

# องค์ความรู้การสร้างเครือข่าย

สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

พัฒนาให้เป็นเมืองที่อยู่อาศัยชั้นดีมีความปลอดภัย



โดย คณะทำงานจัดการความรู้จังหวัดนนทบุรี

ตามโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดที่ 4

IT7 : การจัดการความรู้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

## คำนำ

เอกสารฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการดำเนินการจัดการความรู้จังหวัดนนทบุรี ในตัวชี้วัด IT7 : การจัดการความรู้ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โดยมีการดำเนินการแบบบูรณาการร่วมกัน 31 ส่วนราชการของจังหวัด ซึ่งคณะกรรมการจัดการความรู้ ได้พิจารณาคัดเลือกองค์ความรู้การสร้างเครือข่าย เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาให้เป็นเมืองที่อยู่อาศัยชั้นดี มีความปลอดภัย มาดำเนินการ โดยมีองค์ความรู้ย่อย คือ 1. ภาวะผู้นำ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การสร้างและพัฒนาเครือข่าย 4. การสร้างแรงจูงใจ

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับคณะกรรมการจัดการความรู้และผู้สนใจ ใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

คณะผู้จัดทำ  
จังหวัดนนทบุรี  
สิงหาคม 2553

## สารบัญ

### หน้า

คำนำ

สารบัญ

องค์ความรู้ “องค์ความรู้การสร้างเครือข่าย”

แนวคิดและความหมาย

4-14

องค์ความรู้ย่อย

- ภาวะผู้นำ 15 -20
- การทำงานเป็นทีม 21-24
- การสร้างและพัฒนาเครือข่าย 25-28
- การสร้างแรงจูงใจ 29-33

## องค์ความรู้การสร้างเครือข่าย

### บทนำ

#### แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

ในทางสังคมวิทยา เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจากกลุ่ม โดยที่กลุ่มจะมีขอบเขตที่ชัดเจน รู้ว่าใครเป็นสมาชิก ใครไม่ใช่สมาชิก มีความเป็นรูปธรรม มองเห็นได้ มีโครงสร้างทางสังคมในระดับหนึ่ง แต่เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่ไม่มีขอบเขตการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเครือข่ายอาจจะมองเห็นและมองไม่เห็นเป็นรูปธรรมก็ได้ สาธะของการเชื่อมโยงระหว่างกันที่จะช่วยให้มองเห็นรูปธรรมของเครือข่ายมี 3 ลักษณะ คือ เครือข่ายการแลกเปลี่ยน เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร และเครือข่ายความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกัน เครือข่ายไม่มีโครงสร้างที่แน่นอนตายตัว อาจมีการออกแบบโครงสร้างขึ้นมาทำหน้าที่สานความสัมพันธ์ระหว่างคน/กลุ่มองค์กรให้ต่อเนื่อง แต่ในเครือข่ายไม่มีใครบังคับให้ใครทำอะไรได้ แต่ละคน/กลุ่มองค์กรต่างก็เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายได้พอ ๆ กัน ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมของเครือข่ายจึงมีความซับซ้อนกว่ากลุ่มองค์กรมากนัก (Boissevain and Mitchell, 1973)

#### สถานการณ์ของชุมชนและเครือข่ายองค์กรไทยในปัจจุบัน

ถ้าจะมองหาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนาให้คนในสังคมกลายเป็นประชาชนพลเมือง และให้สังคมกลายเป็นชุมชนหรือประชาคม ซึ่งประกอบด้วย โอกาส เวลา และสถานที่ ที่คนในชุมชนจะได้พบและทำกิจกรรมร่วมกัน และวิธีการจัดระเบียบในการติดต่อกันในเรื่องของส่วนรวมที่ได้จากช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เชื่อมต่อถึงกันภายในเครือข่ายที่โยงใยไปทั่วทั้งชุมชน การจัดเวทีชาวบ้าน นับเป็นกิจกรรมที่ทำให้มีการปรึกษาหารือระหว่างประชาชน เพื่อจัดการกับประเด็นปัญหาวิกฤตของชุมชน ทำให้ประชาชนได้มีการติดต่อกัน และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ไม่ใช่เป็นเพียงเพื่อมิตรภาพส่วนตัว แต่เพื่อเรื่องของส่วนรวม หมู่บ้านส่วนใหญ่ในทุกพื้นที่ไม่มีการจัดประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อพูดคุยกันในเรื่องของส่วนรวมบ่อยนัก ส่วนใหญ่เป็นการสนทนากันในกลุ่มเล็ก ๆ อย่างไม่เป็นทางการ ตามร้านค้าในชุมชน หรือเมื่อพบปะกันในกิจกรรมและพิธีกรรมทางศาสนา งานประเพณีของหมู่บ้าน พิธีกรรมของท้องถิ่น งานสังคม โดยเฉพาะงานบวช (สำหรับสังคมชาวพุทธ) งานแต่งงาน งานศพ หรือระหว่างการแลกเปลี่ยนแรงงานกันในการทำนา ทำสวน ทำไร่ ไร่อย่างไรก็ตาม ในทุกตำบลอย่างน้อยจะมีอยู่ 1 - 2 หมู่บ้าน ที่พบว่ามีการจัดประชุมเป็นประจำ นอกจากนี้ทุกพื้นที่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์แบบญาติพี่น้องของคนในชุมชนว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมที่ทำให้คนมีความเอื้ออาทรและรักใคร่ปรองดองกัน

จากการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน พ.ศ.2542 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่าครัวเรือนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ส่วนใหญ่หาทางแก้ปัญหาโดยการปรับพฤติกรรมของตนเอง พึ่งตนเองและพึ่งกันเองมากกว่าจะดิ้นรนไปข้างหน้าอย่างไร้ทิศทางหรือพึ่งรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการแก้ไขปัญหามุมชนที่มีกระบวนการเสริมสร้างพลังของชุมชน การแก้ไขปัญหาคความยากจนของชุมชนในลักษณะดังกล่าว ทำให้ชุมชนไม่ต้องใช้ทุนที่เป็นเงินเข้ามาในการส่งเสริม

อาชีพและพัฒนาการผลิต แต่ต้องใช้ทุนทางสังคมสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ความจริงเกี่ยวกับเรื่องราวของชุมชน นอกจากนี้ชุมชนยังต้องพยายามทำให้คนในชุมชนเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองที่จะพัฒนา ตนเองและชุมชนร่วมกันให้ได้ ผู้นำชุมชนแห่งหนึ่งกล่าวว่า ปัญหาของคนยากจนในหมู่บ้านของเขา เมื่อวิเคราะห์ห้กันอย่างถ่องแท้แล้ว เป็นเพราะไม่คิดจะต่อสู้กับปัญหามากกว่าไม่มีทางที่จะต่อสู้ความจริงแล้วหนทางแก้ความยากจนยังมีอยู่ แต่ถ้าจะให้กลับมารวมเลขนั้นเป็นเรื่องยาก ซึ่งผู้อาวุโสท่านหนึ่งก็ได้ให้คำแนะนำว่า ต้องปลุกใจกันก่อน โดยให้ผู้ใหญ่บ้านเปิดเพลงปลุกใจทางหอกระจายข่าวทุกวัน

การปลุกความเชื่อมั่นของสมาชิกชุมชน ถูกเร่งให้เกิดเร็วขึ้นด้วยกระบวนการของเวทีสาธารณะ การวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดและปรึกษาหารือกัน ช่วยให้สมาชิกชุมชนตระหนักถึงทุนทางสังคมที่มีอยู่ เริ่มมองเห็นช่องทางที่จะแก้ไขปัญหาคด้วยศักยภาพของชุมชน อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าพลังความเชื่อมั่นจะแผ่ขยายครอบคลุมไปทั้งชุมชน หลายแห่งได้เกิดการรวมกลุ่มของคนที่ยิ้มแข็งก่อน ต่อจากนั้นก็กลายเป็นช่องทางให้คนทั้งชุมชนได้ติดต่อสื่อสารกัน และผลิตซ้ำความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและชุมชนให้กับสมาชิกในชุมชนคนอื่น ๆ ต่อไป

การเชื่อมความสัมพันธ์แบบพันธมิตรกับภาคนอกชุมชนก็มีส่วนเสริมให้การแก้ปัญหาคความยากจนของชุมชนเป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันคนชั้นกลางในเมือง พ่อค้า นักธุรกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน และข้าราชการที่มีแนวความคิดใหม่ ได้มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายองค์กรประชาสังคมที่กระตือรือร้นในการสนับสนุนกระบวนการเสริมสร้างพลังของชุมชน เครือข่ายองค์กรเหล่านี้ได้มีกิจกรรมสนับสนุนการแก้ปัญหาคความยากจนของชุมชนในหลายลักษณะ เช่น การขยายพื้นที่ทางการตลาดให้กับสินค้าชุมชน การจัดงานส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์พื้นบ้าน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างชุมชน เพื่อพัฒนาอาชีพการให้คำแนะนำในการพัฒนาคุณภาพและรูปแบบผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่ ๆ ฯลฯ

หมู่บ้านส่วนใหญ่มีการจัดตั้งกลุ่มองค์กรจำนวนมาก จำนวนกลุ่มแต่ละหมู่บ้านมีตั้งแต่ 5-20 กลุ่ม กลุ่มเหล่านี้มีทั้งกลุ่มที่จัดตั้งกันเอง และกลุ่มที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมให้จัดตั้ง แต่กลุ่มประเภทหลังมีมากที่สุด ช่องทางสื่อสารภายในกลุ่มส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพกว่าช่องทางสื่อสารสาธารณะของชุมชน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินกิจกรรมมีเรื่องที่ต้องให้สมาชิกร่วมรับรู้และตัดสินใจ เช่น กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการออมทรัพย์ การเก็บเงินสงเคราะห์ กลุ่มให้บริการสินเชื่อ แต่ในทุกหมู่บ้านไม่มีการเชื่อมเครือข่ายกลุ่มเหล่านี้ให้อยู่ภายใต้ร่มเงาของโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมอันเดียวกัน กล่าวคือ ไม่ปรากฏว่ามีการประชุมตัวแทนกลุ่มเพื่อให้กลุ่มเป็นช่องทางสื่อสารระหว่างสมาชิกกับชุมชน แม้ว่าผู้นำกลุ่มบางคนจะเป็นกรรมการหมู่บ้านด้วย แต่ก็ไม่ใช่ในฐานะตัวแทนของกลุ่ม เท่าที่จะพอมองเห็น ได้ก็มีเพียงผู้นำสตรีเท่านั้นที่ได้รับการเชิญเข้าร่วมประชุมกับกลุ่มผู้นำหมู่บ้านในฐานะตัวแทนขององค์กรสตรี แต่ผู้นำสตรีก็ไม่ได้นำข้อประชุมกลับมาแจ้งต่อสมาชิกกลุ่มแต่อย่างใด ทั้งนี้กล่าวได้ว่ากลุ่มเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ในชุมชนทุกแห่ง และเป็นช่องทางที่สมาชิกกลุ่มจะได้มาพบปะพูดคุยกัน แต่ก็เป็นเรื่องของกิจกรรมกลุ่มมากกว่าเรื่องของส่วนรวม

เครือข่ายขององค์กรมีเฉพาะเครือข่ายขององค์กรที่อยู่ภายใต้การส่งเสริมของหน่วยงานหน่วยเดียวกัน ซึ่งก็เป็นเพียงเครือข่ายหลวม ๆ ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ หรือมีกิจกรรมร่วมกันเท่าไรนัก เครือข่ายขององค์กรส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการส่งเสริมและสนับสนุนของกองทุนเพื่อสังคม สำนักงานพัฒนาองค์กรชุมชน และกรมการพัฒนาชุมชน องค์กรบริหารส่วนตำบลเริ่มเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ชาวบ้านที่ต้องการได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่ออาชีพ รวมตัวกันเป็นกลุ่มและเครือข่ายขององค์กรมากขึ้น นอกจากนี้เครือข่ายที่เกิดขึ้นอยู่ในทุกพื้นที่ที่มักเป็นเครือข่ายขององค์กรประเภทเดียวกัน ช่างหมู่บ้านเป็นเครือข่ายระดับตำบล ไม่มีเครือข่ายขององค์กรในระดับหมู่บ้าน และเครือข่ายขององค์กรต่างประเภทกันเลย

