

แนวความคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับหลักการพัฒนาองค์กร

อรุณ รักธรรม

สมมุติว่าเราจะทำการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะป็น
องค์กรรัฐบาลหรือเอกชนก็ตาม เราอาจจะพบปรากฏการณ์ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะ
นำมาพิจารณาแยกได้ออย่างน้อย 2 ประการกว้าง ๆ ด้วยกัน คือ องค์กรประเภทแรก พบว่าคนที่
ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาใหม่ๆ อยากมาสมัครเข้าทำงานและดูเหมือนว่าจะมีจำนวนมากกว่าจำนวนที่
จะรับได้มากมาย นอกจากนั้น ยังมีบุคคลจากหน่วยงานอื่น ๆ ได้พยายามขอโอนมาทำงานใน
องค์กรนี้อีกเป็นจำนวนมากอยู่เสมอ ๆ การวินิจฉัยสั่งการบัญชาขององค์กรนี้มีใ้ค้อยู่ที่หัวหน้า
งานแต่ผู้เดียว แต่บุคคลระดับใต้ก็ได้ซึ่งเข้าใจและรู้ปัญหาเป็นอย่างดีจึงจะมีส่วนในการวินิจฉัย
ถึงการนั้นด้วย หัวหน้างานมีทัศนคติว่า ตนมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ประสานงานคนหนึ่งเท่านั้น
จะต้องมีการทำงานเป็นกลุ่ม หรือ “ทีม” อย่างมีประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตามก็ยังปรากฏว่ามี
ความขัดแย้งอยู่ แต่มีในอัตราที่ต่ำอันนับได้ว่าอยู่ในระดับที่จะเสริมสร้างความสำเร็จของงานได้
โดยไม่มีใครเป็นศัตรูกับใคร ทุกคนเรียนรู้นิสัยการทำงานของตนและกัน และยิ่งกว่านั้นทุกคน
พยายามที่จะสนองให้นโยบายของผู้บังคับบัญชาสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูง
ทุกคนไว้นใจ เชื่อใจกัน (trust) มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อมูลกันอย่างกว้างขวางและ
เปิดเผย (openness)¹ ซึ่งดูเสมือนว่าคนส่วนใหญ่ในองค์กรนี้มีความสามัคคีกันดีในการทำงาน
ร่วมกัน

ในทางกลับกัน ในองค์กรอีกประเภทหนึ่งจะพบว่ามีลักษณะตรงกันข้ามกับองค์กร
ที่ได้กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ขาดการวางแผนงานอย่างแน่นอน ทุกคนปฏิบัติงตามคำสั่งและ

ระเบียบ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง หรือกลุ่มของตน ยิ่งกว่านั้น ถ้าหากมีตำแหน่งว่างลง ก็จะมีการประกาศรับสมัครบุคคลเข้าทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ บางครั้งปรากฏว่ามีคนมาสมัครน้อยกว่าจำนวนที่ต้องการ โอกาสที่คัดเลือกจึงมีน้อย การหยุดงาน ขอลาออก และลาออก มีจำนวนค่อนข้างสูง บางคนทดลองปฏิบัติราชการยังไม่ครบกำหนดหกเดือนก็ชิงลาออกเสียก่อน เพราะทนดูหัวหน้างานใช้คนเฉพาะที่ตนเองเห็นว่า มีฝีมือ เท่านั้น ไม่ได้การนิเทศขบขันเป็นประจํา การประชุมพบปะหรือก็มีพอเป็นพิธีการเท่านั้น ไม่มีบรรยากาศของการประชุมแบบกลุ่ม บางคนต้องแอบไปพบหัวหน้างานหลังจากเลิกการประชุมแล้ว เพื่อเสนอข้อคิดเห็นของตน เพราะไม่ต้องการเปิดเผยในที่ประชุมใหญ่ๆ ราวกับเกรงจะกระทบกระเทือนเพื่อนร่วมงาน และดูเหมือนว่าตนเองก็ไม่ปลอดภัยในกรที่จะทำเช่นนั้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผลิตผลและการบริการอยู่ในอัตราที่ต่ำ และไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ

จากตัวอย่างสมมุติทั้งสองประเภทข้างต้นซึ่งได้กล่าวมาแล้ว ท่านผู้อ่านคงจะเห็นด้วยกับบทความว่า องค์การประเภทหลังกำลังมี “เชื้อโรค” และโรคนี้เป็น “โรคขององค์การ” จำเป็นจะต้องหาหมอมารักษา ทำการปรับปรุง พัฒนา หรือถ้าหากจะปล่อยให้ไปตามยถากรรม องค์การประเภทนี้อาจจะตายไปหรือมีชีวิตอยู่อย่างไรความหมาย หรือ “ไร้ประสิทธิภาพ” ปัญหาจึงอยู่ที่แนวความคิดเกี่ยวกับ “พัฒนาองค์การ” (Organization Development หรือ OD) จะเข้ามาแก้ไขปัญหาขององค์การประเภทหลังนี้ได้อย่างไร นักวิชาการบางท่านให้ข้อคิดเห็นว่า “ถ้าหากองค์การใดเป็นโรคถึงขนาดนั้น (ตามตัวอย่างข้างต้น) แล้วการพัฒนาองค์การจะช่วยอะไรไม่ได้เลย” โดยให้เหตุผลต่อไปว่า การพัฒนาองค์การจะช่วยได้ในองค์การที่อาจจะมีโรคหรือมีโรคอื่นๆ เพียงเป็น “หวัด” เป็น “ไข้” ธรรมดาๆ เท่านั้น ส่วน “โรคมะเร็ง” นั้น จะแก้ไขอะไรไม่ได้ด้วยยา “การพัฒนาองค์การ” แน่نون

อย่างไรก็ตาม แนวความคิดในเรื่องที่ว่า การพัฒนาองค์การจะเข้ามามีบทบาทแก้ไข แก่องค์การชนิดใดนั้น บทความนี้จะไม่พิจารณาในรายละเอียด แต่จะเสนอแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การพอเป็นแนวความคิดทั่วไป ซึ่งการพัฒนาองค์การเป็นแนวความคิดส่วนหนึ่งเกี่ยวกับการทำงานแบบประชาธิปไตย ในระดับองค์การ เพราะถือว่า

องค์การที่เป็นระบบราชการ (Bureaucracy) นั้น ไม่สามารถจะแก้ปัญหาอะไรขององค์การได้⁵ ยิ่งกว่านั้นถึงกับมีนักวิชาการบางท่านกล่าวว่า “ระบบราชการนั้นความจริงได้ถึงจุดจบไปนานแล้ว”⁶ โดยให้เหตุผลว่า ระบบนี้เป็นเครื่องขัดขวางความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล ขาดหลักการในการส่งเสริมความคิดริเริ่ม ไม่สามารถปรับตัวเองเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้นทุกวัน แต่หลักการของระบบราชการนี้อยู่กับที่⁷ ตามโลกไม่ทัน เป็นต้น

แนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ

เป็นความพยายามของนักคิดต่าง ๆ อาจถูกนำมาปรับใช้ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ ในส่วนที่ “ระบบราชการ” ดังกล่าวแล้วไม่สามารถจะแก้ไขได้⁸ ซึ่งโดยนัยของวัตถุประสงค์ข้อนี้เอง การพัฒนาองค์การจึงได้กำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของตนเองขึ้นหลายประการด้วยกัน อาทิเช่น

- 1) จะต้องมีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ระหว่างบุคคลในองค์การอย่างเปิดเผย (Openness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
- 2) การไว้วางใจกันระหว่างบุคคลในกลุ่มนั้นจะต้องมีสูงพอสมควร
- 3) การวินิจฉัยสั่งการ (Decision - Making) จะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่ทราบเข้าใจ และอยู่ใกล้ชิดกับปัญหามีส่วนร่วมด้วย
- 4) มีความรับผิดชอบร่วมกันมิใช่ตามกฎหมายเท่านั้น แต่รวมถึงความผูกพันทางจิตใจอยู่ด้วย (Commitment)
- 5) ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (Goal Setting) และ
- 6) การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science)¹⁰

อนึ่ง นอกจากคุณสมบัติของการพัฒนาองค์การ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นแล้วเราจะต้องคำนึงถึง แนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การที่สำคัญที่ว่า ต้องการจะให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง (ในทางที่ก้าวหน้า) ในอนาคต¹¹ ด้วยเหตุผลนี้เอง การที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ยังจะต้องมีการคำนึงถึงเงื่อนไขเพิ่มเติมอีก 2 ประการด้วยกัน คือ

1) จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของบุคคลในองค์การโดยเน้นที่การปะทะสังสรรค์ หรือการปฏิบัติต่อกัน (interaction)

2) การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในด้านพฤติกรรมและทัศนคติที่ได้รับ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาตัวบุคคลนั้น ๆ (หรือที่หวังว่าจะเกิดขึ้น)¹³

เพราะฉะนั้น คุณลักษณะของแนวความคิดของการพัฒนาองค์การ (OD) ก็คือการพยายามส่งเสริมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งช่วยเหลือให้แต่ละคนมีการปฏิบัติต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ¹⁴ และยิ่งกว่านั้น การพัฒนาองค์การยังมีความหวังต่อไปอีกว่า ผู้รับผิดชอบขององค์การเหล่านั้น จะสามารถมีโอกาใช้พลังอันจะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแผนอย่างมีระบบ (planned change) ที่น่าจะมั่นใจได้พลังนั้นก็คือ “พลังของกลุ่ม”¹⁵ นี้แหละคือความหมายของการพัฒนาองค์การในทัศนะของบทความนี้

อนึ่ง จากแนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การดังกล่าวมาแล้ว ย่อมจะเป็นประโยชน์แก่ผู้เขียนต่อการตั้งข้อสังเกต เพื่อเป็นแนวในการพิจารณานี้ การพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

อย่างไรก็ตาม ทุกท่านคงจะยอมรับว่าทุกอย่างในโลกนี้ กำลังมีการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ หรืออีกนัยหนึ่งเราอาศัยอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลง ดังที่อาจารย์อุทัย เลาหวิเชียร กล่าวสนับสนุนว่า “สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและภาคการณไม่ได้อีก มืองค์การขนาดใหญ่ ความก้าวหน้าและสลับซับซ้อนของเทคโนโลยี”¹⁶ จะเป็นในทางการเมือง การเศรษฐกิจ สังคม วิทยาการต่างๆ ก็ตาม และการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เช่น ในด้านการเพิ่มจำนวนประชากร และวิทยาการใหม่ๆ นั้น มีผลทำให้ระบบราชการซึ่งประกอบด้วย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ไม่สามารถจะแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพดังสมัยก่อน¹⁷ ที่มีประชากรยังไม่มากนัก วิทยาการใหม่ๆ ไม่มี และขณะเดียวกันปัญหาต่างๆ ก็ยังมีน้อย ตัวอย่างในเรื่องนี้เราจะสังเกตได้จากประสบการณ์ของการบริหารงานในหน่วยงานระดับอำเภอ จังหวัด ในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่า มีการเพิ่มอัตรากำลังของข้าราชการและงบประมาณอย่างรวดเร็ว¹⁸ วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งที่ซ่อนเร้นไว้ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

