



รายงานผลการดำเนินงานการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง
“การสร้างเครือข่ายและการดำเนินงานของเครือข่ายแบบบูรณาการ”

โดย สถาบันวิจัยและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ประเด็นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

“การสร้างเครือข่ายและการดำเนินงานของเครือข่ายแบบบูรณาการ”

การสร้างเครือข่าย (Networking)

ความหมาย

เครือข่าย (Network) คือ การเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่**สมัครใจ** ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วย**ความเป็นอิสระ เท่าเทียมกัน**ภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน

ประเด็นสำคัญของนิยามข้างต้น คือ

- ความสัมพันธ์ต้องเป็นไปโดย**สมัครใจ**
- กิจกรรมที่ต้องมีลักษณะ**เท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยน**ซึ่งกันและกัน
- การเป็นสมาชิก ต้องไม่มีผลกระทบต่อ**ความเป็นอิสระ**หรือ**ความเป็นตัวของตัวเอง**ของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

การเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่าย จะต้องพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วย ดังนั้น เครือข่ายต้องมีการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิก ดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้ว เครือข่ายก็อาจยุบสลายไป แต่ถ้ามีความจำเป็นหรือมีภารกิจใหม่ อาจกลับมารวมตัวกันได้ใหม่ หรือจะเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระยะยาวก็ได้

องค์ประกอบของเครือข่าย

เครือข่ายเทียม (Pseudo network) หมายถึงเครือข่ายชนิดที่เราหลงผิดคิดว่าเป็นเครือข่าย แต่แท้จริงแล้วเป็นแค่การประชุมพบปะสังสรรค์ระหว่างสมาชิก โดยที่ต่างคนต่างก็ไม่ได้มีเป้าหมายร่วมกัน และไม่ได้ตั้งใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการรวมกลุ่มแบบเฮโลสารระพา หรือรวมกันตามกระแสนิยมที่ไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ดังนั้น การทำความเข้าใจกับองค์ประกอบของเครือข่ายจึงมีความสำคัญ เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถสร้างเครือข่ายแทนการสร้างเครือข่ายเทียม

เครือข่าย (แท้) มีองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 7 อย่างด้วยกัน คือ

1. มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (common perception)
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)
3. มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)
4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)
5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)
6. มีการเกี่ยวพันพึ่งพากัน (interdependent)

7. มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน (common perception)

ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย เช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้ว จะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันไม่ได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ ในการทำงาน แต่ความแตกต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)

วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงการที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะเริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ซ้อนทับกันแนบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)

คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ในการที่จะดึงใครสักคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้องพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับอาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจากมีตำแหน่งในเครือข่าย

แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติภารกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือเมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำการอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน (partner)” ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (horizontal relationship) คือความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน มากกว่าความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (vertical relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทางปฏิบัติเพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างบริบทแวดล้อมอื่นๆ เข้ามาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)

องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ ($1+1 > 2$) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

การเกี่ยวพันพึ่งพากัน (interdependence)

เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสภาวะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าจะหากเอาหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกี่ยวพันพึ่งพากันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถู่ แต่ละก้อนก็อยู่ในถู่อย่างเป็นอิสระ ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนา ร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (reciprocal exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (unilateral exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็

จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

องค์ประกอบข้างต้นไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปช่วยจำแนกระหว่างเครือข่ายแท้ กับ เครือข่ายเทียมเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วย

จากการถอดองค์ความรู้ จากผู้เชี่ยวชาญทั้งสองท่าน คือ รองศาสตราจารย์สุนันท์ นิลพงษ์ และ อ.ดร.เอื้อมพร โตภาณุรักษ์กุล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสมาชิกภายในสถาบัน มีรายละเอียด ดังนี้

