

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาองค์การ Philosophy of Sufficiency Economy and Organization Development

สมบัติ กุสุมาวาลี, Ph.D.*

Sombat Kusumavalee

บทคัดย่อ

บทความเรื่อง “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาองค์การ” มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการนำเอาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเชื่อมประสานเข้ากับหลักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การ ผู้เขียนเริ่มจากการนำเสนอการตีความหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจากมุมมองและความเข้าใจของผู้เขียนเอง พร้อมกันนั้น ผู้เขียนได้กลับไปทบทวนฐานทางความคิดและองค์ความรู้ด้านการพัฒนาองค์การจากอดีตถึงปัจจุบัน ผู้เขียนพบว่าหลักการที่สำคัญประการหนึ่งของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลแบบทางสายกลางมากกว่าที่จะมุ่งเน้นความสุดโต่งไปทางใดทางหนึ่ง แต่ในขณะที่แนวคิดด้านการพัฒนาองค์การจากอดีตถึงปัจจุบัน ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลกระบวนทัศน์แบบตะวันตก ซึ่งมักจะมุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ ทำให้ทฤษฎีการพัฒนาองค์การของตะวันตกมักจะมีลักษณะของความสุดโต่ง ดังนั้น เพื่อการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ผู้เขียนจึงได้ทดลองนำเสนอตัวแบบเบื้องต้นโดยการนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นฐานคิดในการปรับสมดุลของแนวคิดการพัฒนาองค์การของตะวันตก

คำสำคัญ: เศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาองค์การ มนุษยนิยม สัมฤทธิ์ผลนิยม

* อาจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

Abstract

This paper aims to take the initiative in applying the philosophy of sufficiency economy to an area of organization development. In the first part, the author tries to make sense of the philosophy of sufficiency economy from his point of view. Simultaneously, he reviews and explores the basic ideas and development of organization development's body of knowledge. The author then comes to one crucial point of the philosophy of sufficiency economy, that is, it is the philosophy that adheres to the principle of 'middle way'. By contrast, the fundamental principle of organization development, which is dominated by the western philosophy, tends toward dualism that believes strongly in the principle of 'the one best way'. In order to overcome the limitations of the body knowledge of organization development, the author thus tries to propose an experimental model that brings the very idea of the philosophy of sufficiency economy to readjust the focus of organization development.

Keywords: *Philosophy of Sufficiency Economy, Organization Development, Humanism, Result-oriented*

I หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้พระราชทานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และได้พระราชทานความหมายของเศรษฐกิจพอเพียงว่า “เป็นปรัชญาชี้ถึงการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศ ให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวัง อย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึก คุณธรรมความซื่อสัตย์ สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสมในการดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี”

ทั้งนี้ได้มีความพยายามของคณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในการอธิบายความหมายเพิ่มเติมขององค์ประกอบของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

– **ความพอประมาณ** หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป ไม่สุดโต่งเกินไป ขณะเดียวกันความพอดีนั้นก็ต้องเป็นไปในลักษณะที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ จากพระราชดำรัสด้านความประหยัด ประมาณ รู้ว่าสิ่งใดควรจ่ายออกไป และสิ่งใดควรรักษาไว้ โดยใช้การประมาณ ทั้งประมาณตน และประมาณสถานการณ์ ประมาณตนให้รู้ว่าตนเองต้องการอะไร มีความจำเป็นสำหรับตนมากแค่ไหน และในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ต้องทำอะไรถึงจะพอเพียงกับตนเอง ซึ่งการประมาณตนเองและสถานการณ์ เพื่อวิเคราะห์ว่าความพอดีของตนนั้น ที่ว่าไม่มากเกินไป หรือน้อยเกินไป อยู่ในระดับใด หลายครั้งจากกระแสพระราชดำรัส กล่าวถึงสถานการณ์รอบด้านในสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจถึงระดับความพอดีของบุคคล องค์กร หรือสังคม เพราะฉะนั้นถ้าหากถามว่าความพอประมาณคือพอประมาณขนาดไหน ก็ต้องใช้การประมาณปัจจัยต่าง ๆ รอบด้าน ทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมเป็นเหตุผล ให้ทราบถึง “ความพอประมาณ” ในระดับ “พอประมาณ” นั้น ๆ

– **ความมีเหตุผล** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ รู้จักประมาณตนและประมาณสถานการณ์ ประการสำคัญ คือ ต้องพิจารณาอย่างมีเหตุมีผล โดยใช้ความเป็นกลาง เที่ยงตรง ปราศจากอคติ เพราะการวิเคราะห์วิจารณ์ใด ๆ ที่ได้ชื่อว่ามีเหตุผลแล้วนั้น สำคัญอย่างยิ่งต้องใช้ความเป็นกลาง ความไม่มีอคติ แล้วจะสามารถพิจารณาเหตุผลได้รอบด้าน และมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบที่สุด ความมีเหตุผล ความเป็นกลาง การปราศจากอคตินั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมีภูมิคุ้มกันที่ดีคอยถ่วงน้ำหนัก ไม่ให้เอียงไปทางด้านใดด้านหนึ่ง ทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมถึงความเสี่ยงที่จะมีขึ้น

– **การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว** จึงหมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล เตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เราจะได้เห็นถึงการคล้องเกี่ยวกันอยู่ของทั้งสามห่วง กล่าวคือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ก็เป็นส่วนหนึ่ง ที่สร้างให้เกิดภูมิคุ้มกัน ในขณะเดียวกันการมีภูมิคุ้มกันที่ดีก็เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ความพอประมาณ สามารถประมาณได้อย่างเหมาะสมเพราะไม่ประมาทมีการเตรียมพร้อม ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่นเดียวกับการมีภูมิคุ้มกันที่ดี อย่างเช่น ความมีสติรู้ และ ความสงบภายในใจอยู่เสมอ ก็ทำให้เกิดพหุปัญญา วิจยญาณ ในการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจระดับความพอเพียงได้ หลายครั้งที่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่พระราชมหาราชดำรัสถึง

ความสามัคคี ให้ยึดเหนี่ยวไว้ในยามสังคมมีความเปลี่ยนแปลง ความสามัคคี ก็คือ ภูมิคุ้มกันหนึ่งที่จะช่วยให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องมีเงื่อนไข 2 เงื่อนไข คือ อาศัยความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน

– **เงื่อนไขความรู้** ประกอบด้วย **ความรอบรู้**เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน **ความรอบคอบ**ที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและ**ความระมัดระวัง**ในขั้นปฏิบัติ **การเรียนรู้** อย่างรอบด้าน คือ การเรียนรู้ตั้งแต่ รู้เข้าใจ และประยุกต์ หรือบูรณาการ ใช้ รู้ คือ รู้ในหลักวิชาตามที่ได้ศึกษามาเป็นอย่างดี จากนั้นจึงนำมาพิจารณาให้เกิดการเข้าใจ กลายเป็นความรู้ของตนเอง และนำไปปฏิบัติประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ การปฏิบัติใช้ความรู้จนเกิดผล ก็เป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่ง เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง แล้วจะเกิดเป็นองค์ความรู้ของตนขึ้นมา ถึงถือว่าเป็นความรู้ที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นความรู้ที่เกิดจาก เมื่อใช้การเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ก็ได้ความรู้จากการใช้นั้น ๆ

– ในส่วนของ **เงื่อนไขคุณธรรม** ประกอบด้วยความตระหนักในคุณธรรม **มีความซื่อสัตย์สุจริต** และ**มีความอดทน** มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต และคุณธรรมต่าง ๆ ที่ช่วยกำกับการดำเนินชีวิตให้อยู่ในครรลองที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็น ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความรับผิดชอบ ความเสียสละ ฯลฯ

สรุปจุดเน้นของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จากมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า จุดเน้นของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีดังนี้