เหล่านั้น ก็คือ จะหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ และที่กำลังเกิดขึ้นใหม่ในองค์กรในระดับ
อำเภอและจังหวัดนั่นเอง¹⁹

อย่างไรก็ตาม ปัญหาและความไม่มีประสิทธิภาพของระบบราชการ ก็ย่อมจะพบ
เห็นอยู่เสมอ ๆ ถึงแม้จะมีการเพิ่มอัตรากำลังและงบประมาณมากขึ้นเท่าใดก็ตาม ก็อาจจะไม่เป็น
สิ่งประกันได้ว่า จะสามารถจัดปัญหาต่าง ๆ ได้โดยง่าย และก็ไม่น่าจะนำมาเป็นข้ออ้างหรือ
เครื่องมือในการแก้ปัญหาคตามหลักการพัฒนาองค์กร เพราะปัญหาส่วนหนึ่งนั้นเกิดขึ้น เนื่อง
จากความไม่มีศักยภาพของระบบราชการ²⁰ นอกจากจะระดมพลังของอัตรากำลังหรือทรัพยากรที่
มีอยู่แล้วทำให้เกิดประโยชน์สูงขึ้น โดยการหันเข้ามาร่วมมือกันทำงานเป็น “ทีม” (Team Build-
ing) อย่างการเล่นฟุตบอล²¹ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของกรพัฒนาองค์กร อนึ่ง ตามที่
กล่าวมาแล้วในตอนต้นของบทความนี้ว่า ทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ แต่
แนวความคิดในการพัฒนาองค์กร ประสงค์จะกระตุ้นให้องค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบหรือมี
แบบแผน²² ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะก่อผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
ที่องค์กร

ที่มาของแนวความคิดในการพัฒนาองค์กร

แนวความคิดของการพัฒนาองค์กรมีหลายแนวด้วยกัน กล่าวคือ

ประการแรก การพัฒนาองค์กรเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่ง
ศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรมีดังนี้ คือ²³

| | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------|
| มนุษยศาสตร์และวิทยาศาสตร์ | สังคมศาสตร์ | พฤติกรรมศาสตร์ |
| - มนุษย์ศาสตร์ | - เศรษฐศาสตร์ | - มนุษย์วิทยา |
| - วิทยาศาสตร์กายภาพ | - ประวัติศาสตร์ | - สังคมวิทยา |
| - วิทยาศาสตร์ชีววิทยา | - รัฐศาสตร์ | - จิตวิทยาสังคม |
| ฯลฯ | - ความสัมพันธ์ | - จิตวิทยา |
| | ระหว่างประเทศ | |
| | ฯลฯ | การพัฒนาองค์กร |

จะเห็นได้ว่า “การพัฒนาองค์กร” เป็นส่วนหนึ่งของ “พฤติกรรมศาสตร์”
(Behavioral Sciences) ซึ่งประกอบด้วยมนุษย์วิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology)

จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และจิตวิทยา (Psychology) ส่วนที่ว้าส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่ “การพัฒนาองค์การจะนำมาใช้” จะเห็นได้ว่า แนวความคิดการพัฒนาองค์การได้หยิบยืมวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะและแบบของผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ (Communication) การสร้างพลังจูงใจ (Motivation) การกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (Goal Setting) ทฤษฎีในการเรียนรู้ (Learning Theory) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (Interpersonal Relationship)²⁴ และนอกจากนี้ยังอาศัยแนวความคิดเกี่ยวกับ “แรงคั้น – แรงคั้ง” ขององค์การ (Driving – Restraining Forces)²⁵ มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ในอันที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น ๆ อีกด้วย

ถึงแม้ว่าวิชาพฤติกรรมศาสตร์เน้นที่ “ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มระหว่างบุคคลในองค์การ”²⁶ แต่การที่จะรู้จักการทำงานเป็นกลุ่มได้ จะต้องศึกษาเรียนรู้ธาตุแท้หรือประเภทของมนุษย์เราก่อนว่า มีประเภทอะไรบ้าง ซึ่งต่อไปนี้เป็นสมมุติฐานบางประการเกี่ยวกับประเภทของมนุษย์ที่น่าจะเป็นประโยชน์ในด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าตามทัศนะของ Boshear และ Albrecht มนุษย์นั้นได้จัดอยู่ในสำนัก “พฤติกรรมศาสตร์”²⁷

| | สัตว์ | มนุษย์ |
|------------|-----------------|---|
| แรงผลักดัน | ทางกายภาพ | ความเป็นมนุษย์อยู่ที่ใจ |
| เป้าหมาย | กินอิ่ม (พอใจ) | ต้องการความสำเร็จในชีวิต (มิใช่กินอิ่มเท่านั้น) |
| ธรรมชาติ | กลัว | ดี |
| การควบคุม | กฎหมาย (ทรงขัง) | (อยู่กันได้ด้วย) ความรัก-เห็นใจเข้าใจกัน การพัฒนาองค์การ (OD) |

ประการที่สอง แนวความคิดในการพัฒนาองค์การเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์²⁸ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่สมบูรณ์ขององค์การ ทั้งตัวอย่างที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่ามีอย่างไร โดยวิธีการ “วิเคราะห์วิจัย”

(diagnosis)²⁹ (ศัพท์คำนี้เป็นคำที่ยืมมาจากวิชาการทางการแพทย์ คือเวลาที่หมอจะเริ่มลงมือรักษาคนไข้ นั้น โดยปกติจำเป็นจะต้องศึกษาให้ต้องแท้เสียก่อนว่า ป่วยด้วยโรคอะไรกันแน่ อาจจะทำโดยวิธีการตรวจเลือด ความดัน อุณหภูมิในร่างกาย เอกซ์เรย์ ตรวจอุจจาระ บัสสวาระ หรือบางรายอาจจะต้องสืบดูถึงประวัติเก่า ๆ ของผู้ป่วยนั้น ๆ อย่างละเอียดกว่า เคย เป็นโรคอะไรมาก่อน โรคที่กำลังป่วยอยู่นี้เคยเป็นมาบ้างหรือไม่ หรือเป็นโรคอีกประเภทหนึ่งจริง ๆ สำหรับผู้ป่วยรายนี้ เมื่อแพทย์ได้ข้อมูลมาพร้อมแล้ว จึงจะเริ่มทำการรักษาพยาบาล มิใช่อยู่เฉย ๆ พอคนไข้บอกว่าป่วยก็จัดการฉีดยา (หรือฉีกรวม) ให้ทันที ถ้าจะฉีดยาและจะใช้ยาฉีดยาประเภทไหน จำเป็นจะต้องรู้ก่อนว่าคนไข้เป็นโรคอะไร อย่างนี้เป็นต้น) วิธีการและขั้นตอนเช่นนี้อาจจะเรียกได้ว่า “การวิเคราะห์วิจัย” ในเรื่องแนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การก็ทำนองเดียวกันจำเป็นจะต้องศึกษาให้ทราบต้องแท้เสียก่อน องค์การป่วยด้วยโรคอะไร³⁰ และการพัฒนาองค์การก็มีใช่ยาสารพัดโรค³¹ ที่แก้โรคขององค์การได้สารพัดทุกชนิด อนึ่ง ขอให้ท่านผู้อ่านระลึกอยู่เสมอว่า การฝึกอบรม (training) มิใช่การพัฒนาองค์การเสมอไปเพียงแต่เป็นขั้นตอน (ขั้นต้น) ของการพัฒนาองค์การเท่านั้น แต่ฝึกอบรมแล้วมีผลทำให้องค์การเปลี่ยนแปลง หรือจะทำให้เกิดการเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น จึงอาจจะเรียกได้ว่าเริ่มทำ “การพัฒนาองค์การ” ได้ขั้นหนึ่งแล้ว เป็นต้น

ประการที่สาม การพัฒนาองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดเป็นระบบ³² ส่วนที่ว่าจะเริ่มทำการพัฒนาองค์การ ณ ส่วนใดก็ได้ในองค์การ ตัวอย่างในเรื่องนี้ เช่น กรมการปกครองเริ่มฝึกอบรมนักเรียนนายอำเภอในเรื่องการพัฒนาองค์การมาตั้งแต่ประมาณสิบปีเศษมาแล้ว³³ แต่การฝึกอบรมข้าราชการแผนกอื่น ๆ ในระดับอำเภอ เช่น ป่าไม้ เกษตร ที่ดิน สรรพสามิต สรรพากร อนามัย ตำรวจ ศึกษา (เจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษา) ตลอดจนกำนัน ผู้ใหญ่บ้านและราษฎร ซึ่งโดยหลักการของการพัฒนาองค์การแล้ว จะต้องจัดรวมอยู่ในระบบขององค์การอำเภอด้วย ทั้งระบบข้าราชการในส่วนอื่นแต่อยู่ในระดับอำเภอ ก็ต้องได้รับการคำนึงถึงในการเพิ่มพัฒนาองค์การอำเภอ เพื่อจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย³⁴ การพัฒนาเฉพาะส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบรวมโดยทั้งหมดนั้นในที่สุดก็จะพบกับปัญหาคือ **ไม่ได้ผล** เพราะคงตัวอย่างข้างต้น นายอำเภอยังจำเป็นต้องกลับไปทำงานร่วมกับบรรดาข้าราชการแผนก

ต่าง ๆ กำหนดผู้ใหญ่บ้านและราษฎรอย่างไม่ต้องสงสัย³⁵ ถ้าหากบุคคลเหล่านี้ขาดความเข้าใจในแนวความคิดในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม อันเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การเสียแล้ว ก็จะเป็นการยากยิ่งที่ลำพังนายอำเภอจะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลได้ง่าย

อนึ่ง แนวความคิดค้ำระบบที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ “โครงสร้างขององค์การ” ก็มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การหรือไม่เช่นกัน ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การนั้น เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ³⁶ จริงอยู่ มนุษย์เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณค่าและสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ แต่โครงสร้างขององค์การเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่นักพัฒนาองค์การจะมองข้ามไปไม่ได้³⁷ และโครงสร้างนี้เองจะเป็นฐานสำคัญสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย “มนุษย์” ด้วย การพัฒนาองค์การจึงจะดำเนินต่อเนื่องไปได้ ส่วนปัญหาที่ว่า จะปรับปรุงอย่างไรนั้นอยู่นอกขอบข่ายของวัตถุประสงค์ของบทความนี้