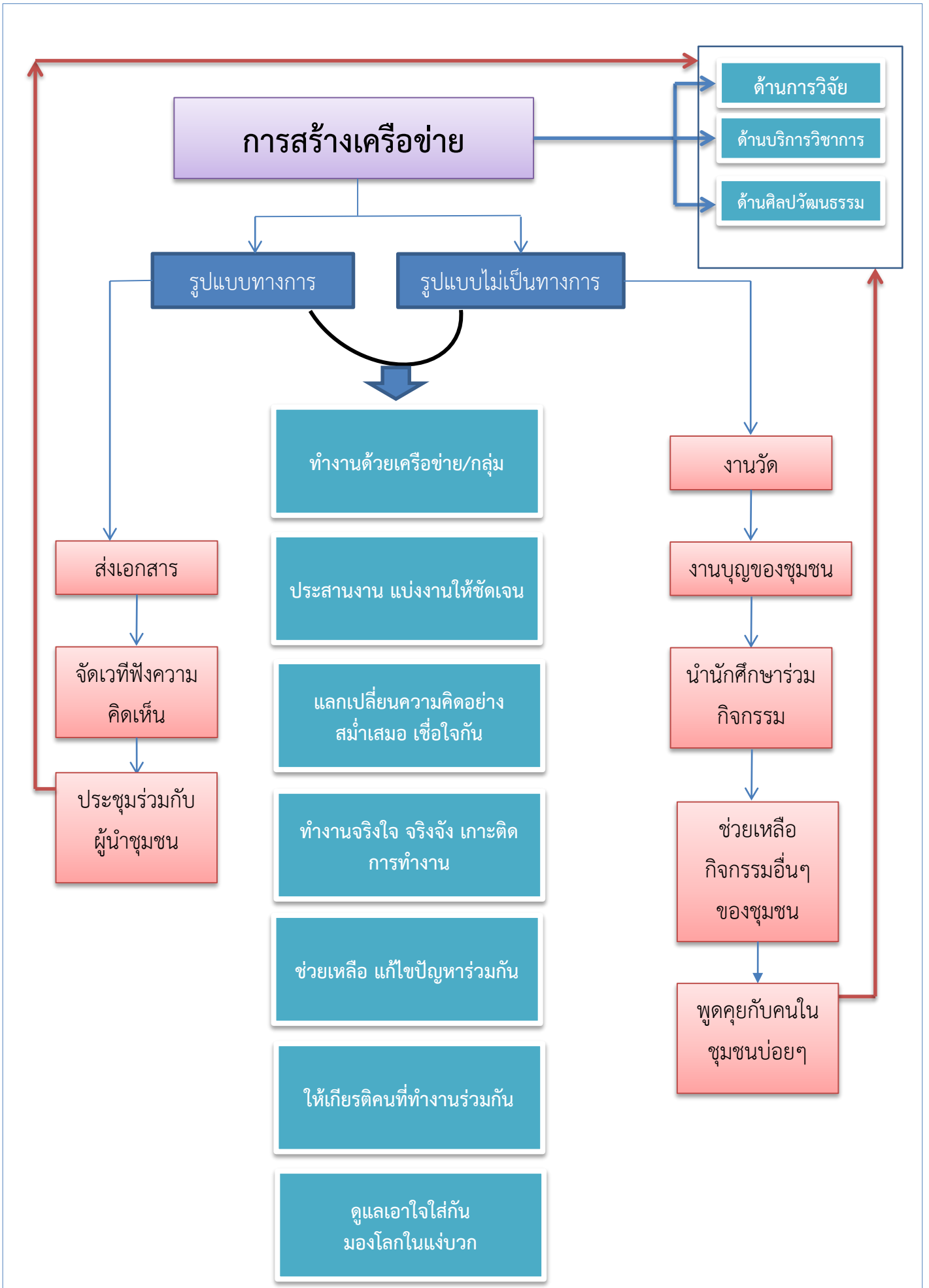
ประเด็น	ข้อมูลถอดองค์ความรู้
1. เทคนิคการทำงานแบบเครือข่ายอย่างไร	1. มีความจริงใจ การเกาะติดกับคนในชุมชน/การทำกิจกรรมต่างๆร่วมกับชุมชน/ทำให้เป็นงานอดิเรก 2. การบูรณาการการทำงานร่วมกัน คุยงานด้วยความเข้าใจ 3. การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันนำแนวความคิดของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน ใช้หลักการทำงานของในหลวงรัชกาลที่ 9 เข้าใจ เข้าใจ พัฒนา 4. การให้เกียรติสมาชิกในแต่ละกลุ่มในการออกแบบความคิด 5. บุคลิกภาพหน้าตายิ้มแย้ม 6. ไม่เอาความคิดตัวเองเป็นใหญ่ 7.การทำงานเห็นผลคนจะเกิดความศรัทธาจากผลงาน 8. การเป็นกันเองมีน้ำใจและการแบ่งปัน
2. ปัจจัยที่ทำให้การทำงานแบบเครือข่ายประสบความสำเร็จ	1. การมองโลกแบบคิดบวก 2. เข้าใจหัวอกของผู้อื่น 3. การดูแลเอาใจใส่ผู้ที่ทำงานร่วมกัน 4. การทำงานเป็นเครือข่ายจะเป็นการเชื่อมโยงและเติบโตไปด้วยกันเรื่อยๆ 5. การให้เกียรติกัน 6. การช่วยเหลือกัน 7. การเสียสละ 8. การประสานงานและการแบ่งงานที่ชัดเจน

