

การพัฒน่องค์การ: ประเด็นทบทวน สู่การประยุกต์ใช้เพื่อการจัดการชุมชน

อุทัย ปริญญาสุทินันท์¹

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนความรู้เกี่ยวกับการพัฒน่องค์การ อันจักนำไปสู่การสร้างควมเข้าใจและประยุกต์ใช้การพัฒน่องค์การเพื่อจัดการชุมชน โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลภาคสนามจากพื้นที่วิจัย จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษา พบว่า ประการแรก การพัฒน่องค์การเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและใช้เวลานาน โดยเริ่มจากการยอมรับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษาและองค์กร การวินิจฉัยองค์กร การนำเทคนิคการพัฒน่องค์การมาใช้ และการประเมินผล เฝ้ารวัง และรักษาเสถียรภาพ ประการที่สอง แม้จะเลือกใช้เทคนิคการพัฒน่องค์การด้วยความตระหนักก็ไม่ได้หมายความว่า การพัฒน่องค์การจะประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เสมอไป ทั้งสาเหตุจากข้อจำกัดของเทคนิคการพัฒน่องค์การและข้อบกพร่องในการนำไปใช้งาน ประการที่สาม การพัฒน่องค์การมีพัฒนาการไปตามสถานการณ์โดยมีมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน จึงทำให้ตัวแบบการกำหนดกลยุทธ์มีความแตกต่างกัน ประการที่สี่ อนาคตของการพัฒน่องค์การขึ้นอยู่กับงานวิจัย และการถกเถียงในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ประการที่ห้า วาทกรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการจัดการที่ทำให้เกิดการตั้งคำถามใหม่ ๆ เกี่ยวกับการพัฒน่องค์การ และประการที่หก การพัฒน่องค์การสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการชุมชนได้

คำสำคัญ : 1. การพัฒน่องค์การ 2. วาทกรรมองค์กร 3. การจัดการชุมชน

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อีเมล : utaiparinyasutinun@hotmail.com โทร : 08 4030 7890

Organization development: Issues reviewed for application to community management

Utai Parinyasutinun²

Abstract

The objective of this study is to review knowledge related to organization development leading to understanding and application to organization development for community management. Data were collected from related documents and research reports, and also field data from research areas. Then, data were analyzed, using content analysis. The results were as follows. First, organization development is a time-consuming process with steps starting from acceptance of the need for change, building relationship between the consultant and organization, organizational diagnosis, adopting organization development techniques, evaluation, monitoring, and maintaining stability. Second, even though organization development techniques are chosen with an acute awareness, it does not mean that the goals set by the organization will always be successfully achieved due to limitations of the organization development techniques, and pitfalls in the implementation. Third, organization development varies according to the situation and due to different perspectives on changes, making strategy formulation models differ. Fourth, the future of organization development depends on people, research, and debates on related issues. Fifth, organizational discourses can be management tools to raise new questions about organization development. Sixth, organization development can be applied to community management.

Keywords: 1. Organization development 2. Organizational discourse
3. Community management

² Assistant Professor, Ph.D., Department of Educational Foundation, Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University, Songkhla, Thailand. Email: utaiparinyasutinun@hotmail.com Tel: 08 4030 7890

บทนำ

“องค์กร” (organization) ตามความหมายพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกันเพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัท จำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ (The Royal Institute of Thailand, 2013: 1364) ขณะที่ Daft (2007: 10) เห็นว่าองค์กรเป็นคำที่ยังคลุมเครือและมีความเป็นนามธรรม อีกทั้งไม่ใช่มองอย่างผิวเผินเพียงที่ตั้งตัวตึกสูง นโยบายและกระบวนการ หรือความเป็นมิตรของพนักงานเท่านั้น จึงให้คำนิยามว่า องค์กร หมายถึง หน่วยทางสังคมที่มีเป้าหมายโดยตรงที่มีการออกแบบระบบโครงสร้างและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์ประกอบสำคัญขององค์กร ได้แก่ คน และความสัมพันธ์ของคนเหล่านั้นกับผู้อื่น โดยนัยนี้ องค์กรจะมีอยู่ก็ต่อเมื่อคนมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อทำหน้าที่สำคัญให้บรรลุเป้าหมาย ขณะที่องค์กรเป็นอีกคำที่อาจสร้างความสับสนได้ โดย “องค์กร” หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สมาชิกแทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา ในบางกรณี องค์กรหมายถึงองค์กรด้วย (The Royal Institute of Thailand, 2013: 1364) กล่าวได้ว่า องค์กรหรือองค์กรเป็นหน่วยทางสังคม หน่วยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ในสังคม โดยขึ้นอยู่กับการเป้าหมายของการจัดตั้งองค์กรนั้น ๆ และในการดำเนินไปของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเหล่านั้น ย่อมต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัต ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือสิ่งแวดล้อม เช่นนี้ องค์กรก็ต้องแสวงหากลยุทธ์เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงกลุ่มนักคิดที่พยายามสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถอธิบายองค์การในสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ หรือเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ทั้งนี้ ความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนั้น ส่งผลให้ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวด้วยการนำแนวคิด “การพัฒนาองค์กร” (organization development) มาใช้เพื่อให้องค์กรก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนั้น การพัฒนาองค์กรยังให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย อันได้แก่ ประการแรก การมีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์ แม้ว่าเทคนิคการพัฒนาองค์กรได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับศาสตร์การบริหารอื่น ๆ แล้วก็ตาม ประการที่สอง การให้ความสำคัญ

กับการพัฒนาสมาชิกขององค์กรเพื่อให้มีความก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพอย่างต่อเนื่อง และประการที่สาม การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสร้างนวัตกรรมองค์กร (Wijarn, 2007: 254-256; Khajananen, 2008: 266-272; Rattanaprichavej, 2009: 147-148; Asasongtham, 2010: 107-108; Ruanggoon, 2013: 195-197; Wutthirong, 2014: 23-25) เช่นนี้ การพัฒนาองค์กรจึงเป็นกระบวนการที่ใช้เวลานานและต้องบูรณาการความรู้ ความสามารถ ที่สำคัญคือ การยอมรับว่าการพัฒนาองค์กรเป็นพันธกิจขององค์กร ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องให้ความร่วมมือจึงจะดำเนินการได้ด้วยดี

อนึ่ง การจัดการชุมชนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างไร จำเป็นต้องรู้จัก แนวคิดนี้ด้วยหรือ ทั้งนี้ จากความหมายขององค์กรข้างต้น และความหมายของคำว่า “ชุมชน” ซึ่งหมายถึงหมู่ชน กลุ่มคนที่อยู่รวมกันเป็นสังคมขนาดเล็ก อาศัยอยู่ในอาณาบริเวณเดียวกันและมีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือที่ที่มีคนอาศัยอยู่มาก (The Royal Institute of Thailand, 2013: 385) แม้ว่าจะมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งที่ให้นิยามความหมายของชุมชนในลักษณะที่คลี่คลายและขยายกรอบความคิด โดยไม่ได้จำกัดนิยาม ความหมายของชุมชนไว้เพียงความหมายใดความหมายหนึ่งเป็นการเฉพาะเจาะจง หากแต่เปิดพื้นที่ให้ชุมชนได้มีความหมายที่สลับไหล ไม่ว่าจะเป็นในกรณีที่น่าชุมชน ไป รวมกับคำอื่น ๆ ในทางสังคมศาสตร์แล้วเกิดชุมชนในความหมายใหม่ขึ้นมา เช่น ชุมชน ชายขอบ ชุมชนจินตการ ฯลฯ การเน้นเรื่องความสัมพันธ์และความเกาะเกี่ยวกันของ คนในระดับต่าง ๆ ในลักษณะของทุนทางสังคม หรือการมองข้ามประเด็นการอาศัยอยู่ รวมกันในหน่วยพื้นที่เดียวกันเป็นกลุ่ม หรือการพบปะกันที่ชัดเจน (Khampetch, 2008: 8; Walaisathian et al., 2009: 57-58; Phongphit, 2010: 82; Borisutdhi, 2015: 2-7) อย่างไรก็ตาม ในที่นี้ขอใช้นิยามความหมายของชุมชนในลักษณะที่เข้าใจได้ง่ายโดยทั่วไป นั่นคือ ในชุมชนหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยทั้งองค์กรและองค์กร เช่น องค์กรบริหาร ส่วนตำบล และองค์กรเครือข่ายที่รวมตัวกัน เพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งใน ชุมชนหรือที่เกี่ยวข้องกับชุมชน กระนั้นก็ตาม หากพิจารณาความหมายและองค์ประกอบ ขององค์กรดังได้กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ชุมชนมีองค์ประกอบสำคัญที่สอดคล้อง กัน นั่นคือ คนและความสัมพันธ์ของคน เช่นนี้ ชุมชนจึงถือเป็นองค์กรหนึ่งที่มีขนาด ใหญ่ที่มีความซับซ้อนในหลากหลายมิติ อีกทั้งยังประกอบด้วยองค์กรและองค์กรที่ เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันชุมชนก็มีความเป็นพลวัตที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร อันได้แก่ ความเข้าใจว่าด้วยการพัฒนาองค์กร เทคนิคการพัฒนาองค์กร มองอนาคต และแนวโน้มของการพัฒนาองค์กร วาทกรรมองค์กร และการประยุกต์แนวคิดการพัฒนาองค์กรกับการจัดการชุมชน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชนต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อจักได้ปรับปรุงชุดความรู้ของตนให้มีความร่วมสมัย รวมทั้งการปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดความอยู่ดีมีสุขของคนในชุมชนต่อไป