(1) เน้นให้คนเข้าใจลักษณะพื้นฐานทางสังคมว่า “**ความเปลี่ยนแปลง**” คือ **ความจริงแท้ทางสังคม** หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงถือว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นอนิจจะลักษณะของสังคม ดังนั้น คนในสังคมจึงต้องรู้จักมองโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นระบบ ต้องไม่มองโลกอย่างหยุดนิ่งตายตัว ต้องเข้าใจว่าทุกอย่างล้วนอยู่ภายใต้พลวัตรการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีตรรกะของเหตุและผลที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

(2) **เน้นการสร้างความพร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลง** กล่าวคือ เมื่อมองโลกในเชิงพลวัตแล้ว คนก็จะต้องหันกลับมาถามทบทวนตนเองว่าจะเตรียมพร้อมตนเอง ครอบครัว ชุมชน องค์กรและประเทศชาติ ให้สามารถรองรับเข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร หากพิจารณาจากคำนิยามข้างต้น จะเห็นได้ว่าหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดที่ไม่ได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ แต่ประเด็นสำคัญกลับอยู่ที่ว่าจะปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้เท่าทันและมีภูมิคุ้มกันต่อกระแสเหล่านั้นอย่างไร

(3) **เน้นการสร้างสมดุล มั่นคง และความยั่งยืนระยะยาว** กล่าวคือ ในการที่จะปรับตัวให้พร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ หลักสำคัญในการเตรียมความพร้อมนี้ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะไม่มองเพียงแค่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หรือการเอาตัวรอดได้ในระยะสั้น ๆ หรือการแก้ปัญหาให้แต่ตัวเองเอาตัวรอดได้ แต่ไปสร้างความเสียหายให้กับภาคส่วนอื่น หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะเน้นเรื่องของการมองการณ์ไกล การเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งและการมีชีวิตที่ดีร่วมกันในระยะยาว

(4) **เน้นความพอดี พอประมาณ รู้จักตนเอง รู้จักบริบท** ในการที่จะทำให้สังคม ชุมชน องค์กรมีความสมดุลยั่งยืนระยะยาว คนในสังคมจะต้อง “รู้เรา รู้เขา” คือ รู้จักตนเอง รู้จักรากเหง้า ประวัติศาสตร์ ภูมิปัญญา ความสามารถ จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง และ รู้จักวิเคราะห์บริบท/สภาพแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งรู้จักทำความเข้าใจสังคม/ชุมชน/องค์กรในส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเมื่อพิจารณา “ตัวเราและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง” อย่างรอบด้านแล้ว หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะเน้นให้เราได้รู้จัก “ความพอประมาณ” และ “ความพอดี” กล่าวคือ รู้จักประเมินและประมาณตนเองว่า “ความพอดี พอเหมาะพอควร” สำหรับสังคม/ชุมชน/องค์กรของเราควรจะอยู่ ณ จุดใด สิ่งที่เราควรหลีกเลี่ยง ก็คือ การทำอะไรที่สุดโต่งทั้งในทางบวกและทางลบ เช่น การทำอะไรที่เกินความสามารถ เกินศักยภาพ และขีดรากเหง้าทางสังคม หรือการทำอะไรที่ต่ำกว่าความสามารถ ศักยภาพ และความเป็นจริงของตนเอง เป็นต้น

(5) **เน้นการมีความรู้ และ ความมีคุณธรรม** คนที่จะรู้จักตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมและรู้จักการประมาณตนเองนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีธรรมะอยู่ในจิตใจ เงื่อนไขสำคัญที่หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยึดถือเป็นหัวใจสำคัญ ก็คือ การที่คนในสังคม/ชุมชน/องค์กรจะต้องใช้ชีวิตและทำงานอยู่บนพื้นฐานของความรู้ การมีสติปัญญา และการหมั่นเรียนรู้ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มากกว่าการใช้แต่อารมณ์ ความรู้สึกและอคติเดิม ๆ ในการคิดตัดสินใจ รวมทั้งคนในสังคม/ชุมชน/องค์กรจะต้องมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานของจิตใจ เช่น มีความ پاکเพียร อุตสาหะ มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์สุจริต มีสัมมาอาชีพะ มีธรรมะในจิตใจ มีความสามัคคี เป็นต้น

(6) **เน้นการพึ่งตนเอง การพึ่งพิงอิงกัน และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม** เป้าประสงค์สำคัญของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ก็คือ ทำให้คน/ครอบครัว/ชุมชน/องค์กร/สังคมสามารถที่จะยืนหยัดบนขาของตนเอง แม้ “การพึ่งตนเองได้” คือ หัวใจสำคัญ แต่การพึ่งตนเองได้ มิได้หมายความว่าใช้ชีวิตแบบปัจเจกชนนิยม ตัวใครตัวมัน ตัดขาดความสัมพันธ์จากโลกภายนอก หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงส่งเสริม “การพึ่งตนเองแบบยั่งยืน” กล่าวคือ การรู้จักสร้างความสัมพันธ์ ร่วมมือ ช่วยเหลือ แบ่งปัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่ส่งเสริมให้คนเห็นแต่ประโยชน์ส่วนตน (Self-interest) เป็นที่ตั้ง แต่ให้คุณค่าอย่างยิ่งกับการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมของคนให้รู้จักรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Collective

interest) เพราะประโยชน์ส่วนรวมคือสิ่งที่จะสร้างความสงบ สันติ และความผาสุกของทุกคนในสังคมในระยะยาว

II การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

วิชาการด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development—OD) มีวิวัฒนาการต่อเนื่องมานานหลายทศวรรษ แต่ช่วงเวลาที่ยึดได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการตื่นตัวในวิชาการด้านการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก ได้แก่ ความเคลื่อนไหวในช่วงทศวรรษที่ 1950 และ 1960 ซึ่งมีการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านการพัฒนาองค์การเพื่อให้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์กร พร้อมทั้งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกภายในองค์การ เหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้มีพัฒนาการของการพัฒนาองค์การอย่างมากในช่วงนี้ก็คือ ผลพวงจากการเกิดสงครามโลกครั้งที่สอง ทั้งนี้เนื่องจากสงครามโลกครั้งที่สองได้ก่อให้เกิดการเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างมหาศาลในด้านความรู้ การวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยในด้านพฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีองค์การ การบริหารจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ดูประวัติศาสตร์ของการพัฒนาองค์การได้ในบทที่ 1 ของ Smither et al., 1996 และ French et al., 2005)

นักวิชาการบางคนเรียกความเคลื่อนไหวในช่วงนี้ว่าเป็น “ขบวนการเคลื่อนไหวด้านมนุษยสัมพันธ์” (Human Relations Movement) (ดู Weisbord, 2004, Morgan, 1986) เนื่องจากมีความเคลื่อนไหวในด้านการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์การเป็นอย่างมาก มีความพยายามที่จะดึงเอาองค์ความรู้ ตัวแบบ เทคนิควิธีการ กลยุทธ์จากสาขาวิชาต่าง ๆ มาใช้พัฒนาศาสตร์ที่เกี่ยวกับองค์การ รวมทั้งการประยุกต์เอาศาสตร์และวิทยาการของทฤษฎีองค์การไปใช้จริงในทางปฏิบัติ โดยเน้นไปที่การศึกษาถึงแนวโน้มพลวัตความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนมากขึ้น (Complex change dynamics) แล้วจึงประยุกต์เอาวิทยาการด้านต่าง ๆ มาทำการเปลี่ยนแปลงระบบมนุษย์ (Human systems) อย่างมีแผนการ