ประการที่สี่ การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการ “ริเริ่ม” “รับรู้” “ยอมรับ” และ “ร่วมมือ” จากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นๆ³⁸ ตัวอย่างเช่น ในเรื่องอำเภอตั้งถั่วมาแล้ว จริงอยู่นายอำเภอได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาองค์การมาในทางปฏิบัติ แต่ขณะเดียวกันทางกองอัตรากำลัง และเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในการโยกย้ายข้าราชการเหล่านี้ อาจจะทำให้การย้ายนายอำเภอ เพื่อความ “เหมาะสม” อยู่เสมอๆ³⁹ จริงอยู่ อาจมีความจำเป็นที่ต้องย้ายนายอำเภอเพื่อความเหมาะสม แต่เงื่อนไขอันสำคัญอย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การ คือ จะต้องเปิดโอกาสให้ทำงานเป็นกลุ่มร่วมกับบุคคลอื่นๆ ภายใต้เงื่อนไข **ความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน** (confidence & trust)⁴⁰ และขอให้ระลึกว่าการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันนั้น จะต้องอาศัยเวลาพอสมควรทีเดียว เช่น ๒ - ๓ ปี เป็นต้น⁴¹ ซึ่งในทางปฏิบัติ นายอำเภออาจจะถูกย้ายไปดำรงตำแหน่งที่อื่นเสียก่อนที่การพัฒนาองค์การจะเริ่มขึ้นหรือสำเร็จ อันนี้ก็จะเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงโดยหวังผลจากการฝึกอบรมใน **สำนักงานพัฒนาองค์การ**⁴²

ดังนั้นการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงระดับอธิบดีของกรมการปกครองตามตัวอย่างข้างต้นนี้ ย่อมมีความสำคัญต่ออนาคตของการพัฒนาองค์การในตัวอย่างนี้อย่างแน่นอน การ ริเริ่ม วัชรู ยอมรับ และ ร่วมมือ อย่างจริงจังจะสามารถทำให้การพัฒนาองค์การมีโอกาสสำเร็จผลได้หรือไม่ ซึ่งองค์การธุรกิจเอกชนจะได้เปรียบกว่าองค์การของรัฐบาลในประเทศนี้เอง ในแง่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ⁴³ หรือแม้แต่ในแง่ของความสำเร็จในการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนของไทยเราทุกระดับ “ย่อมต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มผู้นำทุกระดับชั้นภายในกรม” สมมุติฐานข้อนี้ได้มีการพิสูจน์แล้ว ดูเหมือนว่าจะเป็นจริงตามที่ ดร. ประสิทธิ์ คำทรงชัย ย้ำว่า

การปฏิบัติราชการของข้าราชการทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ปกติมักจะปฏิบัติให้มันไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาชั้น ๆ ไปตามลำดับจนถึงระดับสูงสุด ดังนั้น เมื่อใดที่ผู้บังคับบัญชาสนใจและกระตือรือร้นต่องานฝึกอบรม การบริหารงานฝึกอบรมก็กระทำไปได้อย่างราบรื่นเต็มที่ แต่ถ้าหากผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนและเห็นความสำคัญแล้ว การบริหารการฝึกอบรมก็ทำไปไม่ได้โดยยากลำบาก“

หรือ ดังที่ Chris Argyris กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงขององค์การ จุดเริ่มต้นอยู่ที่จุดยอดขององค์การ” (Organization change begins at the top)⁴⁵

ประการที่ห้า การพัฒนาองค์การควรจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อ “วิเคราะห์วิจัย” ปัญหาให้แก่องค์การ บุคคลภายนอกในที่นี้หมายถึงภายนอกองค์การที่กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลักการพัฒนาองค์การนั้นๆ⁴⁶ หลักนี้ตรงกับตัวอย่างที่ว่า ถ้าหากเราแต่งงานกับพยาบาลหรือแพทย์ ภายใต้สมมุติฐานที่ว่า “ไว้ก่อนเป็นที่พึ่งพาเวลาเจ็บไข้ได้ป่วยด้วยแล้ว” ข้อเท็จจริงอาจจะพบว่า เวลาที่เราเจ็บป่วยจริงๆ ภรรยา (สามี) ของเรา ซึ่งเป็นหมอหรือพยาบาลอาจจะใช้ให้เราไปหาหมอที่คลินิกหรือโรงพยาบาล ซึ่งอาจทำให้เราผิดหวังเพราะเธอไม่ทราบจริงๆ ว่า จะรักษาโรคได้อย่างไร คือมองไม่เห็นที่เราเจ็บป่วยด้วยโรคอะไร ความเคยชินระหว่างกันทำให้ตาบอดหรือมองไม่เห็น

ปัญหา และเมื่อเรามีอาการปวดหัวที่ไร มักหาว่า “แก๊งงอแง” อีกตัวอย่างหนึ่งคือ บ้านของเราเองจะสะอาดสกปรก (ตามหลักการจัด O & M) หรือไม่นั้น บางครั้งเราเองก็ไม่รู้เหมือนเส้นผมบังภูเขา จนกว่าเพื่อนสนิทรักใคร่กันมา มาเยี่ยมที่บ้านและถามว่า “ทำไมเราจัดบ้าน (สำนักงาน) อย่างนั้นอย่างนี้” เป็นต้น คือ เขามองเห็นปัญหาในฐานะบุคคลภายนอก ไม่มีความเคยชินและลำเอียงอยู่ในสมองเลย ความคิดข้อนี้ในด้านการพัฒนาองค์การก็เช่นเดียวกัน ถ้าหากเป็นไปได้ควรจะเปิดโอกาสให้บุคคลที่มา “วิเคราะห์วิจัย” ที่เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีส่วนได้เสียอยู่ด้วยในองค์การนั้นๆ ในเรื่องของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น การมองปัญหาจะชัดเจนยิ่งขึ้น เรื่องนี้อาจจะศึกษาได้จากกรณีของ ก.พ. และหน่วยงานบางแห่งในเรื่องการปรับปรุงระบบเงินเดือนและการจำแนกตำแหน่งตามระบบ พี.ซี. (Position Classification)⁴⁷ ซึ่งเราเคยได้ยินมีผู้กล่าวว่าทำให้ข้าราชการ ก.พ. เอง หรือหน่วยงานนั้นๆ ได้มีโอกาสกระโดดข้ามชั้นได้สูงกว่าหน่วยงานอื่น ๆ

ถ้ากล่าวทำนองนั้นแม้จะมีส่วนจริงหรือไม่ก็ตาม ยูนอกขอบข่ายของบทความนี้อีกเช่นกัน แต่ประเด็นสำคัญอันเป็นหัวใจสำคัญของตัวอย่างนี้อยู่ที่ว่า จะมีใครสักกี่คนที่เห็นปัญหารวมๆ ที่จะกล้าและสามารถแยกตัวเองออกได้จากผลประโยชน์ของสิ่งเหล่านี้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สบมีตขึ้นมาเล่มหนึ่ง (ตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นมา) แล้วประกาศว่า มีดเล่มนี้จะเป็นอาวุธที่จะขัดขวางความอยุติธรรมของบรรดาทุกท่านในหน่วยงานนี้ ทั้งนี้รวมถึงตัวข้าพเจ้าด้วย

อย่างไรก็ตาม โลกของความเป็นจริงที่เราพบเห็นกันอยู่ทั่วไปส่วนมากจะเป็นทำนองการตั้ง **บัญญัติเจ็ดประการ** (Seven Commandments) ขึ้นมาให้บุคคลอื่นปฏิบัติดังตัวอย่างในเรื่องของ *Animal Farm* ของ George Orwell (1984)⁴⁸ ที่ลูกพี่มักกล่าวว่า “ยกเว้นตัวข้าพเจ้าเอง” (อาจจะยกเว้นพวกของข้าพเจ้าด้วย) เป็นต้น และเราจะพบเห็นในเรื่องของการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอก องค์การในการพิจารณาปรับปรุงและช่วยมองเห็นปัญหาขององค์การให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นดังกล่าวนมาแล้วข้างต้น

อนึ่ง การเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิดของการพัฒนาองค์การ อาจจะมีบางท่านในองค์การได้รับความทุกข์ทรมาน (หรือไม่พอใจ) บางท่านประสบความสำเร็จ (หรือพอใจ) กับ

การเปลี่ยนแปลงนั้น บางท่านเสมอตัวคือไม่ได้ไม่เสีย เพราะการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลจากการพัฒนาองค์การนั้นไม่สามารถจะทำให้ทุกคน “สุข” (พอใจ) หัวหน้ากันได้เสมอไป⁵⁰ ข้อ⁵¹เองที่เป็นประเด็นสำคัญที่แสดงความแตกต่างระหว่างการพัฒนาองค์การกับหลักของมนุษยสัมพันธ์ หลักของมนุษยสัมพันธ์นั้นถือตามสมมุติฐานที่ว่า “ถ้าหากยอมรับความสำคัญของคนว่ามีหัวใจ ผลที่คาดว่าจะได้รับคือ มนุษย์จะทำงานหนักขึ้นและอาจจะเป็นที่หวังได้ว่าผลผลิตจะเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว” หรือ “บริการ” จะดี ได้รับความพึงพอใจแก่ผู้มาติดต่อหรือลูกค้า⁵⁰ เป็นต้น

ประการที่หก หลักของการพัฒนาองค์การอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับผิดชอบในองค์การนั้น ๆ จะต้องเกิดความรู้สึกว่ามี ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์การ หรือเรียกว่า **เกิดเห็นความจำเป็นขึ้นมาเอง**⁵¹ (Felt Need) ถ้าหากยังรู้สึกเฉย ๆ ยังเห็นว่าไม่จำเป็นที่นักพัฒนาองค์การจะเข้ามาริเริ่ม ก็อย่าได้เข้าไปทำการพัฒนาองค์การเป็นอันขาด การริเริ่มโดยความรู้สึก “อยาก” หรือ “เห็นความจำเป็น” ขององค์การเองนั้น ก็เท่ากับเป็นการตั้งต้นที่ถูกต้อง ถูกเวลา ส่วนการพัฒนาองค์การในช่วงต่อไปจะสำเร็จหรือไม่นั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง เหตุการณ์อาจจะเปลี่ยนแปลงเห็นว่า “เริ่มแล้ว” “เห็นปัญหาแล้ว” “วิเคราะห์วิจัยตามแผนแล้ว” ที่นี้เข้าถึงขั้นเลือกแนวทางของการเปลี่ยนแปลงตามหลักของการพัฒนาองค์การ เมื่อเราวิเคราะห์ทางเลือกแล้ว เราจะหยุดเดินทางต่อไปก็ได้ เพราะมองเห็นว่า บางคนจะทนกับ “ทุกข์” ที่จะได้รับนั้น ๆ ไม่ได้ หรือเกรงกลัวว่าคนใดคนหนึ่งจะได้รับความทุกข์มากเกินไป (เช่น ถูกไล่ออก) จนจะทำให้กำลังใจ (Morale) ของคนที่เหลือบางคนไม่ดี หรือ ได้ไม่เท่าเสีย เหล่านี้เป็นต้น แต่ถ้าหากเห็นว่ามีความทำได้ก็ลงมือหาทางเลือกในการเปลี่ยนแปลงต่อไป เช่น ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้รู้จักทำงานเป็นทีม เป็นต้น

