

บทความวิชาการ

EDITORIAL

การพัฒนาองค์กร : กำเนิด ปัญหา และอันตราย

ความเบื้องต้น

ในปัจจุบันเรื่องการพัฒนาองค์กรกำลังเป็นที่สนใจของวงการต่าง ๆ ทั้งทางราชการและทางธุรกิจ ทั้งจะเห็นได้จากมีการรวมกลุ่มผู้สนใจงานวิชาการค่านนี้ ขนาดก็เป็นกลุ่มขึ้น เรียกว่า "กลุ่มพัฒนาองค์กร" (กลุ่มโอที) ทำหน้าที่เผยแพร่ทั้งทางวิชาการและลงมือกระทำการเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องพัฒนาองค์กรขนาดจัดทำเป็นโครงการขึ้นในหน่วยงานบางแห่ง เช่น ที่การไฟฟ้า นครหลวง เป็นต้น นอกจากนี้ความสนใจเรื่องการพัฒนาองค์กรนี้ยังได้แพร่หลายไปในหมู่ธุรกิจ เอกชน อย่างมาก ทั้งจะเห็นได้จาก โปรแกรมการจัด สัมมนาของสมาคม ธุรกิจหลายแห่ง เช่น สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association) ในทางราชการเองก็มากพอสมควร กล่าวคือ มีการจัดสัมมนาและการฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาองค์กรอยู่เนืองๆ โดยเฉพาะในระยะประมาณ 2 ปีที่ผ่านมา แม้แต่ในหลักสูตรประเภท in-service training บางแห่งได้จัดวิชาการพัฒนาองค์กรเข้าไว้ด้วยในรูปของการฝึกอบรม เช่น ในหลักสูตรการอบรมข้าราชการประเภทต่าง ๆ ของวิทยาลัยการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เป็นต้น ทางสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ก็มีการสอนวิชาการพัฒนาองค์กรมาประมาณ 3 ปีแล้ว โดยสอดคล้องไว้ในวิชาหลักบ้าง ในวิชาเลือกบ้างในคณะรัฐประศาสนศาสตร์ แล้วแต่อาจารย์ผู้รับผิดชอบในวิชานั้น ๆ จะกระทำได้ สำนักฝึกอบรมของสถาบัน ๆ เองได้เปิดอบรมวิชาการนี้ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา ซึ่งเท่ากับสถาบัน ๆ การบริหารชั้นสูงอย่างนี้คำได้ยอมรับว่าวิชาการนี้มีความสำคัญพอสมควร และต้องการที่จะก้าวไปให้ทัน โลกวิชาการจึงได้มีการกระทำ โดยทางตรงและทางอ้อมดังกล่าวแล้ว

ในเมื่อความสำคัญของการพัฒนาองค์การได้พุ่งขึ้นสู่ความสนใจของวงการต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จึงกลายเป็นสิ่งท้าทายให้ผู้ที่อยู่ในวงการนี้ตื่นตัวและมุ่งที่จะศึกษาค้นคว้าเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในทางวิชาการมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่การที่จะพุ่งตัวเองสู่จุดหมายปลายทางที่ไม่กระจ่างชัดจะเป็นด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม ย่อมจะต้องพบอุปสรรคนานัปการทีเดียว การพัฒนาองค์การเป็นงานสาขาหนึ่งที่จะต้องเผชิญต่ออุปสรรคต่าง ๆ ดังจะพยายามชี้ให้เห็นในตอนต่อไปของบทความนี้ แต่ก่อนที่จะพุดกันถึงจุดอ่อนหรือทวิอุปสรรค อาจจะเป็นการดีที่จะต้องกล่าวถึงจุดกำเนิดของเรื่องเสียก่อน เพราะจากจุดกำเนิดอันคลุมเครือนี้เองอาจนับว่าเป็นอุปสรรคส่วนหนึ่งก็ได้

จุดกำเนิด :

การพัฒนาองค์การเป็นสาขาวิชาอันมีโครงสร้างในตัวของมันเองที่เป็นทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ (theory & action) นับว่าเป็นแนวทางการบริหารที่เกิดขึ้นใหม่ มีอายุไม่เกิน 17 ปี ทั้งนี้เพิ่งได้มีการยอมรับอย่างเป็นทางการกันในวงวิชาการเมื่อประมาณ ปี ค.ศ. 1957-1958 ความคิดเรื่องพัฒนาองค์การนี้ เริ่มตื่นตัวเมื่อหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จากสาเหตุสำคัญที่ว่าประเทศส่วนใหญ่ในขณะนั้นกำลังขาดแคลนทั้งกำลังคนและกำลังทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมาก ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางราชการหรือทางธุรกิจ จึงเกิดความจำเป็นที่จะต้องแสวงหาผู้มีความรู้ ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาและนักบริหารมาร่วมกันพัฒนาสมาชิกในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพในทางทำงานขึ้น ทั้งนี้เพื่อสามารถทำให้หน่วยงานเจริญเติบโตได้ ในการนี้ประเทศต่าง ๆ จึงส่งเสริมให้จัดหาทั้งบุคลากรและเงินอันเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาขึ้น พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคคลต่าง ๆ ทุกแห่งกำลังกายและกำลังใจในการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน จึงทำให้เกิดวิธีการอันเป็นเครื่องมือการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่งขึ้น นั่นคือ "การฝึกอบรม" เพื่อให้คนเกิดทักษะและมีความรู้ในทางปฏิบัติงาน โดยถือว่าเป็นกิจกรรมที่ควรจะต้องกระทำในทุก ๆ ระดับของสมาชิกในองค์การและ

* ข้อเขียนส่วนใหญ่ในเรื่องจุดกำเนิดนี้รวบรวมมาจากบทความของ Micheal S. McGill, "The Evolution of Organization Development : 1947-1960" *Public Administration Review* Vol. 34, No. 2, (March-April) 1974.