ศูนย์ประสานงานองค์กรชุมชนระดับตำบล (ศอช.ต) เป็นความพยายามหนึ่งของกรมการพัฒนาชุมชน ที่จะส่งเสริมให้องค์กรต่างประเภทกันเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และสนับสนุนซึ่งกันและกันในการสร้างศักยภาพของแต่ละกลุ่ม รวมไปถึงการรวมพลังกันระหว่างองค์กร เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนของตนเองด้วย ศอช.ต. ได้มีการจัดตั้งขึ้นแล้วในทุกตำบล แต่ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และกระบวนการทำงานของเครือข่าย รวมทั้งกระบวนการจัดตั้งที่ผ่านมายังไม่เป็นในทางที่จะทำให้รู้สึกได้ว่า ศอช.ต. นี้ คือ เครือข่ายขององค์กรของตำบล

การวิเคราะห์ความเข้มแข็งของกลุ่ม/องค์กร พบว่า กลุ่มองค์กรที่เรียกได้ว่าเข้มแข็ง คือ กลุ่ม/องค์กรที่มีกิจกรรมต่อเนื่อง มีทรัพยากรสำหรับบริหาร มีประเด็นการพัฒนาที่ชัดเจน ดังนั้น กลุ่ม/องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเงิน (ทั้งที่หน่วยราชการส่งเสริม และชาวบ้านจัดตั้งกันเอง) จะมีความเข้มแข็งมากกว่ากลุ่ม/องค์กรประเภทอื่น ๆ รองลงมา คือ กลุ่ม/องค์กรอาชีพ กลุ่มสตรี หากมิได้ดำเนินกิจกรรมด้านอาชีพหรือออมทรัพย์ ก็มักเป็นกลุ่มที่อยู่ระดับอ่อนแอ

### ความหมาย

Paul Starkey (1997) ให้ความหมายของ "เครือข่าย" ว่า คือ กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะที่บุคคลหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน การสร้างเครือข่ายเป็นการทำให้บุคคลและองค์กรที่กระจัดกระจายได้ติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ อีกทั้งให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระ มากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง

ทิมวิชัยสนามในโครงการสนับสนุนเครือข่ายองค์กรชุมชน ช่วยกันนิยามความหมายของคำว่า "เครือข่าย" สรุปได้ว่า เครือข่าย คือ กลุ่ม/องค์กรหลาย ๆ กลุ่มมารวมตัวกัน ประสานเชื่อมโยง สร้างความสัมพันธ์ ถักทอ สร้างสรรค์กิจกรรมบนพื้นฐานของความเอื้ออาทร เกิดพลังในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายทุกองค์กร และชุมชนเข้มแข็ง หัวใจของเครือข่าย คือ การเชื่อมความสัมพันธ์ พลังของเครือข่าย คือ เป้าหมายและความพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย คำว่า องค์กรเครือข่าย กับเครือข่ายองค์กร มีความหมายต่างกัน องค์กรเครือข่าย คือ องค์กร ในขณะที่เครือข่ายองค์กร คือ เครือข่าย

องค์กรเครือข่าย อาจหมายถึงองค์กรบริหารเครือข่าย องค์กรสมาชิกของเครือข่าย หรือภาพรวมขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กันในแวดวงอะไรสักอย่างหนึ่ง แต่เครือข่ายองค์กรไม่ได้เน้นที่รูปลักษณะขององค์กร แต่เน้นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร

จากการสังเคราะห์เครือข่ายในหลายประเทศ Starkey พบว่า เครือข่ายอาจจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ จากหน่วยราชการหรือหน่วยงานพัฒนาเอกชน หรืออาจเกิดขึ้นแบบไม่เป็นทางการ ด้วยการวางแผนและการทำกิจกรรมร่วมกันของบุคคลหรือองค์กรที่สมัครใจ โครงสร้างของเครือข่ายมิได้หลายรูปแบบ แต่ก็มีความสำคัญน้อยกว่ากระบวนการติดต่อกันหลายทิศทางของสมาชิกภายในเครือข่าย เครือข่ายไม่ใช่การส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อเท่านั้น แต่ต้องมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน ช่องทางการแลกเปลี่ยนและร่วมมือภายในเครือข่ายสามารถจัดขึ้นในลักษณะการประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการทดลอง การสัมมนา การเผยแพร่เอกสาร และการทำกิจกรรมร่วมกัน

Adam Burke (1999 : 76-79) กล่าวว่า การที่เครือข่ายดำรงอยู่ได้ก็ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นศูนย์กลางของการสนับสนุน เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการมีประสบการณ์แตกต่างกัน เพื่อเป็นช่องทางสำหรับแหล่งทุน เครือข่ายเป็นเวทีในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเครือข่ายด้วยเป้าหมาย 2 ประการ คือ 1. เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสนับสนุนการเสริมสร้างอำนาจแก่ประชาชน และ 2. เพื่อเป็นช่องทางสำหรับการให้บริการแก่ประชาชน

Burke อธิบายว่า เครือข่ายกับการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ที่ระดับชุมชน การติดต่อสื่อสารทำได้อย่างรวดเร็วแบบปากต่อปากในกลุ่มคนรู้จักมักคุ้น โครงการพัฒนามีส่วนควบคุมกระบวนการดังกล่าวผ่านการจัดตั้งกลุ่ม/องค์กรชุมชน หรือประชาชนกลุ่มเป้าหมายของโครงการ วิธีการแบบปากต่อปากในกลุ่มคนรู้จักมักคุ้นถูกนำมาใช้และค่อนข้างประสบความสำเร็จ รูปแบบนี้เป็นลักษณะที่สำคัญของวิธีการติดต่อสื่อสารแบบมีส่วนร่วม บางทีปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องคือความสมดุลระหว่างเครือข่ายหลวม ๆ ที่มีอยู่ของชุมชน กับโครงสร้างแบบทางการที่ทำให้ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนได้ดีขึ้นที่นักพัฒนานำเข้ามา เช่น เครือข่ายระดับหมู่บ้านใน Bangladesh, and "Naam" เครือข่ายใน Burkina Faso. การศึกษาของ UNICEF ใน West Africa ชี้ให้เห็นว่า โครงการที่ดำเนินการในพื้นที่ดังกล่าวต้องมุ่งวางเงื่อนไขพื้นฐานเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อกับการทำกิจกรรมขั้นต่อไป ซึ่งรวมถึงการสร้างศักยภาพของประชาชน และกลุ่มองค์กร เพื่อให้โครงสร้างหรือองค์กรในท้องถิ่นสามารถดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ในการสร้างเครือข่าย ตั้งแต่การจูงใจเพื่อนมาร่วมเครือข่าย จนถึงการเกลี้ยกล่อมระดับนโยบายให้สนับสนุนกิจกรรมของเครือข่าย การทำให้เกิดเครือข่ายระดับชุมชน กิจกรรมเสริมสร้างศักยภาพนั้นจะแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ การศึกษาของ UNICEF สรุปว่า เครือข่ายองค์กรเป็นช่องทางที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพภาคประชาชน

Burke ยกตัวอย่างของเครือข่ายผู้หญิง เขาบอกว่าเครือข่ายผู้หญิงก็เหมือนเครือข่ายอื่น ๆ ที่ย่อมมีความแตกต่างกันไป แม้ว่าจะสร้างขึ้นมาจากวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเพศหญิง แต่รูปแบบ

เครือข่ายและวัตถุประสงค์ก็แตกต่างกัน เช่น เครือข่ายผู้หญิงทำงานทั่วโลก เป็นเครือข่ายที่มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและสนับสนุนกลุ่มองค์กรผู้หญิงในภาคอุตสาหกรรม เครือข่ายต่อต้านการกระทำรุนแรงกับเพศหญิงใน South Africa เป็นเครือข่ายผู้หญิงซึ่งเชื่อมโยงเครือข่ายกับกลุ่มองค์กรต่าง ๆ และเป็นช่องรับการสนับสนุนจากองค์กรแหล่งทุน รวมทั้งเจรจากับรัฐบาลและองค์กรชุมชน เครือข่ายอื่น ๆ ก็อาจมีวัตถุประสงค์กว้างกว่านี้ และเป็นตัวอย่างให้เห็นถึงการจัดตั้งกลไกอย่างหนึ่งซึ่งช่วยให้สามารถเข้าไปส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจของผู้หญิง ได้ง่ายขึ้น ความสำคัญของเครือข่ายไม่ใช่การอยู่ใต้การจัดการของรัฐ แต่เป็นการทำงานในรูปของการกระตุ้นให้ผู้หญิงรวมตัวกันเป็นกลุ่มเป็นองค์กร ผนึกกำลังกันสร้าง พัฒนา รวมทั้งผลักดันสิ่งที่ส่งผลถึงชีวิตความเป็นอยู่ของพวกเธอ เครือข่ายเป็นเส้นทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองได้เท่า ๆ กับการพัฒนาตัวปัจเจกบุคคล แม้ว่าเครือข่ายหลายเครือข่ายจะอ่อนแอ แต่การเชื่อมั่นในเจตนารมณ์และในตัวสมาชิกก็สามารถทำให้เครือข่ายมีความยั่งยืนกว่าการเป็นเครือข่ายที่ถูกยึดเหี่ยมาจากเบื้องบน

### กระบวนการทำงาน

จากการประชุมเครือข่าย ครั้งที่ 1 ในโครงการสนับสนุนเครือข่ายองค์กรชุมชนของกรมการพัฒนาชุมชน โดยความร่วมมือของ Aus AID คุณจันทน์ แรกพิณิจ จากมูลนิธิหมู่บ้าน ให้คำแนะนำไว้ว่า

"แนวทางในการทำให้ชาวบ้านอยากมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกันนั้น ประเด็นแรก ต้องเข้าใจว่าบทบาทของคนทำงาน กับบทบาทของชุมชนในการทำเครือข่ายเป็นคนละบทบาทกัน ถ้าส่งคนที่มิวิจัยไปเรียนรู้กับ นายประยงค์ ที่ไม่เรียง ก็ไม่ใช่เรื่องที่ถูกต้อง ควรจะส่งชาวบ้านไปเรียนรู้จาก นายประยงค์ แต่ถ้าจะส่งทีมวิจัยที่จะทำเครือข่ายให้เรียนรู้ที่หมู่บ้านถือว่าผิด เพราะคนละบทบาทกัน ทำงานคนละบทบาทกัน คนที่สนับสนุนเครือข่ายมีบทบาทของตัวเองบทบาทหนึ่ง ซึ่งต่างไปจากชาวบ้านและผู้นำชุมชนที่อยู่ในเครือข่ายที่ SIF ทำแผนแม่บทชุมชนไม่สำเร็จก็เพราะผิดพลาดตรงนี้ SIF เป็นองค์กรสนับสนุนต้องเล่นบทผู้สนับสนุน ไม่ใช่ไปเล่นบทผู้นำชุมชน ต้องพิจารณาให้รอบคอบว่า การเรียนรู้ของทีมที่จะลงวิจัยเรื่องเครือข่ายในชุมชนนั้น ควรจะเรียนรู้ประสบการณ์นี้จากใคร ถ้าเอาไปเรียนคิดเรื่องผิดระดับ ประสบการณ์ที่ได้มามันก็ใช้ไม่ได้ และไม่เกิดประโยชน์"

"ประเด็นที่ 2 คือ การทำงานเครือข่ายนั้น ๆ จริงแล้วก็ไม่ได้ยากอะไร บทบาทของคนสนับสนุนก็ไม่มีอะไร เราเชื่อมคน เชื่อมความรู้และทรัพยากรเข้าด้วยกัน ภายใต้ระบบการจัดการเครือข่ายมันต้องมีระบบการจัดการ ถ้าไม่มีระบบการจัดการก็ไม่ใช่เครือข่าย ปัจจุบันคำว่าเครือข่ายเป็นคำที่เราใช้กัน โดยกว้างขวางทุกหน่วยงาน แต่เข้าใจไม่ตรงกัน บางครั้งเชิญชาวบ้านไปประชุม 2 วัน แล้วบอกว่า เราเป็นเครือข่ายกันนะ มันไม่ใช่เครือข่าย เพราะขาดระบบการจัดการ เครือข่ายยมนามาที่มาจากชาวนา ชาวสวนยาง และชาวสวนผลไม้ นครศรีธรรมราช จัดการร่วมกัน โดยเอาข้าวของชาวนา เอาเงินทุนที่กระจัดกระจายมาจัดการร่วมกัน ในรูปของบริษัท ชื่อว่าเครือข่ายผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ได้โรงแปงทำ โรงงานทำแปงผลิตเส้นขนมจีน นั่นคือความผูกพันภายใต้ระบบการจัดการ และก็เป็นเครือข่าย ปัจจุบันก็มีชาวประมงบอกว่าจะมาเชื่อมเครือข่ายด้วย เพราะฐานหลักของนครศรีธรรมราชนี้ ในเชิงเศรษฐกิจมันมี 4 ฐาน คือ ชาวนา ชาวสวนยาง ชาวสวน