จริงอยู่การฝึกอบรมเป็นกลวิธีอย่างหนึ่งในการที่ช่วยเป็น ทาง ทำให้การพัฒนาองค์การให้สำเร็จ แต่ปัญหาบางครั้งอยู่ที่ว่าเวลาบุคคลเหล่านั้นกลับไปทำงานที่เดิม หรือประเภทเดิม จะต้องคลุกคลีกับบรรยากาศเก่า ๆ ทั้งมนุษย์และองค์การ ในลักษณะของโครงสร้างซึ่งอาจจะเป็นตัวเหนี่ยวรั้ง (Restrains) สำคัญที่ไม่อาจจะเปลี่ยนแปลงอะไรได้มากนักก็ได้⁵² คำถามที่

สำคัญ ๆ จึงอยู่ที่ว่า “เราได้เตรียมโครงสร้างอันเหมาะสม” กับทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นแล้ว หรือยัง ถ้าคำตอบกลายเป็นว่า “ไม่ได้ทำเพราะนี่ก็ไม่สำคัญ” “ทำไม่ได้เพราะอำนาจมิได้อยู่ที่องค์การนี้” อะไรทำนองนี้ การพัฒนาองค์การก็อาจจะหยุดชะงักอยู่ตรงนั้นเอง⁵⁸

อนึ่ง ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งก็คือ การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการฝึกหัดทำงานแบบประชาธิปไตยในองค์การ ซึ่งนักการเมืองในบ้านเราก็มักจะทำแบบฝึกหัด “การพัฒนาองค์การ” ระดับประเทศมาแล้ว ผลเป็นอย่างไรก็เป็นที่รู้ ๆ กันอยู่ในขณะนี้ อย่างไรก็ตาม เหตุผลอย่างหนึ่งที่น่าจะนำมาพิจารณาก็คือ ปัญหาด้านมนุษย์และโครงสร้างระดับประเทศ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนเกินไปที่จะไปฝึกหัดกัน การฝึกหัดควรจะมาจากระดับต้น ๆ เช่น บ้าน หรือ โรงเรียน⁵⁴ เสียก่อน แล้วจึงค่อยเข้าโอนในระดับสูงหรือระดับชาติ ซึ่งเปรียบเสมือนการเริ่มต้นก่อสร้างบ้านที่ขาดเสาเข็มอันมั่นคง ก็เท่ากับเป็นการขาดหลักประกันอันเชื่อถือได้ว่าบ้านจะไม่พังอยู่แล้วอย่างไม่ต้องมีข้อกังขานั้นเอง

ประการที่เจ็ด การทำการพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลาอันเช่นเดียวกับการสร้างระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นกัน ปัจจุบันมนุษย์จะต้องมีแนวความคิด หรือทัศนคติที่จะเปิดเผยความรู้สึกต่อกัน⁵⁵ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลอื่น ๆ มิใช่มีคิและได้รับของดีมาแล้ว แต่จะสงวนไว้ใช้เอง (บางคนกล่าวหรือคิดเช่นนั้น)⁵⁶ อันนี้นับเป็นค่านิยมของคนไทยอย่างหนึ่งที่น่าสนใจในการทำการศึกษาดังแนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การคือ ค่านิยมของคนไทยอาจจะมีแนวโน้มที่จะไม่เปิดเผยหรือไม่เปิดโอกาสหรือเอื้ออำนวยให้แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ (OD) สำเร็จได้โดยง่าย โดยเฉพาะในองค์การราชการ เพราะบางครั้งคนไทยไม่กล้า (หรือต้องการ) เปิดเผยตัวเองเพื่อส่วนรวม ประสพการณ์ข้อนี้อาจจะสังเกตได้จากการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ (T-Group)⁵⁷ จะพบว่าไม่มีใครอยากแสดงออกหรือพูด โดยมากมีแนวโน้มจะปล่อยให้บุคคลที่มีอาวุโส⁵⁸ (อาจจะโดยอายุ ชั้น หรืออื่น ๆ) เริ่มต้นและสรุปเสมอ และแนวโน้มในการอภิปรายก็ดูเหมือนเป็นทำนอง “รักษาหน้า” กันและกันมากกว่าที่จะมุ่งที่ “งาน - ข้อมูล - ข้อเท็จจริง” หรืออาจจะเรียกได้ว่า “ยอมเสียงาน - ข้อมูล แต่ไม่ยอมเสียหน้า” สิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจจะถือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ นอกจากนั้น ค่านิยมบางอย่าง เช่น “เก่ง เหล่านี้เป็นต้น”⁵⁹ ซึ่งคำว่า “เก่ง” โดยทั่วไปน่าจะหมายความถึงเป็นผู้มีความสามารถในทางริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่องค์การ สังคม แต่ดูเหมือนหนึ่งว่าเราได้

ความเชื่อเหล่านี้มาใช้กันผิด ๆ เช่น “ขับรถเร็วเกินอัตราออกมาได้” “มีภรรยาหลายคน” “โกหกจนไม่ติดตาราง” เหล่านี้เป็นตัวอย่าง ถือว่า “แก่ง”

แต่ถ้าหากใครกล้าพูดความจริง มีภรรยาคนเดียว ชื่อสัตย์สุจริต ขับรถมีภรรยาติด ถือว่า “ไม่แก่ง” หรืออะไรทำนองนั้น การพัฒนาองค์การในสังคมไทย ถ้าหากจะพิจารณาถึง “ความเชื่อ” ต่าง ๆ เหล่านี้แล้ว อาจจะเป็นอุปสรรค ผู้เขียนเห็นว่าจำเป็นต้องเริ่มปรับปรุงพัฒนา ค่านิยมและความเชื่อต่าง ๆ เหล่านี้ก่อนการพัฒนาองค์การ หรืออย่างน้อยก็ทำไปพร้อม ๆ กัน แม้จะเสียเวลา แต่ถ้าหวังผลในระยะยาวดูเหมือนสถาบัน บ้าน และ โรงเรียน น่าจะเป็น องค์การระดับต้น ที่จะต้องเริ่มปรับปรุงแนวความคิดอันเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการพัฒนา องค์การในระดับอื่น ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วนั่นเอง

ประการสุดท้าย การพัฒนาองค์การมุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และ คุณภาพของงาน ในลักษณะการใช้กลุ่ม (Group) แทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล⁶⁰

แต่อย่างไรก็ตาม แนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การจะขาดความสมบูรณ์ ไปถ้าหากไม่ได้พิจารณาถึงฐานคติบางประการ (Assumptions) ของแนวความคิดนี้ ซึ่งในตอนต่อไป ผู้เขียนจะได้นำมาอภิปรายพอเป็นแนวหรือสังเขป

ฐานคติบางประการของการพัฒนาองค์การ

ภายใต้แนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การบางประการดังกล่าวมาแล้ว และ เพื่อให้เข้าใจแนวความคิดนี้ดียิ่งขึ้น บทความนี้จะได้นำฐานคติบางประการของการพัฒนา องค์การมาพิจารณา คือ⁶¹

- 1) มนุษย์ส่วนใหญ่มีความปรารถนาที่จะเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนเอง
- 2) คนทั่วไปต้องการรวมเป็นกลุ่ม และกลุ่มจะมีประสิทธิภาพถ้าหากทุกคนได้ร่วมมือกันอย่างเต็มที่
- 3) การเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยขององค์การใดก็ตาม จะมีผลต่อส่วนอื่น ๆ ของ องค์การ อันเป็นส่วนรวมด้วยเสมอ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับฐานคติสามประการของการพัฒนาองค์การนี้เอง จะช่วยให้ ท่านผู้อ่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของการพัฒนาองค์การยิ่งขึ้น

ประการแรก ที่ว่า “มนุษย์ส่วนใหญ่มีความปรารถนาที่จะเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนเอง” นับว่าเป็นธรรมชาติและความจำเป็นอย่างหนึ่งของมนุษย์โดยทั่วไป ซึ่งคุณวิญญู อังคณารักษ์ ก็ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “วิธีทำงานให้ได้ดี” (2519) ตอนหนึ่งว่า “คนแต่ละคนนั้นหวังที่จะได้มีอนาคตที่ดียิ่งขึ้นสำหรับตัวเอง (Every single person hopes for an even - better future for himself) ที่น่าจะเป็นความจริงอีกประการหนึ่ง ซึ่งไม่มีใครจะสามารถปฏิเสธได้ คนทุกคนต้องการที่จะมีอนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่เดี๋ยวนี้”⁶²

อนึ่ง การที่มนุษย์เข้ามาทำงานอยู่ในองค์การหนึ่งนั้น สิ่งหนึ่งที่บุคคลเหล่านั้นน่าจะหวังก็คือ “องค์การจะให้ประโยชน์อะไรแก่ตนเองบ้าง” อาจจะเป็นในด้านทรัพยากร เงิน ชื่อเสียง การยอมรับ และโอกาสของความสำเร็จในชีวิต⁶³ คงจะไม่มีใครไม่อยากจะได้อะไรเป็นเครื่องตอบแทนแก่ตนเองเป็นแน่ หรือแม้แต่องค์การเพื่อการกุศลบางอย่างก็ตาม ทุกคนอยากจะได้เจริญเติบโตจากเสมือนพนักงานประจำแผนก หัวหน้าแผนก ตลอดจนระดับนักบริหารชั้นสูง ๆ ขึ้นไป ปัญหาที่น่าพิจารณาคือ องค์การสามารถจะตอบสนองสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้มนุษย์ทุกคนได้หรือไม่อย่างไร เพราะองค์การก็คือที่รวมของมนุษย์หลายคนที่จะมาร่วมทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น⁶⁴ ส่วนจะสำเร็จหรือไม่ย่อมอยู่ที่กำลังงานจากบุคคลทุกฝ่ายเหล่านั้น ดังนั้นโดยทั่วไป ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า จะทำอย่างไรที่จะให้ทุกคนมีความพอใจทำงานเต็มความสามารถ ให้เกิดผลดีต่อองค์การเพื่อผลดีโดยส่วนรวมในองค์การนั้น ๆ จะได้เพิ่มขึ้นอย่างไรก็ตาม โดยหลักแล้ว นักวิชาการหลายท่านได้ยอมรับว่า “ผลประโยชน์และความต้องการส่วนบุคคลกับองค์การย่อมจะขัดแย้งกันอยู่เสมอ”⁶⁵