3. ปัญหา และอุปสรรคของการทำงานแบบ เครือข่าย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งตัวแทนไปประชุมแต่รับข้อมูลกลับมาไม่ หมด 2. การออกแบบการทำงานร่วมกันและหาระบบใน การแก้ปัญหาบางครั้งยังไม่ชัดเจน 3. ทำงานให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการชีวิต เพื่อให้เกิดความสมดุลในการทำงาน 4. การประสานงานไม่ทั่วถึงในกลุ่มที่มีคนเป็น จำนวนมาก
--	--

ข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนของสมาชิกในสถาบันมีดังนี้

1. เครือข่ายที่ทำงานขณะนี้ รวมกันมีทั้งสิ้นมี 27 เครือข่าย
2. รูปแบบการประสานงานทั้งเครือข่ายเก่าและเครือข่ายใหม่มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่
เป็นทางการ
 - 2.1 รูปแบบไม่เป็นทางการ คือ การเข้าร่วมกิจกรรมในพื้นที่หรือที่เครือข่ายจัดขึ้น รวมถึง
การสนับสนุนด้านกำลังคน เอกสาร และความต้องการอื่นๆของเครือข่ายที่ทางสถาบันสามารถดำเนินการให้
ได้อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความคุ้นเคย และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อช่วยต่อการทำงาน
ร่วมกันในอนาคต
 - 2.2 รูปแบบที่เป็นทางการ คือ
 - 2.1 รูปแบบการประชุมอย่างเป็นทางการของเครือข่าย
 - 2.2 การติดต่อประสานงานด้วยรูปแบบเอกสารในพื้นที่ที่จะทำงานร่วมกัน
 - 2.3 การจัดทำเวทีรับฟังความคิดเห็นอย่างเป็นทางการ
3. การรักษาเครือข่ายเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ เนื่องจากปัญหาการลดลง
ของเครือข่าย หรืออัตราการคงอยู่ของเครือข่ายก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องระมัดระวัง ซึ่งรูปแบบในการรักษา
เครือข่าย คือ พบปะเครือข่ายอยู่อย่างสม่ำเสมอทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้ความ
ช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้เครือข่ายด้วยความยินดี ตามที่เครือข่ายประสานมาอย่างสุดความสามารถร่วมมือ
กับเครือข่ายในการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆให้กับเครือข่ายตามความ
เหมาะสม ให้ความสำคัญกับวาระสำคัญต่างๆ เช่น วันปีใหม่ ในการส่งการ์ดอวยพร หรือผลิตภัณฑ์ของ
มหาวิทยาลัยไปยังเครือข่ายนั้นๆ มีช่องทางในการสื่อสารกับเครือข่ายที่แสดงความใกล้ชิดเป็นกันเอง
4. การสร้างเครือข่ายเก่า สถาบันจะเข้าไปในพื้นที่พัฒนางานอย่างมีส่วนร่วม และขับเคลื่อนงานไป
ตามสภาพปัญหาและความต้องการของเครือข่ายและมหาวิทยาลัยร่วมกัน และมีการประเมินผล
5. การสร้างเครือข่ายใหม่จะมีการหาข้อมูลในเบื้องต้นถึงความเหมาะสมของเครือข่าย แล้วจึงจะ
ตัดสินใจเลือกเครือข่าย หลังจากนั้นจะมีการเชิญเครือข่ายเข้ามาร่วมประชุมในเบื้องต้นและจัดทำความ

ร่วมมือ (MOU) หลังจากนั้นจะลงขับเคลื่อนงานในพื้นที่โดยการทำเวทีสำรวจปัญหา ความต้องการซ้ำเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนและพัฒนางานร่วมกันกับเครือข่ายด้วยกระบวนการอย่างมีส่วนร่วม และท้ายสุดคือการประเมินผล



ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืน

1. สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม
2. สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
3. มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้ และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยากโดยเฉพาะครั้งแรกๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้
4. จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ
5. สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้
6. สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย
7. สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย
8. สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน
9. จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป

การรักษาเครือข่าย

ตราบใดที่ภารกิจเครือข่ายยังไม่สำเร็จย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาเครือข่ายไว้ ประคับประคองให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และบางกรณีหลังจากเครือข่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ก็จำเป็นต้องรักษาความสำเร็จของเครือข่ายไว้ หลักการรักษาความสำเร็จของเครือข่าย มีดังนี้

1. มีการจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง
2. มีการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย
3. กำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ
4. จัดหาทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ
5. ให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา
6. มีการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

1. การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

เครือข่ายจะก้าวไปสู่ช่วงชีวิตที่ถดถอยหากไม่มีกิจกรรมใดๆที่สมาชิกของเครือข่ายสามารถกระทำร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจาก เมื่อไม่มีกิจกรรมก็ไม่มีกลไกที่จะดึงสมาชิกเข้าหากัน สมาชิกของเครือข่ายก็จะไม่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กัน เมื่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกลดลงก็ส่งผลให้เครือข่ายเริ่มอ่อนแอ สมาชิกจะเริ่มสงสัยในการคงอยู่ของเครือข่าย บางคนอาจพาลคิดไปว่าเครือข่ายลึ้มเลิกไปแล้ว

ความยั่งยืนของเครือข่ายจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้มีการจัดกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งกิจกรรมดังกล่าวกลายเป็นแบบแผน (pattern) ของการกระทำที่สมาชิกของเครือข่ายยอมรับโดยทั่วกัน ด้วยเหตุนี้ การที่จะรักษาเครือข่ายไว้ได้ต้องมีการกำหนดโครงสร้างและตารางกิจกรรมไว้ให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของเวลา ความถี่ และต้องเป็นกิจกรรมที่น่าสนใจเพียงพอที่จะดึงดูดสมาชิกให้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเป็นกิจกรรมเดียวที่ใช้สำหรับสมาชิกทุกคน ในสำรวจดูความต้องการเฉพาะของสมาชิกในระดับย่อยลงไปในแต่ละคนและแต่ละกลุ่ม กล่าวคือควรจะมีกิจกรรมย่อยที่หลากหลายเพียงพอที่จะตอบสนองความสนใจของสมาชิกกลุ่มย่อยในเครือข่ายด้วย โดยที่กิจกรรมเหล่านี้ก็ต้องอยู่ในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของเครือข่าย กิจกรรมเหล่านี้อาจจัดในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การวางแผนงานร่วมกัน การพบปะเพื่อประเมินผลร่วมกันประจำทุกเดือน ฯลฯ หรือจัดในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น จัดกีฬาสนทนา การระหว่างสมาชิก จัดงานประเพณีท้องถิ่นร่วมกัน เป็นต้น ในกรณีที่เครือข่ายครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างขวางมาก กิจกรรมไม่ควรรวมศูนย์อยู่เฉพาะส่วนกลาง ควรกระจายจุดพบปะสังสรรค์หมุนเวียนกันไปเพื่อให้สมาชิกเข้าร่วมได้โดยสะดวก

2. การรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย

สัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนต่อไป ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเสมือนน้ำมันที่คอยหล่อลื่นการทำงานร่วมกันให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เมื่อใดที่สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกบาดหมางไม่เข้าใจกัน หรือเกิดความขัดแย้งระหว่างกันโดยหาข้อตกลงไม่ได้ สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกก็จะเริ่มแตกร้าว ซึ่งหากไม่มีการแก้ไขอย่างทันท่วงที ก็จะนำไปสู่ความเสื่อมถอยและความสิ้นสุดลงของเครือข่ายได้ ดังนั้น ควรมีการจัดกิจกรรมที่มีจุดประสงค์เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะ และควรจัดอย่างสม่ำเสมอไม่ใช่จัดในช่วงที่มีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้สมาชิกของเครือข่ายพึงตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสัมพันธภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันที่อาจเกิดขึ้น สมาชิกควรแสดงความเป็นมิตรต่อกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งต้องรีบแก้ไขและดำเนินการไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจกันใหม่ นอกจากนี้ควรมีมาตรการป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างกัน เช่น ในการจัดโครงสร้างองค์กรควรแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน และไม่ซ้ำซ้อน การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สมาชิกยอมรับร่วมกัน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ การกำหนดผู้นำที่เหมาะสม การกำหนดกติกาอันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เป็นต้น

3. การกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ

สมาชิกจะยังเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายตราบเท่าที่ยังมีสิ่งจูงใจเพียงพอที่จะดึงดูดให้เข้าไปมีส่วนร่วม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดกลไกบางประการที่จะช่วยจูงใจให้สมาชิกเกิดความสนใจอยากเข้ามีส่วนร่วม ซึ่งตามทฤษฎีแรงจูงใจแล้ว ปัจเจกต่างก็มีสิ่งจูงใจที่ต่างกัน ดังนั้นควรทำการวิเคราะห์เพื่อบ่งชี้ถึงแรงจูงใจที่แตกต่างกันหลากหลายในแต่ละบุคคล แล้วทำการจัดกลุ่มของสิ่งจูงใจที่ใกล้เคียงกันออกเป็นกลุ่ม ๆ อาทิ ค่าตอบแทน เกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับ ฯลฯ อันจะนำไปสู่มาตรการในการสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคคลในแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง

ถ้าจำเป็นจะต้องให้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ ควรเป็นการแลกเปลี่ยนกับผลงานมากกว่าการให้ผลตอบแทนในลักษณะเหมาจ่าย กล่าวคือผู้ที่รับค่าตอบแทนต้องสร้างผลงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน โดยผลงานที่ได้ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเครือข่าย และควรมีการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน เพื่อสร้างทักษะผูกพันระหว่างผู้รับทุนและผู้ให้ทุน การให้ค่าตอบแทนก็ไม่ควรให้ทั้งหมดในงวดเดียว ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับลดค่าตอบแทนได้หากผู้รับทุนไม่ดำเนินการตามสัญญา

ในกรณีที่ต้องการให้เกียรติยศและชื่อเสียงเป็นสิ่งจูงใจโดยเฉพาะในงานพัฒนาสังคมที่มักจะไม่มียears ค่าตอบแทนการดำเนินงาน จำเป็นต้องหาสิ่งจูงใจอื่นมาชดเชยสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ตามทฤษฎีของ Maslow ความต้องการการยกย่องจากผู้อื่น (esteem needs) ที่อยู่ในรูปของอำนาจเกียรติยศชื่อเสียง หรือสถานะทางสังคม เป็นสิ่งที่นำมาใช้จูงใจได้ อาจทำเป็นรูป “สัญลักษณ์” บางอย่าง ที่สื่อถึงการได้รับเกียรติยศ การยกย่องและมีคุณค่าทางสังคม เช่น การประกาศเกียรติยศ เข็มเชิดชูเกียรติ โล่เกียรติยศ เป็นต้น โดยสัญลักษณ์เหล่านี้ต้องมีคุณค่าเพียงพอให้เขาปรารถนาอยากที่จะได้ และควรมีเกียรติยศหลายระดับที่จูงใจสมาชิกเครือข่ายให้ร่วมมือลงแรงเพื่อไต่เต้าไปสู่ระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งจะช่วยให้เกิดความต่อเนื่อง และควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่รายชื่อคนกลุ่มนี้อย่างกว้างขวาง

4. การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ

หลายเครือข่ายต้องหยุดดำเนินการไป เนื่องจากขาดแคลนทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอ ทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากร ที่สำคัญคือเงินทุนในการดำเนินงานซึ่งเปรียบเสมือนเลือดที่ไหลเวียนหล่อเลี้ยงเครือข่ายให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ เมื่อขาดเงินทุนเพียงพอที่จะจุนเจือ เครือข่ายอาจต้องปิดตัวลงในที่สุด หากได้รับการสนับสนุนจะต้องมีระบบตรวจสอบการใช้จ่ายอย่างรัดกุม และมีการรายงานผลเป็นระยะ หากการดำเนินงานไม่คืบหน้าอาจให้ระงับทุนได้

5. การให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไข้ปัญหา

เครือข่ายอาจเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่เพิ่งเริ่มดำเนินการใหม่ๆ การมีที่ปรึกษาที่ดีคอยให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือจะช่วยให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และช่วยหนุนเสริมให้เครือข่ายเกิดความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ควรมีที่ปรึกษาเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำเป็นแหล่งข้อมูลให้ศึกษาค้นคว้า และช่วยอบรบภาวะการเป็นผู้นำให้กับสมาชิกเครือข่าย

6. การสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

องค์กรหรือเครือข่ายที่เคยประสบความสำเร็จกลับต้องประสบกับความล้มเหลวอย่างรุนแรงเมื่อเวลาผ่านไป เพราะไม่ได้ “สร้างคน” ขึ้นมารับไม้ผลัดต่อจากคนรุ่นก่อนเพื่อสานต่อภารกิจของเครือข่าย จำเป็นต้องสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง เครือข่ายต้องคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ความสามารถ การมีประสบการณ์ร่วมกับเครือข่ายและที่สำคัญ คือเป็นที่ยอมรับนับถือและสามารถเป็นศูนย์รวมใจของคนในเครือข่ายได้ ดำเนินการให้คนเหล่านี้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นสมาชิกแกนหลัก เพื่อสืบสานหน้าที่ต่อไปเมื่อสมาชิกแกนหลักต้องหมดวาระไป