ผลไม้ และชาวประมง ถ้าชาวประมงมาร่วมเครือข่ายมันก็จะคุยกันต่อว่า จะต้องให้มีอุตสาหกรรมต้นน้ำของอาหารสัตว์ คือ โรงงานปลาป่น เพราะโปรตีนได้ได้อย่างเดียวไม่มีอย่างอื่น มีแต่ปลาจากทะเล โรงงานปลาป่นจะเป็นวิสาหกิจชุมชนต้นน้ำ การเรียนรู้ของเครือข่าย จากการจัดการร่วมกันตรงนั้น จะก้าวไปสู่อีกระดับหนึ่งได้ เป็นการพัฒนาไปสู่อีกระดับหนึ่ง"

"การจัดการเป็นหัวใจของเครือข่าย เป็นหัวใจให้เกิดการจัดการร่วมกัน การเริ่มต้นของเครือข่ายนั้นไม่ได้เริ่มอย่างที่คิด และมันไม่ได้โตอย่างที่คิด บางคนคิดไกลไปถึงขั้นที่ว่า จะเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งประเทศเข้าด้วยกัน ซึ่งไม่รู้จะเข้ากันได้อย่างไร เพราะสภาพจริง ๆ ของการเกิดขึ้นของเครือข่าย เกิดจากองค์กรเล็กองค์กรหนึ่ง แล้วขยายผลการเรียนรู้ของตัวเองไปสู่องค์กรอื่น กลายเป็นเครือข่ายขององค์กรที่อยู่ในแวดวงเดียวกัน หรือเป็น Cluster องค์กร Cluster หนึ่ง แปลว่า กลุ่มหนึ่งของเครือข่าย และเครือข่าย เหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ในกลุ่มของเขาเองเป็นด้านหลัก มีการเชื่อมโยงจากภายนอกบ้างตามความสัมพันธ์ ซึ่งต้องเข้าใจธรรมชาติของเครือข่าย เครือข่ายจะอยู่เป็นกลุ่ม 5 - 6 กลุ่ม ก็เป็นเครือข่ายหนึ่ง และมีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้นในเครือข่านั้น ตรวจสอบได้เลยที่ไหนก็เป็นอย่างนี้ ไม่มีเครือข่ายใดที่ข้ามจังหวัด ข้ามภูมิภาคได้หรอก ถ้าข้ามได้ก็เป็นเวทีแลกเปลี่ยนหลวม ๆ เท่านั้นเอง ไม่ใช่เรื่องของการ จัดการร่วมกัน แต่การจัดการร่วมกันเกิดภายใต้เครือข่าย ภายใต้ cluster ภายใต้กลุ่มเครือข่ายหลาย ๆ เครือข่ายมารวมกัน"

"ถ้าสร้างเครือข่าย ควรเริ่มที่เครือข่ายขององค์กรในพื้นที่วิจัยที่เขามีกันอยู่แล้ว เพราะประเด็นอยู่ที่ว่า การทำเครือข่ายเป็นเรื่องความสัมพันธ์ทางสังคม คนที่จะมาเป็นเครือข่ายกัน คือคนที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งกันและกัน ถ้าบอกว่าทำสะพานต้องรับเอาขมไปเป็นพี่เลี้ยง คนที่ทำสะพานอาจบอกว่าผมไม่หรอก ผมมีเครือข่ายเกษตรทางเลือกภาคใต้อยู่แล้ว ผมมีราชภัฏสุราษฎร์อยู่แล้ว ผมมีใครของผมนอยู่แล้ว และทำไมต้องให้ผมไปเรียนที่ขมมา เราต้องถามทำสะพานว่า ใครคือภาคีของคุณ ใครคือพันธมิตรของคุณ ที่คุณอยากแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้วย และโครงการก็ไปสนับสนุนให้เขาได้เรียนรู้ในสิ่งที่เขาอยากเรียนมากกว่าจะมาบอกว่าให้ไปขมมา ให้ขมมาเป็นพี่เลี้ยง เป็นเครือข่ายให้ทำสะพาน เช่นเดียวกับของยะลา เขาก็มีเครือข่ายของเขา ปัจจุบันไม่มีองค์กรไหนที่อยู่โดดเดี่ยว ไม่มีหมู่บ้านไหนที่อยู่โดดเดี่ยว เขามีเครือข่าย"

"ข้อคิดอีกประการหนึ่งก็คือ การพัฒนาตัวนักวิจัย ต้องพัฒนาให้ถูกจุด การให้นักวิจัยไปเรียนรู้กับชุมชนไม่ได้แปลว่าผิด แต่บทบาทของคนที่จะมาวิจัยและสร้างความเชื่อมโยงให้เกิดเครือข่านั้น ไม่ใช่บทบาทของผู้นำชุมชน มันเป็นคนละบทบาทกัน บทบาทของผู้เชื่อมประสานผู้กระตุ้ม ผู้เร่งให้เกิดการพัฒนา เป็นคนละบทบาทกับบทบาทของผู้นำชุมชน และชาวบ้านในเครือข่าย"

"ถ้าจะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือทำที่ของพัฒนากร ต้องไม่ใช่การเปลี่ยนที่การแสดงออก เพราะการแสดงออกเปลี่ยนตามวิธีคิดของคน การแสดงออกหรือการพยายามแสดงออกที่ไม่สัมพันธ์หรือไม่เป็นไปตามวิธีคิดตัวเอง ก็เหมือนกับเล่นละคร พัฒนาการก็จะทำงานอย่างไม่เป็นธรรมชาติ ดังนั้นทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนวิธีคิดก่อนว่า เครือข่ายเป็นของชุมชนนะ ไม่ใช่ของพัฒนาชุมชน เพราะถ้าเป็นของพัฒนาชุมชนก็ต้องเดินตามกรอบนโยบาย ถ้าจะต้องทำอย่างไรให้เจ้าหน้าที่เข้าถึงวิธีคิดใหม่ของการทำงานกับชุมชน"

"ถ้าจะถามว่าเรื่องเครือข่ายต้องทำอะไร พัฒนาชุมชนจะสนับสนุนการทำงานเรื่องนี้อย่างไร คำตอบคือ ต้องทำให้กระบวนการคู่ขนานกับกระบวนการเครือข่ายของชุมชน ชุมชนเป็นเจ้าของเครือข่าย ไม่ใช่กรมการพัฒนาชุมชน เจ้าหน้าที่ใช้กระบวนการเรียนรู้เข้าไปทำ แต่ชาวบ้านเป็นคนสร้างกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการของเครือข่าย ซึ่งต้องมาคุยกันว่า องค์ความรู้ เทคนิค วิธีการ กระบวนการต่าง ๆ ที่เจ้าหน้าที่จะใช้คืออะไรในฐานะที่เป็นองค์กรสนับสนุน แต่สำหรับชุมชน ชุมชนก็ต้องไปเรียนรู้จากเครือข่ายพี่เลี้ยง จากอินแปง ยมนา ฯลฯ ว่าการสร้างเครือข่ายเป็นอย่างไร ไม่ใช่เรียนรู้เพื่อไปเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายยมนา หรือเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายอินแปง เรียนรู้จากยมนา อินแปง เพื่อไปสร้างเครือข่ายของตัวเอง ไปปลุกภาคีชุมชนของตัวเองขึ้นมาเป็นเครือข่ายในท้องถิ่นนั้น"

จากประสบการณ์ของผู้เขียนในโครงการสนับสนุนเครือข่ายองค์กรชุมชน พบว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงานของนักพัฒนา เพื่อสร้าง พัฒนา และสนับสนุนเครือข่าย คือ การปรับกระบวนการทัศนคติในการทำงานผ่านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาพร้อมกับทีมงาน

กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันที่มุ่งการปะทะสังสรรค์ ถกเถียง ระดมความคิดเห็น ลงมือปฏิบัติ สรุปรบเรียนร่วมกัน และปรับการทำงานเป็นระยะ ๆ เป็นการปลูกฝังความเชื่อที่ว่าประสบการณ์ ความรู้ และทรัพยากรของแต่ละคนจะช่วยให้ทุกคนมีศักยภาพเพิ่มขึ้น บรรยากาศการทำงานเป็นทีมของกลุ่มคนที่เรียนรู้ร่วมกัน ทำให้คนร่วมงานมีความสนิทสนมและช่วยกันสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานร่วมกันให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี แม้ว่าการทำงานร่วมระหว่างหน่วยงานเป็นเรื่องยาก เพราะแต่ละคนก็จะมีการหน้าที่เฉพาะตัว หาเวลาว่างตรงกันได้ยาก แต่กระบวนการปรับตัวก็เกิดขึ้นตลอดเวลาของการทำงานร่วมกัน หลายทีมอาจต้องมีการทดลองปรับเปลี่ยนบทบาทของคนร่วมทีมหลายครั้ง อยากรู้ก็ตาม ส่วนใหญ่ทีมงานในส่วนที่เป็นข้าราชการมักเห็นตรงกันที่จะให้ผู้นำชุมชนมีบทบาทในการทำงานมากกว่าตน ซึ่งแสดงว่ากระบวนการทัศนคติในการทำงานเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของผู้เอื้ออำนวยกระบวนการทำงานเป็นทีม ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ และทักษะความชำนาญเฉพาะตัวของผู้ร่วมทีม แต่ก็มีการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ให้กันและกันมากขึ้น อยากรู้ก็ตาม การเรียนรู้เทคนิคเครื่องมือในการจัดกระบวนการประชุมและเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการพัฒนาทักษะด้วยกระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นเรื่องเป็นราวก็ยังคงมีความจำเป็น

ในขั้นตอนของการสร้างเครือข่าย นักพัฒนาและทีมงานจะต้องสำรวจสถานการณ์ของชุมชน องค์กร และเครือข่ายองค์กรในชุมชนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยต้องทราบถึงสภาพความเข้มแข็งของชุมชน ก่อนการสร้างและพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชนเป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องทราบถึงสถานการณ์ของชุมชนเป็นอย่างไร ชุมชนมีองค์กรอะไรบ้าง สถานการณ์ของแต่ละองค์กรเป็นอย่างไร มีความร่วมมือระหว่างองค์กรอย่างไร สถานการณ์ขององค์กรชุมชน และการรับรู้ของสมาชิกต่อสถานการณ์ดังกล่าวเป็นอย่างไร มีการดำเนินการอย่างไรมาบ้างในการจัดการกับปัญหา มีการใช้เครือข่ายบ้างหรือไม่ ประสบการณ์เกี่ยวกับเครือข่ายเป็นอย่างไร

การสำรวจชุมชน เป็นการศึกษสถานการณ์ปัจจุบันของชุมชนว่าวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชนนั้นเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้างหรือไม่ที่มีความรุนแรงในความรู้สึกของคนในชุมชน มีองค์กรอะไรอยู่บ้างในชุมชน องค์กรต่าง ๆ มีความร่วมมือกันอยู่บ้างหรือไม่ในระดับใด เพื่อทราบถึงกลุ่มเป้าหมายที่ควรเชิญชวนเข้ามามีส่วนร่วมสร้างและพัฒนาเครือข่ายขององค์กรชุมชนต่อไป สำหรับการสำรวจสถานการณ์ขององค์กรชุมชน เพื่อทราบสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรชุมชน การรับรู้ของสมาชิกองค์กรต่อสถานการณ์ดังกล่าว กระตุ้นให้สมาชิกตื่นตัวที่จะร่วมมือกันพัฒนาศักยภาพขององค์กร และเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายขององค์กรชุมชน ซึ่งอาจจัดกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการด้วยเครื่องมือหนึ่งในชุดเครื่องมือประเมินสถานการณ์ชนบทแบบมีส่วนร่วม (PRA) เช่น แผนที่หมู่บ้านแสดงข้อมูลการกระจายของสมาชิก ความทั่วถึงของการให้บริการ หรือการกระจายประโยชน์ให้กับสมาชิก แผนที่ความสัมพันธ์ VENN แผนที่ใยแมงมุม แผนที่วงกลม ฯลฯ