เป็นแผนระยะยาวขององค์การด้วย จึงอาจสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการบริหาร เพื่อการพัฒนาบุคคลและเป็นแผนการระยะยาวที่ต้องกระทำเป็นการต่อเนื่อง เพื่อให้คนในองค์การ พัฒนาขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้เพราะถือว่าคนนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ โดยที่เป็น ส่วนอื่นทำให้องค์การเกิดความเป็นปึกแผ่นและเจริญเติบโตได้ แต่ในขณะเดียวกันคนในองค์การก็ ต้องอาศัยองค์การเป็นที่ก่อร่างสร้างตัวด้วยเช่นเดียวกัน จึงเท่ากับเป็นส่วนที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและ กันนั่นเอง

จากเรื่องการพัฒนาบุคคลโดยยึดถือการฝึกอบรมเป็นหลักนี้อาจถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้น ของแนวทางพัฒนาองค์การได้ถือกำเนิดขึ้นและกำลังพัฒนาอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรม นับว่าเป็นเครื่องมือหรือปัจจัยสอแทรก (intervention) ที่สำคัญของการพัฒนาองค์การเช่นกัน อนึ่ง จากการศึกษาทั้งสองแนวทางนี้ เป็นแนวทางที่ ใกล้เคียง กันทั้ง ในกำเนิดและ เนื้อหา ของแนวทาง (context) กล่าวคือ มีจุดหมายปลายทางอย่างเดียวกัน โดยที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ จะนำไปสู่การเจริญเติบโต (growth) และก้าวหน้า (progress) ขององค์การอันหมายถึงทั้งบุคคลและ ทั่วองค์การโดยมีส่วนร่วมนั่นเอง จะต่างกันก็เฉพาะ วิธีการ และ รูปแบบ ที่จะเข้าไปเป็นตัวนำในการ เปลี่ยนแปลงเท่านั้น ขณะนี้มีผู้ตีความหมายการพัฒนาบุคคลแบบเดิมเป็นความคึกที่ค่อนข้างล้าสมัย เพราะไปมุ่งเน้นที่จะเปลี่ยนคนเพื่อให้คนไปเปลี่ยนองค์การ ด้วยเหตุผลที่ว่าเปลี่ยนเฉพาะคนนั้น เป็นการเริ่มต้นที่จุดเล็กๆเกินไป เช่น การส่งคนไปเข้าหลักสูตรการพัฒนาขึ้นมาเพียงคนสองคน คนเหล่านี้เมื่อกลับเข้ามาในระบบงานเก่าก็จะถูกกลืนหายไปหมด ความรู้ต่างๆ ก็จะถูกกลืนหายไป ด้วย ดังนั้นจึงหวังผลสุดท้ายได้ยาก แต่การพัฒนาองค์การนั้นมุ่งเน้นที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ โดยการจัดทำเป็นขั้นตอนและเป็นระบบซึ่งเป็นการแก้ปัญหาทุกจุดไปพร้อมๆ กัน กล่าวคือ แก่ ที่คน ที่ระบบงาน ที่วัตถุประสงค์ (อันล้าสมัย) ขององค์การ ฯลฯ อันมีจุดหมายปลายทางคือการ เปลี่ยนแปลงองค์การให้เจริญเติบโตแบบที่มีสุขภาพสมบูรณ์ ดังนั้นจากการมีความใกล้เคียงและความ ต่อเนื่องแม้ว่าจะผิดกันที่ระบบ ขอบเขตและวิธีการโดยรายละเอียดก็ตาม จึงมีผู้กล่าวไว้โดยสรุป ว่า การพัฒนาบุคคลมีทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องและส่วนที่แตกต่างไปจากการพัฒนาองค์การ หรือ ในทางกลับกันก็อาจกล่าวได้ว่าเป็นไปไม่ได้เลยที่จะเพิ่มคุณภาพของบุคคลโดยลบลประสิทธิภาพของ องค์การลง

ด้วยเหตุที่แนวทางทั้ง 2 นี้เกี่ยวเนื่องกันในจุดเริ่มต้นจึงน่าจะศึกษาร่วมกันได้ เพราะเท่ากับมีรากฐานหรือกำเนิดจากแหล่งเดียวกันมา อันอาจจะเป็นการช่วยให้เกิดความเข้าใจและเกิดปัญญาแตกฉานที่จะวิเคราะห์วิชาการด้านนี้ต่อไปได้ ณ ที่นี้จึงจะเขียนให้เห็นถึงกำเนิดที่แท้จริงของการพัฒนาองค์การ ดังต่อไปนี้

1. ในปี 1945 Leland P. Bradford (เป็นผู้รับผิดชอบในงานฝึกอบรมว่าด้วยเรื่องมนุษยพฤติกรรมของ U.S. Immigration and Naturalization Service) ได้รับมอบหมายให้จัดโครงการฝึกอบรมให้แก่กระทรวงสาธารณสุขศึกษาและประชาสงเคราะห์ ซึ่งเขาจะต้องจัดการอบรมเจ้าหน้าที่ทุกระดับโดยที่ต้อจจัดชยโครงการฝึกอบรมลง ไปเป็น โครงการเล็ก ๆ เพื่ออบรมให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับรู้จักปรับปรุงงานในค้ำนใดค้ำนหนึ่งที่เขาเหล่านั้นต้องรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพขึ้น Leland จึงพิจารณาเห็นว่าถ้าเขาจะ ต้องยอยการ ฝึกอบรมลงไปเช่นนั้น เขาน่าที่จะมาคิดถึงส่วนรวมแล้วพิจารณาเสียใหม่ว่าการฝึกอบรมให้ทุกคนมุ่งปรับปรุงองค์การโดยส่วนรวม เป็นสิ่งที่น่าจะทำได้ และจะได้ผลคุ้มค่ากว่า ดังนั้นเขาจึงให้ข้อคิดใหม่ในแนวทางใหม่ว่า การฝึกอบรมน่าจะเป็นโครงการที่ประสานโครงการพัฒนาบุคคล และความเจริญเติบโตขององค์การเข้าด้วยกัน ซึ่งความคิคนั้นนี้ได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแนวทางการพัฒนาองค์การก็ได้