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์การจะประสบผลสำเร็จไม่ได้ ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น ไม่เอื้ออำนวยหรือเปิดโอกาสให้บุคคลหรือมนุษย์มีส่วนร่วม ได้เห็น ได้รับความเจริญก้าวหน้าของตนเองแล้ว ผลที่อาจจะตามมาก็คือ ความขัดแย้ง (Conflicts)⁶⁶ ดังนั้น การพัฒนาองค์การที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สถานะใหม่นั้น จะต้องเป็นการผสมผสานประโยชน์ของทุกฝ่ายในองค์การ และควรจะเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใช้ความคิดริเริ่ม และพลังความคิดของตนเองอย่างเต็มที่ในอันที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์การนั้น ๆ ด้วย

ประการที่สอง คนทั่วไปต้องการรวมเป็นกลุ่มและกลุ่มจะมีประสิทธิภาพ ถ้าหากทุกคนได้ร่วมมือกันอย่างเต็มที่⁶⁷ ประเด็นแรกที่ว่า คนทั่วไปต้องการรวมเป็นกลุ่มนั้นเป็น

การมองธรรมชาติของมนุษย์ในแง่ตัวอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าแนวคิดนี้ตรงกับคำกล่าวที่ว่า “มนุษย์จะอยู่คนเดียวในโลกไม่ได้” นั่นเอง ส่วนประเด็นหลังดูเหมือนจะเป็นจริงตามความเชื่อที่ว่า “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว”

อย่างไรก็ตาม ลักษณะของกลุ่มนั้น เมื่อแต่ละคนเข้าไปร่วมด้วยแล้ว แต่ละคนเหล่านั้นจำเป็นจะต้องสูญเสียความเป็นอิสระส่วนตนบางประการไป⁶⁸ ตัวอย่างเช่นเราต้องการจะลงกลางทางเพื่อรับประทานอาหารเช้าไปที่สนามกับกลุ่มเพียงคนเดียวโดยกลุ่มไม่เห็นด้วย ย่อมทำได้ยากทั้ง ๆ ที่เราหิวมาก ลักษณะของกลุ่มในเรื่องการพัฒนางองค์การก็เช่นกัน ถ้าหากต้องการให้กลุ่มมีประสิทธิภาพจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่ม การต้องทำเช่นนั้น แน่หนอนบางคนอาจจะต้องสูญเสียอิสรภาพหรือประโยชน์ส่วนตัวไปบ้าง แต่ถ้าหากผู้ใดไม่ยอมเสียผลประโยชน์บ้างก็เกิดความขัดแย้ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในกลุ่ม⁶⁹ ผลที่อาจตามมาคือทุกคนอาจจะเป็นผู้แพ้ หรือ “กลุ่มแตก” เป็นต้น

ดังนั้น ฐานคติข้อนี้อาจจะเป็นจริง โดยทั่วไปมนุษย์ต้องการที่จะรวมเป็นกลุ่ม และกลุ่มจะมีประสิทธิภาพอีกด้วย ถ้าหากทุกคนในกลุ่มได้ร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ซึ่งปัญหาของแนวความคิดพื้นฐานในการพัฒนางองค์การก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในกลุ่ม จากการแข่งขันเพื่อเอาชนะ (competition) มาเป็นการร่วมมือประสานประโยชน์ (collaboration)⁷⁰ หรือสนับสนุนฐานคติประการหนึ่งที่ว่า “ทรัพยากรในองค์การมีจำกัด มนุษย์จึงต้องแข่งขันกัน เพื่อให้ได้มาเป็นส่วนของตนเองทั้งในลักษณะคนต่อคน กลุ่มต่อกลุ่ม และมุ่งประหัตประหารกัน ซึ่งอาจจะมีผลเป็น “ผู้แพ้ – ผู้ชนะ”⁷¹ มาเป็น “ทรัพยากรในองค์การ ถึงแม้จะมีจำกัดแต่ก็สามารถจะแบ่งสับปันส่วนระหว่างกันได้ ทำงานร่วมมือกัน อาสาสมัครทำงานด้วยจริงใจกับบุคคลอื่น ๆ โดยปราศจากอำนาจบังคับจากภายนอก”⁷² ซึ่งดูเหมือนว่าแนวความคิดประการหลังนี้นับเป็นฐานคติสำคัญของแนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนางองค์การอย่างหนึ่ง

ประการที่สาม ฐานคติอันสำคัญอีกประการหนึ่งของการพัฒนางองค์การ คือการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยขององค์การ ย่อมมีผลต่อส่วนย่อยอื่น ๆ ขององค์การอีกด้วย⁷³ ซึ่งเป็น การมององค์การในแง่ของระบบสัมพันธ์นั่นเอง ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมนักเรียนนายอำเภอ

ของกระทรวงมหาดไทย เพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ในระดับอำเภอในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นหลักพื้นฐานอย่างสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์การ ในระดับอำเภอที่ประกอบด้วย นายอำเภอ ข้าราชการแผนกต่าง ๆ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ตลอดจนราษฎร ทั้งกล่าวแล้ว ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกับนายอำเภอในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของ "ระบบอำเภอ"⁷⁴ ก็ย่อมจะหวังผลได้ยากในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เป็นต้น

อนึ่ง แนวความคิดบางประการของการพัฒนาองค์การจะขาดความสมบูรณ์ไป ถ้าหากมิได้พิจารณาถึงกลวิธีอันสำคัญ ๆ และเทคนิคบางประการเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของการพัฒนาองค์การ ดังต่อไปนี้

กลวิธีและเทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Strategies & Techniques for Change)

วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การดังกล่าวมาในตอนต้น คือการทำให้ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผน (Planned Change) ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงกลวิธี (Strategies) และเทคนิค (Techniques) เพื่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะโดยทั่วไปแล้วย่อมเป็นการยากที่จะหวังให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีระเบียบแบบแผนโดยธรรมชาติ⁷⁶ พุทธิถึงเรื่องนี้ ได้มีนักวิชาการให้ความคิดเห็นไว้มากมายด้วยกัน คือ ประเภทแรก ได้แก่ เทคนิค ซึ่งถือว่าเป็นวิทยาการทางด้านสังคม (Social Technology)⁷⁶ เพื่อการเปลี่ยนแปลงได้แก่ แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจ (Power)⁷⁷ การจูงใจ (Motivation)⁷⁸ การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making)⁷⁹ การติดต่อสื่อสาร (Communication)⁸⁰ การบริหารงานโดยความร่วมมือ (Management by Participation)⁸¹ หรือ System 4 ของ Rensis Likert⁸² และ 9, 9 ของ Blake & Mouton⁸³ การบริหารความขัดแย้ง (Managing Conflicts)⁸⁴ เป็นต้น

* อนึ่ง บทความนี้จะยกเว้นไม่อธิบายในรายละเอียดของแนวความคิดในแต่ละประเภท ดังกล่าวต่อไปนี้ แต่อาจจะขยายความเป็นตอนต่อไปเป็นเรื่อง ๆ ถ้าหากโอกาสข้างหน้าอำนวย นอกจากนี้ยังเพื่อประหยัดเนื้อที่ไว้สำหรับการเสนอแนวความคิดสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การนี้ อันเป็นหัวใจสำคัญของบทความนี้เท่านั้น

ส่วนประเภทที่สองคือ “กลยุทธ์ (Strategics)”⁸⁶ ในการเปลี่ยนแปลงนับเป็น **เครื่องมือ** หรือ **มรรควิธี** สำหรับการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น การทำงานเป็นกลุ่ม (Team Building) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (MBO)⁸⁶ การบริหารงานแบบตาข่าย (Managerial Grid)⁸⁷ การฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการ (T-Group)⁸⁸ ตลอดจน “แรงดัน – แรงดึง” (Driving- Restraining Forces)⁸⁹ เป็นต้น

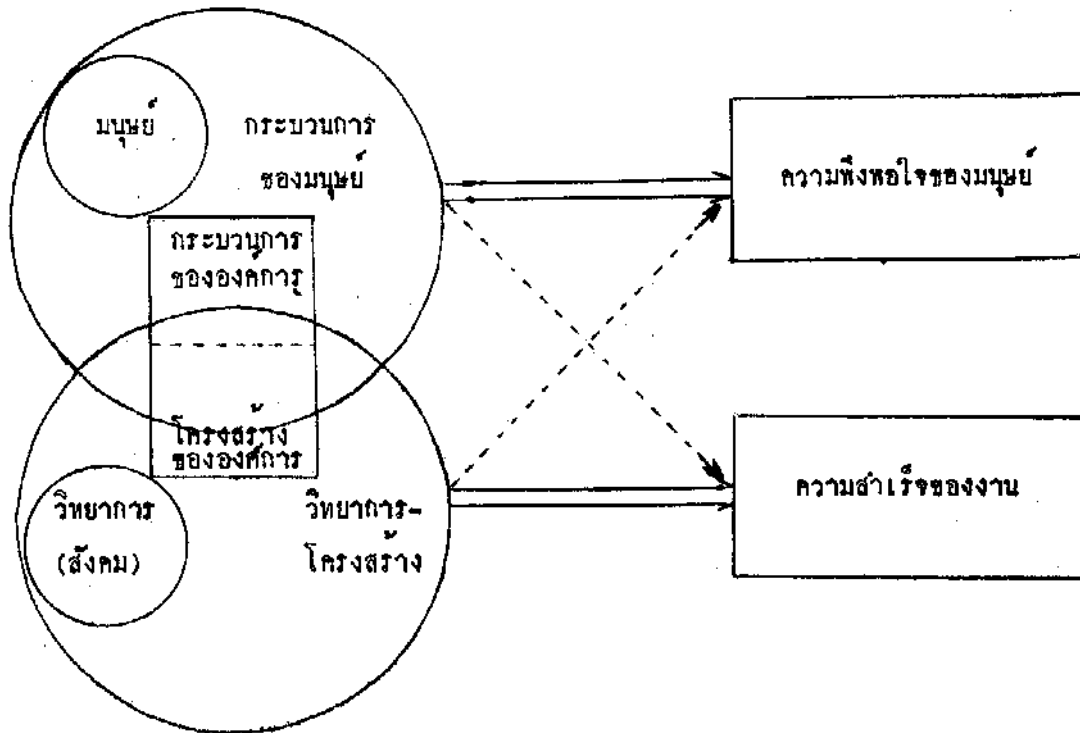
บทสรุป

บทความนี้ได้ตั้งข้อสังเกตในการพิจารณาไว้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ และการพิจารณาได้พยายามเน้นที่พฤติกรรมสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในองค์การโดยทั่วไป เพื่อเป็นหลักพื้นฐานในการศึกษาค้นคว้าต่อไป ทั้งนี้เพื่อหวังประสิทธิผล (Effectiveness) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การ แทนที่จะเน้นเรื่องตัวบทกฎหมายและข้อบังคับของระบบราชการ นอกจากนี้ยังได้เสนอให้มีการแสวงหาทางปรับปรุงโครงสร้างขององค์การในแนวใหม่ๆ ให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเหล่านั้น เงื่อนไขเหล่านี้จะพบกับความสำเร็จหรือไม่ จำเป็นจะต้องคำนึงถึงรากฐานทางแนวความคิดเบื้องต้นของการพัฒนาองค์การหลายประการด้วยกัน เช่น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันในกลุ่ม ใจใจกันและกัน วินิจฉัยปัญหาโดยบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์นั้นๆ มีความผูกพัน (commitment) และรับผิดชอบร่วมกัน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาเหล่านี้ ฯลฯ เป็นต้น