ความเข้าใจว่าด้วยการพัฒนาองค์กร : นิยาม คุณลักษณะ และพัฒนาการ

การพัฒนาองค์กรเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1957 ซึ่งมีนักวิชาการให้นิยามความหมายไว้หลากหลายมุมมอง เช่นนี้ จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจโดยสังเขปในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรด้วย

การพัฒนาองค์กรกับนิยามที่หลากหลาย โดยที่ French, Bell, and Zawacki (2005: 12) และ Brown and Harvey (2006: 3-4) อธิบายว่าการพัฒนาองค์กรเป็นความพยายามในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างกว้าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรวมตัวขององค์การ อันเป็นการจัดการจากบนลงล่างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์การ โดยมีกระบวนการวางแผนที่ใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ขณะที่ Cummings and Worley (2005: 2) ให้นิยามว่าการพัฒนาองค์กรเป็นการประยุกต์ใช้และถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะวิธีปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมศาสตร์ให้กับสมาชิกขององค์การ เช่น ภาวะผู้นำ กระบวนการของกลุ่ม การออกแบบงาน กลยุทธ์ รูปแบบองค์กร ฯลฯ เพื่อให้ระบบสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้ได้มากขึ้น ส่วน McLean (2006: 12-13) มีมุมมองต่อการพัฒนาองค์กรว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์หลายแขนง โดยมีพฤติกรรมศาสตร์เป็นแกนกลาง โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การทั้งระบบ กระนั้นก็ตาม ในทางปฏิบัติแล้วการพัฒนาองค์กรมักเป็นกระบวนการที่ต้องหาคำตอบของคำถามเหล่านี้ อันได้แก่ “เราอยู่ที่ไหน” “เราอยากจะไปที่ไหน” และ “เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร” ซึ่งกระบวนการนี้อยู่ภายใต้ความร่วมมือของสมาชิกในองค์การและการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ที่หลากหลาย โดยจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรด้านพฤติกรรมศาสตร์ด้วย

สรุปได้ว่า นิยามของการพัฒนาองค์กรมีความหลากหลายตามมุมมองของนักวิชาการแต่ละท่านที่ได้ให้ความสำคัญในแต่ละด้านแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การทั่วทั้งระบบ หรือการประยุกต์ใช้และถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะวิธีปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมศาสตร์

ให้กับสมาชิกขององค์กร ทั้งหลายเหล่านี้ช่วยให้เข้าใจถึงการพัฒนางค์กรได้ไม่มากนัก

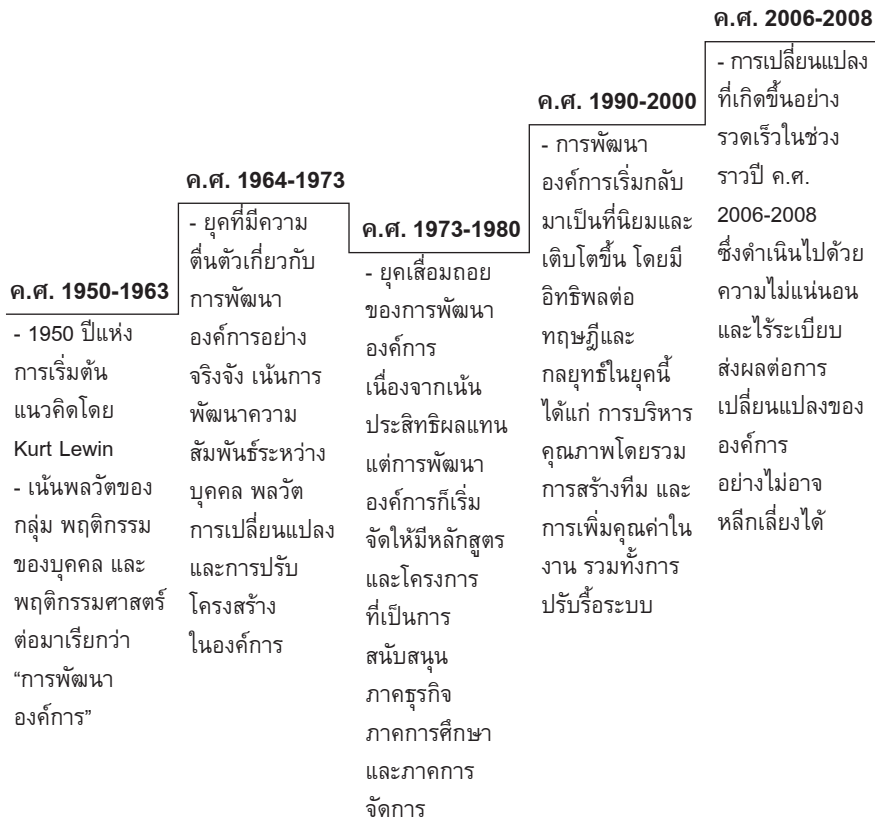
คุณลักษณะของการพัฒนางค์กร การพัฒนางค์กรกลับมาเป็นที่นิยมอีกครั้งราวสามทศวรรษที่ผ่านมา อันแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของแนวคิดนี้ และจากการให้ความหมายจากหลากหลายมุมมองของนักวิชาการ นับตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน หรือการตั้งข้อสังเกตในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนางค์กรว่าแบบใดเป็นหรือไม่เป็นการพัฒนางค์กร ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการที่สนใจแนวคิดนี้จึงได้พยายามกำหนดคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนางค์กรเพื่อให้เข้าใจตรงกัน ยกตัวอย่างเช่น Sunantha Laohan (2007: 53-56) ซึ่งอธิบายถึงคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนางค์กรไว้ในสองแง่มุมสำคัญ นั่นคือ การเปลี่ยนแปลง และกระบวนการ โดยที่แง่มุมการเปลี่ยนแปลงนั้นได้พิจารณาเห็นว่าการพัฒนางค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และมีแผน รวมทั้งมุ่งเปลี่ยนแปลงค่านิยม ส่วนในแง่มุมกระบวนการนั้น อธิบายว่าเป็นกระบวนการที่ใช้การเรียนรู้เป็นพื้นฐานและต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ที่สำคัญคือ ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ Brown and Harvey (2006: 14-17) อธิบายว่าความต่อเนื่องของกระบวนการพัฒนางค์กรจะเริ่มจากการยอมรับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษาและองค์กร การวินิจฉัยองค์กร การนำเทคนิคการพัฒนางค์กรมาใช้ และการประเมินผล ใฝ่ระวัง และรักษาเสถียรภาพ ตามลำดับ ทั้งนี้ การพัฒนางค์กรเน้นการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน การใช้ฐานข้อมูล การใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ การทำงานเป็นทีม และการเพิ่มสมรรถนะขององค์กรทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ความเข้าใจถึงคุณลักษณะของการพัฒนางค์กร ย่อมช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างชัดเจน รวมทั้งสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์ อันส่งผลให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

พัฒนาการของการพัฒนางค์กร แนวคิดการพัฒนางค์กรเกิดขึ้นราว ปี ค.ศ. 1950 ซึ่ง Meyer and Meyer (2011: 6-8) อธิบายว่า Kurt Lewin เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาแห่งการพัฒนางค์กร และในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านไป ทำให้แนวคิดนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต มีทั้งช่วงที่มีความตื่นตัว ถดถอย และฟื้นกลับมาได้รับความนิยมอีกครั้ง รวมทั้งบางช่วงก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยต่าง ๆ (ภาพที่ 1) โดยเฉพาะในช่วงปี ค.ศ. 2006-2008 ซึ่ง Cummings and Worley (2005: 4-6) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวว่าเกี่ยวข้องกับโลกาภิวัตน์

