

# Positive Deviance (PD): เครื่องมือพัฒนาองค์กรยุคใหม่

ดร.ปิญโญ รัตนาพันธุ์ (Dr.Pinyo Rattanaphan)\*

## บทคัดย่อ

ในบทความนี้ได้นำเสนอเครื่องมือใหม่ที่ใช้สำหรับการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ที่เรียกว่า Positive Deviance (PD) ซึ่งเป็นกระบวนการค้นหาบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรม ความสามารถ หรือกลยุทธ์ที่ทำให้ตนเองสามารถแก้ปัญหาบางประการได้ ทั้งๆ ที่คนในองค์กรส่วนใหญ่ทำไม่ได้ เมื่อค้นพบแล้วองค์กรสามารถถอดแบบความสำเร็จ เพื่อนำมาสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร หรือสังคมได้อย่างได้ผล และอย่างยั่งยืน โดยลดการพึ่งพิงจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก เนื่องจาก PD มีสมมติฐานว่าในทุกชุมชนทุกองค์กร สมาชิกมีความรู้ มีความสามารถที่จะสามารถแก้ปัญหาของตนเองได้ดีอยู่แล้ว PD จึงเป็นเครื่องมือที่เป็นทางเลือกในการพัฒนาองค์กรที่นำสนใจมาเครื่องมือหนึ่ง โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสาขาวิชาใดๆ ก็ได้ไม่ว่าจะเป็นสายบริหาร วิศวกรรม วิทยาศาสตร์สุขภาพ การศึกษาหรือเกษตรกรรม

**คำสำคัญ:** ความแตกต่างเชิงบวก, ผู้ที่มีความแตกต่างเชิงบวก, การพัฒนาองค์กร

## ABSTRACT

In the article, the authors presents a new tool for organization development called, Positive Deviance (PD). PD is a process for identifying a unique individual or group of people who have strategy in dealing with a particular problem, whereas most of people in that community are not capable of. Once identified, such strategy can be learned and duplicated by others. This reduces organization's dependency on external expertise. PD is based on the assumption

---

\* อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตศึกษารจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

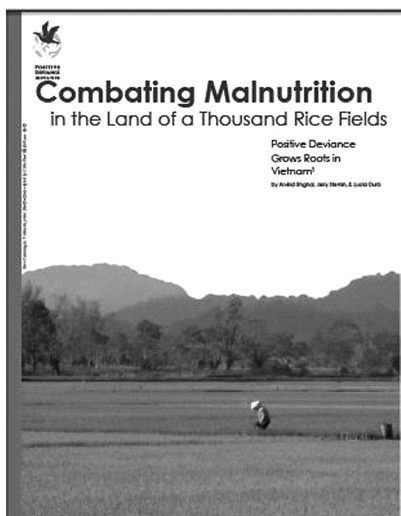
that every community, organization, their members already have their own excellent solution. Therefore PD is an alternative tool. It can be applied to diverse fields such as management, engineering, health sciences, education or agriculture.

