

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม



การวิจัยครั้งนี้ ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้แก่ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม แนวคิดเกี่ยวกับ ผู้นำ การบริหารกลุ่ม/องค์กรชุมชน และเครือข่าย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

บำเพ็ญ เขียวหวาน (2544: 126-127) อธิบายว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) มีวัตถุประสงค์มุ่งไปที่การแก้ปัญหาในการพัฒนา เป็นการวิจัยที่ดำเนินไปด้วย การมีส่วนร่วมของประชาชน PAR เป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน อันต้องอาศัยการค้นหาค้นหา วิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา เมื่อใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอย่างถูกต้อง ก็จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ 1) ประชาชนได้รับการเรียนรู้มากขึ้น 2) ประชาชนมีการกระทำมากขึ้น และ 3) ประชาชนมีการรวมพลังกันมากขึ้น

กระบวนการ PAR นั้นมิใช่เป็นการศึกษาปัญหาและแก้ปัญหาเท่านั้น แต่เป็นการกระตุ้นให้ประชาชนมีการกระทำต่อปัญหาเหล่านั้น ผลสุดท้ายประชาชนมิได้เพียงเรียนรู้การแก้ปัญหา แต่ได้เพิ่มพูนความรู้ไปพร้อมเผชิญกับปัญหา ธนพรธ ธานี (2540: 57) ได้อธิบายการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นยุทธวิธีที่จะช่วยให้พลังประชาชนสามารถรวมตัวกันขึ้นมาในรูปขององค์กรประชาชน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางโครงสร้างและการดำเนินงานโดยอาศัยเงื่อนไขของการเพิ่มขีดความสามารถของประชาชน สามารถวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน และทำการพัฒนาต่อไปได้ ประชาชนจะเกิดความสามารถได้ต้องอาศัยการฝึกฝนประชาชนให้ทำวิจัยเป็น โดยการสร้างทีมงานวิจัยท้องถิ่นหรือนักวิจัยท้องถิ่นขึ้นมา ทั้งนี้สามารถแบ่งขั้นตอนของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ระยะก่อนทำการวิจัย (pre-research phase)

- 1.1 การคัดเลือกชุมชนและการเข้าถึงชุมชน
- 1.2 การบูรณาการตัวนักวิจัยเข้ากับชุมชน
- 1.3 การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของชุมชน
- 1.4 การแพร่แนวคิด PARแก่ชุมชน

2. ระยะของการทำวิจัย (research phase)

- 2.1 การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับชุมชน
- 2.2 การฝึกอบรมทีมวิจัยท้องถิ่น

- 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการPAR และกำหนดแนวทางแก้ไข
- 2.4 การออกแบบการวิจัยและการเก็บข้อมูล
- 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 2.6 การนำเสนอข้อมูลต่อที่ประชุมหมู่บ้าน
- 3. ระยะเวลาจัดทำแผน
 - 3.1 การอบรมทีมงานวางแผนท้องถิ่น
 - 3.2 การกำหนดโครงการหรือกิจกรรม
 - 3.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงาน
 - 3.4 การแสวงหางบประมาณและหน่วยงานสนับสนุน
 - 3.5 การวางแผนเพื่อติดตามประเมินผล
- 4. ระยะเวลาให้นำแผนไปปฏิบัติ
 - 4.1 การกำหนดทีมปฏิบัติงานอาสาสมัคร
 - 4.2 การอบรมทีมปฏิบัติงานอาสาสมัคร
- 5. ระยะเวลาติดตามและประเมินผล และสรุปบทเรียนในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า เทคนิค PAR เป็นเทคนิคที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเข้าศึกษาหาสาเหตุปัญหาของชุมชนเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการแก้ไข ปัญหาของชุมชนให้เบาบางลง ซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของชุมชนและนักวิจัย ผู้ศึกษาชุมชน

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรชุมชน การรวมกลุ่มและเครือข่าย