อันส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงตลาดและสิ่งแวดล้อมอย่างใกล้ชิด เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการองค์กร โดยมุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างทั่วถึง และนวัตกรรม ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากสองปัจจัยข้างต้น จนทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็นการทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลง หรือการปรับรื้อระบบขององค์กรใหม่

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรสะท้อนให้เห็นมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างกัน อันได้แก่ การเป็นทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การเป็นทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร และการเป็นทั้งเป้าหมายขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาองค์กรจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผน ทั้งด้านเป้าหมายกระบวนการและด้านเป้าหมายผลลัพธ์



ภาพที่ 1 พัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาองค์กร

ที่มา: สังเคราะห์จาก Cummings and Worley (2005: 4-6) และ Meyer and Meyer (2011: 6-8)

เทคนิคการพัฒนางองค์การ : การเลือกใช้และข้อสังเกต

การพัฒนางองค์การนั้น ไม่ว่าจะเลือกใช้รูปแบบใดก็ตาม ต่างก็มีเป้าหมายมุ่งไปที่การแก้ปัญหาและพัฒนาศักยภาพขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญอันได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดขององค์การ การกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนางองค์การกับสมาชิกในองค์การ การที่ที่ปรึกษาการพัฒนางองค์การเริ่มทำการแทรกแซงระบบขององค์การ โดยการเข้าไปปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกขององค์การ รวมทั้งการใช้กิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วม และการสังเกตกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มหรือสมาชิกขององค์การเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ซึ่งช่วยให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ในที่สุด ทั้งนี้ การนำเทคนิคการพัฒนางองค์การไปปฏิบัติถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนางองค์การ ซึ่งผู้นำและตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ความเข้าใจมีทักษะในการสื่อสาร และมีความสามารถในการสร้างผลงานให้เป็นรูปธรรม (Laohanana, 2007: 127-128; Ruanggoon, 2013: 199-201; Ratsameethammachote, 2015: 123-124) กระนั้นก็ตาม ที่ปรึกษาการพัฒนางองค์การก็ควรประเมินการยอมรับของสมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการพัฒนางองค์การ โดยการตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ก่อนนำเทคนิคการพัฒนางองค์การไปปฏิบัติ อันได้แก่ “วัตถุประสงค์ในการพัฒนางองค์การเหมาะสมหรือไม่” “วัฒนธรรมองค์การมีความพร้อมต่อการพัฒนางองค์การหรือไม่” “คนที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนางองค์การมีส่วนร่วมในการพัฒนางองค์การหรือไม่” และ “สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวต่อการพัฒนางองค์การหรือไม่” เมื่อตอบคำถามได้แล้ว ย่อมช่วยทำให้ที่ปรึกษาการพัฒนางองค์การสามารถคาดเดาถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนางองค์การได้แล้วในระดับหนึ่ง

การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางองค์การ เทคนิคการพัฒนางองค์การ กิจกรรมแทรก สิ่งสอดแทรก เครื่องมือสอดแทรก หรือ intervention สิ่งเหล่านี้ใช้แทนกันได้ในการบริบทของเทคนิคการพัฒนางองค์การ (Organization Development intervention: O.D. intervention) ซึ่งเทคนิคการพัฒนางองค์การเป็นกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ แล้วนำมาใช้กับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ทั้งนี้ Sunantha Laohanana (2007: 129-134) ได้จำแนกเทคนิคการพัฒนางองค์การไว้สองประเภท อันได้แก่ การจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย งาน และกระบวนการ และการจำแนกตามกลุ่มเป้าหมายระดับต่าง ๆ ในองค์การ โดยประเภทแรกนั้นเป็นการจำแนกที่มุ่งตอบคำถามที่ว่า “เทคนิคการพัฒนางองค์การนี้เน้นการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือกลุ่ม” และ “เทคนิคการพัฒนา

องค์การดังกล่าวเน้นผลงานหรือเน้นกระบวนการ” ซึ่งเทคนิคการพัฒนาองค์กร บางเทคนิคนั้น สามารถใช้เน้นการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม หรือสามารถใช้เน้นได้ทั้งผลงานและกระบวนการในขณะเดียวกัน ทั้งนี้ เนื่องจากมี คุณลักษณะก้ำกึ่งกัน ส่วนประเภทที่สอง เป็นการจำแนกที่มุ่งตอบคำถามที่ว่า “เทคนิคการพัฒนาองค์กรนี้นำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของกลุ่มเป้าหมายระดับใด ในองค์กร” ซึ่งเทคนิคการพัฒนาองค์กรบางเทคนิคนั้น สามารถใช้ได้ทั้งระดับบุคคล และกลุ่มในขณะเดียวกัน ซึ่งการซ้ำซ้อนหรือเกี่ยวโยงกันเช่นนี้ สะท้อนให้เห็นถึงความ จำเป็นที่ต้องใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็น ไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และประเภทที่สาม จำแนกตามกลยุทธ์ที่ใช้ในการ เปลี่ยนแปลง เป็นการจำแนกที่มุ่งตอบคำถามที่ว่า “เทคนิคการพัฒนาองค์กรนี้นำมา ใช้สนับสนุนกลยุทธ์ที่องค์กรได้เลือกใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอะไร”

สรุปได้ว่า เทคนิคการพัฒนาองค์กรดังกล่าวข้างต้นมีประเด็นที่น่าสนใจ อันได้แก่ ประการแรก เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล เน้นการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ความรู้ และทักษะของบุคคล ซึ่งเป็นหน่วยย่อยที่สุดขององค์กร ประการ ที่สอง เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับระหว่างบุคคล เน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ประการที่สาม เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มหรือทีม เน้นการ พัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพ ประการที่สี่ เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับระหว่างกลุ่ม เน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งได้ ประการที่ห้า เทคนิค การพัฒนาองค์กรระดับองค์กร เน้นการพัฒนาที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และประการ ที่หก เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับโครงสร้าง เน้นการพัฒนาระบบย่อยของโครงการ ทั้งงาน โครงสร้าง และเทคโนโลยี โดยที่สิ่งเหล่านี้ดูเหมือนจะยุ่งยากและซับซ้อน อันเนื่องมาจากเทคนิคการพัฒนาองค์กรนั้นมีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งได้ ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับศาสตร์และเทคนิคการบริหารอื่น ๆ ด้วยความกลมกลืน แล้ว นั่นเอง

ข้อสังเกตต่อการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อแนวคิดการพัฒนาองค์กรนั้น Sunantha Laohan (2007: 219) มีข้อสังเกตต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งที่ปรึกษาและตัวแทนการเปลี่ยนแปลงต้อง คำนึงถึง อันได้แก่ ประการแรก การพัฒนาองค์กร ยังอธิบายครอบคลุมไปถึงองค์การ ภาครัฐและภาคประชาชน ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงองค์การภาครัฐกิจและภาคอุตสาหกรรม เท่านั้น ประการที่สอง การเปลี่ยนไปใช้การบริหารตามสถานการณ์แทนการยึดตัวแบบ ประการที่สาม การยึดหลักการปฏิบัติได้จริงแทนการยึดค่านิยมประชาธิปไตย ประการ ที่สี่ การใช้เทคนิคในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมแทนการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ

การสำรวจข้อมูลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับ และการใช้ตัวแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
 ประการที่ห้า การให้ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแทนการให้ที่ปรึกษาเป็นผู้นำ
 ประการที่หก การมุ่งปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมแทนการเป็นเพียงแนวคิดนามธรรม ประการ
 ที่เจ็ด การเน้นทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกทุกระดับแทนการทำงานแบบ
 เดิมที่เน้นงานเฉพาะกับผู้บริหาร และประการที่แปด การเน้นการทำงานในการเป็น
 ผู้ปฏิบัติได้จริงแทนการทำงานในลักษณะการเป็นผู้เชี่ยวชาญ กระนั้นก็ตาม แม้จะเลือกใช้
 เทคนิคการพัฒนางานองค์การด้วยความตระหนักถึงข้อสังเกตต่อการพัฒนางานองค์การเป็น
 อย่างดี ก็ไม่ได้หมายความว่าพัฒนางานองค์การจะประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมาย
 ไว้เสมอไป อันเนื่องมาจากข้อบกพร่องต่าง ๆ เหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกใช้เทคนิค
 การพัฒนางานองค์การที่ไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด
 การจัดลำดับก่อนหลังของการเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์การคลาดเคลื่อนไปจากที่
 ควรจะเป็น การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์การที่ไม่ได้รับความเต็มใจร่วมมือ
 จากสมาชิกในองค์การ หรือการเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์การที่ให้ผลในการ
 เปลี่ยนแปลงที่เนิ่นนานเกินไป