**Keywords:** Positive Deviance, (PD), Positive Deviants, Organization Development

## นิยามและความเป็นมาของ Positive Deviance

Positive Deviance (PD) คือ วิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือสังคมโดยอาศัยการสังเกตว่าในชุมชนใดๆ จะมีคนคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง (เรียกว่า Positive Deviants) ซึ่งมีความแตกต่างจากคนอื่น เนื่องจากมีพฤติกรรมหรือกลยุทธ์ที่ทำให้พวกเขามีทางแก้ปัญหาที่ดีกว่าคนอื่น ๆ ทั้งๆ ที่บุคคลนั้นๆ หรือกลุ่มคนนั้นๆ ล้วนแล้วได้รับทรัพยากรจากแหล่งเดียวกันที่อาจขาดแคลนเช่นกัน หรือเผชิญความท้าทาย หรืออุปสรรคเช่นเดียวกับคนอื่น ๆ แต่กลับประสบความสำเร็จ ในขณะที่คนส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จ PD ถือกำเนิดขึ้นเมื่อทศวรรษ 90 โดย เจอรัลด์และโมนิค สเตอร์นิน ทั้งสองได้เข้ามาช่วยเหลือประเทศเวียดนามในการแก้ปัญหาภาวะทุพโภชนาการ ตามโครงการ Save the Children in Vietnam ซึ่งได้รับการสนับสนุนโดยองค์กรสหประชาชาติ ในครั้งแรกก็ได้ให้ความช่วยเหลือแบบที่ทำกันมา เช่น การรับบริจาค การศึกษา การฝึกอบรม แต่ภาวะทุพโภชนาการก็ยังคงสูงถึง 64% ตอนโครงการจบลง เมื่อไม่มีงบประมาณ และต้องปิดโครงการแต่ก่อนสิ้นสุดโครงการไม่นาน ทั้งสองได้ตั้งข้อสังเกต เห็นว่า มีครอบครัวบางครอบครัวในชุมชนที่แม้ยากจนเหมือนกัน แต่ลูกๆ กลับไม่มีภาวะขาดสารอาหาร ซึ่งเมื่อทำการสืบสาวต่อก็พบว่าครอบครัวสองสามครอบครัวดังกล่าว มีพฤติกรรมที่ต่างจากครอบครัวอื่น และเมื่อเข้าไปตรวจสอบโดยละเอียดก็พบว่า ครอบครัวดังกล่าว แทนที่จะบ่อนข้าวลูกเพียงสองมือเหมือนครอบครัวชาวเวียดนามอื่นๆ ทำกัน ครอบครัวนี้ก็กลับบ่อนข้าวลูกสามสี่มือต่อวัน โดยมีการเสริมอาหารเด็กด้วยมันหวาน กุ้งและปู ซึ่งชาวเวียดนามมองว่าไม่ค่อยเหมาะสม หลังค้นพบเรื่องราวนี้ คณะผู้วิจัยก็ได้เอาไปเพียงแต่เล่าต่อเท่านั้น หากแต่มีการจัดโครงการเปลี่ยน

พฤติกรรม โดยเชิญคุณแม่ในพื้นที่เป้าหมาย โดยให้นำวัตถุดิบ คือ มันหวาน กุ้ง และปูมาร่วมในโครงการด้วย จากนั้นคณะนักวิจัยจะพาคุณแม่ทั้งหมด ปรุงอาหาร แล้วพากันป้อนเด็กตรงนั้นเลย ภายในสองปี ในพื้นที่ทดลอง แนวคิดนี้เผยแพร่ออกไป ภาวะทุพโภชนาการลดลงถึง 85% ซึ่งเมื่อออกจากพื้นที่นี้ไปแล้ว พฤติกรรมการให้อาหารเด็กแบบใหม่นี้ยังคงอยู่ และกลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ในที่สุด



(ที่มา: <http://academics.utep.edu/Default.aspx?tabid=64192>)

PD เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่เน้นจุดแข็ง เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมและสังคม วิธีการนี้ช่วยให้ชุมชนค้นพบคำตอบสำหรับปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นคำตอบที่มีอยู่แล้ว วิธีการแบบ PD แตกต่างจากการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ เพราะไม่ได้เน้นที่การดึงทรัพยากรจากภายนอกมาช่วยมากนัก โดยตัวกระบวนการเองจะเน้นที่การเชิญให้ชุมชน ร่วมกันค้นหาคำตอบจากชุมชนเอง ซึ่งอาจยั่งยืน และสร้างสรรค์กว่า ปัจจุบันได้มีการใช้ PD แก้ปัญหาในหลายวงการ ไม่ว่าจะเป็นภาวะทุพโภชนาการในเด็ก การแก้ปัญหาเด็กออกจากโรงเรียนก่อนวัยอันควร การติดเชื้อในโรงพยาบาล เป็นต้น

## PD มีสมมติฐานดังต่อไปนี้

- องค์กรมีคำตอบต่อทุกปัญหาอยู่แล้ว คนในองค์กรล้วนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของตนเอง
- องค์กรมีการจัดการตนเอง และมีทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งสินทรัพย์ทางสังคมที่จะสามารถนำมาแก้ปัญหาใดๆ ก็ได้
- องค์กรมีภูมิปัญญา ร่วม มีวิธีการที่ไม่จำเป็นต้องอาศัยการชี้แนะจากผู้นำในองค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญนอกองค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ภูมิปัญญาดังร่วมดังกล่าวมีอยู่มากมายและหลากหลายในองค์กร ด้วยเหตุนี้ PD จึงพยายามมุ่งที่จะดึงภูมิปัญญา ร่วมขององค์กรออกมา เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่จำเป็นต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
- ความยั่งยืนเป็นหัวใจของ PD และ PD เองก็ทำให้องค์กรสามารถสืบค้นและค้นพบคำตอบสู่การแก้ปัญหาที่ยั่งยืนกว่า เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่ไม่ปรกติที่มีการปฏิบัติอยู่แล้วในองค์กร แต่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้อุดมการณ์และความท้าทายในปัจจุบัน
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใดๆ จะมีความเป็นไปได้สูงกว่าหากอาศัยการปฏิบัติ มากกว่าเพียงแค่รู้เฉยๆ