2.1 ความหมายขององค์กรชุมชน

ณลินี ดันฐุนิตย์ อ้างถึงใน สัมพันธ์ เตชะอธิก (2540: 3) ได้ให้ความหมายขององค์กรชุมชนหรือองค์กรชาวบ้านไว้หลายความหมาย ดังนี้ องค์กรชาวบ้านในความหมายของการรวมกลุ่มทำกิจกรรมในหมู่บ้าน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ ธนาคารข้าว ฯลฯ องค์กรชาวบ้านในความหมายของการรวมกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมในหมู่บ้านเข้าด้วยกัน องค์กรชาวบ้านในความหมายของการประสานกิจกรรมเหมือน ๆ กัน ในต่างหมู่บ้าน เป็นเครือข่ายกิจกรรมต่างหมู่บ้าน เช่น องค์กรชาวบ้านเพื่อการพัฒนาอีสาน เป็นต้น

องค์ประกอบที่ทำให้องค์กรชุมชนหรือองค์กรชาวบ้านดำรงอยู่ได้ที่สำคัญ คือ การมีอุดมการณ์ร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญที่จะยึดเหนี่ยวทิศทางของการรวมกลุ่มกันเอาไว้ การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันว่าเพื่ออะไร การมีผลประโยชน์ร่วมกัน และการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง คน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้นำ ถือเป็นผู้กุมความอยู่รอดขององค์กรชุมชน สมาชิก ที่มาร่วมมือกัน และมีส่วนร่วมในกิจกรรม ทั้งทางความคิด การวางแผน การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ตลอดจนมีสิทธิ์ที่จะได้รับผลประโยชน์จากองค์กร นับเป็นบทบาท

หน้าที่และสิทธิอันพึงมีของสมาชิกในการรวมกลุ่ม สมาชิกมีหลายประเภทอาจเข้าร่วมกิจกรรมบ้างไม่เข้าร่วมบ้าง และสมาชิกประเภทเฝ้าดูอยู่เฉย ๆ มีมากกว่าประเภทอื่น ๆ

ชาวบ้านทั่วไป ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เฝ้าดู ติดตาม วิพากษ์วิจารณ์และพร้อมที่จะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกับองค์กร การบริหารจัดการ ซึ่งเป็นเรื่องชี้ขาดความเข้มแข็งขององค์กร โดยเฉพาะทุกกิจกรรมที่มีเรื่องเงิน คน เข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การตัดสินใจร่วม ซึ่งเป็นหัวใจของการรวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชน หากสมาชิกไม่มีโอกาสตัดสินใจ องค์กรจะขาดความตระหนัก และช่วยกันประคับประคอง แต่จะปล่อยให้ขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะนำไปในทิศทางใด ฉะนั้นการทำอะไรที่สำคัญ ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

3. สถานที่และวัสดุอุปกรณ์

4. กฎ กติการ่วมกัน เพื่อยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นข้อตกลงร่วมกัน

5. การสื่อสารระหว่างผู้นำกับสมาชิกองค์กร ซึ่งมีความสำคัญในการช่วยให้เกิดการรับเข้าใจและร่วมมือกันมากขึ้น

6. กิจกรรม การเรียนรู้ ฝึกฝน และปฏิบัติจริง อยู่ที่กิจกรรมการพัฒนา ไม่ว่าจะทางเศรษฐกิจหรือสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ช่วยเสริมสร้างชีวิตชาวบ้านให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

7. งบประมาณ เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี จำเป็นที่จะต้องมีการระดมทุนทั้งภายในและภายนอก เพื่อทำกิจกรรมได้ ความคุ้นเคยในการถูกพัฒนาจากคนภายนอกทั้งรัฐและเอกชน ทำให้ชาวบ้านมีงบประมาณจากภายนอก แต่ในความเป็นจริงแล้ว ควรมีการระดมทุนจากภายในชุมชนก่อน เมื่อขาดเหลือจึงค่อยแสวงหาจากภายนอก