นอกจากนั้น บทความนี้ยังได้พิจารณาตัวอย่างของสมมติฐานหลักสำคัญๆ บางประการของการพัฒนาองค์การ เช่น “มนุษย์โดยทั่วไปต้องการความเจริญก้าวหน้าของตนเอง” “ต้องการรวมเป็นกลุ่ม และกลุ่มจะมีประสิทธิภาพถ้าจะเข้าร่วมมือกันอย่างเต็มที่” นอกจากนี้ “การเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งอย่างใดในระบบย่อยขององค์การ ย่อมจะมีผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นๆ อีกด้วย” ซึ่งแนวคิดนี้อาจจะเห็นได้ชัดยิ่งขึ้นถ้าหากเราได้พิจารณาถึงแม่แบบ (Model) ต่อไป⁹⁰

ระบบ - การพัฒนาองค์การ

ผลของการพัฒนาองค์การ



จากภาพตัวอย่างของกระบวนการการพัฒนาองค์การข้างบนนี้ ซึ่งสอดคล้องกับ
 ฐานคติที่ว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย
 ปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ (มนุษย์ (ค่านิยม ความชำนาญ ฯลฯ) และ โครงสร้าง
 ขององค์การ ซึ่งมีวิทยาการทางสังคม (social technology) เป็นเครื่องมือ และโดยหลักการ
 ของการพัฒนาองค์การ จะต้องมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งในค่านิยม โครงสร้างและพฤติกรรม -
 ทัศนคติของมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การกำ
 หนดเป้าหมาย การมีความไว้วางใจกันและกัน ฯลฯ องค์ประกอบทั้งสองประการนี้
 ย่อมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดที่ควรจะต้องคำนึงถึงในกระบวนการพัฒนา
 องค์การ ทั้งนี้เพื่อผลทั้งความสำเร็จของงานและความพึงพอใจของมนุษย์ในองค์การ
 บทความนี้จะชี้แนะให้เห็นถึงอุปสรรคบางประการของสังคมไทย อันอาจจะเป็นข้อจำกัดต่อ
 การนำเอาแนวความคิดในการพัฒนาองค์การมาประยุกต์ใช้อีกด้วย

หนึ่ง นักวิชาการทางด้านการพัฒนาองค์กรหลายท่าน ได้ตั้งข้อสังเกตว่าแนวความคิดในการพัฒนาองค์กรดังกล่าวมาแล้ว จะใช้ได้หรือไม่ในสังคมที่มีระบอบราชการ “แข็ง” อย่างเช่นสังคมไทย⁹¹ ด้วยเหตุนี้เอง บทความนี้จึงได้ตั้งข้อสังเกตเพียงบางประการในข้อจำกัดเหล่านี้เช่น

ประการแรก สังคมไทยนั้นนับถือ “บุคคล” (Personal) มากกว่า “หลักการ” (Principles)⁹² สังเกตได้จากการขอยืมตัวข้าราชการจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง “การย้ายติดตาม” “การขอตัวไปช่วยราชการ” “ปลัดอำเภอไปผู้รักษาราชการแทนนายอำเภอ รอให้นายอำเภอกลับมาเซ็นหนังสือราชการเอง” ทั้งๆ ที่นายอำเภอได้มอบหมายอำนาจให้แล้ว” เหล่านี้เป็นต้น พฤติกรรมต่างๆ ดังกล่าวมานี้ อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาองค์กรก็ได้ ตามหลักของการพัฒนาองค์กรดังกล่าวมาแล้วที่ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นการทำงานเป็นกลุ่ม เปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและกัน การไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบและผูกพันสูง การตัดสินใจทำโดยบุคคลที่อยู่ใกล้ชิด เข้าใจปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลนั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์ แต่ถ้าหากถือคนเป็นหลักเสียแล้วหลักการก็กลายเป็นข้อยกเว้น ซึ่งจะใช้ได้หรือไม่ใช้ก็ได้ ผลก็คือเป็นการทำงานโดยปราศจากหลักการนั่นเอง เมื่อเป็นเช่นนี้ คุณลักษณะสำคัญของแนวความคิดในการพัฒนาองค์กรเหล่านี้ย่อมไปไม่รอด การขาดความเชื่อถือในความสามารถของบุคคลอื่น ๆ นั่นก็คือ “การขาดคุณลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่ม” เมื่อขาดคุณลักษณะของหลักการอันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์กรบางประการเช่นนี้เสียแล้วก็น่าเป็นห่วงว่า แนวความคิดนี้อาจจะต้องตั้งต้นด้วยการพัฒนาทัศนคติของคนไทยตั้งแต่เยาว์วัยมาก่อนเป็นต้น

ประการที่สอง สังคมไทยยังเป็นสังคมทหาร⁹³ มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น คนมีความรู้ ไม่ว่าด้านวิชาการ หรือความคิดริเริ่มอื่นๆ ก็ตาม มักจะเข้ามาติดอยู่ในระบบนี้ ไม่มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความฉลาด ให้เป็นประโยชน์แก่สังคมเท่าที่ควรจะเป็น เวลาส่วนใหญ่จึงคอยแต่จะ “ทำให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาสำเร็จ”⁹⁴ ซึ่งมีจำนวนคนที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ประเภทนี้เพียงส่วนน้อย ถึงแม้อย่างน้อยมีองค์การละคนสองคนแต่ก็

ยังนับว่าน้อยเกินไป ถ้าหากจะเทียบกับจำนวน “ปัญหา” ที่จะต้องรับผิดชอบ และจำนวนพลเมือง หรือประชาชนที่จะต้องรับผลทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการตัดสินใจของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งแนวความคิดอันนี้ตรงกับกฎเหล็ก (Iron Law) ของ Robert Michels ที่ว่า “ระบบราชการนั้นคือระบบที่ปกครองโดยคนกลุ่มน้อยกลุ่มเดียว” (Iron Law of Oligarchy)⁹⁵ นั่นเอง ซึ่งการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นตามหลักการพัฒนาองค์การนั้น เป็นการแสดงถึงความกล้าหาญ⁹⁶ อยู่ในระดับสูงพอสมควรทีเดียว เพราะบางครั้งตนเองจะต้อง “เสี่ยง” กับการ “เสียอำนาจ” และความเป็นอิสระของตนเองไปบ้าง เพื่อความอยู่รอดของสังคมหรือองค์การในอนาคต

ประการสุดท้าย อาจจะเป็นจริงสำหรับมนุษย์ทั่วๆ ไปที่ว่า “คนเรานั้นมีแนวโน้มที่จะต่อสู้เพื่อที่จะรักษาสภาพเดิมเอาไว้” (Tendency to fight to remain the same) หรือที่ Donald A. Schon เรียกว่า “อนุรักษนิยม” (Conservatism)⁹⁷ ซึ่งเข้าใจว่า มนุษย์ดูเหมือนว่าจะมีแนวโน้มต่อสู้เพื่อรักษาสถานการณ์เดิมเอาไว้ เพราะอาจจะเกิดจากความเคยชินในสภาพเดิม คนเดิม บ้านเดิม ที่ดินที่อยู่เดิม องค์การแบบเดิม ระเบียบข้อบังคับเดิม หรือการปฏิบัติอย่างเดิมที่เคยทำมานั่นเอง นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงนั้นเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ตนจะได้ประโยชน์บางอย่างเป็นการตอบแทน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้นับเป็นการยากที่จะหวังได้ว่าจะซัดออกไปได้โดยง่าย เป็นต้น

นอกจากสิ่งต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น มนุษย์ยังอาจมีความกลัวว่าอาจจะเกิดความไม่มั่นคงปลอดภัยในทางเศรษฐกิจในอนาคต จึงไม่ยากที่จะเปลี่ยนแปลง⁹⁸ อย่างไรก็ดีตาม โดยหลักการของการพัฒนาองค์การข้างต้น คำถามต่างๆ ที่ควรจะคำนึงถึง เพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบอันจะเป็นแนวทางของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคำถามเหล่านี้มีความสำคัญ เช่น ขณะนี้เราอยู่ที่ใด เราต้องการจะเปลี่ยนจากอะไร เป็นอะไร ไปทางไหน จะล่วงรู้ได้อย่างไรว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับคนและองค์การนั้นๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงจริงหรือไม่ เราจะรู้ได้อย่างไรว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตามหลัก “การพัฒนาองค์การ”⁹⁹ เป็นต้น

FOOTNOTES

1. Glenn H. Varney, *Organization Development for Managers* (Mass. : Addison-Wesley, 1977), pp. 85-89; Richard Beckhard and Reuben T. Harris, *Organizational Transitions : Managing Complex Change* (Mass. : Addison-Wesley, 1977), pp. 3-4; Von Bertalanffy, "The History and Status of General Systems Theory", *Academy of Management Journal*, Vol. 15, 1972, 407-426; Nicholas Henry, *Public Administration and Public Affairs* (New Jersey : Prentice-Hall, 1975), pp. 62-63.
2. โสภณ ปภากษ์ *การพัฒนาองค์กร : แนวความคิดและวิธีปฏิบัติ* (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2521), หน้า 6-10 ; Victor A. Thompson, *Without Sympathy of Enthusiasm : The Problem of Administrative Compassion* (Alabama : The University of Alabama Press, 1977), pp. 24-26.
3. อนันต์ แจงกลีบ, "โรคขององค์กร" *เทศาภิบาล*, ปีที่ 67 เล่มที่ 2 (กุมภาพันธ์ 2515), 139-144.
4. Warren Bennis and Philip E. Slater, *The Temporary Society* (New York : Harper, 1968), p. 55; Laurence J. Peter and Raymond Hull, *The Peter Principle* (New York : Bantam Books, 1969); และ อร่าม เอี่ยมอรุณ "หลักการปีเตอร์", *เทศาภิบาล*, ปีที่ 66 เล่มที่ 2 (กุมภาพันธ์ 2514), และ "การเร่งรัดพัฒนาตำแหน่ง (ร.พ.ท.)", *เทศาภิบาล*, ปีที่ 66 เล่มที่ 10 (ตุลาคม 2514)
5. Howard E. McCurdy, *Public Administration : A Synthesis* (Menlo Park, Ca. : Cummings Publishing Co., 1977), pp. 270-271.
6. Warren Bennis, "The Coming Death of Bureaucracy", *Management Review* Vol, 56 (1967), 19-24; Robert D. Miewald, "The Greatly Exaggerated Death of Bureaucracy", *California Management Review*, Vol. 13 No. 2

(Winter, 1970); Warren Bennis, "Beyond Bureaucracy; Will Organization Men Fit the New Organization?" in J. S. Jun and W.B. Storm (eds.), *Tomorrow's Organizations : Challenges and Strategies* (Ill. : Scott & Foresman, 1973), 68-76.