สรุปได้ว่า การพัฒนางานองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนอย่าง
 เป็นขั้นตอนและมีความต่อเนื่อง อีกทั้งยังต้องบูรณาการความรู้จากศาสตร์ต่าง ๆ เข้า
 ด้วยกัน ซึ่งไม่ใช่งานที่สำเร็จได้ง่ายและในเวลาสั้น เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการ
 เปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ที่ปรึกษาการพัฒนา
 งานองค์การ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ

มองอนาคตและแนวโน้มของการพัฒนางานองค์การ

การพัฒนางานองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นขั้นเป็นตอนอย่างมีระบบ
 และมีความต่อเนื่อง เช่นนี้ แนวคิดการพัฒนางานองค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนมุมมอง
 ต่อการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยเฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็น
 ไปอย่างรวดเร็วหลายเท่าตัว จนทำให้องค์การปรับตัวตามแทบไม่ทัน หัวข้อนี้จึงให้ความ
 สำคัญกับแนวโน้มการพัฒนางานองค์การว่ามีทิศทางเป็นอย่างไร และการพัฒนางานองค์การใน
 อนาคตควรจะเป็นเช่นไร ทั้งนี้ Pettigrew, Woodman, and Cameron (2001: 697)
 ได้กล่าวว่าปัจจุบันนี้การวิจัยการเปลี่ยนแปลงขององค์การเปรียบได้กับกระบวนการ
 เปลี่ยนแปลงรูปร่างของแมลงที่เรียกว่า “เมตามอร์ฟอซิส” (Metamorphosis) นั้น
 หมายถึงว่างานวิจัยและงานเขียนที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ มักสะท้อนให้
 เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน
 โดยขั้นตอนเหล่านี้จะใช้กระบวนการที่หลากหลายและสร้างความเข้มแข็งจากการ

เชื่อมโยงระหว่างศาสตร์ด้านการศึกษาด้านองค์กรและสังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน โดยยกตัวอย่างความสนใจของนักวิชาการแต่ละยุคที่ทำให้เห็นภาพการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาองค์กรอย่างช้า ๆ นั่นคือ การมีผู้สนใจศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงบริบท ประวัติศาสตร์ และกระบวนการ ซึ่งต่อมาก็มีผู้สนใจศึกษาวิเคราะห์ในประเด็นดังกล่าวอย่างละเอียด จนมีข้อเสนอว่าทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงควรอธิบายถึงประเด็นความต่อเนื่องและเวลาของกระบวนการหรือการปฏิบัติการและบริบทขององค์กร ซึ่งทั้งสองประเด็นนี้จุดประกายให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องจังหวะและลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติการในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม การศึกษาด้านการพัฒนาองค์กรยังขาดความเข้าใจถึงพลวัตและผลกระทบของบริบท เวลา กระบวนการ และความไม่ต่อเนื่อง โดยที่การเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาองค์กรนั้นยังคงศึกษาในวงเวียนอยู่ในขอบเขตเนื้อหา อันได้แก่ การศึกษาเกี่ยวกับความซับซ้อนของบริบทและระดับการวิเคราะห์ ภาพรวมของกระบวนการและการปฏิบัติการ การเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร และการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงองค์กรระหว่างประเทศและข้ามวัฒนธรรม รวมทั้งการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกระบวนการเปลี่ยนแปลงกับประเด็นอื่น ๆ เช่น การยอมรับเปิดกว้าง และการปรับปรุงการจัดลำดับขั้นตอนและหลักการตลอดจนความร่วมมือระหว่างนักวิชาการและผู้ปฏิบัติการในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Pettigrew, Woodman, and Cameron, 2001: 697-705) กระนั้นก็ตาม Marshak and Grant (2008: S8) ได้กล่าวถึงแนวโน้มของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า ยังคงขาดการถกเถียงและอภิปรายเชิงเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของการพัฒนาองค์กรแบบดั้งเดิมและการพัฒนาองค์กรในทางปฏิบัติ หรือกล่าวอีกอย่างได้ว่าเป็นการเปรียบเทียบระหว่างการพัฒนาองค์กรในมุมมองเดิมที่เน้นความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและการพัฒนาองค์กรในมุมมองใหม่ที่เน้นถึงความสามารถในการดำรงอยู่และเติบโตขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดการพัฒนาองค์กรในยุคเริ่มต้นอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้ ยังมีมุมมองต่ออนาคตของการพัฒนาองค์กรในอีกหลายแง่มุม ซึ่ง Meyer and Meyer (2011: 12) เห็นว่าการพัฒนาองค์กรในอนาคต ยังจำเป็นต้องมีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อแสดงให้เห็นถึงผลการศึกษาที่มีความเป็นเหตุเป็นผลและยอมรับได้ ขณะที่ Wirttemberg, Lipsky, Abrams, Conway, and Slepian (2014: 11-20) มองว่าอนาคตของการพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับคน เนื่องจากคนสามารถขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรได้ โดยเสนอว่าผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องทำงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการเพื่อให้เข้าใจ

ถึงความท้าทายและโอกาสที่องค์กรต้องเผชิญ และยอมรับในการใช้เครื่องมือการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการนำไปใช้ในปฏิบัติการสนับสนุนองค์กรอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า แนวโน้มของการพัฒนาองค์กรสะท้อนให้เห็นมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างกัน อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างเป็นขั้นตอน การเน้นความสามารถในการดำรงอยู่และเติบโตขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวาทกรรมองค์กร การวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และการให้ความสำคัญกับคน สิ่งเหล่านี้จำเป็นที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรต้องตระหนักถึงแนวโน้มดังกล่าวด้วย เนื่องจากส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างไม่อาจปฏิเสธได้

วาทกรรมองค์กร : เครื่องมือพัฒนาและจัดการองค์การสู่เป้าหมาย

“วาทกรรมองค์กร” (organizational discourse) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการจัดการหรือการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีหลายมุมมอง โดย Heracleous (2004: 180-181) อธิบายว่าวาทกรรมองค์กรเป็นแนวคิดที่ทำให้เกิดการให้ความหมายขององค์กรใหม่ และ Wastell (2003: 179) เห็นว่าวาทกรรมองค์กรเป็นการป้องกันทางสังคมเพื่อลดความกังวลเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วน Hardy, Lawrence, and Grant (2005: 58) กล่าวว่าวาทกรรมองค์กรจะช่วยเสริมสร้างอัตลักษณ์การรวมกลุ่ม อันจักนำไปสู่ความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Alakavuklar (2009: 1) อธิบายเพิ่มเติมว่าวาทกรรมองค์กรช่วยทำให้มองเห็นว่าองค์กรเป็นครอบครัวและสมาชิกขององค์กรเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน นอกจากนี้ Fairhurst and Uhl-Bien (2012: 1043) ยังเห็นว่าวาทกรรมองค์กรนั้นถือเป็นสิ่งที่ใช้ทดสอบภาวะผู้นำได้ อันเนื่องมาจากภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในองค์กรหนึ่ง ๆ หากแต่ Kärreman (2014: 212) กลับให้ความเห็นที่แตกต่างออกไป โดยอธิบายว่าวาทกรรมองค์กรยังคงเป็นแนวคิดที่มีข้อจำกัดในการทำความเข้าใจ เนื่องจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ซับซ้อนได้ยากกว่าอะไรจริง อะไรไม่จริง ถึงกระนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในวาทกรรมองค์กร ในที่นี้จึงขอใช้แนวคิดของ Marshak and Grant (2008: S7-S11) ในการขยายความ กล่าวคือ วาทกรรมองค์กรจะช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแนวใหม่ที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีคุณค่าต่อการปฏิบัติการ รวมทั้งช่วยทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เนื่องจากวาทกรรมองค์กรจะเอื้อให้เกิดการเจรจาต่อรองระหว่างตัวแสดงที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นต้องสร้างวาทกรรมใหม่ ๆ เนื่องจากเชื่อว่าหากมีการพัฒนาองค์กรแนวใหม่เพิ่มมากขึ้น แนวคิดใหม่นี้จะกลายเป็นแนวคิดที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรในที่สุด

สรุปได้ว่า วาทกรรมองค์กรถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรแนวใหม่ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง กระบวนการอำนาจ และการเมือง เพื่อสร้างความเป็นจริงทางสังคมที่ทำให้เกิดการยอมรับและเกิดแนวคิดที่ตรงข้ามกับรูปแบบเดิม ๆ ของการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน อันถือเป็นทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาและจัดการองค์กร