ในห้วงเวลานั้น มีนักคิดคนสำคัญ เช่น ดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) อีริค ทริสต์ (Eric Trist) เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ริชาร์ด เบ็คฮาร์ด (Richard Beckhard) ฯลฯ ร่วมกันขับเคลื่อนขบวนการ “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” (Quality of Working Life movement—QWL) ในช่วงทศวรรษที่ 1950 แม็คเกรเกอร์และเบ็คฮาร์ด ร่วมกันเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัท General Mills แล้วจึงได้สร้างคำว่า “การพัฒนาองค์การ” (Organization Development) ขึ้นมาเพื่อสื่อสำแดงให้เพื่อนร่วมวงการได้เห็นถึงความพยายามของพวกเขาที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากข้างล่างขึ้นมาอย่างสร้างสรรค์ (Innovative bottoms-up change effort) ซึ่งแตกต่างไปจากแนวปฏิบัติตามจารีตของบรรดาบริษัทที่ปรึกษาในห้วงเวลานั้น (ดู Weisbord, 2004) ซึ่งดูเหมือนจะให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้บริหารระดับสูง (Top-down

change) เป็นสำคัญ

ในช่วงเวลาเดียวกัน อีริค ทริสต์ ได้พัฒนาคำและแนวคิดเรื่อง “ระบบทางสังคมวิทยาเทคนิค” (Sociotechnical systems) ขึ้นมา (Trist, 1960) เพื่อเน้นให้เห็นถึงความสำคัญที่มีมากขึ้นเรื่อย ๆ ของความสัมพันธ์ระหว่างคนและระบบทางสังคม (a social system) กับ เครื่องมือและเทคนิควิทยาการต่าง ๆ (a technical system) ภายในองค์กร สำหรับทริสต์แล้ว องค์กรที่ดีควรมีการออกแบบและพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกันระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ/ธุรกิจ ความซับซ้อนทางเทคโนโลยี และค่านิยมของคนในองค์กร

จะเห็นได้ว่าในช่วงแรกของวิชาการด้านการพัฒนาองค์กร จะมีแนวคิดและกิจกรรมที่มุ่งเน้นไปที่ “ด้านของมนุษย์” (Human side) ขององค์กร เช่น เรื่องของ คน ความสัมพันธ์ นโยบาย กระบวนการ ขั้นตอน วัฒนธรรม บรรทัดฐาน และการออกแบบขององค์กร เป็นต้น นักคิดและนักปฏิบัติการด้านการพัฒนาองค์กรจึงมักจะมององค์กรว่าเปรียบเสมือน “ระบบมนุษย์” (Human systems) ที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายบางประการ โดยมีการ “ปรับปรุง” (Improvement) ภายในองค์กรซึ่งเกิดขึ้นด้วยกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนการ (Planned change) ทั้งนี้ กระบวนการเช่นนี้จะสำเร็จได้ก็ด้วยวิธีการการเข้าไปแทรกแซง (Intervention) ด้วยกิจกรรมและเครื่องมือที่ได้รับการออกแบบและพัฒนาอย่างหลากหลาย

นอกจากนี้ ยังได้มีความพยายามอย่างต่อเนื่องของบรรดานักคิดนักวิชาการในช่วงเวลานั้น ที่จะให้คำนิยามความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้อย่างมากมาย ดังเช่น ริชาร์ด เบ็คฮาร์ด (Richard Beckhard) นักวิชาการชื่อดังด้านการพัฒนาองค์กรได้ให้คำนิยามการพัฒนาองค์กรซึ่งต่อมาได้มีการนำไปกล่าวถึงอย่างแพร่หลายว่า การพัฒนาองค์กรคือ “ความพยายาม...

- 1) ที่มีแผนการ (Planned)
- 2) ส่งผลกระทบทั่วทั้งองค์กร (Organizationwide)
- 3) บริหารจัดการจากผู้บริหารระดับสูง (Managed from the top)
- 4) เพิ่มประสิทธิผลและสุขภาพขององค์กร (increase organization effectiveness and health) โดยผ่าน
- 5) กิจกรรมการเข้าไปดำเนินการอย่างมีแผนการ (Planned interventions) ใน “กระบวนการ” ขององค์กร (Organization's processes) โดยใช้องค์ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral-science) (Beckhard, 1969: 9)

ที่น่าสนใจ ก็คือ การรวบรวมและนำเสนอ “ชุดรายการคุณลักษณะเด่นของการพัฒนาองค์กร” โดย เฟรนช์ และคณะ (French et al., 1999) ที่เห็นว่างานเขียนด้านการพัฒนาองค์กรที่ผ่านมามักจะนำเสนอจุดเน้นหลัก ๆ ดังนี้

- (1) การพัฒนาองค์การมีจุดเน้นที่ “วัฒนธรรมและกระบวนการ”
- (2) การพัฒนาองค์การจะสนับสนุนเป็นพิเศษในการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ระหว่างผู้นำกับสมาชิกขององค์การในการบริหารจัดการวัฒนธรรมและกระบวนการ
- (3) ทีมงานทุกประเภทมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ภารกิจ และยังถือเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญสำหรับกิจกรรมด้านการพัฒนาองค์การ
- (4) การพัฒนาองค์การมีจุดเน้นที่ “ด้านของมนุษย์และสังคม” (Human and social side) ขององค์การ แต่อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการก็ย่อมเข้าไปแทรกแซงส่งผลใน “ด้านของเทคโนโลยีและโครงสร้าง” (Technological and structural sides) ด้วย
- (5) การที่บุคลากรทุกระดับขององค์การได้เข้ามามีส่วนร่วม (Participation) และมีส่วนเกี่ยวพัน (Involvement) อยู่ในกระบวนการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจถือเป็นส่วนที่สำคัญมากสำหรับการพัฒนาองค์การ
- (6) การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงระบบโดยรวม (Total system change) และมององค์การว่าเป็นระบบทางสังคมที่มีความซับซ้อน (Complex social systems)
- (7) นักพัฒนาองค์การแสดงบทบาทเป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitators) นักประสานความร่วมมือ (Collaborators) และเป็นผู้เรียนรู้ร่วม (Co-learners) ไปกับระบบของหน่วยงานผู้รับบริการ
- (8) เป้าหมายใหญ่ของการพัฒนาองค์การ คือ การทำให้ระบบของหน่วยงานผู้รับบริการสามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยการสอนทักษะและความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) ผ่านวิธีการแห่งการวิเคราะห์ตนเอง (Self-analytical) การพัฒนาองค์การมองการปรับปรุงองค์การว่าเป็นเสมือนกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในบริบทของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- (9) การพัฒนาองค์การยึดถือตัวแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research model) ที่เน้นการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นโดยสมาชิกของหน่วยงานผู้รับบริการ
- (10) การพัฒนาองค์การมีทัศนะแบบ “พัฒนานิยม” (Developmental view) กล่าวคือแสวงหาแนวทางที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ดีขึ้นทั้งในแง่ขององค์การและบุคลากรภายในองค์การ ความพยายามที่จะสร้างสถานการณ์แบบชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย (Win-Win) ถือเป็นแนวปฏิบัติมาตรฐานในโปรแกรมการพัฒนาองค์การ

อย่างไรก็ตาม ดูเหมือนแนวคิดการพัฒนาองค์การจะมีได้ดำเนินไปแบบราบเรียบเป็นแนวทางเดียวกันไปตลอด แนวคิดการพัฒนาองค์การแบบคลาสสิก (Classical OD) ที่ดำเนินการมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 ต้องมาเผชิญกับจุดเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1980

อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนผันอย่างมากของบริบทโลก ไม่ว่าจะเป็นการพลิกผันทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจหรือการปฏิวัติทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องถูกออกแบบให้มีการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ (Large-scale) ที่เน้นให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้งในระดับพื้นฐานอย่างถึงรากถึงโคน (Radical and fundamental change) เกิดแนวคิดการเปลี่ยนแปลงถึงระดับ “การโยกกระบวนทัศน์” (Paradigm shift) ของการพัฒนาองค์การไปสู่คำใหม่ที่เรียกว่า “การแปลงรูปองค์กร” (Organization transformation—OT)