7. McCurdy, *op. cit.*, p. 271.
8. *Ibid.*, p. 279
9. D. Katz and R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York : Wiley, 1966); Tom Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation* (London : Tavistock, 1961); Harold Rush, *Organization Development : A Renaissance* (N.Y. : Research Report Conference Board, No. 605 1973).
10. Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology* (Homewood. Ill. : Richard D. Irwin Inc., 1977), pp. 335 - 337.
11. Beckhard & Harris, *op. cit.*, pp. 16-18.
12. McCurdy, *op.cit.*, p. 279.
13. ชิต พิจพานิช และ โสภณ ปภากิจน์, "การพัฒนาองค์กร" *ปัญหาและการบริหารงานฝักออบรม* (กรุงเทพมหานคร : สำนักฝักออบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2520), หน้า 264, และ Arun Ractham, *The Nai Amphur as the Development Linker and His Roles in the Thai Bureaucracy in Terms of Organi zation Development as a New Approach*. A Ph. D. Dissertation, University of Southern California (January, 1978) pp. 11 - 12.
14. McMurdy, *op. cit.*, pp. 278-279.
15. Earl J. Ends and Curtis W. Page, *Organizational Team Building* (Cambridge, Mass. : Winthrop Publishers, Inc., 1977); Billie T. Alban and L. Irving

- Pollitt, "Team Building", in Thomas H. Patton Jr., (ed), *Emerging Dimensions and Concepts : A Collection of Papers* (Mad. Wisc : American Society For Training and Development, 1973).
16. อุทัย เลหาวิเชียร, "การเปลี่ยนแปลงของรัฐประศาสนศาสตร์ ศึกษาจากอิทธิพลของรัฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และศาสตร์การบริหาร", ในอุทัย เลหาวิเชียร และคณะ, *รัฐประศาสนศาสตร์ : ขอบข่ายและสถานภาพ* (กรุงเทพมหานคร : สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2520), หน้า 28.
 17. Bennis & Slater, *Op. cit.*, pp. 53-76.
 18. ข้อมูลในเรื่องนี้อาจจะดูได้จากการที่มีการเพิ่มและขยายอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองของอำเภอ ซึ่งสมัยก่อนมีปลัดอำเภอเพียงไม่กี่คน และนายอำเภอชั้นโท-เอก เท่านั้น แต่ขณะนี้ ปลัดอำเภอมีชั้นโท-เอก และนายอำเภอชั้นเอก-พิเศษ ของบางอำเภอแล้ว
 19. ข้อมูลอันนี้สังเกตได้จากการขยายโครงการฝึกอบรมและการสัมมนาบรรดาข้าราชการต่าง ๆ ของวิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง โดยเฉพาะการฝึกอบรมนักเรียนนายอำเภอและนักปกครองระดับสูง (ผวก.) เป็นต้น
 20. ระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นระบบที่ไม่ยืดหยุ่น ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ซึ่งปรากฏว่านักวิชาการทางด้าน "OD" ส่วนใหญ่ได้โจมตีระบบนี้มาก ตัวอย่างเช่น : Warren Bennis, *Changing Organization* (New York : McGraw-Hill, 1966); Eugen P. Dvorin and Robert H. Simmons, *From Amoral to Human Bureaucracy* (San Francisco : Confield Press, 1972); และรวมทั้งนักวิชาการทางด้าน New P.A. ด้วย ซึ่งดูได้จาก Frank Marini (ed.), *Toward a New Public Administration* (Scranton, P.A. : Chandler, 1971)
 21. อนึ่ง การเล่นฟุตบอลและความหมายของกลุ่มตามลักษณะของ OD นั้น เราจะสังเกตเปรียบเทียบได้อย่างดีมาก ในกรณีที่มีผู้เล่นคนหนึ่งคนใดที่มีความสามารถสูง (หรือเรียกว่าเป็นตารา) ไม่ควรที่จะเล่นเป็นตาราเพียงคนเดียว คือทำหน้าที่ยิง

ประตุเพียงคนเดียว เพราะถือว่า “เก่ง” แต่จะต้องคำนึงถึงผู้เล่นในทีมคนอื่น ๆ ด้วย เพื่อผลในการชนะในการแข่งขัน นั่นก็คือจะต้องมีการรวมพลังความสามารถของผู้เล่นทุกคนที่ได้แบ่งหน้าที่กันนั่นเอง แนวความคิดนี้ก็คือลักษณะของ “Team Building” ของ OD นั่นเอง

22. Guven G. Alpander, "Planning Management Training Programs for Organizational Development", *Personnel Journal* (January 1974), 15 ; และดู R. Beckhard, *Organization Development; Strategics and Models* (Mass. : Addison Wesley, 1969)
23. ดร. วุฒิชัย จำนงค์, *op.cit.*, ; และ Fred Luthans, *Organizational Behavior : A Modern Behavioral Approach to Management* (New York : McGraw - Hill, 1976).
24. McCurdy, *op.cit.*, p. 278.
25. อรุณ วัชรธรรม, “แรงดึง - แรงต้าน” ในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร, *วารสารข้าราชการ* ปีที่ 22 ฉบับที่ 11 (พฤศจิกายน 2520) 6 - 22.
26. McCurdy, *op.cit.*, p. 279.
27. Walton C. Boshear and Karl G. Albrecht, *Understanding people : Models and Concepts* (La Jolla, Ca. : University Associates, Inc., 1977) p. 11.
28. Ronald Lippitt, *et.al.*, *The Dynamics of Planned Change* (Harcourt Brace, Jovanovich, Inc., 1958); Warren G. Bennis *et.al.*, *The Planning of Change* (New York : Holt, Rinehart & Winston, 1969).
29. Edgar Schein, *Process Consultation : Its Role in Organization Development* (Mass. : Addison-Wesley, 1969), pp. 6-7.
30. *Ibid.*,

31. มีนักวิชาการทางท่าน OD หลายท่านได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ในองค์การแบบ "ทหาร" ซึ่งต้องการย้ายทางความเด็ดขาดในการบังคับบัญชา นั้น ย่อมยากที่จะใช้แนวความคิดของ OD มาใช้ เพราะเรื่อง OD เป็นเรื่องของกรกระจายอำนาจแบบประชาธิปไตย ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงบางอย่างอาจจะต้องอาศัยการ "ปฏิวัติ" (โดยใช้กำลัง) แทนที่จะใช้ Planned change แบบ OD
32. Edgar Huse, *Organization Development and Change* (Los Angeles : Publishing West, 1-75), p, 13 ; Wexley and Yukl, *op. cit.*, p. 335.
33. วิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง ศูนย์หลักสูตรการฝึกอบรมนักเรียนนายอำเภอรุ่นต่างๆ
34. Arun Ractham, *The Nai Amphur as the Development Linker and His Roles in the Thai Bureaucracy in Terms of Organization Development as a New Approach. op. cit.*, p. 5.
35. *Ibid.*, pp. 62-64.
36. *Ibid.*,
37. วิเชียร สัตยธรรม, "การพัฒนาองค์การ : จะเริ่มกันหรือยัง?" *ข่าวสารการพัฒนาองค์การ* ฉบับที่ 43 ปีที่ 2 (กุมภาพันธ์ 2520), หน้า 4.
38. Beckhard, *op.cit.*, p. 9, Wexley and Yukl, *op.cit.*, p. 335
39. Arun Ractham, *The Nai Amphur as the Development Linker and His Roles in the Thai Bureaucracy in Terms of Organization Development as a New Approach. op.cit.*, p. 348
40. Harold Rush, *Behavioral Science : Concepts and Management Application* (New York : National Industrial Conference Board, 1969)
41. Arun Ractham, *The Nai Amphur op.cit.*, p. 347
42. *op. cit.*,
43. D.D. Warrick, "Applying OD to Public Sector", *Public Personnel Management* (May - June, 1976), 186 - 190; R. Golembiewski, "Organization

Development in Public Agencies; Perspectives on Theory and Practice",
in W.W. Burke and H.A. Hornstein (eds.), *The Social Technology of
Organization Development* (Virginia : NTL, 1972), 16-31.

44. ประสิทธิ์ คำราชย์, *การฝึกอบรมข้าราชการในกระทรวงทบวงกรมฝ่ายพลเรือน*,
(กรุงเทพมหานคร : สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
2517), หน้า 119.
45. Chris Argyris, *On Organizations of the Future* (Beverly Hills, CA. : Sage
Publications, 1973), p. 27.
46. Glenn H. Varney, *op. cit.*, p. 144.
- ด้วยเหตุที่นายอำเภอมีความเคยชินกับระบบการปกครองบังคับบัญชาตามลำดับชั้น หรือ
เคยชินกับ "ลูกไม่หัดไทย" แบบ "บ่าบัดทุกข์บำรุงสุข" ถึงแม้จะมี 3 ร.
(ริเริ่ม, รอบรู้ และรวดเร็ว) ก็ตาม ถ้าหากปฏิบัติราชการอยู่นาน ๆ ไปที่
อำเภอย่อมจะทำให้นายอำเภอกกอยู่ในสภาพตาบอดมองไม่เห็นปัญหาของระบบ
งานอำเภอ หรือถึงแม้จะย้ายไปอำเภออื่น ๆ ก็แก้ปัญหาค้นน้อยเต็มที เพราะ
ส่วนมากระบบอำเภอมีลักษณะคล้ายคลึงกันทั้งนั้น ย่อมยากที่จะแสดงบทบาท
ตามแนวความคิดของ "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Change Agent) ตามทัศน์ของ
OD ได้อย่างแท้จริง อนึ่งตัวอย่างในเรื่องนี้อาจจะศึกษาถึงการทำให้ Land Reform
ในไต้หวัน ว่าทำไมจึงทำได้ผลสำเร็จ ผู้เขียนเข้าใจว่าผู้มีความคิดริเริ่มส่วนใหญ่
มาจากแผ่นดินใหญ่ มีแต่ความคิด แต่ไม่มีผลประโยชน์ร่วมอยู่ในดินแผ่นดิน
ใหม่ด้วย (คือทำเพื่อคนอื่น) แต่นายอำเภอดูเหมือนจะต้องทำเพื่อผู้บังคับบัญชา
ในกระทรวงมหาดไทยมากกว่าเพื่อประชาชน และนอกจากนั้นดูเหมือนนายอำเภอ
จะมีหุ้นส่วนอยู่ด้วยในงานอำเภอในทัศนะของ "เบี้ยเลี้ยง" "ค่าพาหนะ" "อำนาจ
บังคับบัญชา" ซึ่งยากที่จะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจริงๆ ใน sense ของ OD
47. ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์, "การจำแนกตำแหน่ง" (Position Classification) เอกสาร
ของฝ่ายกำลังคน กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. 2521, (โรเนียว)