การประยุกต์แนวคิดการพัฒนาองค์กรกับการจัดการชุมชน

จากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวถึงการพัฒนาองค์กร คำถามที่เกิดขึ้นคือ “แล้วการจัดการชุมชนกับการพัฒนาองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกันได้อย่างไร” และ “หากนำไปอธิบายหรือประยุกต์ใช้ในการจัดการชุมชนหนึ่ง ๆ จะทำได้อย่างไร” โดยที่ในความเป็นชุมชนนั้นมีหลากหลายนิยามความหมาย ทั้งชุมชนที่มีอาณาเขตพื้นที่ที่กลุ่มคนมารวมตัวกัน เช่น กรณีชุมชนท้องถิ่นที่ผู้คนมีความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยมีรูปแบบที่หลากหลายและสลับซับซ้อน หรือกรณีชุมชนในแบบอื่น ๆ เช่น ชุมชนเสมือนจริงที่มีการสื่อสารและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันผ่านเครื่องมือสื่อสารอย่างอินเทอร์เน็ต เช่น ชุมชนในห้องต่าง ๆ ของเว็บบล็อกพันทิป ฯลฯ อย่างไรก็ตามข้อสังเกตในความเป็นชุมชน ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดจะมีองค์ประกอบที่คล้ายกัน นั่นคือ กลุ่มคน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการรวมตัวกัน การมีความคิดความเชื่อที่คล้ายหรือใกล้เคียงกัน การมีเครื่องมือสื่อสารที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม ซึ่งแต่ละชุมชนล้วนมีความเป็นพลวัตที่เปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์การปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาบนพื้นฐานการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่าชุมชนในหลากหลายรูปแบบที่กล่าวมาก็สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดการพัฒนาองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ชุมชนคือองค์กร หรือองค์กรก็คือชุมชน นั่นเอง เนื่องจากมีความสอดคล้องกับนิยามขององค์กรในความหมายของ Daft (2007: 10) ที่อธิบายว่าองค์กรเป็นหน่วยทางสังคมที่มีเป้าหมายโดยตรง ซึ่งมีการออกแบบระบบโครงสร้างและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีองค์ประกอบสำคัญขององค์กร นั่นคือ คน และความสัมพันธ์ของคนเหล่านั้นกับผู้อื่น อีกทั้งยังสอดคล้องกับนิยามที่ Cornelissen (2005: 758-761) อธิบายว่าการให้ความหมายขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมักจะนำมาอุปมาเปรียบเทียบกับสิ่งอื่น ๆ ไปพร้อมกัน เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อัตลักษณ์องค์กร ฯลฯ เช่นเดียวกับชุมชนที่แต่เดิมอาจมีนิยามจำกัดอยู่เพียงแค่การรวมกลุ่มของคนในสถานที่หนึ่ง ๆ หากแต่ปัจจุบันนี้การรวมกลุ่มของคนได้เปลี่ยนไปทั้งไร้ขอบเขตและไร้พรมแดน อันเกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี จนทำให้เกิดชุมชนเสมือนจริงขึ้น อีกทั้งยังได้นำชุมชน

ไปใช้ในนิยามทำนองเดียวกับองค์การ โดยนำไปใช้ในเชิงอุปมาเปรียบเทียบกับสิ่งอื่น ๆ อย่างกรณีองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้

นอกจากนั้น ยังมีอีกคุณลักษณะหนึ่งที่มีความเหมือนกันระหว่างชุมชนและองค์การ นั่นคือ การมองว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การหรือชุมชน โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้ที่สามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งถือเป็นบุคคลสำคัญต่อการพัฒนาองค์การหรือชุมชนที่เน้นการปฏิบัติได้จริงหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม กระนั้นก็ตาม เมื่อชุมชนคือองค์การ คำถามคือ “แล้วจะประยุกต์ใช้แนวคิดนี้กับการจัดการชุมชนได้อย่างไร” ซึ่งเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจขบคิดไม่น้อย

วาทกรรมองค์การ การพัฒนาองค์การ และการจัดการชุมชน แม้จะมองว่าชุมชนเป็นองค์การหนึ่ง หากแต่ในการจัดการชุมชนในภาคปฏิบัติการที่เกิดขึ้นนั้นพบว่า ชุมชนมักจะถูกขับเคลื่อนด้วยหน่วยงานสังคมหลาย ๆ หน่วย ซึ่งอาจมีสถานะเป็นองค์การและองค์กร ยกตัวอย่างเช่น องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล และองค์กรชุมชนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มอาชีพ ฯลฯ ซึ่งแต่ละองค์การหรือองค์กรจะมีบุคคลที่อยู่ในบทบาทผู้นำ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการขับเคลื่อนการจัดการองค์การหรือองค์กรเหล่านั้น เช่นนี้ การพัฒนาองค์การจึงมีความสำคัญกับผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการทำงานพัฒนาชุมชน โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในบทบาทผู้นำขององค์การและองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อจักได้นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้วยเทคนิคการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีแบบแผน เป็นขั้นเป็นตอน และเป็นระบบ ทั้งนี้ หากพิจารณาจากนิยามของการพัฒนาองค์การที่มีหลากหลายมุมมองจากนักวิชาการ ซึ่งแต่ละมุมมองล้วนมีความสำคัญและเป็นส่วนเติมเต็มแนวคิดการพัฒนาองค์การทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การทั่วทั้งระบบ หรือการประยุกต์ใช้และถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะวิธีปฏิบัติงานด้านพฤติกรรมศาสตร์ให้กับสมาชิกขององค์การ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นข้อคิดสำหรับผู้นำชุมชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชน ซึ่งต้องนำไปคิดทบทวนและปรับปรุงประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การหรือองค์กรชุมชนที่ตนทำงานขับเคลื่อนหรือเป็นสมาชิกอยู่

อนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นประเด็นการพัฒนาองค์การแนวใหม่ มุมมองอนาคตของการพัฒนาองค์การ หรือวาทกรรมองค์การ สิ่งเหล่านี้ต่างเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำชุมชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชนได้ข้อคิดเช่นกัน ซึ่งวาทกรรมนั้นถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการที่ผู้นำต้องทำ (Bruce, Connell, Higgins, and Mahoney, 2011: 141) โดยที่ Meyer and Meyer (2011: 12) เห็นว่าการพัฒนาองค์การในอนาคตยังจำเป็นต้องมีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อแสดงให้เห็นถึง

ผลการศึกษาที่มีความเป็นเหตุเป็นผลและยอมรับได้ โดยนัยนี้ การจัดการชุมชนภายใต้การขับเคลื่อนขององค์กรและองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำเข้าสู่กระบวนการจัดการชุมชนต่อไป อย่างไรก็ตาม จากมุมมองของ Wirtenberg, Lipsky, Abrams, Conway, and Slepian (2014: 11-20) ที่เสนอว่าอนาคตของการพัฒนาองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับคน เนื่องจากคนสามารถขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรได้ ด้วยเหตุนี้ การจัดการชุมชนจึงต้องไม่ละเลยที่จะให้ความสำคัญกับคน อันหมายถึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับชุมชน องค์กร และองค์กร ทั้งที่เป็นชาวบ้านทั่วไปและชาวบ้านที่เป็นสมาชิกในองค์กรหรือองค์กรในบทบาทที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ วาทกรรมองค์กรถือเป็นแนวคิดที่ช่วยในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ดังที่ Marshak and Grant (2008: S7-S11) ได้อธิบายไว้ว่าวาทกรรมเป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของการเปลี่ยนวาทกรรม อีกทั้งยังต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลนำเข้าที่มีเหตุมีผลและเชื่อถือได้ โดยเห็นว่าสองประการนี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กรแนวใหม่ในรูปแบบที่หลากหลายและมีคุณค่าต่อภาคปฏิบัติการ รวมทั้งทำให้เกิดความคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เช่นเดียวกับการจัดการชุมชนที่ต้องการวาทกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างเท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กรณีศึกษามัสยิดชุมชนทุ่งตำเสา ดังที่ Utai Parinyasutinun (2017: 86-88) ศึกษา มัสยิดในชุมชนทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ในมุมมองการพัฒนาองค์กร พบว่า มัสยิดที่มีอยู่ถึงสามแห่งในหมู่บ้านที่เป็นชุมชนมุสลิมจำนวนสองหมู่บ้านนั้น มัสยิดดังกล่าวถือเป็นพื้นที่สำคัญที่มีบทบาทในการปฏิบัติการจัดการชุมชนที่หลากหลายทั้งบทบาทการสืบทอดศาสนา โดยเป็นสถานที่ประกอบศาสนกิจและกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นสถานที่ต้นแบบที่ส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีแก่ชุมชน เป็นศูนย์กลางการศึกษาเพื่อพัฒนาคนในชุมชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข อีกทั้งยังได้จัดการเรียนการสอนภาษาอาหรับสำหรับนักเรียนทั้งที่เป็นมุสลิมและไม่ใช่มุสลิม นอกจากนั้น เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น มัสยิดก็จะทำหน้าที่เป็นสถาบันการปกครอง โดยคณะกรรมการชุมชนมุสลิมจะใช้มัสยิดเป็นสถานที่ในการพิจารณาจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพี่น้องชาวมุสลิม ยิ่งกว่านั้น มัสยิดยังเป็นสถานที่ศูนย์กลางในการจัดสวัสดิการให้แก่คนในชุมชนมุสลิม โดยมีการจัดตั้งกองทุนชะกาตเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในชุมชน สิ่งเหล่านี้ต่างทำให้มัสยิดยังคงดำรงอยู่และเป็นศูนย์รวมจิตใจให้แก่พี่น้องมุสลิมในชุมชนตลอดจนการจัดการสิ่งแวดล้อมของมัสยิดที่ให้ความสำคัญกับต้นไม้ใหญ่ในชุมชน อันถือเป็นแบบอย่างในการอนุรักษ์พื้นที่สีเขียวเพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่คนในชุมชน