นักวิชาการบางคนเชื่อว่า “การแปลงรูปองค์กร” (OT) เป็นเพียงส่วนขยายของแง่มุมของ “การพัฒนาองค์กร” (OD) แต่บางคนก็เชื่อว่า OT คือ สาขาวิชาใหม่ที่สามารถพัฒนาขึ้นมาเป็นระเบียบวิชาการใหม่ (New discipline) ได้ด้วยตัวมันเอง (อ่านข้อถกเถียงในเรื่องนี้ได้ ใน Marshak, 2005)

แนวคิดเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic management) คือ แนวคิดที่โดดเด่นสูงสุดของวิชาการด้านการบริหารจัดการในช่วงทศวรรษที่ 1980 โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างความเป็น “ลงตัว” (Good fit) ระหว่าง “ภัยคุกคาม” (Threats) และ “โอกาส” (Opportunities) ที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก กับ “จุดแข็ง” (Strengths) และ “จุดอ่อน” (Weaknesses) ขององค์กร ตามมาด้วยการทุ่มเทความพยายามอย่างมากไปที่การนิยามกำหนด “พันธกิจ” “เป้าประสงค์” “วิสัยทัศน์” และ “กลยุทธ์” ขององค์กร มีความเชื่อและการตระหนักร่วมกันว่าการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดและสำแดงให้เห็นภาพ/เข้าใจได้ง่ายถือเป็นองค์ประกอบอันทรงพลังต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ด้วยสภาวะการแข่งขันที่เข้มข้นรุนแรงขึ้น ความเรียกร้องต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ การปฏิวัติทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การล่มสลายของลัทธิคอมมิวนิสต์ และกระบวนการเศรษฐกิจเสรีนิยม ในนามของโลกาภิวัตน์ ล้วนเป็นเหตุให้องค์กรต้องทำการเปลี่ยนแปลง-อย่างรวดเร็ว-จึงจะอยู่รอดได้ แนวทาง แนวปฏิบัติ และระบบความคิดความเชื่อแบบเก่า ๆ ถือว่าไม่ดีพอ ไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงได้อีกต่อไปแล้ว องค์กรต้องถูก “แปลงรูป” มิใช่แค่ “ปะผุ” ไปวัน ๆ กระบวนทัศน์ก็จะต้อง “เปลี่ยนใหม่” มิใช่แค่ “ปรับเปลี่ยน” เท่านั้น นักพัฒนาองค์กรจึงได้พัฒนา “เครื่องมือและกิจกรรม” (Interventions) เพื่อเอื้ออำนวยการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ให้สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดการทำงานที่ “เร็วขึ้น ดีขึ้น ถูกลง” (Faster, Better, Cheaper) (ดู Anderson (2000))

ในช่วงทศวรรษ 1980, 1990 และ 2000 เป็นต้นมา ผู้คนในวงการการบริหารจัดการองค์กรจึงมักจะได้อินแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรแนวเน้นการเปลี่ยนแปลง อย่างเช่น “การรีอปรียบกระบวนการองค์กร” (Reengineering) (ดู Hammer and Champy (1993) และ Hammer and Stanton (1995)) การปฏิวัติองค์กร (Leading the revolution) (ดู Hamel

(2000)) การสร้างภาครัฐใหม่ (Reinventing Government) (ดู Osborne and Gaebler (1993)) และ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) (ดู Kotter, 1995)

แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนรูปองค์กร (OT) แม้จะได้สร้างกระแสความตื่นตัวต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีข้อน่าสังเกตว่า แนวคิดนี้ได้ส่งผลอย่างลึกซึ้งในแง่ของกระบวนทัศน์ด้านการบริหารจัดการ จากกระบวนทัศน์แบบ “พัฒนา-มนุษยนิยม” (Developmental Humanism) ของกลุ่มนักคิดการพัฒนาองค์กรแนวคลาสสิก ที่เน้นการค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนทีละขั้นตอน แบบมีส่วนร่วมของภาคีด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนร่วมกันของทุกฝ่าย กลายมาเป็นกระบวนทัศน์แบบ “จัดการแบบก้าวกระโดด-ผู้นำนิยม” (Fast management-Elitism) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง และมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับสูง

มาแช็ค (Marschack, 2005) ได้วิเคราะห์ให้เห็นถึงความแตกต่างของกระบวนทัศน์การพัฒนาองค์กรของทั้งสองกระบวนทัศน์ไว้อย่างน่าสนใจ (ดูตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ความแตกต่างของกระบวนทัศน์การพัฒนาองค์กร

แนวทางการเปลี่ยนแปลง	จุดเน้น	วิธีการ	ค่านิยมหลัก	การจัดการ การเปลี่ยนแปลงคือ
การพัฒนาองค์กร	เน้นที่กระบวนการ	ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม	มนุษยนิยม	Facilitation and coaching
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	เน้นที่ผลลัพธ์	ใช้กระบวนการสั่งการจากผู้นำ	เศรษฐกิจ	Engineering and directing

ที่มา Marshak (2005)

ในด้านหนึ่ง คือ กระบวนทัศน์การพัฒนาองค์กรแนวคลาสสิก (Classical OD) มีจุดเน้นอยู่ที่การปรับปรุงพัฒนา “กระบวนการ” ภายในองค์กร โดยใช้วิธีการที่เน้น “กระบวนการการมีส่วนร่วม” ของคนทุกระดับภายในองค์กร โดยมีค่านิยมหลัก คือ ให้คุณค่า ศักดิ์ศรี กับความเป็นมนุษย์ของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจะต้องเน้นการเอื้ออำนวยและคอยชี้แนะแนวทางให้แก่ผู้ร่วมกระบวนการได้มีการพัฒนาทั้งคนและองค์กรควบคู่กันไป

ในอีกด้านหนึ่ง คือ กระบวนทัศน์การพัฒนาองค์กรแนวเน้นการเปลี่ยนรูป (Organization transformation) หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง แนวคิดนี้มีจุดเน้นหลักสำคัญไปที่ “ผลลัพธ์” ขององค์กร โดยใช้วิธีการที่เน้น “กระบวนการของชนชั้นนำในองค์กร” กล่าวคือ เพื่อให้เกิดการทำงานที่รวดเร็วคล่องตัว จึงมักจะใช้สิทธิของฝ่ายจัดการในการดำเนินการ (Management right) สิ่งที่ตามมา ก็คือ ค่านิยมหลักที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจก็มักจะเน้นไปที่ “มูลค่าและผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ” เป็นสำคัญ ดังนั้น ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

จึงมักจะใช้แนวทางแบบวิศวกรรมและการควบคุมสั่งการ

จะเห็นได้ว่าทั้งสองกระบวนทัศน์ ต่างก็มีจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันออกไป

– ในด้านของ “กระบวนทัศน์การพัฒนางานองค์กรแนวคลาสสิก” มีจุดแข็งที่ค่านิยมแบบมนุษยนิยม (Humanistic) มีความเป็นประชาธิปไตยสูง เน้นความยั่งยืนระยะยาว แต่มีจุดอ่อน คือ ขาดค่านิยมและเป้าหมายด้านผลตอบแทนทางธุรกิจ อาจทำให้พบว่าองค์กรมีสภาพที่บุคลากรมีความสุข แต่มีผลประกอบการต่ำ

– ในส่วนของ “กระบวนทัศน์การพัฒนางานองค์กรแนวเน้นการเปลี่ยนรูป” มีจุดแข็งที่ความรวดเร็ว เด็ดขาดในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง มุ่งผลลัพธ์โดยเฉพาะผลตอบแทนทางธุรกิจ (Business entrepreneurial value) แต่มีจุดอ่อนสำคัญ คือ ขาดการให้คุณค่ากับความมีศักดิ์ศรี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากรในระดับต่ำลงไป ทำให้อาจเกิดการเสียศูนย์ ขาดความสมดุลในระยะยาวขององค์กร กลายเป็นองค์กรที่มีผลประกอบการสูง แต่บุคลากรเต็มไปด้วยความทุกข์ ความกดดัน ไร้ศักดิ์ศรี และจะนำไปสู่ปัญหาในระยะยาวขององค์กร