จากแนวความคิดนี้ Leland ได้ตั้งข้อสมมติซึ่งเป็นรากฐานของการจัดโครงการฝึกอบรมของเขาว่า ควรต้องมีลักษณะที่เป็นทั้ง การวิเคราะห์หาสาเหตุและการแก้ปัญหา ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจำเป็นต้องทำการปรับปรุงแก้ไขไปพร้อม ๆ กันทั้งบุคคลและองค์การ อย่างต่อเนื่องกัน เป็นระยะ ๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในทุก ๆ สภาพการณ์ แนวความคิดใหม่ของ Leland ได้รับการต้อนรับจากวงการธุรกิจและทางราชการมากพอสมควร หลังจากที่ได้ใช้รูปแบบการฝึกอบรมในแนวทางการวิเคราะห์หาสาเหตุและหาทางแก้ปัญหาลแล้วระยะหนึ่งจึงเกิดวิวัฒนาการฝึกอบรมอีกแบบหนึ่งขึ้น กล่าวคือ เป็นรูปแบบหรือแนวทางในการวัดปฏิบัติการ (reactive measure) ที่มีต่อวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น นั่นคือแนวทางที่รู้จักกันดีในชื่อว่า T-Group หรือ Laboratory Training หรือ Sensitivity Training

2. เรื่องราวของ T-Group นั้น เป็นเรื่องที่เกิดค้นพบโดยบังเอิญในปี 1946 โดย Connecticut Interracial Commission อันมี Kurt Lewin เป็นหัวหน้า ซึ่งทำการวิจัย

และช่วยจัดทำงานฝึกอบรมแก่หัวหน้าชุมชนต่าง ๆ หลังจากเสร็จโครงการแล้วคณะผู้ทำงานได้ค้นพบหลายสิ่งหลายอย่างโดยบังเอิญ สรุปได้คือ

(1) ข่าวสารย้อนกลับเกี่ยวกับปฏิกริยาในกลุ่ม (interaction feedback) เป็นส่วนที่จะทำให้เกิดประสบการณ์ในการรับรู้ได้อย่างดี ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นว่า T-Group เป็นเครื่องมือใหม่และมีคุณค่าในการฝึกอบรมและการศึกษาต่อไป

(2) ขบวนการในการสร้างกลุ่ม (group building) และทักษะต่าง ๆ ทำให้เรียนรู้ถึงโอกาสที่จะเปลี่ยนหรือนำไปสู่เหตุการณ์ หรือสถานการณ์เบื้องหลังหน่วยงานและชุมชนหนึ่ง ๆ ได้ จากผลงานของคณะวิจัยดังกล่าวทำให้เกิดหน่วยงานระดับชาติในด้านการฝึกอบรมขึ้น นั่นคือ National Training Laboratory (NTL) ซึ่งได้จัดทำโครงการฝึกอบรมโครงการแรกขึ้น ชื่อ Basic Skill Training Groups (1947) งานของ NTL ในระยะแรกนั้นส่วนใหญ่จะเน้นหนักในเรื่องการทดลองและการพัฒนาวิธีการในห้องปฏิบัติการ โดยถือเสมือนหนึ่งเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมและเป็นการเรียนรู้โดยประสบการณ์

ในราวปี 1950 โครงการแรกนี้ได้เปลี่ยนชื่อเป็น T-Group ซึ่งเน้นจุดหมายของการฝึกอบรมที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในหน้าที่โดยเน้นการอบรมให้เกิดทักษะ และการเปลี่ยนแปลงสังคมรอบ ๆ ตัว ซึ่งมุ่งถึงการเรียนรู้ระหว่างบุคคลและภายในตัวของบุคคลนั้น ๆ เอง จากแนวทางการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการนี้จึงทำให้การฝึกอบรมแบบเก่าที่เน้นให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความเจริญเฉพาะกิจ ซึ่งเคยเป็นเรื่องส่วนตัวเกินไปนั้น ให้เปลี่ยนไปเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งที่ตัวบุคคลและที่องค์การ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังคงอยู่ในวงจำกัดกล่าวคือเปลี่ยนเฉพาะกลุ่มเท่านั้น

ในช่วงต่อของปี 1940-1950 นับได้ว่าเป็นระยะของการเกิดรูปแบบการฝึกอบรมหลายแบบด้วยกัน เช่น การฝึกอบรมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ (human relation training) การอบรมให้รู้จักทำงานเป็นกลุ่ม (group dynamics) และการพัฒนากับบริหาร (executive development) เป็นต้น แต่ก็จะใช้แนวทางของการอบรมแบบ T-Group เข้าเป็นวิธีการอบรมอยู่อย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตาม หลังจากได้มีการวิจัยโครงการฝึกอบรมที่ทำกันอย่างมากในช่วงดังกล่าวแล้ว ผลปรากฏว่า ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เมื่อกลับไปทำงานไม่นานนัก จะมีผลงาน

ลดน้อยลงกว่าเพื่อนที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ในการศึกษาขั้นต่อไปยังชี้ให้เห็นอีกว่าความรู้ที่เคยมีมาก่อนเข้ารับการอบรมกลับยิ่งน้อยลงไปกว่าที่เคยมี ทั้งนี้เป็นผลมาจากการขาดความต่อเนื่องระหว่างสิ่งผู้ให้การอบรมได้พยายามให้ในระยะรับการอบรมกับสิ่งที่หน่วยงานต้องการให้คนของเขาเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่ได้รับมาไม่สามารถนำมาใช้ได้กับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและหัวหน้างาน ตลอดจนคนอื่นๆ ในหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้รับการอบรมเกิดความไม่สบายใจและอาจไม่พอใจผู้บังคับบัญชาอันเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้การทำงานเลวลงไปกว่าเดิมก่อนไปรับการอบรม