การสร้างเครือข่ายขององค์กรชุมชน ควรให้องค์กรชุมชนที่จะมาเป็นเครือข่ายกันเป็นผู้ตัดสินใจ และร่วมกันออกแบบให้มากที่สุด ทีมงานนักพัฒนามีหน้าที่เพียงเฝ้าอำนวยความสะดวกกระบวนการเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกันของคน กลุ่ม/องค์กรที่จะมาเป็นเครือข่ายกัน อาจทำในรูปของการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมระดับหมู่บ้านหรือตำบล เชิญกลุ่มองค์กรตามความสมัครใจมาร่วมตัดสินใจออกแบบเครือข่ายขององค์กรชุมชน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์องค์กรและชุมชน วิเคราะห์ความจำเป็นในการเป็นเครือข่าย ออกแบบเครือข่าย และการจัดการเครือข่ายใน 3 เรื่อง คือ สมาชิกเครือข่ายเป็นใคร เรื่องอะไรที่จะเอามาช่วยกัน และทรัพยากรที่จะต้องจัดการร่วมกันในเครือข่าย หลังจากนั้นก็เป็น การออกแบบกิจกรรมเครือข่าย และวางแผนปฏิบัติการ หากมีแผนที่จะขอรับการสนับสนุนงบประมาณ ทีมนักพัฒนาอาจจะร่วมกับเครือข่ายแสวงหาแหล่งงบประมาณ โดยมีเงื่อนไขว่า เมื่อเสร็จจากการประชุมทุกครั้ง ให้ผู้แทนองค์กรนำผลการประชุมกลับไปแจ้งให้สมาชิกองค์กรทราบ และรับข้อคิดเห็นกลับมาเข้าที่ประชุมเครือข่ายครั้งต่อไปเสมอ เพราะการเป็นเครือข่ายนั้น มิใช่เป็นเครือข่ายของผู้นำองค์กร หากแต่ประสงค์จะให้ เป็นเครือข่ายขององค์กรชุมชน ดังนั้นสมาชิกขององค์กรควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเช่นกัน

การพัฒนาเครือข่าย อาจทำได้ทั้งโดยเครือข่ายเอง และทีมนักพัฒนา เมื่อเครือข่ายได้มีการออกแบบวัตถุประสงค์ของเครือข่าย รวมทั้งแนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกเครือข่าย และแผนปฏิบัติการของเครือข่ายแล้ว ทีมนักพัฒนาก็ต้องมีหน้าที่ติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของเครือข่าย และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเครือข่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ศักยภาพเครือข่าย และวางแผนสนับสนุนเพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดการและการดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย ขจัดปัญหาอุปสรรคให้กับเครือข่ายเท่าที่จำเป็น สิ่งที่เครือข่ายส่วนใหญ่ต้องการได้รับการพัฒนา ได้แก่ ศักยภาพในการบริหารงาน การวิเคราะห์และพัฒนางาน การสนับสนุนและแก้ปัญหากิจกรรมให้สมาชิก การแสวงหาแหล่งทุน การแสวงหาแหล่งสนับสนุนด้านวิชาการ แต่สิ่งที่ผู้เขียนเห็นว่าสิ่งที่ควรพัฒนาให้กับเครือข่าย

ก่อนอย่างอื่น คือ กระบวนทัศน์ในการพัฒนา ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชน ภาวะผู้นำ และ ทักษะการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การสนับสนุนการบริหารงานของเครือข่าย นักส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายต้องมีความเข้าใจ ธรรมชาติของเครือข่าย การสนับสนุนให้เครือข่ายมีองค์กรแกนที่แข็งแกร่งเกินไปไม่เป็นประโยชน์ต่อการ เติบโตของเครือข่าย นอกจากคำแนะนำจาก Starkey Burke และ อาจารย์จ้านงค์ แรกพิณิจ ที่ได้กล่าวไว้ ข้างต้นแล้ว ผู้เขียนเห็นว่า การบริหารงานของเครือข่ายที่จะทำให้เครือข่ายมีความเติบโตและยั่งยืนยังต้องให้ ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ

เครือข่ายจะจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนอะไรระหว่างสมาชิก จะแลกเปลี่ยนกันอย่างไร แลกเปลี่ยนเพื่ออะไร ใครเป็นผู้ได้ประโยชน์ ประโยชน์ที่ได้มีคุณค่าเพียงใดสำหรับสมาชิก

เครือข่ายจะจัดการให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอย่างไร เรื่องอะไรที่ควรจะมีการ ติดต่อสื่อสาร จะใช้สื่อประเภทใดในการสื่อสาร สารที่สื่อมีความหมายต่อสมาชิกหรือไม่ อย่างไร ความถี่ ในการติดต่อสื่อสารมีมากน้อยแค่ไหน

เครือข่ายจะจัดการให้ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกเป็นไปในทิศทางใด ทิศทางหรือไม่ เป็นทางการ มีรูปแบบหรือไร้รูปแบบ เอื้ออาทรหรือทำตามหน้าที่ ผูกพันเป็นเจ้าของร่วม หรือเป็นเพียงผู้ถือ หุ่นและรับกำไร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีขอบเขตถึงไหน แคตัวแทนหรือสมาชิกกลุ่ม

### ปัญหาของเครือข่าย

Starkey พบ มีหลายประการ ดังนี้

- เครือข่ายที่ไม่มีทิศทางวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ยกที่จะพัฒนากิจกรรมของเครือข่ายให้ตอบสนอง ความต้องการของสมาชิกได้อย่างต่อเนื่องเครือข่ายที่มีสมาชิกหลากหลายประเภท หรือมีความแตกต่างมาก ระหว่างฐานะ ขนาด ความเข้มแข็งและสถานภาพอื่น ๆ ของสมาชิก หน่วยงานใหญ่ มีทรัพยากรมาก และ สถาบันที่เจ้าหน้าที่มีการศึกษาสูง เชื่อมั่นในตัวเอง มีแนวโน้มที่จะครอบงำองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า

- การรวมศูนย์เกิดขึ้นเมื่อผู้ประสานงานของเครือข่าย เลขานุการ คณะทำงาน และคณะกรรมการ เริ่มควบคุมและดำเนินการเครือข่ายในนามของตนเอง มากกว่าการประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้กับกิจกรรมของสมาชิก การตัดสินใจถูกรวมศูนย์และการติดต่อ สื่อสารภายในเครือข่ายดำเนินการ โดยเลขานุการ

- บ่อยครั้งที่เครือข่ายประสบปัญหาอันเนื่องจากการขาดเงินทุนสำหรับกิจกรรมและการ ประสานงานภายในเครือข่าย โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เพื่อให้สมาชิกมาร่วมในกิจกรรมของ เครือข่าย ส่วนเครือข่ายที่มีทุนก็มักเกิดความเครียดเนื่องจากปัญหาในการจัดการและจัดสรรค่าใช้จ่ายกับ สมาชิกให้ทั่วถึง

- เนื่องจากภายในเครือข่ายข้อมูลข่าวสารจะแพร่กระจายไประหว่างคนหนึ่ง ไปให้กับคนอื่น ๆ ได้ อย่างเสรี ทำให้อาจมีการส่งข่าวสารข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง เครือข่ายต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้คน ชักถามหรือวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารภายในเครือข่ายได้

- เครือข่ายสามารถถูกกระทบจากการแข่งขันของเครือข่าย หรือองค์กรอื่นที่มีงานคาบเกี่ยวกัน ซึ่งอาจนำไปสู่การร่วมมือกัน แต่ก็อาจนำไปสู่การแข่งขันเพื่อให้ได้รับการยอมรับ การสนับสนุนทรัพยากร และการเพิ่มจำนวนสมาชิกได้เช่นกัน แหล่งทุนสามารถใช้จำนวนเครือข่ายที่มีให้เลือกเป็นข้ออ้างที่จะไม่ให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมของเครือข่ายที่คล้ายคลึงกัน

- การแข่งขันระหว่างเครือข่ายที่มีขอบเขตการดำเนินงานเหลื่อมซ้อนกัน อาจนำไปสู่ความร่วมมือกัน และการช่วงชิงเพื่อให้ได้รับการยอมรับ การสนับสนุน และการเข้าเป็นสมาชิกได้ ในขณะเดียวกัน ทั้งนี้ พบว่า การแข่งขันเป็นตัวการสำคัญในการทำลายเครือข่ายที่อยู่ลำดับท้าย ๆ และมีทรัพยากรน้อยอีกด้วย

- การติดตามและประเมินผลเครือข่ายมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากธรรมชาติของเครือข่ายคือความไม่เป็นระบบ และมีโครงสร้างหลวมที่มุ่งเน้นความก้าวหน้าในอนาคต ไม่ใช่ประสบการณ์ในอดีต นอกจากนี้ ยังพบว่าเป็นการยากที่จะนิยามตัวชี้วัดความสำเร็จของเครือข่ายและคุณลักษณะของผลและประโยชน์ของการสร้างเครือข่ายให้มีความเที่ยง

- เครือข่ายระดับชาติและเครือข่ายระหว่างประเทศ หลายแห่งพบกับปัญหาอุปสรรคทางการเมือง ทำให้มีสภาพที่ไม่มั่นคงและถูกควบคุมอย่างเข้มงวด โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนข่าวสารและการวิจารณ์รัฐบาล

## สรุป

เครือข่าย (Network) เป็นรูปแบบทางสังคมที่เปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการร่วมกันทำงาน โดยมีฐานะเท่าเทียมกัน

### ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory)

การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ดังนั้น เหตุผลหลักที่จะทำให้เครือข่ายเกิดขึ้นได้โดยสมัครใจ ก็คือ แต่ละฝ่ายมองเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการเข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะประสานกันหรือเข้าร่วมเป็นเครือข่าย

### ลักษณะของเครือข่าย

เครือข่ายมีลักษณะเป็นโครงสร้างทางความคิด (Cognitive structures) ไม่ว่าจะพัฒนาไปถึงระดับใด บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรเครือข่ายจะมีกรอบความคิดเกี่ยวกับองค์กรเครือข่ายใกล้เคียงกัน ในด้านความรู้ ความสามารถและความต้องการ องค์กรเครือข่ายไม่มีลำดับชั้น (Hierarchy) การเชื่อมโยงระหว่างองค์กรเครือข่ายเป็นไปในลักษณะแนวนราบ แต่ละองค์กรเป็นอิสระต่อกัน แต่ระดับความเป็นอิสระของแต่ละองค์กรอาจไม่เท่ากัน

- องค์กรเครือข่ายมีการแบ่งงานกันทำ (Division of labour)

การที่องค์กรเข้ามาร่วมมือเป็นเครือข่ายกัน เพราะส่วนหนึ่งคาดหวังการพึ่งพิงแลกเปลี่ยนความสามารถระหว่างกัน ดังนั้น หากองค์กรใดไม่สามารถแสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ ก็อาจหลุดออกจากเครือข่ายได้ ในทางตรงกันข้ามหากได้แสดงความสามารถ ก็จะนำไปสู่การพึ่งพิงและขึ้นต่อกัน การแบ่งงานกันทำ ทั้งยังเป็นการลดโอกาสที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะแสดงอำนาจเหนือเครือข่ายด้วยความ

เข้มแข็งขององค์กรที่ร่วมกันเป็นเครือข่าย จะนำไปสู่ความเข้มแข็งโดยรวมของเครือข่าย ดังนั้น การพัฒนาของแต่ละองค์กรเครือข่าย จึงเป็นสิ่งสำคัญ

- องค์กรเครือข่ายกำหนดการบริหารจัดการตนเอง (Self-regulating)

ในการทำงานร่วมกันในลักษณะแนวราบ จำเป็นต้องมีความสมานฉันท์ โดยผ่านกระบวนการทางประชาธิปไตย ซึ่งหมายถึงการตอรอง ตกลงระหว่างองค์กรเครือข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้เครือข่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ความสำเร็จขององค์กรเครือข่ายมิใช่จะได้มาเพียงชั่วข้ามคืน แต่ต้องอาศัยระยะเวลา ในการบ่มเพาะความสัมพันธ์ ความศรัทธา และความไว้นือเชื่อใจ ตลอดจนการสร้างกรอบทางความคิด เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแก้ไขปัญหาาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการดำเนินการร่วมกันระหว่างองค์กร