๑) ปัจจัยด้านหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งหมายถึง คณะหรือมหาวิทยาลัย ควรมีนโยบาย หรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ที่ส่งเสริมสนับสนุน และเอื้อให้นักวิจัยสามารถพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย และทำวิจัยได้อย่างราบรื่น เรียบร้อย ตลอดจนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้นักวิจัยมีกำลังใจ และความมุ่งมั่นในการทำวิจัยให้สำเร็จ

๒) ปัจจัยด้านหน่วยงานสนับสนุน หน่วยงานสำคัญในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยของนักวิจัย คือ สถาบันวิจัยฯ ซึ่งมีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกกับนักวิจัยในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งสถาบันวิจัยฯ ควรมีการดำเนินการดังนี้

๒.๑) ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และข้อมูลแหล่งทุนต่าง ๆ อย่างทั่วถึง และเป็นปัจจุบัน

๒.๒) มีผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอก เพื่อเป็นที่ปรึกษาการวิจัยให้นักวิจัย

๒.๓) มีทีมวิจัยของสถาบันที่เป็นตัวเชื่อมในการหาแหล่งทุน ต่าง ๆ และหาสมาชิกเข้าร่วมทีมวิจัยตามความเหมาะสมตามศาสตร์ของนักวิจัย และมีการบูรณาการได้หลายๆ ศาสตร์

๒.๔) สร้างเครือข่ายและทีมวิจัยจากกลุ่มต่าง ๆ ทั้งในมหาวิทยาลัย และนอกมหาวิทยาลัย ได้แก่ เครือข่ายอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เครือข่ายสาขาวิชา เครือข่ายคณะ ตลอดจนสร้างเครือข่ายกับทีมวิจัยเชิงพื้นที่ เพื่อสามารถหาโจทย์ปัญหาจากชุมชน และแก้ปัญหาได้ตรงกับความต้องการของท้องถิ่น

๒.๕) มีคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์

๒.๖) เชื่อมโยงกับโครงการบริการวิชาการ กับงานวิจัย

๓) ปัจจัยด้านแหล่งทุน หมายถึง หน่วยงานที่ให้ทุนสำหรับการทำวิจัยให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยของนักวิจัย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (สวก.) สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.) และแหล่งทุนอื่นๆ ควรมีการดำเนินการดังนี้

๓.๑) มีความชัดเจนในการให้โจทย์การวิจัย และกรอบการวิจัย

๓.๒) มีระบบการคัดเลือกงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ

๔) ปัจจัยด้านวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง หน่วยงานควรมีการจัดโครงการพัฒนานักวิจัยเพื่อขอรับทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก โดยเชิญผู้มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถในการพัฒนานักวิจัย หรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแหล่งทุนนั้นๆ เป็นวิทยากรเพื่อสามารถให้ข้อเสนอแนะกับนักวิจัยได้ตรงตามจุดมุ่งหมายของการให้ทุน

การเผยแพร่ข้อมูล

1. ข้อมูลที่เสนอเป็นการจัดการความรู้เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายการทำงานแบบบูรณาการ ได้นำไปเผยแพร่ ได้เผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีในช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ เว็บไซต์ของสถาบันวิจัยและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม (research.pbru.ac.th)

2. มีผู้นำแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้ประโยชน์ครอบคลุมทั้ง งานวิจัย งานบริการวิชาการ และงานทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ดังนี้

2.1 โครงการบริการวิชาการด้านวัฒนธรรม จำนวน 2 โครงการ คือ โครงการเส้นทางเรียนรู้ วัฒนธรรมชุมชน หนองแก้ว ไร่หัวลุ่ม โครงการเส้นทางเรียนรู้วัฒนธรรมชุมชนหนองหญ้าปล้อง

2.2 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี นำไปใช้ประโยชน์ ในการสร้างเครือข่ายบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ในการจัดตั้งและดำเนินงานของสถาบันช่างเมืองเพชร

2.3 สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง นำแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้ในการสร้างเครือข่ายการทำงานด้านการวิจัยและบริการวิชาการในพื้นที่จังหวัดราชบุรี และจังหวัด สมุทรสงคราม