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้จัดโครงการฝึกอบรมตระหนักถึงข้อเท็จจริงอันเป็นผลประโยชน์รวมของหน่วยงาน จึงเริ่มให้ความสนใจที่จะทำโครงการฝึกอบรมให้มีสาระเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์โดยตรงของหน่วยงานเช่นเดียวกับผลประโยชน์ที่จะให้แก่บุคคลโดยตรงขึ้น นั่นคือ การจัดโครงการฝึกอบรมจำต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคคลและองค์การส่วนรวมไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงวิชาการในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์โดยตรง เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์ เป็นต้น เพื่อนำมาประยุกต์จัดโครงสร้างของการอบรมให้เหมาะกับแต่ละโครงการ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาไปถึงความต้องการทั้งของบุคคลในองค์การและของตัวองค์การเองด้วย บัญญัติทั้งหมดจะต้องนำมาพิจารณาในการจัดโครงการฝึกอบรม โดยหวังที่จะให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับให้เป็นที่ยอมรับ อันจะเป็นส่วนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การโดยส่วนรวมในอนาคต

(3) จากการยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเน้นหนักการพัฒนาทั้งบุคคลและองค์การไปพร้อม ๆ กันนั่นเอง ได้เป็นส่วนผลักดันที่ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการฝึกอบรมแบบใหม่ขึ้น ทั้งนี้โดยการนำแนวทางทั้งสองมาประสานกันซึ่งมีอยู่มากวิธีด้วยกัน ดังจะยกมากล่าวในที่นี้เฉพาะกลุ่มที่สำคัญ ๆ

- The Institute of Industrial Relations แห่ง U.C.L.A. สนับสนุนให้ใช้กลุ่มผู้รับการฝึกอบรมจากบุคคลต่างระดับกัน ให้มาร่วมโครงการฝึกอบรมในฐานะเป็นคนในองค์การเดียวกันเพื่อเป็นการชดเชยช่องว่างเรื่องชนชั้น

- Floy Mann, Rensis Likert, Katz และคนอื่นๆ แห่ง University of Michigan's

Survey Research Center ได้พัฒนาวิธีการสำรวจข่าวสารย้อนกลับ (survey-feedback) เพื่อเป็นวิธีการนำไปสู่การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่ได้ในแต่ละบุคคลกับกลุ่มทำงาน

- Dawin Cartwright แห่ง Research Center for Dynamics, University of Michigan ได้ก่อตั้งขั้นตอนเป็นลำดับขั้นที่ว่าด้วยเรื่องการวินิจฉัยงาน (diagnosing) การวางแผน (planning) และการลงมือกระทำ (acting) ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การซึ่งทำขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้แก่งานต้านการฝักอปรมโดยพยายามประสานประโยชน์ในการพัฒนาบุคคลและพัฒนาองค์การเข้าด้วยกัน

ในวงการศึกษาวิชาของกิจการของสหรัฐอเมริกายอมรับกันว่าการพัฒนาองค์การทางด้านธุรกิจเจริญรุดหน้ากว่าทางราชการมาก อาจจะเป็นตัวของกิจการธุรกิจมีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่า ทั้งนี้เพราะเป็นองค์การที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน และพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพของสภาวะการณ์หนึ่ง ๆ ได้อยู่เสมอนั่นเอง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ช่วยในการพัฒนาองค์การในระยะแรก ๆ นั้นจะเป็นในรูปของหน่วยงานช่วย (staff unit) ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารในการแก้ปัญหาการทำงานและเพื่อสภาวะของผู้บริหาร ซึ่งงานส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะกำหนดงานใหม่ขึ้นมา (formative stage) ในระยะปี 1956 เป็นระยะที่วงการธุรกิจใช้หน่วยงานประเภทนี้มากและมีหน่วยงานประเภทนี้เกิดขึ้นมาอย่างรวดเร็วมากเช่นเดียวกัน อันมีส่วนผลักดันให้กิจกรรมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วด้วย ลักษณะงานที่สำคัญที่หน่วยงานช่วยนี้ทำมักจะเป็นไปในทิศทาง 3 ประการด้วยกัน กล่าวคือ 1. ทิศทางที่เป็นยุทธวิธีหลัก (grand strategy) คือเน้นถึงปัญหาของส่วนรวมในการทำงานและความร่วมมือซึ่งกันและกันในอนาคตที่จะเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของมวลสมาชิก รวมทั้งความสามารถในการตัดสินใจและการกระจายข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานขององค์การนั้นเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างดี 2. ทิศทางที่เป็นยุทธวิธีรอง (strategy) จะเน้นเฉพาะปัญหาขององค์การในด้านปฏิบัติการและการแก้ไขปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเดิม 3. ทิศทางงานที่ต้องอาศัยกลุ่บบางประการ (tactics) โดยการที่รู้จักนำเอาประโยชน์ของโครงสร้างมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหา ทิศทางทั้ง 3 ประการนี้มักจะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทิศทางที่สองนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติมากที่สุด เพราะเปรียบเสมือนขั้นปฏิบัติงานจริงในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีวัตถุประสงค์และลักษณะงานเฉพาะ

ก็ชัดเจนกว่าทิศทางแรกอันเน้นที่ผลประโยชน์รวม ส่วนในทิศทางที่ 3 นั้นก็เป็นเพียงงานเสริม เพื่อให้การปฏิบัติงานทั้งหลายมีลูกดółูกชนมากขึ้นเท่ากับเป็นทางช่วยแก้ปัญหาคณะหน้าได้