โดยในการจัดการความรู้จังหวัดนนทบุรี ปีงบประมาณ 2553 ในยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาให้เป็นเมืองที่อยู่อาศัยชั้นดี มีความปลอดภัย ได้คัดเลือก องค์ความรู้การสร้างเครือข่าย มาดำเนินการจัดการความรู้ โดยจำแนกเป็นองค์ความรู้ย่อย 4 ประเด็น คือ

1. ภาวะผู้นำ
2. การทำงานเป็นทีม
3. การสร้างและพัฒนาเครือข่าย
4. การสร้างแรงจูงใจ

## 1. ภาวะผู้นำ

### บทนำ

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมาร่วมร้อยปี เกิดมุมมองและความเชื่อต่าง ๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำจำนวนมากมาย ในที่นี้จะแบ่งเป็นกลุ่มทฤษฎีและยกมาเป็นตัวอย่างเพียงบางทฤษฎี เริ่มด้วยทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ตัวอย่างบางทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงวิวัฒนาการ หรือภาวะผู้นำใหม่โดยเสนอหาบางทฤษฎี และประเด็นที่เป็นแนวโน้มที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในอนาคต

### ความหมายของภาวะผู้นำ

มีคำสำคัญอยู่ 2 คำที่จำเป็นต้องเข้าใจในเริ่มแรก ก็คือคำว่า “leadership” ซึ่งมักเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “การเป็นผู้นำ” กับอีกคำหนึ่งคือ “Management” ซึ่งเรียกว่า “การบริหาร” หรือ “การบริหารจัดการ” ทั้งสองคำมีความหมายแตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการคนสำคัญให้ทัศนะไว้ ดังนี้

1. คอตเตอร์ (Kotter, 1999) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่ มีแผนงานที่เป็นทางการ มีโครงสร้างขององค์กรที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็น ตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงคล ใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

2. เฮาส์ (House, 1996) แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย มีความเห็นคล้อยจองกับทัศนะดังกล่าว โดยเห็นว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์กรยอมปฏิบัติตาม การบริหารจัดการจึงประกอบด้วยการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำ ลงสู่การ ปฏิบัติ การประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์กร ตลอดจนการแก้ปัญหาประจำวันที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำจำนวนมากหลายร้อย นิยามแต่นิยามที่เลือกใช้ในบทนี้ ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้แหล่งที่มาของ การมีอิทธิพล อาจเป็นอย่างทางการ เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์กรนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียง ไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหารก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับ อำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา อย่างไรก็ตาม ความเป็นจริงพบว่า ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all leaders are managers) และเช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all managers are leaders) ด้วยเหตุนี้เพียงแค่องค์กรได้มอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้แก่ ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกันอย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการ นำได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจมีอิทธิพลจาก ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพล

ที่กำหนดตามโครงสร้างองค์กร ก็ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้น จากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจาก การแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ในองค์กรที่ดีจำเป็นต้องมีทั้ง ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ ที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ภาวะของโลกที่มีพลวัตสูง ย่อมต้องการได้ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถในการคลอใจสมาชิก ทั้งองค์กรให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น แต่เราก็ยังต้องมีการบริหารที่สามารถกำหนดรายละเอียดของแผนงาน สามารถออกแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งติดตามตรวจสอบดูแล การปฏิบัติงานประจำวันอีกด้วย

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่สำคัญ มี 3 ทฤษฎี คือ

1.) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theory) หลักการ บุคคลเป็นผู้นำเพราะมีบุคลิกลักษณะ ความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ (รูปร่างหน้าตา สติปัญญา วิสัยทัศน์ มีความสามารถเหนือคนอื่น ความประพฤติดี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ) โดยคุณลักษณะที่เด่นชัด คือ

- มีความรู้ความสามารถในการทำงาน
- เข้าร่วมกิจกรรมด้วยใจรัก
- ได้รับการยอมรับจากสมาชิก สมาชิกเต็มใจทำงานร่วม

2. ทฤษฎี สถานการณ์ (Situation Theory) หลักการ ผู้นำเกิดจากสถานการณ์บางอย่างผลักดันให้บุคคลต้องแสดงบทบาทผู้นำ หรือต้องพัฒนาลักษณะผู้นำขึ้นมา (อิตเลอร์ มุสโสลินี หรือ เหมาเจ๋อตุง) ทฤษฎีนี้ยอมรับความสัมพันธ์ของผู้นำและกลุ่ม ผู้นำต้องครองใจปวงชนผู้แวดล้อม

3. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interaction Theory) หลักการ ความเป็นผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ+สถานการณ์(วิเคราะห์จากคุณสมบัติผู้นำ และ สถานการณ์) เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน ความเป็นผู้นำก็เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ผู้นำจึงมีได้หลายคน ผลัดเปลี่ยนกันไป

### ทฤษฎีอื่นๆ

ภาวะผู้นำ โดย Terry สรุป ไว้ 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีสันับสนุน (supporting Theory) เป็นทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีโอกาสร่วมวางแผนและตัดสินใจในพันธกิจขององค์กร (ผู้นำต้องยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน )

2. ทฤษฎีทางสังคมวิทยา(Sociological Theory) มีความเชื่อว่าผู้นำต้องแสดงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานโดยมุ่งจัดหา วัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

3. ทฤษฎีทางจิตวิทยา(Psychological Theory) มีความเชื่อว่าผู้นำต้องพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ มีจิตวิทยาสูง ใช้เทคนิคกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกรับผิดชอบต่อองค์กร

4. ทฤษฎียึดถืออำนาจ (Autocratic Theory) มีความเชื่อในการใช้อำนาจ ของตนเองในการบริหาร สั่งการ บีบบังคับให้ปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องการเหตุผลในการอธิบายความ



## รูปแบบและประเภทของผู้นำ

รูปแบบ ของผู้นำ มี 2 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำที่เน้นงานเป็นศูนย์กลาง (Tasked –Related Function)
2. ผู้นำเน้นความสัมพันธ์กลุ่มเป็นศูนย์กลาง(Group-maintenance)

Likert ได้ศึกษารูปแบบผู้นำในมหาวิทยาลัยเคน พบว่า การบริหารแบ่งผู้นำเป็น 4 แบบ

1. ผู้บริหารมุ่งใช้อำนาจ(Exploitative authority)
2. ผู้บริหารใช้อำนาจอย่างเมตตา
3. ผู้บริหารแบบการปรึกษาหารือ
4. ผู้บริหารเน้นความร่วมมือกับทุกฝ่าย

ประเภทของผู้นำ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) ลักษณะเผด็จการชอบสั่งการใช้อำนาจกดขี่ / ยึดถือตัวเองเป็นศูนย์กลาง /การบังคับบัญชาสั่งการจากข้างบนลงล่าง/ผู้ช่วย คือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้นำแบบเสรี(Laissez-faire leader) ไม่ยึดกฎเกณฑ์ตายตัว ปรับเปลี่ยนได้ตามผู้ร่วมงานเสนอ / ปล่อยให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไปเรื่อยๆ /ไม่มีความคิดสร้างสรรค์งานใหม่ / ไม่มีการประเมินผลงาน
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic leader) ยึดถือความคิดกลุ่มเหนือความคิดตนเอง /แบ่งงาน/มอบหมายงานเป็นระบบ/ให้คำแนะนำในการทำงาน/สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ ผู้ร่วมงาน โดยใช้กฎเกณฑ์สร้างสรรค์งาน

ผู้นำ/ผู้บริหารที่ดี ต้องฝึกพฤติกรรมแห่งการเป็นผู้นำ 10 ประการ ดังนี้

1. นักวางแผน (Planning)
2. นักจัดระเบียบ (Organizing)
3. นักประสานงาน( Coordinating)
4. นักสื่อสาร (Communicating)
5. นักมอบหมายงาน(Delegating)
6. นักตัดสินใจ(Decision-Making)
7. นักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)
8. นักฝึกอบรม(Training)
9. นักจัดกระบวนการกลุ่ม
10. นักประเมินผลงาน

ปัจจัยในการสร้างความเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับ 5 ปัจจัยหลัก คือ

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ (Background and Experience) พื้นฐานครอบครัวและมวลประสบการณ์เดิมที่ผ่านมาในช่วงชีวิต

2.สติปัญญาและคุณภาพสมอง (Intellectual and mental quality) มีทักษะทางภาษา การติดต่อสื่อสาร / ความสามารถด้านการมีเหตุผล / ความจำ/ความรอบรู้

3.คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical attributes) ผู้นำที่ร่างกายแข็งแรง จะมีจิตใจที่ดี

4.บุคลิกภาพและความสนใจ( Personality and Interests) ความสนใจ กระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

5.ความเชื่อมั่นในตัวเอง(Self-Confidence) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่น/มั่นใจในตัว  
คุณสมบัติของผู้นำ ผู้นำ ผู้บริหารที่ดี ต้องมี คุณลักษณะพื้นฐาน 10 ประการ คือ

1. สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี
2. มีความสามารถในการวิเคราะห์
3. วิเคราะห์เหตุการณ์ ตัดสินใจดี
4. มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้รอบรู้
5. เป็นที่พึ่งแก่เพื่อนร่วมงาน และเชื่อถือไว้วางใจได้
6. ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร
7. รู้จักปรับตัว ละเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
8. จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ของตนเป็นใหญ่
9. มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวที่ดี
10. มีคุณลักษณะของผู้นำ

**เทคนิคการสร้างเสริมความเป็นผู้นำที่ฝึกฝน มี 8 ประการ คือ**

1. สำรวจตัวเอง พิจารณาข้อบกพร่อง เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่ดี
2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะด้านบริหาร และ จิตวิทยาสังคม
3. ฝึกอบรมในสถาบันปรับปรุงบุคลิกภาพ
4. พัฒนาการสนทนาโต้ตอบ ฝึกการเป็นนักฟัง /นักพูด(ถ่ายทอด)ที่ดี
5. ปรับปรุงบุคลิกภาพ ภายในและภายนอก ของตนเอง
6. ทบทวนท่าที ที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นให้สุภาพนุ่มนวล เป็นปกตินิสัย
7. ฝึกฝน สังเกตการณ์ กล้าตัดสินใจ
8. ฝึกฝนตนเองให้เป็นคนมีเหตุผล ในการทำงาน มีความสุขุมรอบคอบ

**กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะผู้นำที่ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ คือ**

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สุขุมเยือกเย็น
2. มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล
3. .สามารถบริหารความขัดแย้งได้ดี
4. กล้าตัดสินใจ รวดเร็ว ถูกต้อง
5. ติดต่อสื่อสารได้ดี

6. รอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ
7. มีความขยันขันแข็ง มานะ อดทน
8. เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์
9. สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี
10. วินิจฉัยปัญหา คาดการณ์เหตุการณ์ได้ดี
11. มีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางสังคม
12. ทำงานในสภาวะกดดัน ตั้งเครียดได้ดี
13. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
14. วางแผนและประสานแผนได้ดี
15. มีสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กรอื่น
16. รู้จักใช้ข้อมูล สารสนเทศให้เกิดประโยชน์

มนุษยสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ บุคคลในองค์กรมี 3 บทบาท คือ

#### 1. มนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

- กำหนดนโยบาย เป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน ชี้แจงผู้บังคับบัญชา
- กำหนดอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมต่อลูกจ้าง
- สั่งการให้มีความชัดเจน ไม่กำกวม
- มีความซื่อสัตย์ต่อคำสั่งที่ส่งออกไป ไม่กลับคำ ชัดทอดความผิดให้ลูกน้อง
- สอนงาน หรือ อธิบายงาน ให้ชัดเจน
- ติดต่อสื่อสารได้ชัดเจน และทั่วถึงกับลูกน้อง
- มีความยืดหยุ่นในการทำงานในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบ ตามสมควรแก่เหตุ
- ใช้วินัยควบคุมให้เสมอภาค ไม่เลือกที่รัก มักที่ชัง