การทั้งทำให้มัสยิดได้รับรางวัลมัสยิดสีเขียวในเวลาต่อมา

จะเห็นได้ว่า มัสยิดในชุมชนทุ่งตำเสาเคื่องการ ๆ หนึ่งในชุมชนที่มีบทบาทหลากหลายที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนตามวิถีอิสลาม อันประกอบด้วย คน ความสัมพันธ์ของคนที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีผู้นำทั้งผู้นำทางศาสนา ผู้นำด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ผู้นำด้านการศึกษา ฯลฯ โดยเฉพาะการจัดการสิ่งแวดล้อมของมัสยิดที่ได้รับรางวัลยืนยัน ซึ่งถือเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนการมีผู้นำที่เป็นผู้ปฏิบัติได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำตามแนวคิดการพัฒนาองค์กร นอกจากนั้น จากข้อมูลมัสยิดที่กล่าวมายังชี้ให้เห็นว่าการเป็นมัสยิดสีเขียวที่สร้างแรงบันดาลใจให้แก่คนในชุมชนหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อมในชุมชนนั้น อธิบายตามแนวคิดการพัฒนาองค์กรได้ว่ามัสยิดสีเขียวก็คือวาทกรรมองค์การที่ภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการตอบสนองนโยบายการรักษาสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกันการได้รับรางวัลมัสยิดสีเขียวถือเป็นวาทกรรมองค์การที่ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการองค์การหรือการจัดการชุมชนมุสลิม นั่นคือ ทำให้เกิดการให้ความหมายใหม่แก่มัสยิดจากการได้รับรางวัลมัสยิดสีเขียว ซึ่งนอกจากความหมายโดยตรงที่ว่ามัสยิดนี้มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีพื้นที่สีเขียว และมีต้นไม้ใหญ่ให้ร่มเงาที่สร้างความร่มรื่นให้แก่ชุมชนแล้ว ยังมีนัยยะที่สะท้อนถึงความศรัทธาของคนในชุมชนตามบทบัญญัติของอิสลามที่สอนเกี่ยวกับความสะอาด การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม อันเป็นสิ่งที่อัลเลาะห์ได้ประทานมาให้แก่มนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ Heracleous (2004: 180-181) ที่อธิบายถึงวาทกรรมองค์การว่าเป็นแนวคิดที่ทำให้เกิดการให้ความหมายขององค์การใหม่ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Marshak and Grant (2008: S7-S11) ที่กล่าวว่าวาทกรรมองค์การนั้นช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแนวใหม่ที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีคุณค่าต่อการปฏิบัติการ รวมทั้งช่วยทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร นอกจากนั้น ยังสามารถรับรู้ได้ถึงวาทกรรมองค์การที่ปรากฏในชุมชนอีกหลายแห่ง ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบคำขวัญของชุมชนที่แต่ละชุมชนสร้างขึ้นมาเอง หรืออาจรับนโยบายมาจากภาครัฐ เช่น ชุมชนเข้มแข็ง ชุมชนพอเพียง ชุมชนรักป่า ชุมชนรักษ์คลอง ฯลฯ หรือกล่าวอีกอย่างได้ว่าวาทกรรมองค์การคือกลไกสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อพัฒนาชุมชนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมั่นคง

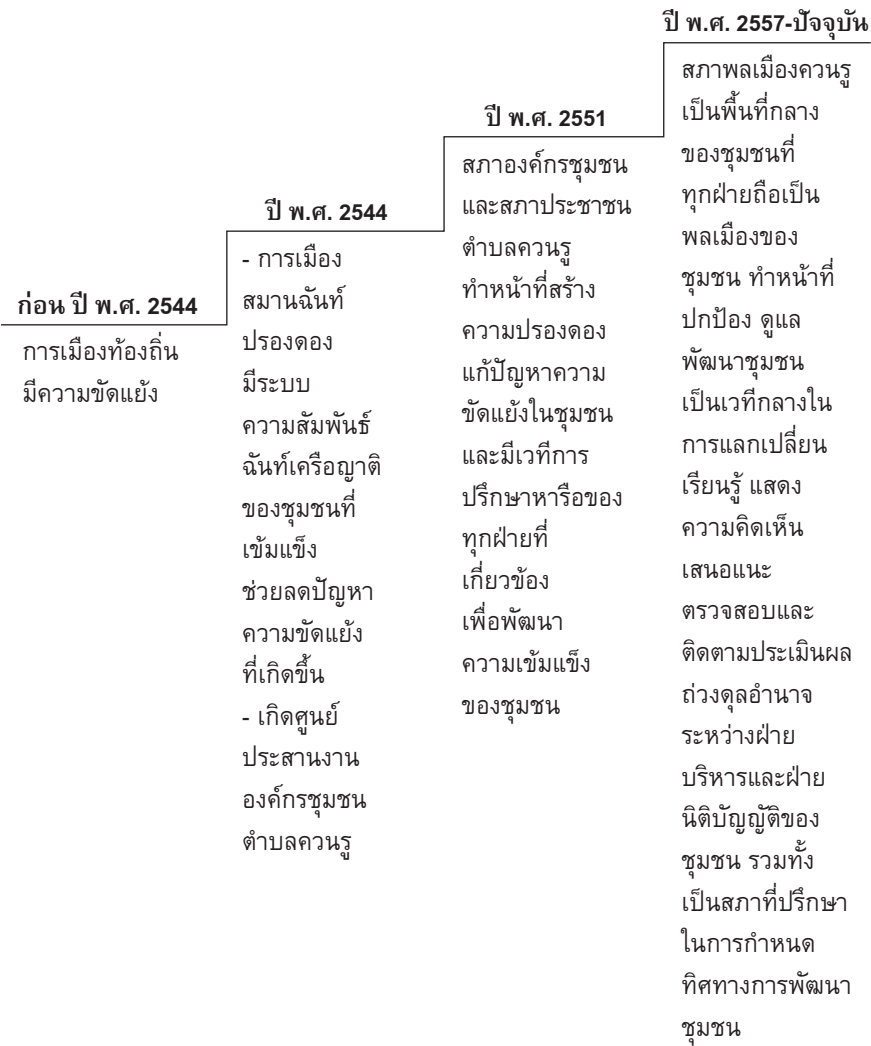
กรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้เพาะฟักลูกปูบ้านหัวเขา จากสภาพปัญหาทรัพยากรสัตว์น้ำในทะเลสาบสงขลามีปริมาณลดลง โดยเฉพาะปูม้า อันกลายเป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้ชาวประมงมารวมตัวและปรึกษารื้อกันถึงแนวทางการเพิ่มจำนวนปูม้าด้วยการก่อตั้งธนาคารปู โดยมีผู้นำในฐานะประธานกลุ่มประมง ป.ทรัพย์อนันต์ นั่นคือ