ในวงการธุรกิจสหรัฐอเมริกา บริษัทเอสโซ่แอสตันคาร์ตได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการจัดตั้งโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การขึ้นก่อนผู้อื่น จึงนับว่าเป็นทั้งจุดเริ่มต้นและจุดมุ่งดำเนินการสู่จุดมุ่งหมาย (starting and carry through) โครงการพัฒนาองค์การของบริษัทเอสโซ่ประกอบด้วยหลักสำคัญ ๆ 2 ประการ กล่าวคือ 1. โครงการพัฒนาองค์การจะต้องประกอบด้วยกรอบแห่งทฤษฎี (theoretical frame) ซึ่งจะต้องมีแนววิเคราะห์และตอบปัญหาที่ว่า "Where are we ?" และ "Where do we want to be ?" 2. ทฤษฎีนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมได้ โดยจะต้องตอบปัญหาที่ว่า "How do we get from where we are to where we want to be ?" นั่นก็คือโครงสร้างและคุณลักษณะของการพัฒนาองค์การจะต้องมีส่วนหนึ่งเป็นภาคทฤษฎี (field of theory) และส่วนหนึ่งเป็นภาคปฏิบัติ ซึ่งบุคคลกลุ่มต่าง ๆ อาทิเช่นนักสังคมวิทยานักบริหาร ตลอดจนนักปฏิบัติการสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยเน้นเรื่องให้ความสำคัญต่อบุคคลและองค์การอย่างเสมอภาค ต่อมาในปี 1959 บริษัทเอสโซ่ได้ตั้ง Foundation for Research on Human Behavior ขึ้น ทำงานในด้านการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีสภาพคล่องตัวและเป็นไปตามหลักวิชาโดยเน้นย้ำในเรื่องประสิทธิผล และสุขภาพขององค์การ

ในช่วงศตวรรษแรกของการพัฒนาองค์การ (1960 's) Foundation for Research on Human Behavior ได้ทำหน้าที่เผยแพร่แนวความคิดการพัฒนาองค์การออกสู่วงการต่าง ๆ อย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการวิชาการ วงการธุรกิจ และรัฐบาล ตลอดจนชุมชนต่าง ๆ มุลินธินได้พยายามกระตุ้นให้ฝ่ายวิชาการและฝ่ายธุรกิจ ตลอดจนรัฐบาลเองได้มีโอกาสมาทำงานร่วมกัน เพื่อร่วมมือในการพัฒนาองค์การนั้น ๆ ฝ่ายวิชาการเองก็ได้ประโยชน์จากการได้เผยแพร่วิชาการและความชำนาญต่าง ๆ ในขณะที่เขายังได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินและโอกาสในการทำงานอย่างมากอีกด้วย จึงนับได้ว่า มุลินธินเป็นผู้ให้กำเนิดต่อวิวัฒนาการของการพัฒนาองค์การมาจนทุกวันนี้

ปัญหา

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์การนั้นมีรากฐานเดียวกันกับการพัฒนาบุคคลโดยอาศัยการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการที่จะให้เกิดการพัฒนาขึ้นได้ แต่การพัฒนาองค์การนั้นจะมองกว้างและไกลกว่าการพัฒนาบุคคล ในลักษณะที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยส่วนรวมทั้งหมด คือเปลี่ยนทั้งระบบนั่นเอง มิใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะส่วนบุคคล และยังเน้นไว้ด้วยว่าต้องเป็นการเปลี่ยนที่มีหลักการที่ใช้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมาผสมผสานกัน ดังนั้นเครื่องมือการฝึกอบรมอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอจึงจำเป็นต้องหาเครื่องมือแบบอื่นมาใช้ร่วมด้วยอีกมาก ในกรณีนี้นักศึกษาในวงการณ์ได้เรียกเครื่องมือเหล่านั้นว่า "กระบวนการสอดแทรก" (intervention process) ซึ่งกระทำกันได้หลายแนวทาง อาทิเช่น การวิจัยปฏิบัติการ (action research) วิธีการฝึกอบรม (training) ซึ่งมีอยู่หลายวิธีด้วยกันรวมทั้งการอบรมในห้องทดลอง (laboratory training) ด้ยการจัดรูปองค์การใหม่ (reorganization) และการนำเอาเทคนิควิทยาศาสตร์การบริหาร (Management Science) มาใช้ในการทำงานเป็นต้น วิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวล้วนมีส่วนช่วยพัฒนาให้องค์การนั้น ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ถ้ารู้จักนำมาปรับใช้อย่างมีเหตุผลและอย่างเหมาะสม ด้วยเหตุที่การพัฒนาองค์การเน้นแนวทางการพัฒนาที่กว้างกว่าการพัฒนาบุคคลนี้เองในช่วง 17 ปีมานี้วงการต่าง ๆ จึงหันมาสนใจวิชาการด้านนี้กันมากขึ้น แต่อย่างไรก็ดีช่วงเวลาเพียง 17 ปีนี้ก็ยังใหม่มากสำหรับวิชาการนี้เมื่อเทียบกับวิชาการสาขาอื่น ๆ ที่เกิดมาเป็นร้อย ๆ หรือพัน ๆ ปี เนื้อหาของวิชาการยังจัดเป็นหมวดหมู่ไม่ได้มากนักเพราะเป็นวิชาการที่เกิดมาจากการปฏิบัติ (action) และพยายามปรับให้เป็นทฤษฎีขึ้นมาจึงยากต่อการจะจัดให้เป็นสาขาวิชาการศึกษาได้ เพราะยังขาด discipline ของวิชาการอยู่มาก / ด้ยที่ที่ต้องการอาศัยวิชาพฤติกรรมศาสตร์เป็นกรอบทฤษฎี (theoretical framework) และใช้ปรากฏการณ์ (phenomenon) ในแต่ละองค์การเป็นกรอบของการปฏิบัติ (action framework) / ซึ่งในแต่ละองค์การจะมีธรรมชาติ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ กัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกำหนดและวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การนั้น ๆ ดังนั้นปรากฏการณ์แห่งหนึ่ง ๆ จะเป็นมาตรฐานให้กับแห่งอื่น ๆ ย่อมไม่ได้ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของนักพัฒนาองค์การ (OD practitioner) ที่จะต้องระวังในการศึกษาและจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมแต่ละแห่งไป มิใช่ทำโดยประมาทหรือมองข้ามความเป็นจริงเพียงเพื่อให้