สีลาภรณ์ นาคทรพรพ อ่างถึงในอนุชาติ พวงสำลี (2541: 239-258) ได้เสนอกรอบสำหรับเครื่องชี้วัดองค์การชุมชนที่เข้มแข็ง โดยแบ่งเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้ ภูมิปัญญา ระบบความเชื่อ ระบบคุณค่า ระบบความคิดของชุมชน ภูมิปัญญา เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ระบบความคิดของชุมชน คือ เครื่องยึดเหนี่ยวเชื่อมโยงคนในชุมชนไว้ด้วยกัน อันเป็นประเด็นที่สัมพันธ์กับเรื่องของการจัดการกลุ่ม/ชุมชน ภูมิปัญญาชาวบ้านเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมให้มนุษย์ปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ ในขอบเขตที่พอดี ไม่ตึงหรือหย่อนเกินไป ทำให้วิถีชีวิตในสังคมดำรงอยู่ได้ด้วยสันติสุข การจัดการกลุ่ม/องค์กรชุมชน เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาชุมชนให้เกิดความยั่งยืน เพราะองค์กรชุมชน คือ รูปแบบของการรวมตัวทางสังคม ทำให้เกิดอำนาจทางสังคมที่จะต้องถ่วงดุลกับอำนาจรัฐและอำนาจเงิน การชี้วัดความเข้มแข็งของกลุ่ม จึงดูจาก 6 องค์ประกอบสำคัญ คือ วัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม กฎกติกาของกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม กรรมการกลุ่ม กิจกรรมของกลุ่ม และกองทุนของกลุ่ม กระบวนการเรียนรู้และการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ของชุมชน นับเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ชุมชนเข้มแข็งได้ เนื่องจากเป็นการยกระดับความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ หาทางเลือกของ

การแก้ปัญหา การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาและการสรุปทเรียนเพื่อยกระดับปัญญาให้สูงขึ้น ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ที่ควบคู่ไปกับการปฏิบัติหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรชุมชนในด้านต่าง ๆ ผลการดำเนินงานขององค์กรชุมชน คือ เครื่องสะท้อนถึงระดับความเข้มแข็งของชุมชน การกำหนดตัวชี้วัดมักจะเน้นถึงผลของการดำเนินงาน (outcome หรือ out put) ของกิจกรรมมากกว่ากระบวนการ (process) ฉะนั้น การวัดผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรชุมชน จึงเน้นถึงการวัดผลที่เกิดกับชุมชนเป็นหลัก ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและอาชีพด้านสังคมวัฒนธรรม และด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.2 หลักการรวมกลุ่ม

พัฒนา บุญรัตน์ (2517 : 30) กล่าวถึงหลักการรวมกลุ่มว่า ควรจะเป็นการรวมกลุ่มแบบ 3 ชั้น 8 ตอน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ว่าด้วยการจัดตั้งกลุ่ม เช่น กลุ่มอาชีพ กลุ่มสตรี ฯลฯ มีหลักเกณฑ์ที่ควรยึดอยู่ 8 ประการ คือ การค้นหาผู้นำ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความสมัครใจจริง มีสิ่งแวดล้อมใกล้เคียงกัน เพศเดียวกัน ไม่ขัดแย้งกัน และสถานการณ์บีบตัวคล้ายกัน

ขั้นที่ 2 ว่าด้วยการเคลื่อนไหวของกลุ่ม ซึ่งช่วยผลักดันให้เกิดพลังการต่อสู้และพลังการต่อรองในโอกาสต่อไป มีหลักเกณฑ์ควรยึดถือ 8 ประการ คือ ส่งเสริมการประชุมพบปะ ส่งเสริมแนวความคิด ส่งเสริมการมีระเบียบวินัยกติกา ส่งเสริมสัมพันธ์ภาพบุคคล ส่งเสริมกิจกรรมให้ต่อเนื่อง ส่งเสริมวิชาการ ส่งเสริมผลประโยชน์ร่วม และส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกันกับกลุ่ม

ขั้นที่ 3 ว่าด้วยความเจริญเติบโตของกลุ่ม หมายถึง สมาชิกของกลุ่มเพิ่มจำนวนขึ้นและเกิดกลุ่มใหม่ ๆ ต่อเนื่อง และสัมพันธ์กับกลุ่มที่มีอยู่เดิม ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการเจริญเติบโตของกลุ่ม มีหลักเกณฑ์ควรยึดถือ 8 ประการ คือ สร้างผลประโยชน์ร่วม สร้างกิจกรรมพึ่งพากัน เสริมสร้างความสามารถ และกิจกรรมอื่นใหม่ ๆ สร้างพลังร่วมในการดำเนินการ เสริมสร้างการลดความสิ้นเปลืองร่วมกันและสร้างพลังต่อรอง