ดังนั้น เมื่อพัฒนาการทางความคิดมาถึงจุดนี้ ผู้เขียนมีความเห็นพ้องกับข้อเสนอของ มาแซ็คที่ว่า ถึงที่สุดแล้วแนวคิดการพัฒนางานองค์กรไม่ควรพัฒนาซ้ำรอยเดิม คือ เน้นสุดโต่งไปด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป กระบวนทัศน์การพัฒนางานองค์กรทั้งสองกระบวนทัศน์ข้างต้น ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อที่จะตอบสนองรองรับต่อสภาวะ/แรงกดดันของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในขณะนั้น มาบัดนี้ เป็นหน้าที่ของนักพัฒนางานองค์กรที่จะต้องบูรณาการทางความคิด เชื่อมโยงประสานร้อยเรียงให้เกิดกระบวนทัศน์การพัฒนางานองค์กรที่สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง Classical OD กับ Modern OT กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ความพยายามที่จะสร้างความสมดุลอย่างพอเหมาะพอสม อย่างมีเหตุผล และมองความยั่งยืนระยะยาวขององค์กร ระหว่างค่านิยมแบบมนุษยนิยม กับ ค่านิยมแบบเศรษฐกิจนิยม นั่นเอง (ดูตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 บทบาทของนักพัฒนาองค์การยุคใหม่ สร้างความสมดุลระหว่างมนุษย์นิยมกับเศรษฐกิจนิยม

มิติ	จิตวิทยาสังคมและมนุษย์นิยม	เศรษฐศาสตร์และธุรกิจ
คุณค่าสูงสุด	การพัฒนามนุษย์	ผลตอบแทนทางการเงิน
กลไกสำคัญ	จิตสำนึก การตระหนักรู้	เงินและทรัพยากรวัตถุ
จินตภาพ	การบรรลุสู่จรรยาแห่งตน (Self-actualization)	ความคุ้มค่าทางการเงิน (The bottom line)
แหล่งของคุณค่า	ภายในตัวตน (Inner self)	ตลาด (The marketplace)
ตัวแสดงสำคัญ (Icon)	ตัวตนที่บรรลุนิยามแห่งตน (Enlightened and empowered self)	ผู้ประกอบการและผู้บริหาร (Entrepreneur and business executive)
ประเด็นสำคัญ (Theme)	ปัจเจกบุคคล: • อิศรภาพ • ศักดิ์ศรี • ทรงพลัง (Empowerment) • อารมณ์ความรู้สึก (Emotions) • จิตวิญญาณ (Spirit) • บูรณาการอย่างเป็นองค์รวม (Holistic integration)	ธุรกิจและตลาด: • กลยุทธ์การแข่งขัน • กำไรและขาดทุน • ผลผลิตภาพ (Productivity) • ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) • การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ • ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

การพยายามสร้างความสมดุลระหว่างสองกระบวนทัศน์นี้ แท้จริงแล้ว ก็คือ การพยายามบูรณาการทางความคิดตามแนวทางแห่ง “หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” นั่นเอง

III บูรณาการ “หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” กับ “การพัฒนาองค์การ”

ยังมี “มายาคติ” อย่างกว้างขวางอยู่ทั่วไปไม่น้อยที่เชื่อว่าหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักปรัชญาที่เหมาะสมสำหรับภาคเกษตรกรรมและภาคชนบทเท่านั้น แต่หากพิจารณาจากคำอธิบายหลักปรัชญาเศรษฐกิจจากมุมมองของผู้เขียนข้างต้น ประกอบกับการศึกษาวิจัยของคณะนักวิจัยที่ศึกษาโดยการประยุกต์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจเอกชน (ดู สมบัติ, 2549; สุขสรรค์, 2549; Kantabutra, 2000) รวมทั้ง จากการนำเสนอแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงที่ปรากฏใน รายงานการพัฒนามาตรการของประเทศไทย 2550 (โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย 2550) ต่างชี้ให้เห็นว่า หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ

การบริหารจัดการในภาคธุรกิจเอกชน ทั้งขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ได้ อีกทั้งยังก่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเสียด้วยซ้ำ

สำหรับในแง่มุมมองของการระเบียบวิชาการและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาองค์กร ผู้เขียนมีความเห็นว่าการนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับประยุกต์เข้ากับหลักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กร ก็ยังก่อให้เกิดการสร้างความเข้มแข็ง หนักแน่น และมีความสมบูรณ์รอบด้านแก่วิชาการและแนวปฏิบัติด้านนี้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจาก หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะช่วยในการเสริมและขจัดปัญหาพื้นฐานของทฤษฎีกระแสหลักของการพัฒนาองค์กรตามแนวทางของโลกตะวันตก ซึ่งมักจะมีปัญหาพื้นฐานที่สำคัญ คือ

- เป็นทฤษฎีที่มักจะลดทอนตัวแปรเหลือเพียงไม่กี่ตัว (Reductionism)
- แล้วยุ่งเน้นไปที่ตัวแปรเหล่านั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องให้ความสำคัญสูงสุด (Fragmented) แทนที่จะมองทำความเข้าใจแบบภาพองค์รวม (Holistic)
- และมักจะนำไปสู่แนวคิดแบบ “ทวินิยม” (Dualism) อันเป็นหลักตรรกะแบบต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง (Either.....or) เช่น ถ้าไม่เป็นชายก็ต้องขว ไม่ดำก็ต้องขาว ไม่ชายก็ต้องหญิง ฯลฯ ทำให้เกิดกลุ่มความคิด/ทฤษฎีที่ขัดแย้ง/ไม่เหมือนกัน/คู่ขนานกัน (Dichotomy) (ดูตัวอย่างการวิพากษ์ทฤษฎีองค์การและการจัดการกระแสหลักของตะวันตกไว้อย่างคลาสสิกได้ใน Law, 1991 และ 1994; สมบัติ, 2543)