ได้ชื่อว่าองค์กรนั้นองค์กรนี้ทันสมัยเพราะมีการนำวิธีของการพัฒนาองค์กรมาใช้ โดยคณะบุคคลนั้นบุคคลนี้เป็นผู้มาทำให้โดยใช้รูปแบบ (model) ของหน่วยงานนั้นหน่วยงานนี้เป็นแม่บท นักพัฒนาองค์กรจะต้องเป็นผู้ระมัดระวังไม่ศิขลุม โดยนำเอาความอ่อนแอของวิชาและความใหม่ของวิชาการออกทดลองเพียงเพื่อชื่อเสียงของตนเองและของกลุ่มเท่านั้น ผลลัพธ์ที่จะตามมาในอนาคตเป็นสิ่งที่ควรคำนึงไว้เพราะอาจจะเกิดผลทางลบอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันของธรรมชาติในแต่ละองค์กรนั่นเอง

บทบาทที่ดีของนักพัฒนาองค์กรในปัจจุบันน่าจะเป็นเพียงผู้เผยแพร่แนวความคิดและปลุกฝังความเข้าใจอันดีของความพยายามในวิชาการนี้ให้แก่ผู้สนใจเพื่อกระตุ้นให้เขาสำนึกในการที่จะพัฒนาตัวเองและเป็นตัวนำในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของที่นั้น เพื่อให้วันหนึ่งองค์กรนั้น ๆ เกิดความตื่นตัวที่จะทำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรเขาเอง โดยกำหนดแผนไว้อย่างมีระเบียบและมีขั้นตอนพร้อมทั้งสอดคล้องกับวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล ประกอบไปทุกขั้นตอนโดยตัวองค์กรนั้น ๆ เองเป็นผู้จัดกระทำ

ปัญหาสำคัญที่การพัฒนาองค์กรต้องเผชิญอยู่ทุกวันนี้มิใช่สิ่งลึกลับอะไร เพราะเป็นสิ่งที่มีมองเห็น ๆ แต่เป็นสิ่งที่ยากต่อการปฏิบัติให้เกิดผล ทั้งนี้เพราะยังไม่มีทฤษฎีหรือวิธีการที่แน่นอนตายตัวอันจะใช้เป็นมาตรฐานได้เท่านั้น เหตุที่แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันรวมทั้งตัวเนื้อหาวิชาการก็นับว่าเป็นน้องใหม่ของวงวิชาการทั่วไป นอกจากนั้นยังมีลักษณะเหลือเชื่อและเป็นหัวเลี้ยวหัวต่อ (superficial & transitory) ของแนวทางการศึกษาเพราะเป็นแนวทางที่อยู่ระหว่างกลางของแนวทางทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ จนบัดนี้จึงยังไม่มีนักวิชาการท่านไหนคนใดพูดได้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นทฤษฎีเพื่อการศึกษาหรือเป็นเพียงขบวนการบริหารงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แน่ชัดลงไปได้เลย ดังนั้น การพัฒนาองค์กรจึงมีลักษณะเหยียบเรือสองแคมคลอตามา และยังมีมองไม่เห็นทิศทางว่าจะสามารถปรับตัวเองในส่วนตัวให้เป็นทฤษฎีและส่วนใดให้เป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริงเลย ยังคงมีลักษณะที่เป็นทั้งทฤษฎีและทางปฏิบัติในทุก ๆ อนุของส่วนประกอบของการพัฒนาองค์กรและยังคงรักษาความคลุมเครือให้นักฉายโอกาสนำไปหาประโยชน์ได้อยู่นั่นเอง

อุทธรณ์

อันทราวยของภาวพัฒนางค์การอาจจะไม่เกิดขึ้นร้ายแรงถ้านักพัฒนางค์การพยายามสำนึกในการใช้หลักวิชาให้มากขึ้น และยอมรับสภาพของความอ่อนแอของสาขาวิชาตลอดจนพร้อมที่จะทำวิชาการนี้ให้เป็นศาสตร์ที่แท้จริงขึ้นในอนาคตให้ได้เสียก่อนที่จะชิงสุกก่อนห่าม ในขณะที่นักการศึกษาที่ดีหรือนักพัฒนางค์การที่ดี มักจะใช้แนวความคิดของ Richard Beckhard มาเป็นคัมภีร์หรือแม่บทในการปฏิบัติการ แต่ยังคงขาดความรับผิดชอบอยู่บ้าง กล่าวคือ ตามความหมายของภาวพัฒนางค์การที่ Beckhard ให้ไว้ว่าภาวพัฒนางค์การเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับองค์การด้วยส่วนรวมทั้งหมด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและสุขภาพขององค์การ โดยการนำเอาวิธีการสอดแทรกอย่างมีระเบียบแบบแผนภายในองค์การ ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นพื้นฐานในการศึกษา จัดหาวิธีการสอดแทรกมาใช้ให้ถูกต้องนั้น ถ้าจะพิจารณาให้รอบคอบจะเห็นว่า Beckhard เองยังให้ทัศนะไว้ว่า การพัฒนางค์การยังเป็นเพียง ความพยายามอย่างหนึ่งเท่านั้น มิใช่หลักประกันการกระทำใดๆ เลย ทั้งนี้ Beckhard เองอาจจะสังเกตเห็นว่าแนวความคิดนี้ยังเป็นของใหม่และเป็นสิ่งที่ทำได้ยากก็เป็นที่ เพราะเขาเน้นเรื่อง การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งจะต้องทำไปพร้อมๆ กันทุก ๆ จุดในองค์การ กล่าวคือมิใช่เปลี่ยนแปลงแต่วัฒนธรรมของคนในองค์การ แต่ต้องเปลี่ยนที่วิธีการทำงาน ระเบียบการต่าง ๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การไปพร้อมๆ กันด้วย เขาจึงเน้นเรื่องจุดเริ่มต้น คือผู้บริหารชั้นสูง และวิธีการที่ต้องทำอย่างมีแผนพร้อมทั้งต้องเลือกแนวทางสอดแทรกที่สอดคล้องกับแผนอย่างมีขั้นตอนเป็นระเบียบและพร้อมที่จะปรับตัวได้ด้วย การที่เน้นเรื่องของพฤติกรรมศาสตร์ก็เท่ากับยอมรับแล้วในความไม่แน่นอนอันจะเกิดขึ้นได้ในมนุษย์ทุกหมู่เหล่า นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เมื่อเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและองค์การครั้งหนึ่งทำให้องค์การมีสุขภาพที่สมบูรณ์แล้ว สภาพดังกล่าวอาจจะคงอยู่ได้เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอีกก็ย่อมกระทบต่อองค์การได้อีกเช่นกัน ซึ่งก็จำต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ต่างๆ อีก เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างดีต่อ