## กระบวนการการวิจัยแบบ Positive Deviance

1. **การเชื้อเชิญ:** เริ่มต้นด้วยการเชื้อเชิญคนในองค์กร ที่ต้องการแก้ปัญหาที่ชุมชนหรือองค์กรเผชิญอยู่ ขั้นตอนนี้สำคัญมาก เนื่องจากจะเป็นขั้นแรกที่ชุมชนจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกระบวนการที่พวกเขาจะนำไปสู่การแก้ปัญหา
2. **การนิยามปัญหา :** คนในองค์กรต้องเป็นศูนย์กลางในการกำหนดประเด็นปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งมักนำไปสู่การกำหนดประเด็นปัญหาที่ต่างจากความเห็นของ “ผู้เชี่ยวชาญภายนอก” อนึ่ง คนในองค์กรควรเป็นผู้รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งจะเปิดโอกาสให้คนในองค์กรสะท้อนปัญหาผ่านหลักฐานที่มีตัวเลขประกอบ และเพื่อจะสามารถนำตัวเลขดังกล่าวไปวัดความก้าวหน้าของโครงการได้ ในการเริ่มกระบวนการนี้ชุมชนหรือองค์กรต้องมีการระบุผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ตัดสินใจต่างๆ ให้ได้ตั้งแต่แรก ทั้งนี้ตลอดกระบวนการ

ทำ PD นั้น องค์การสามารถตั้งผู้มีส่วนได้เสียและผู้ตัดสินใจเข้ามามีส่วนร่วมได้ตลอดเวลาอย่างไม่มีจำกัด

3. **ค้นหาบุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็น PD :** ขั้นตอนนี้อาศัยการศึกษาข้อมูล และการสังเกต จากนั้นเป็นการระบุนหาคนหรือกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอื่น (Positive Deviants)

4. **ค้นหาแนวทางการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ไม่ปรกติแต่สร้างผลกระทบในเชิงบวกสูง:** ขั้นตอนนี้เรียกว่าการสืบค้นหา Positive Deviance (Positive Deviance Inquiry) โดยคนในองค์กรร่วมกันค้นหาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมต่างจากผู้อื่น แต่สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกได้ (Positive Deviants) จากนั้นช่วยกันถอดพฤติกรรม ทักษะคิด หรือความเชื่อที่ทำให้คนหรือบุคคลกลุ่มนั้นสร้างผลกระทบในเชิงบวกให้กับองค์กรนั้นๆ หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้มีโซอยู่ที่การยกย่องใครให้เป็นบุคคลต้นแบบ การค้นหานี้เพื่อยืนยันตัวบุคคลจริงว่าเป็นบทบาทพิเศษที่มีชีวิตว่ามีบุคคล “ในชุมชนหรือองค์กร” ที่ได้แก้ปัญหาดังกล่าวได้แล้ว โดยไม่ต้องพึ่งพิง “ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก”

5. **การออกแบบโครงการ:** หลังจากที้องค์กรค้นพบกลยุทธ์ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จแล้ว คนในองค์กรจะช่วยกันกำหนดว่าจะยอมรับ “กลยุทธ์” ไตบ้าง จากนั้นจะช่วยกันวางแผนขยายผล เพื่อให้สมาชิกขององค์กรคนอื่นๆ เลียนแบบกลยุทธ์ความสำเร็จนั้น อนึ่ง การทำ PD จะไม่เน้นการขยายผลโดยการเล่าเรื่อง “แบบอย่างที่ดีที่สุด (Best Practice)” เท่านั้น หากแต่จะช่วยคนในองค์กรเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงด้วย

