบื้องต้นว่าผู้ปฏิบัติการ
 O.D. เองยังไม่มีข้อมูลเบื้องต้นใด ๆ ที่จะแสดงว่า O.D. เป็นความจำเป็นที่จะต้อง
 เริ่มดำเนินการ

อย่างไรก็ตาม ขั้นที่สองของกระบวนการวิธ O.D. อาจถือได้ว่าเป็นขั้นวิกฤติ
 (critical stage) เพราะเป็นการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นขององค์การจริง ๆ รวม
 ทั้งการวิเคราะห์ว่าจะมีปัญหอะไรที่แท้จริงอยู่บ้าง ทั้งในแง่ของระบบงานและ
 พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การที่ได้ทราบข้อมูลเบื้องต้นนี้จะช่วยโดยทาง
 แก่การวางแผนการดำเนินงาน . สิ่งที่น่าเสียดายอย่างยิ่งที่กำลังประพฤติกฎปฏิบัติกัน
 เป็นประจำก็คือว่า ได้มีการสมมติล่วงหน้า (presume) ว่าปัญหาอันมีแล้ว จะ
 เป็นอะไร อย่างไร ก็ไม่ทราบแน่ แต่ถือว่าสารพัดปัญหาบรรดาอันนี้จะสามารถ
 แก้ได้โดยการทำ O.D. (คือการฝึกอบรมทางกระบวนการของกลุ่มที่ทำกันอยู่นั้น
 เอง) ผลลัพธ์ที่มักจะได้จึงเป็นการสร้างปัญหาใหม่ ๆ ทับถมลงไปบนปัญหาเก่าและ
 ยิ่งความยุ่งยากสับสนภายในจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้ผ่านการฝึกอบรมดังกล่าว
 ไปแล้วนั้น

ในความเป็นจริง เราอาจกล่าวได้เลยว่า ปัญหาที่ค้นพบจากการเก็บรวบรวม
 ข้อมูลเบื้องต้นนั้นเองจะบอกไปถึงเทคนิควิธีของการแก้ปัญหา การฝึกอบรมอาจ
 จำเป็นถ้าหากว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
 กระบวนการประพฤติกฎปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมบางอย่าง การปรับปรุงแก้ไข
 ระบบงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับอีกหลายปัญหา ข้อสำคัญจึงอยู่ที่ว่ามีใช่
 เป็นความเห็นส่วนตัวของผู้ปฏิบัติการ O.D. ที่จะสมมติล่วงหน้าและปฏิบัติการกระ
 บวนวิธีที่ตนทราบและสามารถทำได้เท่านั้น แต่จะต้องเป็นการวิเคราะห์ปัญหาจาก

ข้อมูลเบื้องต้นที่แท้จริง เพื่อว่าตัวปัญหาเหล่านั้นเองที่จะบอกไปถึงกระบวนการวิธีที่เหมาะสม

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจำเป็นต้องกระทำต่อเนื่องกันไป ถึงแม้ว่าจะได้ลงมือปฏิบัติการตามแผนการแก้ปัญหาแล้วก็ตาม ด้วยวิธีที่เหล่านั้นเองที่จะบอกให้เราทราบอยู่เสมอว่า เราได้ก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพของแต่ละองค์การที่กำลังดำเนินการ O.D. อยู่หรือไม่ และข้อแม้ที่สำคัญที่จุดนี้ก็คือว่า องค์การแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน และไม่มีทางที่จะเหมือนกัน ได้เสียด้วย ความจริงข้อนี้ยิ่งเพิ่มความสำคัญของการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหามากยิ่งขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นกระบวนการวิธีที่องค์การหนึ่งใช้ ได้ก็มีได้หมายความว่าองค์การอื่นๆ จะเจริญรอยตาม ได้ด้วย

เรามีความรู้สึกส่วนตัวว่า การที่ปฏิบัติการ O.D. ได้หันมามุ่งกระทำกันด้วยกระบวนการวิธีการฝึกอบรมก็เพราะว่าในทัศนะของผู้ปฏิบัติการ O.D. แล้ว การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่เห็นได้ชัดในสายตาของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป และบุคคลภายนอกด้วย ส่วนผลของการฝึกอบรมจะเป็นประการใดนั้นมองไม่เห็นได้ชัดแจ้ง อันหมายถึงความปลอดภัยของผู้ดำเนินการฝึกอบรมด้วย และอีกประการหนึ่ง ก็ดูจะเป็นค่านิยมของเราเสียอีกด้วยว่า ถ้ามีการฝึกอบรมเมื่อใด ก็จะได้ผลดีขึ้นเมื่อนั้น หรืออย่างน้อยที่สุดก็ดีกว่าที่จะไม่มีการฝึกอบรมเสียเลย