ไปไม่มีที่สิ้นสุดและทั้งไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวในการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด ฉะนั้น นักพัฒนาองค์การจะถือข้อคิดโคชข้อคิดหนึ่งเป็นคัมภีร์ในการจัดโครงการพัฒนาองค์การย่อมไม่เป็นผลดีแน่

จุดอันตรายที่สำคัญของการพัฒนาองค์การที่กล่าวถึงเผชิญอยู่อาจจะเกิดขึ้นได้จากสาเหตุหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ

1. ความใหม่ในวงวิชาการ ทำให้เกิดการสับสนในอันที่จะจัดโครงการพัฒนาองค์การให้เหมาะสมกับองค์การหนึ่งองค์การใดได้ ทั้งนี้เพราะวิชาการทางค่านี้นั้นค่อนข้างยากเพราะเป็นเรื่องการแก้ทั้งระบบซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลาและความรอบรู้ในการจัดกระทำ นอกจากนี้ในระยะ 17 ปีจนถึงปัจจุบันยังนับว่าเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการเชื่อมโยงหลักวิชากับแนวทางปฏิบัติ ซึ่งยังไม่มีคำตอบที่เป็นหลักการอย่างแท้จริงได้

2. อันตรายที่ลึกไปกว่าความใหม่ของวิชาก็คือ การพัฒนาองค์การจะต้องเผชิญกับการที่จะจัดหรือทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์การนั้น ๆ มีประสิทธิภาพได้ โดยต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงขององค์การนั้น ๆ ซึ่งย่อมมีองค์ประกอบสำคัญในการบริหารอย่างหนึ่ง คือ การใช้อำนาจ โดยหลักของการพัฒนาองค์การในทางที่ถูกต้องแล้วนิยมใช้หลักประชาธิปไตย ฉะนั้น นักพัฒนาองค์การจะต้องเผชิญปัญหายิ่งใหญ่ที่จะต้องทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพสูง (effectiveness) ตามหลักการประชาธิปไตย นั่นก็คือต้องพยายามแก้โครงสร้างเรื่องอำนาจในองค์การให้ได้

3. อันตรายที่น่ากลัวไปกว่า 2 ประการแรกที่การพัฒนาองค์การต้องเผชิญอยู่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือ จากข้อคิดที่ว่าการพัฒนาองค์การจะสามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นเรื่องปรัชญาหรือระเบียบวิธีการปฏิบัติก็ตาม ทำให้การพัฒนาองค์การต้องเผชิญศึกหลายด้าน เช่นว่าจะทำอย่างไรจึงจะให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าแนวทางพัฒนาองค์การมีคุณสมบัติและคุณค่าตามที่เสนอทั่วไวกังกล่าว ซึ่งทำให้มีคำถามต่อไปอีกว่าพัฒนาองค์การมีเครื่องมืออะไรหรือความสามารถแบบไหนที่ดีว่าเป็นหลักประกันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ยิ่งไปกว่านั้นอีกแนวทางพัฒนาองค์การพร้อมหรือยังที่จะเข้าไปเปิดเผยความเป็นจริงของแต่ละองค์การไม่ว่าจะเป็นส่วนโครงสร้าง ขบวนการ หรือแม้แต่วัฒนธรรมในองค์การ ตลอดจนความมีเหตุมีผลในการปฏิบัติงาน นักพัฒนาองค์การที่ซื่อสัตย์จะต้องตอบว่า *ไม่แน่นอนที่เราต้องใช้ความพยายาม* ซึ่งความพยายามนี้อาจมีส่วน

ช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดสติปัญญาและหาทางออกในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ทางออกของความพยายาม บางประการที่หลักวิชาการพัฒนาองค์การเสนอให้นำมาใช้แก้ปัญหา อาจได้แก่แนวทางดังต่อไปนี้

1. แสวงหาแนวการศึกษาและระเบียบวิธีการวิจัยที่เหมาะสมมาใช้ เช่น พยายาม สอดแทรก วิจัยปฏิบัติการ (action research) และเพิ่มปรากฏการณ์อันกอร์ปด้วยเหตุผล (phenomenological) ให้มากขึ้น โดยสอดแทรกแนวความคิดดังกล่าวเข้าไปในสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นที่หวังไว้ว่าจะต้องได้รับการต่อต้าน อย่างไรก็ตามก็จำเป็นต้องใช้ความพยายามที่จะชักนำให้มีการนำเอาความคิดไปปรับปรุงใช้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรืออาจจะต้องถึงขั้นลงมือกระทำในโลกแห่งความเป็นจริงเลย (real world) ก็ยิ่งดี

2. สำหรับปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพนั้นยังไม่มีผลการประเมินผลกันจริงจังนัก เพราะเป็นเรื่องยากที่จะกระทำได้อย่างจริงจังและเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลที่ตัวบุคคล (person - center) ทั่วแล้วเกือบไม่มีทางเสียเลย ซ้ำยังมีปัญหาเรื่องเข้ามีส่วนร่วมของวิทยาการ (participatory technology) ซึ่งยังขาดอยู่อีกมากในโลกแห่งความเป็นจริง ทั้งนี้ในการทำงาน ทุกอย่างมักจะมีเส้นกันเขตแดนระหว่างวิทยาการกับปัจจัยการเข้ามีส่วนร่วมอยู่เสมอ โดยไม่อาจรู้ได้ว่าจะกันที่จุดใด ซึ่งในปัจจุบันนี้ไม่มีแม้แต่คำตอบที่เป็นแนวปรัชญาของวิทยาการที่แน่นอนเลย

3. เป็นปัญหาทางการเมือง (politics) ระหว่างความสัมพันธ์ของวิชาชีพพัฒนาองค์การ (OD professional) กับลูกค้า (clients) กล่าวคือ จะทำอย่างไรจึงจะช่วยให้ลูกค้าหลุดพ้นไปจากโลกเก่าเพื่อให้ก้าวเข้าไปสู่โลกใหม่ซึ่งปราศจากทลอสถวง (new non-manipulative world) และมีการกระทำที่เปิดเผยยิ่งขึ้น นั่นคือไม่พยายามเอาลูกค้าเป็นหนูตะเภาทดลองวิชาอยู่ร่ำไป เช่น วิธีการให้ลองทำแบบโน้นแบบนี้ (try it you'll like it) การพัฒนาองค์การน่าจะเป็นวิธีการที่จะทำให้คนรู้สึกว่าเขาเป็นแบบที่เขาเป็น (as they are) มากกว่าที่จะให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นแบบที่นักพัฒนาองค์การอยากให้เขาเป็น

4. ปัญหาอีกประการหนึ่งที่การพัฒนาองค์การต้องเผชิญ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพราะไม่อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาองค์การจะเป็นหลักประกันความเหมาะสมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ หรือไม่อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์การได้รับความร่วมมือจริงในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ สิ่งที่จะต้องระวังและควรที่จะจัดหามาเพื่อเป็นหลักประกัน

ในการปฏิบัติการพัฒนาองค์การคือ ทฤษฎีพัฒนาองค์การที่เหมาะสม เพื่อใช้ภายในองค์การ และยุทธวิธีที่จะประสานประโยชน์ตลอดจนเป็นตัวกลางแก้ปัญหาคารขั้แย้งต่าง ๆ ในองค์การนั้น ๆ

5. ปัญหาอื่น ๆ อีกก็คือ การพัฒนาองค์การมิใช่หลักการแก้ปัญหาย่างชอบธรรมอย่างเดียวในโลก แต่อาจจะเป็นแนวทางแก้ปัญหาคำการบริหารอย่างหนึ่งเท่านั้น การเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดระบบการบริหารที่ดี หรือการแก้ปัญหาคำการบริหารที่ดีเป็นแต่เพียงความพยายามอย่างหนึ่งเท่านั้น

เท่าที่ได้พยายามแสดงข้อคิดทั้งหมดนั้นนั้นเป็นเพียงความพยายามของผู้เขียนที่จะชี้ให้ผู้สนใจวิชาการทางด้านนี้ไม่หลงทาง เพราะเคยเป็นที่กล่าวขวัญในหมู่นักวิชาการด้านองค์การในสหรัฐอเมริกาอยู่ว่า คนที่คิดสิ่งใดวิชาพัฒนาองค์การมาก ๆ แล้วก็มักจะกลายเป็นโรคประสาทไปโดยจะมองอะไรก็อะไรก็เป็นเรื่องพัฒนาองค์การไปเสียทั้งหมด ทั้ง ๆ ที่ยังไม่แน่ใจเลยว่าพัฒนาองค์การมันคืออะไรแน่ แนวทางที่ดีชอบเขาก็ยังไม่สามารถจะหาข้อยุติได้ Warren Bennis เคยกล่าวโดยสรุปว่าปัญหาใหม่ของการพัฒนาองค์การนั้น อยู่ที่มีการอ้างเสมอว่าเป็นยุทธวิธีการเปลี่ยนแปลง (a change strategy) แต่ก็มิได้พยายามทำความเข้าใจหรือกระเพาะให้เห็นอย่างจริงจังว่ามีพลังที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้เลย ซึ่งก็เป็นแต่เพียงกล่าวถึงความจำเป็นมาทั่ว ๆ ไปเท่านั้น พลังส่วนใหญ่ที่แสดงออกให้เห็นได้ก็คือ พันธะทางเทคนิค (technological imperative) เท่านั้น ดังนั้น อนาคตของการพัฒนาองค์การจึงถูกตรึงอยู่กับประเด็นปัญหาดังกล่าวเสมอมา

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ถ้านักพัฒนาองค์การสามารถหาทางหลุดพ้น หรือแก้ไขโดยหาเทคนิคที่ถูกที่ควรมาใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมได้เมื่อใด เมื่อนั้นการพัฒนาองค์การจะเป็นเสมือนหนึ่งพลังที่จะแก้ไขปัญหาในองค์การหรืออาจจะสามารถปฏิวัติสังคมได้ในที่สุด

ทองศรี คำภู ๗ อุตสา

หนังสืออ่านประกอบ

Beckhard, Richard, *Organization Development : Strategies and Models*. Reading, Mass. Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

Bennis, Warren G., *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. Reading, Mass. Addison - Wesley Publishing Company, 1969.

Kirkhard, Larry, "The Future of Organization Development," *Public Administration Review*. Vol. 34, No. 2, (March - April 1974).

McGill, Michael E., "The Evolution of Organization Development : 1947 - 1960," *Public Administration Review*. Vol. 34, No. 2, (March - April 1974).

Rush, Harold M.R., *Behavioral Science: Concepts and Management Application*. (Personnel Policy Study No. 216) The National Industrial Conference Board, Inc., 1970.

มนูญ วงศ์นารี, *แนวความคิด-หลักการในการพัฒนาองค์การ*, มงคลการพิมพ์ บาง
ลำภู กรุงเทพมหานคร 2519