6. **การติดตามผลและการประเมินผล:** การติดตามและประเมินผลโครงการ PD จะทำผ่านกระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะติดตามผลและประเมินอย่างไร และเมื่อไร เครื่องมือที่องค์กรเลือกใช้ก็มักจะเหมาะกับบริบทของโครงการนั้นๆ ด้วยเหตุนี้แม้กระทั่งองค์กรที่รู้หนังสืออยู่น้อยมาก ก็จะสามารถติดตามผลได้โดยอาศัยรูปภาพ และเครื่องมือที่เหมาะสมอื่นๆ การประเมินผลจะเปิดโอกาสให้คนในองค์กรสามารถเห็นความก้าวหน้าของโครงการ เมื่อเทียบกับเป้าหมายและช่วยให้สามารถเกิดการต่อยุ้าพฤติกรรม ทักษะคิดและความเชื่อใหม่ๆ ได้มากยิ่งขึ้น

7. **การขยายผลในมิติที่ใหญ่ขึ้น:** การขยายผลโครงการ PD สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ โดยผ่านการสังเกตเห็นความสำเร็จของคนในองค์กรอื่นๆ โดยการประสานของนักวิจัย หรือที่ปรึกษานักพัฒนาองค์กร แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะขยายตัวไปในระดับใด กระบวนการค้นหา PD ขององค์กรยังคงเป็นหัวใจสำคัญต่อการยอมรับพฤติกรรม ทักษะและความรู้ใหม่ๆ

## กรณีศึกษา Positive Deviance ที่โรงพยาบาลป่าต้ว จังหวัดยโสธร

ที่โรงพยาบาลป่าต้ว จังหวัดยโสธร มีการพัฒนาโครงการวิจัยจากงานประจำ (Umboon S., Lakornwong N., Ruangchaivut E. And Rattanaphan P. (2012) เกี่ยวกับโรคกลัวเข็มฉีดยาขึ้นมาก ถือเป็นตัวอย่างการทำ Positive Deviance ได้เป็นอย่างดี โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. **การเชื้อเชิญ:** เริ่มต้นด้วยการเชิญชวนบุคลากรโรงพยาบาลเข้าร่วมโครงการวิจัย R2R

2. **การนิยามปัญหา :** บุคลากรระบุปัญหาเจอเจาะเข็มน้ำเกลือเข้าเส้นพบว่า มีพยาบาลบางท่านเจาะหลายครั้งไม่เข้า โดยจากการเก็บสถิติระหว่างวันที่ 1-31 ธันวาคม พ.ศ. 2555 ในผู้ป่วย 60 คน พบว่ามีอัตราการฉีดเข้าเส้นครั้งเดียวเพียง 75%

3. **ค้นหาบุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็น PD :** จากการสอบถามค้นพบว่า มี Positive Deviants คือ มีพยาบาลสองท่านที่ “เจาะ” ครั้งเดียวเข้า คือ มีอัตราการเจาะเข็มน้ำเกลือเข้าเส้นเลือกครั้งเดียวสูงมาก

4. **ค้นหาแนวทางการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ไม่ปรกติแต่สร้างผลกระทบในเชิงบวกสูง:** มีการสอบถาม คณะพยาบาลในโรงพยาบาลแนะนำว่าควรให้พยาบาลสองท่านนี้เปิดการอบรมให้คนอื่นที่เหลือ

5. **การออกแบบโครงการ:** นัดหมายสาธิต ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยให้พยาบาลสองท่านนี้เป็นโค้ชฝึกอบรมพยาบาลอีก 6 ท่าน

6. **การติดตามผลและการประเมินผล:** จากการติดตามหลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการค้นพบว่า อัตราการเจาะเข็มน้ำเกลือเข้าเส้นครั้งเดียวเพิ่มจาก 25% เป็น 75%



ส่วนร่วมของคนในชุมชน หรือองค์กรที่เข้ามาค้นหาปัญหา และร่วมรับผิดชอบโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ โดยร่วมค้นหาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลพิเศษที่สามารถแก้ปัญหาที่คนอื่นแก้ไม่ได้ จากนั้นร่วมกันนำมาขยายผลโดยไม่เน้นที่การเล่ากรณีศึกษาความสำเร็จ แต่เน้นการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิบัติจริง ซึ่งสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนให้กับโครงการมากกว่า

### เอกสารอ้างอิง

- Tuhus-Dubrow, R. The Power of Positive Deviants: A promising new tactic for changing communities from the inside. Boston Globe. November 29, 2009
- Umboon S., Lakornwong N., Ruangchaivut E. and Rattanaphan P. (2012). Appreciative R2R. Proceeding in the 2012 AI Summit in Bangkok.