48. George Orwell, 1984 (New York : Library Inc., 1961); and *Animal Farm* (London : Longmans, 1954)
 หนึ่ง ตัวอย่างบัญญัติ 7 ประการของบรรดาสัตว์ที่ผู้เป็นหัวหน้าตั้งขึ้นสำหรับสัตว์อื่น เช่น สัตว์จะต้องไม่สวมเสื้อผ้า สัตว์จะต้องไม่นอนบนเตียง สัตว์จะต้องไม่ดื่มสุรา ฯลฯ แต่สัตว์อื่นที่เป็นนายคูเหมือนจะทำได้ เป็นต้น
49. Huse, *op.cit*; p. 14.
50. Frank Friedlander and L. Dave Brown, "Organization Development", *Annual Review of Psychology* Vol. 25, 1974, p. 315; and Lyman K. Randall, "Common Questions and Tentative Answers Regarding Organization Development", *California Management Review* Vol. 13, No. 3 (Spring 1971), pp. 45-46.
51. Huse *op. cit*; p. 13.
52. อรุณ รักธรรม, "แรงดึง-แรงดัน", *op. cit*.
53. ตัวอย่างในเรื่องนี้อาจจะพบเห็นจากประสบการณ์ของนายอำเภอบางท่านที่ต้องการจะนำแนวความคิด OD ไปใช้กับการบริหารงานอำเภอของตน แต่ถ้าหากผู้ว่าราชการจังหวัดหรือกรมการปกครองไม่ "ยอมรับ" แนวคิดนั้นก็ไปไม่รอด ตัวอย่างเช่นการโยกย้ายข้าราชการบางคนในระดับอำเภอ อำนาจมีได้อยู่ที่นายอำเภอ แต่อยู่ที่ระดับจังหวัดและระดับกรมต่งๆ เป็นต้น
54. ร.ต. ทิรัญ ศิษฏโกวิท, "เราจะฝึกสอนประชาธิปไตยให้แก่ประชาชนได้อย่างไร" *เทศาภิบาล* ปีที่ 66 เล่มที่ 2 (กุมภาพันธ์ 2514) และ ธนิน ญาณพิทักษ์, "ประชาธิปไตยกับวัยรุ่นสาวในชั้นมัธยม", *เทศาภิบาล* เล่มที่ 66 ตอนที่ 11 พฤศจิกายน 2509)
55. Raymond E. Miles, "Organization Development", in George Strauss et. al (eds.), *Organizational Behavior : Research and Issues* (Wisconsin : Industrial Relations Research Association, 1974,) 170.

56. แนวความคิดนี้เป็นคำกล่าวของอดีตนายกรัฐมนตรีท่านหนึ่งที่เพิ่งออกจากตำแหน่ง ได้แสดงความรู้สึกออกมาทำนองว่า “การปราบปรามผู้ก่อการร้ายนั้น คนรู้ว่าควรทำอย่างไร เพราะท่านประธานเมาเซตง ได้กระซิบบมาเมื่อพบกันที่ประเทศจีนคราวที่แล้ว แต่จะเก็บไว้ใจเอง จะบอกใครไม่ได้” ซึ่งจะจริงเท็จอย่างไรไม่สำคัญ ประเด็นอยู่ที่ว่าค่านิยมนี้เป็นความคิดเห็นแก่ตัว มิใช่แก่การพัฒนาประเทศ ในความหมายที่ควรจะเป็น
57. Chavalit Siripirom, *Sensitivity Training and Cultural Values*. M.P.A. Thesis, University of Pittsburg, 1969 (โรเนียว)
58. สุนทร มลิซ้อน, “ผลกระทบของระบบอาวุโสที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของไทย” *ข่าวสารโรงเรียนนายอำเภอ* ปีที่ 13 ฉบับที่ 160 (เมษายน 2520).
59. William B. Batt, *Obligation and Decision in Thai Administration : From Patrimonial to Rational Legal Bureaucracy*. A Ph.D. Dissertation, the State University of New York at Albany, 1974, pp. 66-67.
อนึ่ง คำว่าแก่นนี้ ถึงแม้จะมองในแง่การพูดประชดประชันก็ตาม อาจทำให้อนุชนรุ่นหลังมีความเข้าใจผิดและถือว่าเป็นสิ่งดีโดยไม่รู้ตัว และนำมาปฏิบัติได้
60. ชิตพงษ์ สยามเนตร, “แนวความคิดในการพัฒนาองค์การกับการฝึกอบรม”, *ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม* (กรุงเทพมหานคร : สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2520), หน้า 202.
61. Huse *op.cit.*, pp. 21-24.
62. วิญญู อังกณารักษ์, *วิธีทำงานให้ได้ดี* (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช 2519).
63. A. Maslow, *Eupsychian Management* (Homewood, Ill. : Irwin, 1965).
64. มนูญ วงศ์นารี, “บทบาทของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในการพัฒนาองค์การ”, *ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม op.cit.*, หน้า 212.

65. Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organizations* (New York : 1964),
and Richard M. Steels, *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*
(CA : Goodyear Publishing Co., 1977), pp. 17-19, 35-37.
66. อรุณ รัทธรม, "การบริหารงานความขัดแย้ง", *วารสารข้าราชการ* ปีที่ 22 ฉบับที่ 8
(สิงหาคม 2520).
67. Beckhard, *op.cit.*, p. 67.
68. ลักษณะอันนี้เป็นคุณสมบัติของมนุษย์ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ควรจะมีเป็นพื้นฐานใน
เรื่องการปฏิบัติตามแนวของประชาธิปไตย นั่นก็คือ การรู้จัก "give" and
"take" หรือการปฏิบัติตามกฎของเกมส์ ซึ่งถ้าหากใครไม่ยอมเสียก็ต้องออกไป
ไปอยู่คนเดียวหรือเห็นว่ากลุ่มไม่เป็นประโยชน์สำหรับเขาตนเอง
69. อรุณ รัทธรม, "การบริหารงานความขัดแย้ง", *op. cit.*
70. Robert Tannenbaum and Sheldon A. Davis, "Values, Man, and Organizations",
in William B. Eddy *et.al* (eds.), *Behavioral Science and the Manager's
Role* (Atlanta, Georgia : NTL, 1969), p. 19.
71. Robert R. Blake *et.al*, *Managing Intergroup Conflict in Industry* (Houston, Texas :
Gulf Publishing Co., 1964). p. 18.
72. Tannenbaum & Davis, *op. cit.*, p. 19.
73. จิต พิจพานิช และ โสภณ ปภากพันธ์, *op. cit.* หน้า 263.
74. Arun Ractham, *The Nai Amphur..... op. cit.*,
75. อนึ่ง การเปลี่ยนแปลงโดยหลักการทั่ว ๆ ไป มี 3 ประการด้วยกันคือ
- 1) การเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีปฏิบัติ (Revolutionary Change)
 - 2) การเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change)
 - 3) การเปลี่ยนแปลงโดยมีแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Change) (OD)

76. W.W. Burke and H.A. Hornstein, *The Social Technology of Organization Development* (Virginia : NTL Learning Resources Corp., Inc., 1972); และ ร.ท. มานะ กอหรั่งกุล, "สมมติฐานในการเปลี่ยนแปลง", *ข่าวสารการพัฒนากิจการ* ฉบับที่ 43 ปีที่ 2 (กุมภาพันธ์ 2520)
77. Harold Leavitt, "Applied Organization Change in Industry : Structural, Technical and Humanistic Approaches", in James G. March (ed.), *Handbook of Organizations* (Chicago : Rand McNally, 1965), p. 209.
78. Arun Ractham, *The Nai Amphur.....op. cit.*, pp. 168-171.
79. Beckhard, *op. cit.*, pp. 26-27.
80. Gordon L. Lippitt, *Visualizing Change : Model Building and the Change Process* (Washington, D.C. : NTL, 1973), p. 68.
81. Alfred J. Marrow et.al, *Management by Participation* (New York : Harper & Row, 1967).
82. Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York : McGraw - Hill, 1961); Rensis Likert and Jone G. Likert, *New Ways of Managing Conflict* (New York : McGraw - Hill, 1976).
83. R. Blake and J. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston, Texas : Gulf, 1964).
84. Donald Nightingale, "Conflict and Conflict Resolution", in G. Strauss et. al. (eds.) *Organizational Behavior : Research and Issues* (Wisconsin : University of Wisconsin, 1974), 141 - 163.
85. Earl J. End and Curtis W. Page, *Organizational Team Building* (Cambridge, Mass. : Winthrop Publishers, Inc., 1977).
86. Anthony P. Raia, *Management by Objectives* (Glenview, Ill. : Scott, Foresman Co., 1974); George S. Odiorno, *Management by Objectives : A System of Managerial Leadership* (New York : Pitman Publishing Co., 1965).
87. Blake & Mouton, *op., cit.*

88. LeLand P. Bradford et. al, *T-Group Theory and Laboratory Method* (New York : Wiley, 1964).
89. อรุณ วัชรธรรม, “แรงดึง-แรงดัน”, *op., cit.*
90. Friedlander & Brown, *op. cit.*, p. 315.
91. Batt, *op. cit.*,
92. มนูญ วงศ์นารี, “การพัฒนาองค์การ : พิจารณาในแง่ของค่านิยมกับพฤติกรรมการบริหารของนักบริหารไทย”, *ข่าวสารการพัฒนากิจการ* ฉบับที่ 38 ปีที่ 2 (พฤศจิกายน 2520)
93. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, *วารสารสังคมศาสตร์* ฉบับ “ทหารกับการเมือง” มิถุนายน 2521 ; มนูญ วงศ์นารี, “การพัฒนาองค์การ : พิจารณาในแง่ของค่านิยมกับพฤติกรรมการบริหารของนักบริหารไทย”, *ข่าวสารการพัฒนากิจการ* ฉบับที่ 37 ปีที่ 2 (พฤศจิกายน 2520)
94. วิญญู อังคนารักษ์, “วิธีทำงานให้สำเร็จบนฐานของความพอใจร่วมกัน”, *เทศาภิบาล* ปีที่ 71 เล่มที่ 7 กรกฎาคม 2519
95. Robert Michels, *Political Parties* (New York : The Free Press, 1949).
96. อรุณ วัชรธรรม, “การบริหารงานความขัดแย้ง”, *op., cit.*
97. Donald A. Schon, *Beyond the Stable State* (New York : W.W. Norton & Co., Inc., 1971).
98. Edgar G. Williams, “Changing Systems and Behavior”, *Business Horizons* (August, 1969), 53 - 58.
99. Beckhard & Harris, *op. cit.*,