#### 2. มนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

- ตั้งใจทำงาน รับฟังคำสั่งชี้แจงของหัวหน้าด้วยความตั้งใจ
- ไม่นินทาผู้บังคับบัญชา (ลูกน้องไม่จงรักภักดี+ไม่เคารพนับถือ)
- มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ
- หลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ
- สนับสนุนกิจการของผู้บังคับบัญชา เรียนนิสัยของผู้บังคับบัญชา
- ไม่ควรคัดค้านผู้บังคับบัญชาทุกเรื่อง โดยไม่มีเหตุผล
- ปกป้องไม่ให้ผู้บังคับบัญชาเสียหน้า หรืออับอาย 8. ไม่ก่อศัตรูกับเพื่อนร่วมงาน
- ไม่บ่นถึงความยากลำบากของงานที่ได้รับมอบหมาย
- มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์และจริงจังต่อผู้บังคับบัญชา

### 3. มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

- จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน
- ให้ความช่วยเหลือเพื่อนในการทำงาน
- รับผิดชอบร่วมกัน ไม่ขัดทอดความผิดให้เพื่อน
- ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน
- ให้ความสนใจเพื่อนอย่างจริงจัง
- ยอมรับความเป็นตัวตนของเพื่อน
- เข้าใจความต้องการ และความรู้สึกของเพื่อน
- เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย
- สนใจในสิ่งที่เพื่อนพูด พูดในสิ่งที่เพื่อนสนใจ
- ยิ้มและมีอารมณ์ขันตามควร
- มีมารยาทที่ดี ต่อเพื่อนๆ
- ให้ความรัก ความเคารพความคิดเพื่อน
- มีคุณธรรมในการติดต่อเพื่อนๆ (เมตตา กรุณา เห็นใจ ให้ความช่วยเหลือ)
- มีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อน

### สรุป

ผู้นำ มี 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leader) ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจดำเนินการได้เอง ไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชา
  2. ผู้นำแบบเกือกุล หรือ แบบใช้พระคุณ(Charismatic Leadership) มีพฤติกรรมอ่อนโยน เห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้หลักธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์
  3. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เชื่อมั่นตนเอง ชอบสั่งการ ตัดสินใจตามอารมณ์ ผูกขาดการตัดสินใจที่ตัวคนเดียว
  4. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) ถือเอาความคิดของกลุ่มเป็นหลัก ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ปัจจุบันถือว่าเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด
- ผู้นำ มีในองค์การ (บุคลิกลักษณะ +อุปนิสัย+ภาวะผู้นำ)  
ผู้บริหาร เป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน องค์การ

## 2. การทำงานเป็นทีม

**การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกันโดยมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1. ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม

- 1.1 สมาชิกทุกคนต้องรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน และมีความสำนึกผูกพันที่จะร่วมปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้นอย่างจริงจัง
- 1.2 สมาชิกของทีมรู้ถึงความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมของตนเองและของเพื่อนร่วมทีมของตนเป็นอย่างดี
- 1.3 สมาชิกในทีมรู้กระจ่างถึงบทบาทของตนในการทำงานร่วมทีมและแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม
- 1.4 มีกฎ ระเบียบ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อควบคุมและคุ้มครองให้สมาชิกได้ปฏิบัติร่วมกันได้อย่างมีผลดี ปลอดภัย และราบรื่น
- 1.5 มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในระหว่างสมาชิก
- 1.6 มีมาตรการที่มีประสิทธิภาพเพื่อขจัดปัญหาขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น
- 1.7 มีวิธีการที่สมาชิกร่วมปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน
- 1.8 มีวิธีการที่ปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอในการสร้างความรู้สึกร่วมกันในระหว่างสมาชิกให้มีสำนึกในความเป็นกลุ่มหรือพวกเดียวกัน
- 1.9 มีวิธีการทำงานที่ดี
- 1.10 มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการร่วมทำงานอยู่เสมอ

### 2. หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม

- 2.1 มีอุดมการณ์ที่แน่นอน และสมาชิกทุกคนยอมรับ
- 2.2 ยึดมั่นในความถูกต้อง
- 2.3 ใช้หลักการประนีประนอม
- 2.4 ถือหลักการให้อภัยระหว่างกันเสมอ
- 2.5 มีสำนึกในเรื่องสัดส่วนการปฏิบัติงาน ไม่เอาเปรียบกัน
- 2.6 ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน
- 2.7 เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของเพื่อนสมาชิก
- 2.8 ถือหลักการไม่มุ่งเอาเด่นคนเดียว แต่ต้องคิดร่วมกันทั้งทีม
- 2.9 รู้จักมองปัญหาให้เป็นเรื่องธรรมดา

- 2.10 เปิดใจกว้างระหว่างกัน
- 2.11 รู้จักแบ่งงาน และประสานงาน
- 2.12 มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
- 2.13 ถือการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัดเสมอ
- 2.14 ขอมรับผิดเมื่อทำผิด
- 2.15 เมื่อมีความขัดแย้งต้องถือหลักการปรับมุมมองที่อาจแตกต่างกัน ให้มองในมุมมองเดียวกันได้

### 3. การสร้างทีมงาน

ผู้นำและนักบริหารสามารถสร้างทีมงานได้เป็นอย่างดี ถ้าใช้เทคนิคในการสร้างคน ด้วยการสร้างความมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายของงาน โดยมีความมุ่งมั่นอยู่ที่ประโยชน์ของงานและประโยชน์ของตนเองประกอบกัน แล้วสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในระหว่างบุคลากรที่ร่วมเป็นทีมงาน ให้มีสำนึกที่จะร่วมกันสร้างผลงานให้สำเร็จเป็นหนึ่งเดียว โดยจะต้องปฏิบัติดังนี้

#### 3.1 ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเองก่อน แล้วปรับตนเองให้เหมาะแก่การที่จะเป็นหัวหน้างาน

- 3.1.1 การในหน้าที่ของตนมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรอื่น ๆ อย่างไร
- 3.1.2 การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนมีพลังอำนาจที่จะควบคุมและคุ้มครองผู้ร่วมงานอื่น ๆ ได้อย่างไร
- 3.1.3 บุคลิกภาพของตนมีจุดเด่นอะไรที่จะนำมาใช้ในทางปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่องานและต่อผู้ร่วมทีมงานได้บ้าง และจะใช้ได้อย่างไร
- 3.1.4 จุดอ่อนของตนเองมีอย่างไรบ้าง และจะปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของตนเองสำหรับการร่วมกันทำงานเป็นทีมได้อย่างไร

#### 3.2 รู้จักและเข้าใจสมาชิกทุกคนที่ร่วมทีมงาน

- 3.2.1 ความใฝ่ฝันและเป้าหมาย รวมทั้งค่านิยมของแต่ละสมาชิกทุกคนที่ร่วมทีมงาน
- 3.2.2 วิธีการจูงใจที่จะนำมาใช้ได้ผลต่อสมาชิกแต่ละคนอาจจะไม่เหมือนกัน
- 3.2.3 สำนึกในตนเองของสมาชิกแต่ละคนต่องานที่จะเข้าร่วมปฏิบัติเป็นอย่างไร
- 3.2.4 ประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคน
- 3.2.5 สมาชิกมองหัวหน้าทีมของตนด้วยทัศนคติอย่างไร

#### 3.3 การประสานความเข้าใจในการทำงานในประเด็นต่อไปนี้

- 3.3.1 ทบทวนและตอกย้ำความสามารถและประสบการณ์ของทีมที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว เพื่อสร้างเสริมสำนึกแห่งความภาคภูมิใจ
- 3.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงาน
- 3.3.3 การเคารพและให้ความสำคัญต่อกันระหว่างเพื่อนสมาชิกผู้ร่วมทีม
- 3.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีม

3.3.5 ความสามัคคีในทีม

3.3.6 กำลังขวัญของทีม

3.3.7 การยอมรับบทบาทของหัวหน้าทีม

### 3.4 กุศโลบายในการสร้างเสริมสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

3.4.1 สร้างเสริมความไว้วางใจในระหว่างสมาชิกผู้ร่วมทีม

3.4.2 สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนกันและกัน

3.4.3 สร้างเสริมระบบและวิธีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน

3.4.4 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันของทีม

3.4.5 แสวงหาวิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาขัดแย้งในแนวทางประนีประนอม

3.4.6 ส่งเสริมให้สมาชิกของทีมระดมพลังความสามารถของตนมาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างผลงานของทีมให้ดียิ่งขึ้น

3.4.7 มีวิธีการในการควบคุมและคุ้มครองที่ดี

3.4.8 สร้างเสริมสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่มีลักษณะสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

## 4. ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

4.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน

4.2 รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง

4.3 กำหนดนโยบาย

4.4 กำหนดลักษณะงาน และแบ่งสรรสัดส่วนงานและทรัพยากรที่จะต้องใช้

4.5 วางแผนงาน กำหนดกรอบขอบเขตของงาน รวมทั้งเงื่อนไขเวลา

4.6 มอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกในทีม

4.7 ติดตามสำรวจการปฏิบัติงาน ในบางส่วนก็ควรได้รับการตรวจสอบในรายละเอียด

4.8 ทบทวนผลการดำเนินงาน เมื่อถึงกำหนดเวลาที่จะต้องทบทวน เพื่อปรับแผนงาน

ตามสมควร

4.9 ประเมินผลงานเมื่อเสร็จ แล้วแจ้งให้สมาชิกร่วมทีมทราบ เพื่อความภาคภูมิใจและถ้ามีสิ่งใดที่สมควรจะปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไปได้ก็จะตั้งเป็นข้อสังเกตไว้

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

4. บทบาท(Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่นั้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความหมาย ประารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการ ให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)



### 3. การสร้างและพัฒนาเครือข่าย

#### การสร้างเครือข่าย

Starkey เสนอแนวทางในการสร้างเครือข่ายว่าควรดำเนินการดังนี้

- เชิญองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียมาร่วมประชุม โดยมีหัวข้อการประชุมที่น่าสนใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ร่วม หรือเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน มอบหน้าที่ในการบริหารจัดการการประชุมให้กับบรรดาผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันรับผิดชอบ การหาข้อตกลงร่วมในกิจกรรมที่เป็นผลประโยชน์ร่วมดังกล่าว
- กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเครือข่าย ทิศทาง กิจกรรมหลัก และคุณสมบัติของสมาชิกให้ชัดเจน โดยให้สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดด้วย เพื่อป้องกันการครอบงำจากกลุ่มคนบางกลุ่ม ทั้งนี้ควรมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของสังคม และความต้องการของสมาชิก
- จัดตั้งกลุ่มแกนของเครือข่ายที่พิจารณาตัวเข้ามาทำหน้าที่ประสานงาน จัดการ และส่งกำลังบำรุงให้กับสมาชิก ซึ่งต้องไม่ติดอยู่กับกิจกรรมประจำวันขององค์กรตัวเอง และกลุ่มแกนต้องดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ต้องมีการหมุนเวียนเปลี่ยนกลุ่มผู้นำเครือข่าย เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก และป้องกันการผูกขาดอำนาจ
- ความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและความผูกพันที่เหนียวแน่น มีส่วนอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การเลือกกิจกรรมและวิธีการทำงานของเครือข่ายในลักษณะประชาธิปไตย
- เครือข่ายต้องมีวิธีการจัดหาและจัดการทรัพยากร เพื่อความมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนกิจการของเครือข่าย และความสามารถในการพึ่งตนเอง ทรัพยากรนี้ไม่ได้หมายถึงเงินทุนเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงคุณภาพของสมาชิก วิธีการจัดการแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ฯลฯ
- ทำให้เครือข่ายมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้เครือข่ายและผู้นำเครือข่ายได้รับการสนับสนุน และความไว้วางใจจากสมาชิกเครือข่าย อีกทั้งยังได้สามารถดำเนินงาน ได้กว้างขวาง อาจมีชื่อและสัญลักษณ์ของเครือข่ายเพื่อให้เป็นที่จดจำได้ง่าย และอาจส่ง ข่าวสารไปให้กับบุคคลเป้าหมายที่สามารถให้การรับรองเครือข่ายได้
- ควรสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย เพื่อเสริมให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งมีได้ทั้งทางแนวนอน แนวตั้ง หรือในภูมิภาคต่างระดับกัน การเชื่อมเครือข่ายทำได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน หรือเป็นตัวแทนร่วมกันในการจัดประชุม เชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง และการร่วมกันประสานงานการประชุม
- ควรมีการติดตามผลและประเมินผลเป็นประจำสม่ำเสมอและถี่ถ้วน โดยดูความสอดคล้องของแผนการทำงานกับวัตถุประสงค์ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของเครือข่ายในแต่ละระยะ ทั้งนี้ควรให้

สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิธีและเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพของกิจกรรมเครือข่าย และร่วมเรียนรู้ตลอดกระบวนการติดตามและประเมินผล

- ควรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านการจัดการเครือข่ายให้กับองค์กรแกน และผู้นำเครือข่าย สม่่าเสมอถ้าวัตถุประสงค์ของเครือข่ายดี การเชื่อมโยงภายในเครือข่ายเหมาะสม เอื้อให้เกิดความเคลื่อนไหวของกิจกรรมและความแข็งแกร่งของสมาชิก โครงการหรือกิจกรรมมีลักษณะกระจายอำนาจไปให้กับมวลสมาชิกที่ได้รับประโยชน์ การดำเนินงานของเครือข่ายจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด

Burke ชี้ว่า การรักษาความสมดุลระหว่างหน่วยงานสนับสนุนกับเครือข่ายเป็นเรื่องเปราะบาง การสนับสนุนของหน่วยงานภายนอกอาจช่วยให้เครือข่ายเข้มแข็งได้ด้วยการช่วยก่อตั้งและตกแต่ง โดยไม่ทำให้วัตถุประสงค์ของการสร้างเครือข่ายเสียหาย ความช่วยเหลืออาจประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดประชุม การพัฒนาศักยภาพหรือฝึกอบรมเพิ่มทักษะที่จำเป็น เช่น การเจรจาหว่านล้อม การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน การใช้เทคโนโลยี การทำบัญชี เป็นต้น

การจัดหาผู้เชี่ยวชาญตามความต้องการของเครือข่าย ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเทคโนโลยีและเงินทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย รับรองสถานภาพเพื่อให้เครือข่ายได้รับความสนใจจากรัฐบาลอย่างจริงจัง การเข้าร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นกับองค์กรระดับนโยบาย องค์กรระหว่างประเทศหรืออื่น ๆ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายกับองค์กรอื่น ๆ

Burke เสนอ แนวทางการสร้างและพัฒนาเครือข่ายที่มุ่งรักษาความสมดุลระหว่างความต้องการของหน่วยงานสนับสนุนและเครือข่าย ดังนี้

ปัจจัยนำเข้าจากภายนอก : ประเด็นสำคัญที่สุด คือ อันตรายอันเกิดจากทรัพยากรจากภายนอกที่ให้ผลเสียมากกว่าผลดี การเปิดกว้าง และกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วมสามารถช่วยได้ การรวมศูนย์จะมีมาก ผ่านการจัดการเงินอุดหนุน และเป็นการทำลายเครือข่าย จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ตัวแทนกลุ่มมีความรับผิดชอบในการระดมทรัพยากรแทนที่หน่วยงานสนับสนุนจะเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงในเรื่องนี้

ความเป็นเอกภาพ : รูปแบบที่ถูกรื้อแบบไว้อยากที่จะเติบโตได้ แต่ละเครือข่ายอาจไม่เหมือนกัน ต้องเปิดโอกาสให้เครือข่ายออกแบบของตัวเอง

ค่านิยม : เครือข่ายต้องนิยาม/กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตประเด็นหรือขอบเขตพื้นที่ของตัวเอง เครือข่ายจำเป็นต้องแน่ใจว่าไม่ซ้ำซ้อนหรือแข่งขันกับเครือข่ายที่มีอยู่แล้ว แต่จะพัฒนาความสัมพันธ์ไปเชื่อมโยงกับสถาบันที่เกี่ยวข้อง

ความเกี่ยวข้องในวงกว้าง : ถ้าจะให้เครือข่ายอยู่รอด เครือข่ายต้องมีสมาชิกที่มีความมุ่งมั่นอยู่เป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายมากกว่า 1 คน ต้องมีกลุ่มแกนของเครือข่ายที่คอยผลักดัน คนกลุ่มนี้ควรเป็นคนที่คอยกระตุ้นให้ความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายมีอยู่อย่าง ต่อเนื่อง และควรติดต่อสื่อสารกับสมาชิกที่ห่างหายไปให้บ่อยครั้ง สม่่าเสมอ มีการแบ่งงานให้กับสมาชิกร่วมรับผิดชอบ

การมีส่วนร่วม : ปกติเครือข่ายประกอบด้วย สมาชิกขององค์กรพัฒนาเอกชน นักวิจัย องค์กรชุมชน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใกล้ชิด เพื่อให้แน่ใจว่าคนเหล่านี้ยังคงติดต่อและเอื้อประโยชน์ให้กันอยู่

ความขัดแย้งภายใน : สมาชิกเครือข่ายมักจะสงสัยระแวงกัน หรือมีวาระแฝงแปลก ๆ ออกไป การเปิดเผย และการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในเครือข่าย จะช่วยลดความตึงเครียดได้ ความเป็นประชาธิปไตย และกระบวนการตัดสินใจแบบใสสะอาด มีความสำคัญสำหรับการจัดการกับเรื่องนี้

รางวัล : การรับรู้ถึงความพยายามที่สมาชิกทุ่มเทให้กับเครือข่าย มีความสำคัญต่อการรักษาไว้ซึ่งความกระตือรือร้นของสมาชิก แต่ก็เป็นทีที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นที่เครือข่ายอาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป กลุ่มแยกตัวออกไปตั้งใหม่ วาระที่สนใจเปลี่ยนไป สมาชิกลาออกหรือเข้ามาใหม่ คุณค่าของเครือข่ายอาจมาจากสายสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นบริเวณรอบ ๆ เครือข่าย

ความยืดหยุ่น : เครือข่ายต้องการกฎและความรับผิดชอบ แต่ต้องไม่ตายตัวมากเกินไป ความสามารถในการปรับมีความสำคัญต่อความยั่งยืนของเครือข่าย ขณะที่วัตถุประสงค์ของเครือข่ายควรจะชัดเจน แต่ก็ต้องมีขอบเขตที่เครือข่ายสามารถเปลี่ยนแปลงได้

ทำประสบการณ์ให้เป็นเรื่องเป็นราว : ถ้าเครือข่ายเป็นการใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ การเรียนรู้ก็จำเป็นต้องถูกทำให้เป็นเรื่องเป็นราว เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

การให้เงินอุดหนุน : เครือข่ายไม่อาจดำเนินกิจกรรมได้ด้วยตนเอง จำเป็นต้องใช้เงินและทรัพยากรอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินในการทำงานของเครือข่าย แหล่งอุดหนุนเงินที่หลากหลายเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความยั่งยืนให้กับเครือข่าย

ความถูกต้องตามกฎหมาย : เครือข่ายต้องมีชื่อและมีการติดต่อเพื่อจัดตั้ง ชื่อเสียงเรียงนามของเครือข่าย การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานระดับสูง และการประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่าง ๆ จะช่วยสร้างความยั่งยืนและพลังอำนาจของเครือข่าย

#### เครือข่ายชุมชนและองค์กรชุมชนกับความเข้มแข็งของชุมชน

David Mathews จัดทำเอกสารชุดหนึ่ง เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงสร้างและกระบวนการที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ เพื่อกิจการส่วนรวมของประชาชน ในฐานะสมาชิกของชุมชน และได้เสนอแนะวิธีการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยการตรวจสอบสภาพชุมชน เรียกว่า เครื่องมือตรวจสอบสภาพชุมชน (Community checklist kit) เขากล่าวว่า ความมีพลังของการมีส่วนร่วมในชุมชน และความเข้มแข็งของชุมชน สามารถตรวจสอบสภาพได้จาก 1) โครงสร้างพื้นฐานทางสังคมของชุมชน 2) กระบวนการตัดสินใจของชุมชนในเรื่องส่วนรวม 3) ลักษณะของผู้นำในชุมชน 4) รูปแบบความคิดเกี่ยวกับเรื่องส่วนรวมของประชาชน 5) ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับหน่วยงานต่าง ๆ และ 6) ความรู้สึกถึงความเป็นชุมชนและบรรทัดฐานของชุมชนเกี่ยวกับความร่วมมือ

เครือข่ายชุมชนและองค์กรชุมชน เป็น 1 ใน 6 เรื่องที่ Mathews ระบุว่า เป็นสภาพบ่งชี้ความเข้มแข็งของชุมชน นั่นคือ โครงสร้างพื้นฐานทางสังคม ชุมชนที่เข้มแข็ง จะมีเครือข่ายของกลุ่มองค์กร

ประชาชนจำนวนมาก มีบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนประโยชน์กัน และมีความไว้นื้อเชื่อใจกัน อันมีผลให้เกิดการร่วมมือแบบเต็มอกเต็มใจในระดับสูง ประชาชนถูกดึงให้เข้าไปมีส่วนร่วมในเรื่องราวของส่วนรวม โดยที่มีความสัมพันธ์ต่อกันแบบเท่าเทียม ไม่ใช่แบบถูกสั่งให้เข้าร่วม ลักษณะความเป็นชุมชนเช่นนี้พื้นที่แต่ละแห่งมีไม่เท่ากัน สำหรับชุมชนที่อ่อนแอ หรือหมู่บ้านที่ไม่มีความเป็นชุมชน หรือเรียกว่า "Uncivil areas" นั้น ประชาชนไม่มีส่วนร่วมในการเมืองท้องถิ่นหรือกลุ่มองค์กรของชุมชน และความสัมพันธ์ก็ค่อนข้างเป็นไปได้ในทางตั้ง คือ คนจนพึ่งพาคนรวยอย่างมาก

เรามักได้ยินคำว่า "โครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ" อยู่เสมอ ซึ่งได้แก่ ถนน ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท ฯลฯ อันเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ Mathews เสนอว่า การพัฒนาให้คนในสังคมกลายเป็น "พลเมือง" และให้สังคมกลายเป็นประชาคม หรือ "ชุมชน" ก็จำเป็นต้องมี "โครงสร้างพื้นฐาน" เช่นกัน ซึ่งได้แก่ (1) โอกาส เวลา และสถานที่ ที่คนในชุมชนจะได้พบและทำกิจกรรมร่วมกัน (2) ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เชื่อมต่อถึงกันภายในเครือข่ายที่โยงใยไปทั่วทั้งชุมชน แสดงถึงวิธีการจัดระเบียบในการติดต่อกันในเรื่องของส่วนรวม

หมู่บ้านต้องมีที่ให้คนในหมู่บ้าน ซึ่งเป็นคนต่างกลุ่มต่างพวกกัน สามารถพูดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาที่พวกเขาเผชิญอยู่ร่วมกัน อาจเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการของหมู่บ้าน หรือการสนทนาในกลุ่มเล็ก ๆ อย่างไม่เป็นทางการก็ได้ ที่ที่ประชาชนสามารถพูดคุยกันได้นี้มีส่วนสำคัญต่อการทำให้เกิดเจตนาธรรมณ์ทางการเมือง การแก้ปัญหของส่วนรวม และการสร้างความเป็น "พลเมือง"

ชุมชนที่เข้มแข็งเท่าที่ Mathews ศึกษาได้ผ่านความพยายามสร้างโครงสร้างพื้นฐานข้างต้น โดยจำแนกระดับพัฒนาได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับเบื้องต้น อยู่ในระยะแรกที่คนในหมู่บ้านเริ่มเข้ามาเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ และในเรื่องราวของส่วนรวมผ่านช่องทางของการเป็นสมาชิกในกลุ่มองค์กรเฉพาะกิจเล็ก ๆ เช่น กลุ่มกิจกรรมพัฒนา หรือกลุ่มละแวกบ้าน

2. ระดับต่อมา คนในหมู่บ้านจะพัฒนาเฉพาะกิจขึ้นเป็นชมรมกลุ่มองค์กรที่มุ่งดำเนินกิจกรรมเพื่อส่วนรวมที่มั่นคงขึ้น มีการสร้างเครือข่ายกลุ่มไว้ภายใต้ร่มเงาเดียวกัน เพื่อยึดกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ทั้งหมดไว้ด้วยกัน