ในกระบวนการวิธีของ O.D. นี้เราจึงอยากจะย้ำอีกทีว่า การดำเนินการจะใช้มรรควิธีใด ๆ ก็ตามจำเป็นจะต้องเริ่มแต่การวิเคราะห์ปัญหาจากข้อมูลเบื้องต้นจากองค์การนั้น ๆ และจะต้องพยายามรักษาคุณภาพระหว่างระบบกับพฤติกรรมไว้เสมอ

การประเมินผล (Evaluation)

ความสำเร็จในกิจกรรมใด ๆ มิได้ตั้งอยู่บนความเชื่อว่ากิจกรรมสำเร็จแล้วอย่างได้ผลดีจริง ๆ แต่จะต้องสนับสนุนด้วยการวัดผลหรือการประเมินผลอย่างมี

ระเบียบวิธี เท่าที่เป็นมาก่าานิยมในเรื่องการประเมินผลของเรายังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก อาจจะเป็นด้วยเหตุผลสำคัญสองประการ ประการแรกไม่เชื่อในคุณค่าของการประเมินผล ซึ่งอาจเป็นผลที่ต่อเนื่องมาจากความกลัวการประเมินผล คือกลัวว่าจะแสดงออกซึ่งความล้มเหลวของตนเองก็เป็นได้ อีกประการหนึ่งก็ไม่ทราบว่า จะทำการประเมินผลได้อย่างไร โดยเฉพาะในปฏิบัติการ O.D. นี้ ในประการหลังนี้ไม่น่าห่วงกังวลมากเพราะเป็นเรื่องที่พัฒนาขึ้นได้ แต่ค่านิยมในประการแรกเป็นอุปสรรคสำคัญของ O.D. ที่เดียว

อย่างไรก็ตาม เรามองเห็นว่าการประเมินผลปฏิบัติการ O.D. นี้ยังมีปัญหาในตนเองอยู่มาก เริ่มตั้งแต่เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลกันทีเดียว ทราบเท่าที่ความหมายของ O.D. เองก็ยังไม่เป็นอันตกลงกันได้ด้วยดี วัตถุประสงค์ของ O.D. ก็ยังคลุมเครือกันอยู่ ยิ่งมาถึงกระบวนการวิธีของปฏิบัติการ O.D. ด้วยแล้ว ยิ่งยุ่งกันไปใหญ่

จากการคิดทบทวนคร่าว ๆ นี้ เรายังตอบคำถามที่ถามตนเองไม่ได้เป็นที่พอใจว่า เราจะทำอะไรได้บ้างในการพัฒนาองค์การที่พยายามกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ได้หมายความว่า เราควรจะเลิกพิจารณาแนวความคิดนี้เสียเลย ตรงกันข้าม เราจำต้องใช้ความกตัญญูมากขึ้นในการที่พยายามค้นหาวิธีการที่จะเอื้ออำนวยให้เราบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดได้

วุฒิชัย จานงค์

แนะนำผู้เขียน

- จักรกฤษณ์ นรนิติพัฒนาการ น.บ., รป.ม. เกียรตินิยม "ดีมาก",
Ph.D. (Public and International Affairs).
อาจารย์ประจำสำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒน-
บริหารศาสตร์.
- ณัฐพล ชันธไชย กศ.บ., ศศ.ม. (พัฒนาชุมชน),
Cert. in Population Programme Management
(A.I.M.). อาจารย์ประจำสำนักวิจัย สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.
- ทวี สอนมาลี ประกาศนียบัตรการบัญชี, บ.บ., ศ.ม.,
บช.บ., สส.บ., ร.ม.,
ประกาศนียบัตรประโยคครูพิเศษมัธยม,
ประกาศนียบัตรอบรมพัฒนาการอุตสาหกรรม.
นักวิจัยเอก สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- นิตยา พิรานนท์ อ.บ., อนุปริญญาบรรณารักษศาสตร์, พ.ม.,
M.S. (Library Science).
อาจารย์ประจำสำนักบรรณสารการพัฒนา
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิตย์ สัมมาพันธ์ วท.บ., M.S., M.B.A.,
อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นิพนธ์ บุญญภัทโร

ว.ป., M.A. (Government),

ผู้อำนวยการกองวิชาการ กรมการปกครอง
กระทรวงมหาดไทย.

ศักดิ์ดา ยืนดีมาก

ศ.บ.

วิทยากรโท สำนักบรรณสารการพัฒนา
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วุฒิชัย จำนงค์

กศ.บ. เกียรตินิยม, รป.ม. เกียรตินิยม,

M.B.A. (Personnel and Human Relations),
Ph.D. (Organization Behavior).

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และผู้อำนวยการโปรแกรม-
การศึกษาพฤติกรรมในธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมนึก แสงเจริญ

ศ.บ., M.A. (Economics).

อาจารย์ประจำคณะพัฒนาการเศรษฐกิจ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.