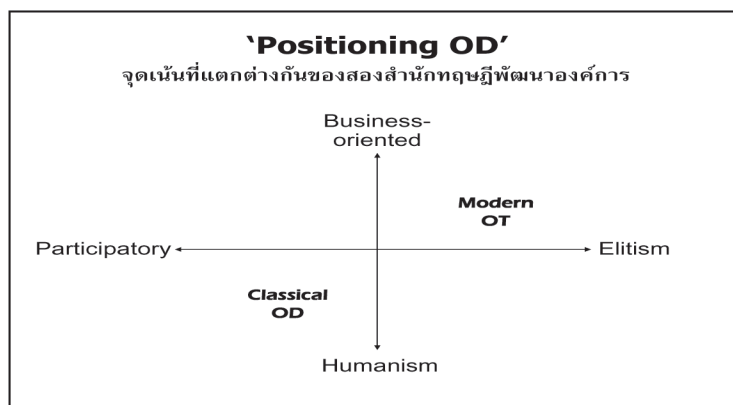
จาคส์ เดอริวิตา (Jacques Derrida) คือ ตัวอย่างของนักปรัชญาที่สามารถวิพากษ์วิจารณ์ปรัชญาตะวันตกไว้ได้อย่างดีและชัดเจนว่า การสร้างปรัชญาตะวันตกก็เหมือนกับการสร้าง “เกมทางความคิด” (Mind game) กล่าวคือ ปรัชญาตะวันตกถูกสร้างขึ้นมาจากกรอบความคิดที่เรียกว่า “อภิปรัชญาของสิ่งปรากฏ” (Metaphysics of presence) ซึ่งอภิปรัชญาแบบนี้จะต้องสร้างจุดเน้นที่เป็นรูปธรรมชนิดหนึ่งขึ้นมาเพื่อให้ผู้ยึดถือปรัชญาชุดหนึ่งเกิดความเชื่อหรือการยึดถือในสิ่งนั้นร่วมกันที่เรียกว่า Logocentrism และเมื่อเกิดความเชื่อและยึดถือใน “สิ่งนี้” ร่วมกันแล้วก็จะก่อให้เกิดความเชื่อว่า “สิ่งนี้” ย่อมไม่เหมือนและย่อมดีกว่า “สิ่งนั้น” และ “สิ่งอื่น ๆ ใด” จนก่อให้เกิดการแยกขั้วของความขัดแย้ง (Binary opposition) และที่ยิ่งไปกว่านั้น ปรัชญาตะวันตกก็มักจะเน้นให้ความสำคัญ รักษา ยกย่องเชิดชูใน “สิ่งนี้” (ที่เห็นว่าดีกว่า) และขจัด “สิ่งนั้นและสิ่งอื่น ๆ ใด” ออกไปหรือให้ความสำคัญแก่สิ่งอันหลังน้อยกว่า ดังนั้น ประวัติศาสตร์ของปรัชญาตะวันตกจึงเป็นเรื่องของความขัดแย้งในลักษณะแบบ “วิชาวิธี” (Dialectic) คือ การต่อสู้เพื่อที่จะยกให้สิ่งหนึ่งมีความเหนือกว่าอีกสิ่งหนึ่งอยู่เสมอ อันทำให้เกิดความสัมพันธ์แบบไม่เท่าเทียมกัน (สิ่งหนึ่งมักจะอยู่เหนือกว่าอีกสิ่งหนึ่งเสมอ) ซึ่งเดอริวิตาเรียกว่า a violent hierarchy (ดูใน Kusumavalee, 2006)

ลักษณะของปรัชญาตะวันตกดังกล่าวทรงอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อวิชาการในทุกศาสตร์ทุกสาขา รวมทั้งครอบคลุมวิธีคิดในทฤษฎีองค์การและการพัฒนาองค์การตะวันตกอย่างต่อเนื่องยาวนาน ดังจะเห็นได้จากทั้งทฤษฎีการพัฒนาองค์การแนวคลาสสิก (Classical OD) และทฤษฎีการพัฒนาองค์การแนวเน้นจัดการการเปลี่ยนแปลง (OT) ต่างนำเสนอให้เห็นว่าทฤษฎีของกลุ่มตนเองต้องการย้ำเน้นใน “ปัจจัยใด” และต้องการละเว้น มองข้าม ไม่กล่าวถึง “ปัจจัยอื่น” ใดบ้าง ในที่นี้ ผู้เขียนจะแสดงให้เห็นว่าทั้งสองทฤษฎีการพัฒนาองค์การมีจุดเน้นที่ต้องการ “ย้ำเน้น” และ “ละเลย” แตกต่างกันที่สองมิติสำคัญ คือ มิติด้าน “ค่านิยม” (Value) และ มิติ “กระบวนการ” (Process) ในการพัฒนาองค์การ ดังจะเห็นได้จากตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 3 มิติที่ต่างกันของการพัฒนาองค์การ

ทฤษฎี มิติ	การพัฒนาองค์การ แนวคลาสสิก (Classical OD)	พัฒนาองค์การแนวเน้น จัดการการเปลี่ยนแปลง (Modern OT)
ค่านิยมในการพัฒนาองค์การ	มนุษยนิยม (Humanistic)	ผลสัมฤทธิ์นิยม (Business-oriented)
กระบวนการการพัฒนาองค์การ	เน้นการมีส่วนร่วม (Participatory)	เน้นผู้บริหาร (Elitism)

หรืออาจจะสามารถสร้างเป็นแผนภาพเพื่อให้เห็นตำแหน่งแห่งหนทางวิชาการของทั้งสองกลุ่มทฤษฎีการพัฒนาองค์การได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 จุดเน้นที่ต่างกันของสองสำนักคิด

ดังที่ได้กล่าวไว้ในข้อความข้างต้นที่ว่าด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนของทั้งสองกระบวนการพัฒนาองค์การ จะเห็นได้ว่าการย้ำเน้นในปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมากเกินไป แล้วละเลยมองข้ามไม่ให้ความสำคัญในปัจจัยอื่น ๆ ถือเป็นแนวคิดที่มีความสุดโต่งมากเกินไป อาจจะก่อให้เกิดผลดีในระยะสั้น หรือสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนหนึ่ง แต่ก็ส่งผลกระทบในระยะยาว หรือทำลายความอ่อนแอให้กับอีกส่วนหนึ่งได้ ดังนั้น ผู้เขียนมีความเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะโน้มนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นเครื่องมือแนวทางในการปรับประสานความแตกต่าง อุดช่องว่าง เติมเต็มส่วนที่ขาดหาย และลดทอนความสุดโต่งของทฤษฎีให้เจือจางลง

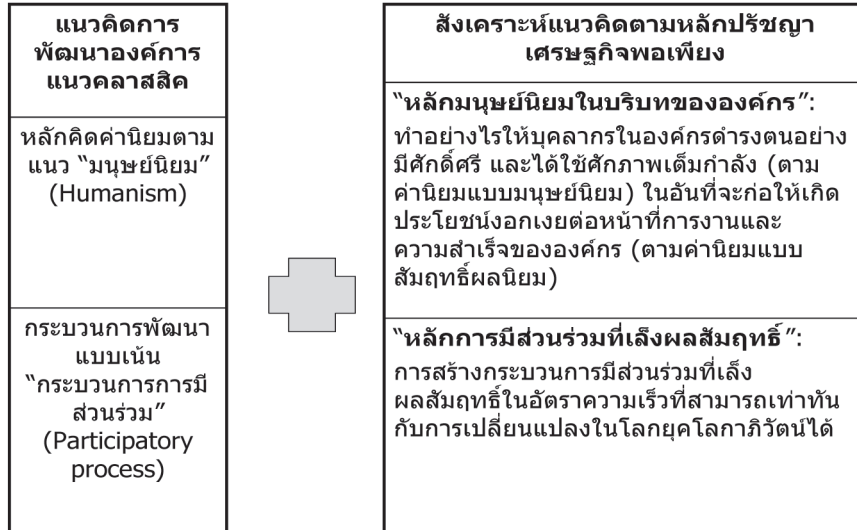
หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักปรัชญาตะวันออกที่ไม่ใช้วิธีการแบบลดทอน เลือกว่าข้าง และเน้นให้ความสำคัญแก่สิ่งใดแบบสุดโต่ง แต่จะเป็นหลักปรัชญาที่เน้นทางสายกลาง มองภาพกว้างแบบองค์รวม และเน้นความสมดุลภาพของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น หากพิจารณาจากการทบทวนแนวคิดการพัฒนาองค์การและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงข้างต้น ผู้เขียนมีมุมมองในเชิงสังเคราะห์ (Synthesis) ต่อหลักแนวคิดกระบวนการพัฒนาองค์การทั้งสองข้างต้น ดังนี้

(1) การสังเคราะห์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวคิดการพัฒนาองค์การแนวคลาสสิก พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

■ แนวคิดการพัฒนาองค์การแนวคลาสสิกให้ความสำคัญกับหลักค่านิยมตามแนว “มนุษยนิยม” (Humanism) คือ ความเคารพในศักดิ์ศรี ความคิดสร้างสรรค์ ศักยภาพ การมีส่วนร่วม และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในฐานะของมนุษย์คนหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นหลักปรัชญาที่อยู่บนพื้นฐานของความคิดแบบ “มนุษยนิยม” คือ เชื่อมมั่นในคุณค่าของมนุษย์ การร่วมคิดร่วมทำ การเคารพในการคิดตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และอยู่บนฐานความรู้คู่คุณธรรมของมนุษย์ แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์การก็ต้องคำนึงถึง “หลักมนุษยนิยมในบริบทขององค์กร” กล่าวคือ จะทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรดำรงตนอย่างมีศักดิ์ศรี และได้ใช้ศักยภาพเต็มกำลัง (ตามค่านิยมแบบมนุษยนิยม) ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กองเกยต่อหน้าที่การงานและความสำเร็จขององค์กร (ตามค่านิยมแบบสัมฤทธิ์ผลนิยม)