3. ระดับสูงสุด ชมรมของประชาชน สมาคม และองค์กรเอกชน มีการพัฒนาโครงสร้างและระบบงานอย่างเป็นเรื่องเป็นราว ไม่มีสภาพเป็นกลุ่มเฉพาะกิจอีกต่อไป องค์กรเหล่านี้เป็นช่องทางให้คนได้มีโอกาสพูดคุยอภิปรายกันทั้งชุมชน ยกกระดับความสัมพันธ์ระหว่างประชาชน เชื่อมเครือข่ายองค์กร และมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรซึ่งกันและกัน

เห็นได้ว่า กลุ่ม/องค์กร และเครือข่ายองค์กร ทำหน้าที่เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นโครงสร้างพื้นฐานทางสังคม หรือประชาคม หรือเครือข่ายองค์กร ก็คือ โครงสร้างพื้นฐานของการติดต่อสื่อสารระหว่างคนในชุมชนด้วยเช่นกัน

#### 4. การสร้างแรงจูงใจ

##### ความหมายของแรงจูงใจและการจูงใจ

แรงจูงใจ คือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย

##### ความหมายของแรงจูงใจ และการจูงใจ (Definition of motive and motivation)

แรงจูงใจ (motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า movere ซึ่งหมายถึง "เคลื่อนไหว (move)" ดังนั้น คำว่าแรงจูงใจจึงมีการให้ความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

แรงจูงใจ หมายถึง "บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมี พฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย" (Walters.1978 :218) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผล ของการกระทำ นั้นเอง

แรงจูงใจ หมายถึง "สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ภาวะสิ่งแวดล้อม" (Loundon and Bitta.1988:368)

จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

- (1) เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ และ
- (2) เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

ส่วนการจูงใจ (motivation) เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้นโดยมีการให้ความหมายไว้ ดังนี้

การจูงใจ หมายถึง "แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ"

(Schiffman and Kanuk. 1991:69)

การจูงใจ เป็นภาวะภายใน ของบุคคล ที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง (แอนนิต้า อี วูลฟอล์ก Anita E. Woolfolk 1995) การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (ไมเคิลคอมเจน Donjan 1996)

##### สรุป

การจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูก กระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือคืนรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจาก การจูงใจ เป็น พฤติกรรม ที่มีใจเป็นเพียง การตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจน

ว่าต้องการไปสู่จุดใด และ พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้น ที่เรียกว่า แรงจูงใจ ด้วย

### ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่จะทำ ให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะ พนักงานตอบสนองต่องาน และวิธีการทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมี ความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการ จูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงาน ใดๆ ถ้าบุคคลมี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับ บุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายาม ง่ายๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จ ด้วยดีก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบ ช่องทาง ดำเนินงาน ที่ดีกว่า หรือ ประสบ ผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็น เครื่องหมายของ ความเจริญก้าวหน้า ของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง เมื่อคืนรน เพื่อจะบรรลุ วัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคล ก็ มักพยายามค้นหา สิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไข ให้ดีขึ้นในทุก วิธีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การ ทำงานจน ในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทาง ที่เหมาะสมซึ่ง อาจจะต่างไป จากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการ มุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า จดว่าบุคคลผู้นั้นมี จรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะ ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวนี้นี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

### ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรม หลายรูปแบบ เพื่อหาหน้าและ อาหารมาดื่มกิน สนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการ

ความสำเร็จ ต้องการเงิน คำชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจ จึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

### แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives)

แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์กรคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร กระทำ การต่างๆ ในห้องเครื่องเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลง องค์กรจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการ และพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็กๆ น้อยๆ ทั้งประเภทแซนด์วิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ ประทับกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่า พนักงานหลายราย ที่ไม่ทิ้งเจ้านาย ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดย เนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร มิใช่เพราะ เกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

### แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะ แสดงพฤติกรรม เพื่อ ตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับ การยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงาน ทำงานเพียง เพื่อแลกกับ ค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียง เพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้ว ได้ความดีความชอบ เป็นต้น

### ธรรมชาติของแรงจูงใจ

1. **ความต้องการ (needs)** เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุล เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น คนที่รู้สึกเหนื่อยล้าโดยการนอน หรือนั่งพัก หรือเปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนอิริยาบถ ดูหนังฟังเพลง คนที่ถูกทิ้ง ให้อยู่คนเดียว เกิดความต้องการความรักความสนใจจากผู้อื่น เป็นแรงผลักดันให้คนๆ นั้น กระทำการบางอย่าง เพื่อให้ได้รับความรักความสนใจ ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรม กล่าวได้ว่าสิ่งที่กระตุ้น ให้บุคคล แสดงพฤติกรรม เพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการนั้น ส่วนใหญ่เกิดเนื่องมาจากความต้องการของบุคคล ความต้องการในคนเรามีหลายประเภท นักจิตวิทยาแต่ละ

ท่าน จะอธิบายเรื่อง ความต้องการในรูปแบบต่างๆ กัน แต่โดยทั่วไปแล้ว เราอาจแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

ความต้องการทางกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากธรรมชาติของร่างกาย เช่น ต้องการกินอาหาร หายใจ ขับถ่ายของเสีย การเคลื่อนไหว พักผ่อน และต้องการทางเพศ ความต้องการทางกายทำให้เกิดแรงจูงใจ ใ้บุคคลกระทำการ เพื่อสนองความต้องการดังกล่าว เรียกแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางกายนี้ว่า แรงจูงใจทางชีวภาพ หรือทางสรีระ (biological motives)

ความต้องการทางสังคม หรือ ความต้องการทางจิตใจ (Social or Psychological Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจาก การเรียนรู้ทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมั่นคง ปลอดภัย การเป็นที่ยอมรับในสังคม ต้องการอิสรภาพ ความสำเร็จ ในชีวิต และตำแหน่งทางสังคม ความต้องการทางสังคมหรือทางจิตใจดังกล่าวนี้ เป็นเหตุให้มนุษย์แสดง พฤติกรรม เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าวคือ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่เรียกว่า แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives)

**2. แรงขับ (drives)** เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกาย และสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ และแรงขับมักเกิดควบคู่กัน คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นๆ ไป ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เราเรียกว่า เป็นแรงขับนอก จากนั้นแรงขับ ยังหมายถึง สภาพทางจิตวิทยาที่เป็นผลเนื่องมาจากความต้องการทางกาย เช่น ความหิว ทำให้เกิดสภาพทางจิตวิทยาคือ ใจสั้น ตาลอย หงุดหงิด อารมณ์เสีย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงาน เช่น การเร่งร้อน หาข้อสรุปจากการประชุม ในบรรยากาศที่ผู้เข้าประชุมทั้งหิวทั้งเหนื่อยแทนที่จะได้ข้อสรุปที่ดี บางครั้งกลับก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้ง ไม่ได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

**3. สิ่งล่อใจ (incentives)** เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จัดเป็น แรงจูงใจภายนอก เช่น การชักจูงให้คนงานมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยยกย่องพนักงาน ที่ไม่ขาดงานให้เป็นที่ปรากฏ การประกาศเกียรติคุณ หรือการ จัดสรรรางวัล ในการคัดเลือกพนักงาน หรือบุคคลดีเด่นประจำปี การจัดทำเนียบ “Top Ten” หรือสาขาดีเด่นขององค์กร การมอบโล่รางวัลแก่ฝ่ายงาน ที่มีผลงานยอดเยี่ยมในรอบปี ฯลฯ ตัวอย่างที่ยกมาเหล่านี้ จัดเป็นการใช้สิ่งล่อใจ มาสร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน ให้เกิดแก่พนักงานขององค์กรทั้งสิ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า สิ่งล่อใจนั้น อาจเป็น วัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือเป็นคำพูด ที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

**4. การตื่นตัว (arousal)** เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมที่จะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา พนักงานต้อนรับที่พร้อมให้บริการแก่ลูกค้า ฯลฯ ลักษณะดังกล่าวนี้เปรียบเหมือนเครื่องยนต์ที่ติดเครื่องพร้อมจะทำงาน บุคลากรในองค์กรถ้ามีการตื่นตัวในการทำงาน ย่อมส่งผลให้ทำงานได้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา



ธรรมชาติ พฤติกรรมของมนุษย์พบว่า การตื่นตัวมี 3 ระดับ คือ การตื่นตัวระดับสูง การตื่นตัวระดับกลาง และการตื่นตัวระดับต่ำ ระดับที่นักจิตวิทยาค้นพบว่าดีที่สุดได้แก่ การตื่นตัวระดับกลาง ถ้าเป็นการตื่นตัวระดับสูง จะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจ หรือตื่นเต้น ขาดสมาธิในการทำงาน ถ้าตื่นตัวระดับต่ำก็มักทำงานทำงานเฉื่อยชา ผลงานเสร็จช้า และจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัว มีทั้งสิ่งเร้าภายนอก และสิ่งเร้าภายในตัว ได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคล แต่ละคนที่มีต่างๆ กัน ทั้งในส่วนที่เป็นบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และระบบสรีระภายในของผู้นั้น

5. การคาดหวัง (expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนา หรือการพยากรณ์ล่วงหน้าของบุคคล ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไป ตัวอย่างเช่น การที่คนงานคาดหวังว่า พวกเขาจะได้รับโบนัสประจำปีสัก 4-5 เท่าของเงินเดือน การคาดหวังดังกล่าวนี้ ส่งผลให้พนักงาน ดังกล่าว กระปรี้กระเปร่า มีชีวิตชีวา ซึ่งบางคนก็อาจจะสมหวัง และมีอีกหลายคนที่ผิดหวัง ในชีวิตจริง ของคนเราโดยทั่วไป สิ่งที่คาดหวัง กับ สิ่งที่เกิดขึ้น มักไม่ตรงกันเสมอไป ช่วงห่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ถ้าห่างกันมาก ก็อาจทำให้คนงานคับข้องใจ และ เกิดปัญหา ขัดแย้งอื่นๆ ตามมา เจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารงาน จึงควรระวังในเรื่องดังกล่าว ที่จะต้องมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ที่ถูกต้องในกันและกัน การสร้างความหวัง หรือ การปล่อยให้พนักงาน คาดหวังลมๆ แล้งๆ โดยที่สภาพความเป็นจริง ทำไม่ได้ อาจจะทำให้ เกิดปัญหายุ่งยากที่คาดไม่ถึงในเวลาต่อไป

6. การตั้งเป้าหมาย (goal settings) เป็นการกำหนดทิศทางและ จุดมุ่งหมายปลายทางของ การกระทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งของบุคคล จัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้น ในการทำงานธุรกิจ ที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพ ถ้าพนักงานหรือนักธุรกิจมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน จะส่งผลให้ทำงานอย่างมีแผน และดำเนินไปสู่เป้าหมาย ดังกล่าวเสมือนเรือที่มีหางเสือ ซึ่งในชีวิตประจำวันของคนเรานั้นจะเห็นว่า มีคนบางคนที่ทำอะไร ก็มักประสบความสำเร็จ หรือไม่สำเร็จดังกล่าว อาจจะมีหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จในการทำงาน คือการตั้งเป้าหมายในการทำงาน แต่ละงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารงาน ควรสนับสนุน ให้พนักงาน ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และตัวของพนักงานเอง

## คณะผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

|             |               |  |
|-------------|---------------|--|
| นายประดิษฐ์ | สุคนธ์สวัสดิ์ | รองผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี<br>ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) |
| นายอำนาจ    | งามวงษ์วาน    | พัฒนาการจังหวัดนนทบุรี<br>สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี                 |
| นายศุภการณ์ | วงษ์กล้า      | หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชน<br>สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี |

### ผู้จัดทำ

คณะทำงานการจัดการความรู้จังหวัดนนทบุรี ปี พ.ศ. 2553

### รวบรวม/เรียบเรียง

|              |            |  |
|--------------|------------|--|
| ภญ.พรทิพย์   | ผาสุกฤทธิ  | เกสัชกรชำนาญการ<br>สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี                           |
| นางสาวอัญชลี | ศรีจันทิก  | นักสังคมสงเคราะห์ชำนาญการ<br>สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดนนทบุรี |
| นางบุญศิริ   | เทพภูธร    | นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ<br>สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี             |
| นางสาววชรพร  | ชื่นอารมย์ | พนักงานวิเคราะห์ผังเมือง<br>สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนนทบุรี       |