นายอนันต์ มานิล และนายชำนาญ มานิล ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มและทดลองการเพาะปลูกปูม้าจากภูมิปัญญาที่มีอยู่ ลองผิดลองถูก และพัฒนาองค์ความรู้จนได้ผลดี กอปรกับความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงของกลุ่มทำให้ได้รับการสนับสนุนด้านทุนจากบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท.สผ. สร้างบ่อเพาะเลี้ยงที่ได้มาตรฐาน รวมทั้งได้รับการเพิ่มพูนความรู้จากหน่วยงานวิชาการโดยเฉพาะสถาบันวิจัยการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่งสงขลา และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จากนั้นธนาคารปูของกลุ่มประมงพื้นบ้าน ป. ทรัพย์อนันต์ ก็ได้พัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้เพาะปลูกปูบ้านหัวเขาอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งนี้ Keskanok Boonpetch et al. (2018: 109-110) ซึ่งศึกษาศูนย์การเรียนรู้เพาะปลูกปูบ้านหัวเขาเกี่ยวกับการสร้างความมั่นคงทางอาหารของชุมชนบ้านหัวเขา อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา สะท้อนว่ากลุ่มดังกล่าวมีการพัฒนาชุดความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการศึกษาดูงานจากโครงการพระราชดำริหลายแห่ง ทำให้ชุดความรู้การเพาะปลูกปูได้ผลอย่างมาก จนมีถ่ายทอดความรู้และการขยายเครือข่ายไปยังอีกหลายชุมชนรายรอบทะเลสาบสงขลาและใกล้เคียง จนกระทั่งเป็นที่สนใจอย่างมาก นอกจากนั้น การถ่ายทอดความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ ก็ยิ่งทำให้ศูนย์การเรียนรู้เพาะปลูกปูบ้านหัวเขามีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

จะเห็นได้ว่า ชุมชนบ้านหัวเขามีองค์กรชุมชนอย่างกลุ่มประมงพื้นบ้าน ป. ทรัพย์อนันต์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน มีผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นผู้มีความคิดที่มุ่งแก้ปัญหาจากการเรียนรู้ อันเกิดจากผลกระทบที่มีต่อวิถีชีวิต และมีสมาชิกที่ให้ความร่วมมือ มีการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง จากความมุ่งมั่นทำให้ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกชุมชน จนกลายเป็นศูนย์การเรียนรู้การเพาะปลูกปูที่ได้มาตรฐาน สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่ชุมชนอื่น ๆ สร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่คนในชุมชนรายรอบทะเลสาบสงขลาและใกล้เคียง จากกรณีศึกษาที่สามารถอธิบายด้วยแนวคิดการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจนทั้งในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีผู้นำที่ดีว่าเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติได้จริง และการมีสมาชิกที่ให้ความร่วมมืออย่างจริงจังและจริงใจ สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของคนในชุมชนหรือองค์กร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการจัดการชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ดังที่ Wirtenberg, Lipsky, Abrams, Conway, and Slepian (2014: 11-20) อธิบายว่าอนาคตของการพัฒนาองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับคน เพราะคนสามารถขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรได้ นอกจากนั้น การที่ชุมชนมีกระบวนการทำงานในลักษณะที่เป็นการบูรณาการจากทุกฝ่ายทั้งองค์กรชุมชน สมาชิกชุมชน และองค์กรภายนอกที่ให้การสนับสนุน สิ่งเหล่านี้เป็นไปตามลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่ Brown and Harvey (2006: 14-17) และ Sunantha Laohanant (2007: 53-56) อธิบายไว้ทั้งแง่มุมการเปลี่ยนแปลง

และกระบวนการใช้การเรียนรู้เป็นพื้นฐาน รวมทั้งจำเป็นต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจากกรณีศึกษานี้ก็คือหน่วยงานภายนอกที่ให้การสนับสนุนทุนและวิชาการ ตลอดจนต้องทำอย่างต่อเนื่อง อันเริ่มจากการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษาและองค์กร การวินิจฉัยองค์กร การนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรมาใช้ และการประเมินผล เฝาระวัง และรักษาเสถียรภาพตามลำดับ เช่นเดียวกับคนในชุมชนที่รับรู้สภาพปัญหาการลดลงของสัตว์น้ำ โดยเฉพาะปูม้า ยอมรับสภาพปัญหาการเปลี่ยนแปลงนั้น เกิดการรวมกลุ่มปรึกษาหารือ วินิจฉัย หากลยุทธ์และวิธีการแก้ปัญหา ประเมินผล เฝาระวัง และรักษาเสถียรภาพ อันสะท้อนได้จากการเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ สร้างเครือข่าย และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

กรณีศึกษาองค์กรชุมชนควนรู ขณะที่ Council of Community Development Organization (2015) เห็นว่าชุมชนควนรู อำเภอรัตภูมิ จังหวัดสงขลา ถือเป็นชุมชนต้นแบบที่มีรูปแบบการจัดการชุมชนที่มีความน่าสนใจ โดยเฉพาะการจัดการปัญหาความขัดแย้งของชุมชน อันเนื่องมาจากการเมืองท้องถิ่น ซึ่งกระบวนการเลือกตั้งมักมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นเช่นเดียวกับหลาย ๆ ชุมชนที่ปรากฏได้ในทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ หากแต่ชุมชนควนรูกลับเป็นชุมชนที่มีชื่อเสียงในฐานะที่เป็นชุมชนเข้มแข็งภายใต้การจัดการชุมชนด้วยหลักความสมานฉันท์ โดยเฉพาะผู้นำชุมชน ซึ่งมาจากระบบที่เรียกว่า “การเมืองสมานฉันท์” อันช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี หนึ่ง ตลอดระยะเวลากว่า 15 ปีที่ผ่านมา นับจากจุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี พ.ศ. 2544 ทำให้ชุมชนควนรูหรืออาจเรียกตามแนวคิดการพัฒนาองค์กรได้ว่า “องค์กรควนรู” มีการพัฒนาองค์การมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการปรับเปลี่ยนในแบบค่อยเป็นค่อยไปตามสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนไป จนปัจจุบันก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งสภาพลเมืองควนรูที่มีผลการดำเนินงานที่น่าสนใจในหลายด้าน กล่าวคือ การมีรูปธรรมของการเมืองแบบสมานฉันท์ การมีเวทีกลางของการมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือและกำหนดทิศทางการพัฒนาชุมชนด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่ายทุกองค์กรในชุมชน และการกำหนดให้ชุมชนควนรูเป็นตำบลแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาที่ปฏิบัติได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยสะท้อนผ่านการที่ชุมชนมีการพัฒนาระบบงานและศูนย์การเรียนรู้ที่ครอบคลุมงานพัฒนาในด้านต่าง ๆ (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 การเปลี่ยนแปลงองค์กรชุมชนของชุมชนควนรูจากปี พ.ศ. 2544-ปัจจุบัน

ที่มา: สังเคราะห์จาก Council of Community Development Organization (2015)

จะเห็นว่า ชุมชนความรู้หรือองค์กรความรู้เป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็ง โดยมีทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถือเป็นปฏิบัติได้จริง มีรูปแบบการทำงานภายใต้หลักความร่วมมือและบูรณาการ จนขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนไปสู่เป้าหมายที่มีความเป็นรูปธรรมให้เกิดขึ้นในหลายด้าน มีกระบวนการทำงานที่มีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีวาทกรรมองค์การที่น่าสนใจ ซึ่งชุมชนใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนไปสู่เป้าหมายด้วยการร่วมแรงร่วมใจของคนในชุมชนทั้งในระดับบุคคลและองค์กรชุมชน ไม่ว่าจะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ชุมชนจัดการตนเอง ชุมชนสมานฉันท์ ชุมชนเครือญาติ หรือการเมืองสมานฉันท์ปรองดอง สิ่งเหล่านี้ในมุมมองการพัฒนาองค์การแล้วถือเป็นวาทกรรมองค์การ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดการชุมชนที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับชุมชนได้ ด้วยเหตุนี้ ชุมชนความรู้จึงเป็นอีกหนึ่งองค์การที่สามารถฉายภาพในการนำแนวคิดการพัฒนาองค์การมาอธิบายและประยุกต์ใช้ในการจัดการชุมชนที่ทำให้เกิดความเข้าใจได้อย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดการพัฒนาองค์การยุคใหม่ที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ซึ่งได้รับอิทธิพลจากวิทยาศาสตร์สมัยใหม่และปรัชญาหลังสมัยใหม่นั้น ถือเป็นมุมมองที่ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชนได้คิดวิเคราะห์ในหลายประเด็น เช่น สนใจว่าคนคิดอย่างไร หากคนในองค์กรยังคิดในแง่ลบหรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ ย่อมส่งผลกระทบต่อความร่วมมือในการทำงานใด ๆ ขององค์การ เช่นเดียวกับชุมชน การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกที่เกี่ยวข้องในทุกระดับในชุมชน ทั้งนี้ เพื่อให้ชุมชนเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนและพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง

บทสรุป

การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมองค์การอีกด้วย เช่นนี้ การพัฒนาองค์การจึงเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและใช้เวลานาน โดยเริ่มจากการยอมรับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษาและองค์กร การวินิจฉัยองค์การ การนำเทคนิคการพัฒนาองค์การมาใช้ และการประเมินผล ใฝ่ระวัง และรักษาเสถียรภาพ ตามลำดับ ขณะที่เทคนิคการพัฒนาองค์การเป็นอีกประเด็นที่ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ กระนั้นก็ตาม แม้จะเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การด้วยความตระหนักถึงข้อสังเกตต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างดี

ก็ไม่ได้หมายความว่าพัฒนาองค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เสมอไป ทั้งสาเหตุจากข้อจำกัดของเทคนิคการพัฒนาองค์กรและข้อบกพร่องในการนำไปใช้งาน

หนึ่ง การเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาองค์กรมีลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไปที่เรียกว่า “เมตามอร์ฟอซิส” และมีพัฒนาการไปตามสถานการณ์ ทั้งนี้ เมื่อกล่าวถึงแนวโน้มและอนาคตของการพัฒนาองค์กรจะเห็นได้ว่าขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ซึ่งคนถือเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและเกิดความยั่งยืน ขณะที่คนเหล่านี้ก็จำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ และข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร นั่นคือ ข้อมูลอันเป็นผลจากการทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้น งานวิจัยจึงเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร นอกจากนั้น วาทกรรมองค์กรยังเป็นเครื่องมือในการจัดการที่ทำให้เกิดการตั้งคำถามและกำหนดประเด็นใหม่ ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร หรือการสร้างวาทกรรมขึ้นมา เพื่อสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของสมาชิกในองค์กร อันจักนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้โดยไม่ยากนัก

หนึ่ง หลักการพัฒนาองค์กรดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการชุมชนได้ หากมองชุมชนว่าเป็นองค์กรประเภทหนึ่ง ฉะนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการจัดการชุมชน โดยเฉพาะผู้นำชุมชน จึงควรทบทวนความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร โดยเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ของชุมชน องค์กร หรือองค์กรเหล่านั้น ตลอดจนเรียนรู้การสร้างวาทกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการชุมชน ในท้ายที่สุดย่อมนำไปสู่การสร้างคามเข้มแข็งของชุมชนและความอยู่ดีมีสุขของคนในชุมชนให้เป็นจริงขึ้นมาได้



References

- Alakavuklar, O. N. (2009). "We Are a Family"-A Critical Organizational Discourse Analysis. **International Journal of Business and Management**, 1(1): 1-10.
- Asasongtham, J. (2010). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management of SME Entrepreneurs (ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs). **Panyapiwat Journal**, 2(1): 104-112.
- Boonpetch, K., Keawkwantong, J., Sakulhong, P., and Parinyasutinun, U. (2018). Ban Hua Khao Crab Culture Learning Center and Food Security of Hua Khao Daeng Community (ศูนย์การเรียนรู้เพาะพันธุ์กบปูบ้านหัวเขากับการสร้างความมั่นคงทางอาหารของชุมชนหัวเขาแดง). **Maharakham Journal of Humanities and Social Sciences**, 37(1): 106-117.
- Borisutdhi, Y. (2015). **Community Study: Perspective based on Research and Scientific Process** (การศึกษาชุมชน: แนวคิดฐานการวิจัยและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์). Khon Kaen: Khon Kaen University Press.
- Brown, D. R. and Harvey, D. (2006). **An Experiential Approach to Organization Development** (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Bruce, B. C., Connell, J. M., Higgins, C., and Mahoney, J. T. (2011). The Discourse of Management and the Management of Discourse. **International Journal of Strategic Change Management**, 3(1/2): 141-154.
- Cornelissen, J. P. (2005). Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory. **Academy of Management Review**, 30(4): 751-764.
- Council of Community Development Organization. (2015). **From Political Reconciliation to Khuan Ru Citizen Council** (จากการเมืองสมานฉันท์สู่สภาพลเมืองควนรู). [Online]. Retrieved May 12, 2017 from <http://www.codi.or.th/index.php/2015-08-04-11-01-52/12731-2015-02-23-04-05-34>
- Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2005). **Organization Development and Change** (8th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. (2007). **Understanding the Theory and Design of Organizations**. China: Thomson South-Western.

- Fairhurst, G. T. and Uhl-Bien, M. (2012). Organizational Discourse Analysis (ODA): Examining Leadership as a Relational Process. **The Leadership Quarterly**, 3(2): 1043-1062.
- French, W. L., Bell, Jr. C. H., and Zawacki, R. A. (2005). **Organization Development and Transformation: Managing Effective Change** (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hardy, C., Lawrence, T. B., and Grant, D. (2005). Discourse and Collaboration: The Role of Conversations and Collective Identity. **Academy of Management Review**, 30(1): 58-77.
- Heracleous, L. (2004). Interpretivist Approaches to Organizational Discourse. In Grant, D., Phillips, N., Hardy, C., Putnam, L., and Osrick, C. (Eds.), **Handbook of Organizational Discourse** (pp. 175-192). Beverly Hills: Sage.
- Kärreman, D. (2014). Understanding Organizational Realities through Discourse Analysis: The Case for Discursive Pragmatism. **Journal of Business Anthropology**, 3(2): 201-215.
- Khajananan, N. (2008). Organization Behavior (พฤติกรรมองค์กร). Bangkok: Se-education.
- Khampetch, C. (2008). Discourse and Dichotomies of Community Study (การศึกษาชุมชนเชิงวาทกรรมแบบคู่ตรงข้าม). **Srinakharinwirot Journal of Social Sciences**, 11: 1-9.
- Laohan, S. (2007). **Organization Development (การพัฒนองค์กร)** (5th ed.). Bangkok: Wirat Education.
- Marshak, R. J. and Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. **British Journal of Management**, 19: S7-S19.
- McLean, G. N. (2006). **Organization Development: Principles Processes Performance**. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Meyer, W. S. and Meyer, B. M. (2011). Organization Development: Yesterday, Today and Tomorrow. **Student Research Conference Submission University of Minnesota**, Minnesota: University of Minnesota.

- Parinyasutinun, U. (2017). Organization Development in Perspectives: Masjid and Thungtamsao Community Management in Islamic Way of Life (มุมมองการพัฒนาองค์กร: มัสยิดและการจัดการชุมชนทุ่งตำเสาตามวิถีอิสลาม). **Journal of Social Development**, 19(1): 81-98.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., and Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. **Academy of Management Journal**, 44(4): 697-713.
- Phongphit, S. (2010). **100 Words You Should Know (ร้อยคำที่ควรรู้)**. Bangkok: Phalangpanya.
- Ratsameethammachote, J. (2015). **Organization Development and Change (การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร)**. Bangkok: Thanwa 4 Art.
- Rattanaprichavej, N. (2009). Organizational Innovation of Small and Medium Enterprises (SMEs) based on the Concept of Learning Organization (นวัตกรรมองค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมบนพื้นฐานแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้). **Panyapiwat Journal**, 1(1): 142-153.
- Ruanggoon, J. (2013). Organizational Change: Concepts, Process and the Roles of Human Resource Professional (การเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์). **Panyapiwat Journal**, 5(1): 194-203.
- The Royal Institute of Thailand. (2013). **The Royal Institute Dictionary, B.E. 2554 (2011) (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554) (2nd ed.)**. Bangkok: The Royal Institute of Thailand.
- Walaisathian, P., Aob-un, S., Wiset, S., Benjasub, C., and Hasannari, C. (2009). **Process and Work Technique for Development Agent (กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา) (4th ed.)**. Bangkok: Learning Promotion for Well-being Project.
- Wastell, D. G. (2003). Organizational Discourse as a Social Defense: Taming the Tiger of Electronic Government. In Wynn E. H. et al. (Eds.), **Global and Organizational Discourse about Information Technology** (pp. 179-195). New York: Springer Science & Business Media.
- Wijarn, B. (2007). **Knowledge Management in Action (การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ)**. Bangkok: Expernet.

- Wirttenberg, J., Lipsky, D., Abrams, L., Conway, M., and Slepian, J. (2007). The Future of Organization Development: Enabling Sustainable Business Performance through People. **Organization Development Journal**, 25(2): 11-20.
- Wutthirong, P. (2014). Organizational Innovativeness Conceptual Framework: Integration of Resource Based View and Learning Organization Concept (กรอบแนวคิดการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ: การบูรณาการแนวคิดทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้). **NIDA Development Journal**, 54(1): 21-48.