■ แนวคิดการพัฒนาองค์การแนวคลาสสิกให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาแบบเน้น “กระบวนการการมีส่วนร่วม” (Participatory process) เน้นกระบวนการสร้างความเห็นพ้องร่วมกัน และพัฒนาแบบค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป (Gradualism) แนวทางการพัฒนาเช่นนี้สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นหลักปรัชญาที่อยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาตามลำดับขั้นตอน พอประมาณ พอดี พอควร ขึ้นอยู่กับพื้นฐานความพร้อมของแต่ละหน่วย ไม่เร่งก้าวกระโดดเร็วจนเกินไป และเน้นความรู้ความเข้าใจโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม แม้กระบวนการการมีส่วนร่วมจะเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะก่อ

ให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้และการสร้างความเข้าใจร่วมกัน แต่ภายใต้โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ยุคใหม่ นักพัฒนาองค์กรยุคใหม่ควรคำนึงถึงการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่เล็งผลสัมฤทธิ์ในอัตราความเร็วที่สามารถเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงได้



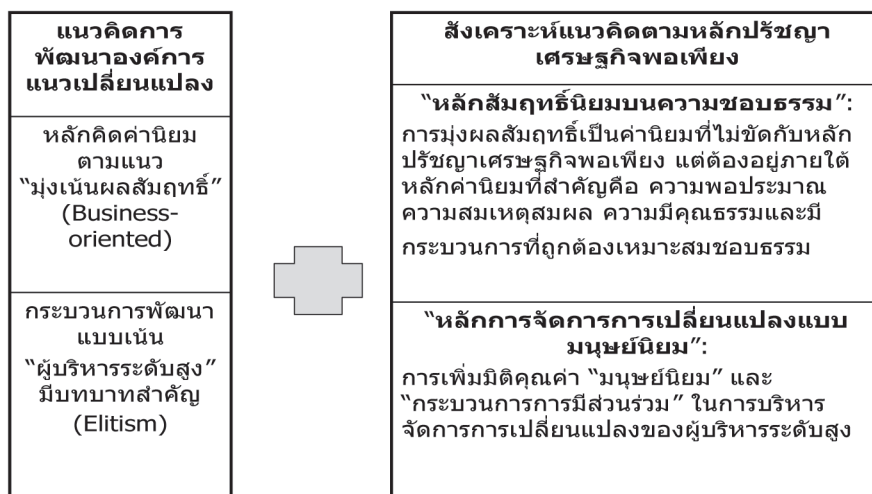
ภาพที่ 2 สังเคราะห์ทฤษฎีการพัฒนาองค์กรแนวคลาสสิกกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

(2) การสังเคราะห์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดการพัฒนาองค์กรแบบเน้นการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization transformation) พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

■ การพัฒนาองค์กรแบบเน้นการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรมุ่งเน้นในเรื่องของ “ผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์” เป็นหลักสำคัญในการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กร (Result-based management) ถ้าเป็นองค์กรทางธุรกิจก็จะมุ่งเน้นในเรื่องของผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น รายได้ ผลกำไร ผลตอบแทนทางธุรกิจ ฯลฯ เป็นเป้าประสงค์ใหญ่ หากเป็นองค์กรภาครัฐก็จะเน้นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยราชการนั้นเป็นเป้าหมายปลายทางสำคัญ แนวทางการพัฒนาองค์กรเช่นนี้ก็มิได้ขัดกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเสียทีเดียว เพราะหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยอมรับว่าธุรกิจเอกชนย่อมต้องการผลกำไรจึงจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตได้ และองค์กรภาครัฐก็จำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนของการทำงาน การทำงานขับเคลื่อนในองค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่อมดีกว่าการขับเคลื่อนองค์กรไปแบบสะเปะสะปะไร้ทิศทางไร้หลักการ การมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงถือเป็นค่านิยมที่ไม่ขัดกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเพิ่มเติม ก็คือ การบริหารจัดการนั้นต้องอยู่ภายใต้ค่านิยมที่สำคัญอีกประการหนึ่งของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ก็คือ การพัฒนาองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นต้องมีความพอประมาณ

ความสมเหตุสมผล ความมีคุณธรรมและมีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสมชอบธรรม ดังนั้น เบื้องหลังของความสำเร็จทางธุรกิจจะต้องอยู่บนหลักคุณธรรมและจริยธรรมทางธุรกิจ รวมทั้งความชอบธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม

■ การพัฒนาองค์กรแบบเน้นการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรมุ่งเน้นในเรื่องของกระบวนการตัดสินใจที่ “ผู้บริหารระดับสูง” มีบทบาทสำคัญ (Elitism) ทำให้ประเด็นในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรในแนวนี้นั้นส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในเรื่องของกำไร/ขาดทุน ผลตอบแทนทางธุรกิจ ความคุ้มค่าในการลงทุน ความมีประสิทธิภาพ ฯลฯ เป็นแก่นแกนสำคัญของการตัดสินใจ ข้อดีของแนวนั้นในแง่หนึ่ง ก็คือ “ความรวดเร็วและเด็ดขาด” ในกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อข้อเสีย คือ ขาดการมีส่วนร่วม ขาดการรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้าน ส่งผลต่อการขาดกระบวนการการสื่อสาร การเรียนรู้ทำความเข้าใจ และในที่สุดอาจจะกลายเป็นปัจจัยที่บั่นทอนขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น การขจัดจุดอ่อนของข้อนี้ ก็คือ การเพิ่มมิติคุณค่า “มนุษยนิยม” และ “กระบวนการการมีส่วนร่วม” ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเสริมเข้าไป



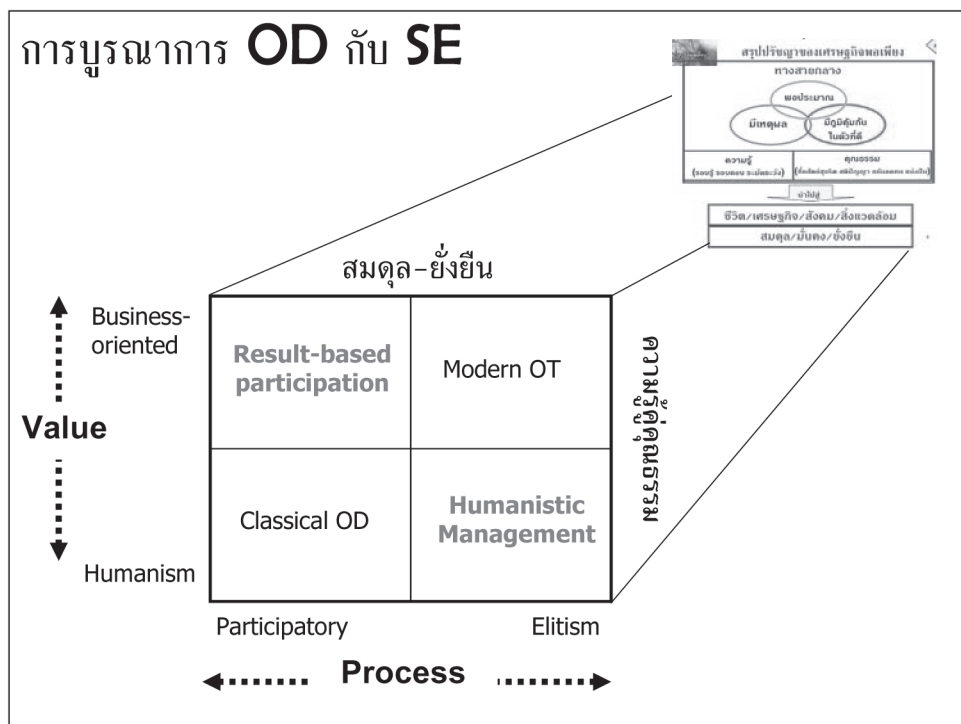
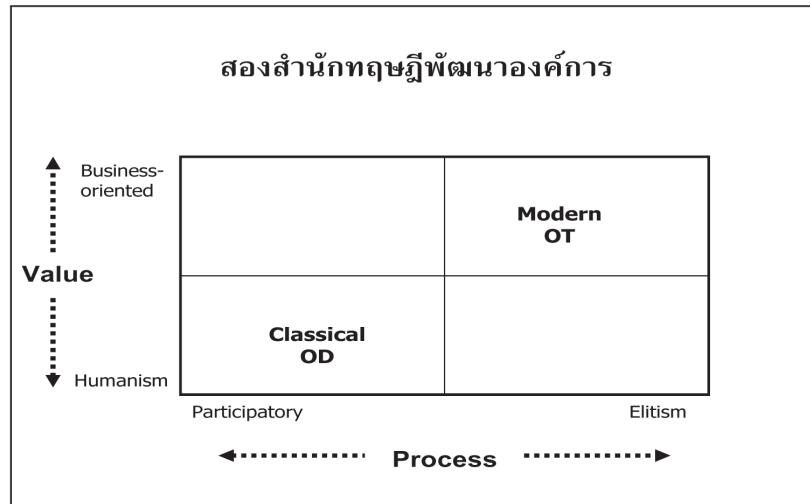
ภาพที่ 3 สังเคราะห์ทฤษฎีแนวจัดการการเปลี่ยนแปลงกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

IV บทสรุป

บทความเรื่องหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาองค์กรนี้ เป็นความพยายามที่จะเชื่อมผืนสะพานระหว่างองค์ความรู้ทั้งสองด้านให้สามารถปรับประสานเชื่อมโยงทั้งในระดับทางปรัชญาความคิด และนำไปสู่ระดับของการปรับประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติจริง ในการนี้ผู้เขียนได้พยายามทำความเข้าใจและตีความหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เห็นถึงจุดเน้นที่สำคัญว่าเป็นหลักปรัชญาที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการเปลี่ยนแปลง ความไม่เที่ยงแท้ และความเป็น

อนิจลักษณะทางสังคม ดังนั้น สิ่งสำคัญสำหรับผู้ที่จะยึดถือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ก็คือการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีเหตุมีผล มองและทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างเป็นระบบ มีสายตาวินิจฉัยไกล ทำความเข้าใจต้องแท้ในศักยภาพและความสามารถของตนเอง แล้วมีการปรับตัว เตรียมตัวให้พร้อมรองรับกับ “การเปลี่ยนแปลง” อย่างรอบด้าน โดยยึดถือหลักคุณธรรมและความรอบรู้เป็นเครื่องนำพาชีวิต

สำหรับองค์ความรู้ด้านการพัฒนาองค์กร ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่าที่ผ่านมาทั้งสองสำนักคิดใหญ่ ๆ ของวิชาการด้านการพัฒนาองค์กร ได้แก่ สำนักคิดการพัฒนาองค์กรแนวคลาสสิก กับสำนักคิดการพัฒนาองค์กรแนวเน้นการเปลี่ยนแปลง ทั้งสองสำนักคิดนี้มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน และจุดเน้นเหล่านั้นมีลักษณะที่สลับซับซ้อนออกไปคนละด้าน กล่าวคือ สำนักคิดการพัฒนาองค์กรแนวคลาสสิก เป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรแบบมนุษยนิยม (Humanism) และเน้นกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory learning process) ในขณะที่สำนักคิดการพัฒนาองค์กรแนวเน้นการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรแบบบริหารจัดการนิยม (Managerialism) และเน้นผลสัมฤทธิ์ที่มีการส่งมอบผลงานที่วัดได้อย่างชัดเจน (Result-based) การที่แต่ละสำนักคิดมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดปัญหาการพัฒนาที่ไม่สมดุลรอบด้านขึ้นของแต่ละสำนักคิด ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นว่าเพื่อประโยชน์แก่การพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงควรบูรณาการสองสำนักคิดนี้ โดยนำเอาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง—อันเป็นหลักคิดที่เน้นความสมดุลทางสายกลาง ความพอเหมาะพอดี—มาเป็นหลักการแนวทางในการเชื่อมประสานจุดเด่นจุดเน้นของทั้งสองสำนักคิดนี้ ดังที่ได้เสนอไว้ในเชิงการปรับเปลี่ยนและการบูรณาการทางความคิดให้เกิดดุลยภาพในการพัฒนาองค์กร ตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การสังเคราะห์หลักการพัฒนาองค์การกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

บรรณานุกรม

- โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย. 2550. รายงานการพัฒนาคมนของประเทศไทย ปี 2550: เศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาคมน. กรุงเทพฯ: ยูเอ็นดีพี.
- สมบัติ กุสุมาวาลี 2543. ทฤษฎี Actor-Network สังคมวิทยาถ่อมตัวกับแนวทางการศึกษาสัมพันธ์ภาพทางอำนาจ. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 40, 1 (มีนาคม): 75-120.
- _____. 2549. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชน: กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครือซิเมนต์ไทย. เอกสารวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุพรรณศรี กันตะบุตร. 2549. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชน: กรณีศึกษาบ้านอนุรักษ์กระต๊อบ อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่. เอกสารวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- Anderson, M. C. 2000. **Fast Cycle Organization Development**. South-Western publishing company.
- Beckhard, R. .1969. **Organization Development: Strategies and Models**. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- French, W.L. and Bell, C.H., Jr. 1999. **Organization Development**, 6th edition. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- French, W.L., Bell, C.H., Jr., and Zawacki, R.A. 2005. **Organization Development and Transformation: Managing Effective Change**. New York: McGraw-Hill.
- Hamel, G. .2000. **Leading the Revolution**. Harvard Business School Press.
- Hammer, M. and Champy, J. 1993. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. New York: Harper Business Books.
- Hammer, M. and Stanton, S. 1995. **The Reengineering Revolution**. London: Harper Collins.
- Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**. (March-April).
- Kuntabutra, S. 2000. **Development of the Sufficiency Economy Philosophy in the Thai Business Sector: Evidence, Future Research & Policy Implications**. Official Website of the Sufficiency Economy Movement Subcommittee, NESDB. (<http://www.sufficiencyeconomy.org/en/>)
- Kusumavalee, Sombat. 2006. Deconstructing/Reconstructing Paradigms: A Translation Game in the Thai National Economic and Social Development

- Planning. A dissertation submitted to the Lancaster University Graduate School of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Law, J. 1991. **A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination**. London: Routledge.
- _____. 1994. **Organizaing Modernity**. Oxford: Blackwell.
- Marshak, R. J. 2005. Contemporary challenges to the philosophy and practice of OD in Bradford, D. and Burke W.W. (editors) **Reinventing Organization Development: New Approach to Change in Organizations**. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Morgan, G. 1986. **Images of Organization**. London: Sage.
- Osborne, D. and Gaebler, T. 1993. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**. New York: Plume.
- Smither, R.D., Houston, J.M. and McIntire, S.D. 1996. **Organization Development: Strategies for Changing Environment**. New York: HarperCollins.
- Trist, E. 1960. **Socio-technical Systems**. London: Tavistock Institute of Human Relations.
- Weisbord, M. 2004. **Productive Workplaces Revisited**. San Francisco: CA, Jossey-Bass.