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่ม

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ (2545:215-224) อธิบายว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งรวมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน ทั้งนี้องค์กรมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่ 2 ประการคือ 1) โครงสร้างการรวมตัวของกลุ่ม 2) เป้าหมายของกลุ่ม กลุ่มต่างๆในงานส่งเสริมการเกษตรที่มีโครงสร้างการรวมกลุ่มและมีเป้าหมายของกลุ่ม จึงจัดเป็นองค์กรประเภทหนึ่ง ดังนั้นการบริหารงานกลุ่มจึงมีพื้นฐานมาจากการบริหารงานขององค์กร ผู้เขียนจึงอธิบายเรื่องการบริหารงานกลุ่มตามแนวคิดของการบริหารองค์กร

2.4 ความหมายของการบริหารงานกลุ่ม

คำว่า การบริหาร ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Administration หรือ Management :ซึ่งในภาษาไทย มีการแปลความหมายไว้แตกต่างกัน โดย Administration นิยมแปลว่า การบริหาร ใช้ในการบริหารระดับสูง หน้าที่เน้นการกำหนดนโยบายหลัก และการวางแผนระยะยาว เป็นคำที่นิยมใช้ในภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (public administration) ส่วน Management นิยมแปลว่า การจัดการ เน้นการนำนโยบายหลักหรือแผนระยะยาวที่ได้วางไว้มาวางแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นแผนระยะสั้นและดำเนินการให้บรรลุผล คำว่าการจัดการนิยมใช้ในภาคธุรกิจ ที่เรียกว่าการจัดการธุรกิจ (business management) (กิ่งพร ทองใบ 2544 : 5) ปัจจุบัน คำว่าการบริหารและการจัดการได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย โดยมีการใช้ปะปนกันและแทนกันอยู่เสมอ ในที่นี้จะใช้คำว่า การบริหารและการจัดการในความหมายเดียวกัน

Stoner และWankel (1987 : 3) อธิบายความหมายของการบริหารตามแนวคิดของ Mary Parker Follett ว่าการบริหารเป็นศิลปะของการทำงานโดยอาศัยบุคคลอื่น (The art of getting things done through people) ทั้งนี้การที่ผู้บริหารบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้นเกิดจากการจัดการให้บุคคลต่างๆทำงานที่จำเป็น โดยผู้บริหารไม่ได้ดำเนินการเอง และ Stoner และWankel ยังได้ให้นิยามการบริหารโดยเพิ่มเติมประเด็นที่สำคัญว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling) ความสามารถในการทำงานของสมาชิกในองค์กรและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร

นอกจากนี้ กิ่งพร ทองใบ (2544 : 8) ยังได้สรุปว่าการบริหารเป็นกระบวนการประสมประสานทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารทำหน้าที่ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ในขณะที่ บำเพ็ญ เขียวหวาน (2544 : 112) ได้สรุปความหมายของการบริหารว่ามีลักษณะดังนี้คือ 1) มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ 2) อาศัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ 3) ใช้ปัจจัยต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยในการบริหาร 4) ดำเนินการเป็นกระบวนการ 5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคลซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลเพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่มอันจะนำไปสู่พลังร่วมของกลุ่ม ที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายและแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานกลุ่มเกี่ยวข้องกับการประสมประสานการทำงานของคนและทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ในกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งเรามักจะเข้าใจว่าเป็นการบริหารจัดการของแต่ละบุคคลแต่ที่จริงแล้วเป็นการบริหารงานที่ต้องใช้ความพยายามของคนทั้งกลุ่ม ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานอยู่ 4 ประการคือ ประการแรก เอื้อประโยชน์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (toward objective) ประการที่สอง อาศัยบุคคลต่างๆเป็นผู้ดำเนินการ (through people) ประการที่สามโดยใช้เทคนิควิธีต่างๆ (via technique) และ ดำเนินการในกลุ่มหรือองค์กร (in an

organization) อาจสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่มได้ว่า ผู้นำและสมาชิกกลุ่มจัดเป็นผู้บริหารงานกลุ่ม เนื่องจากการบริหารงานกลุ่มเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มทุกคน ทั้งในการดำเนินงานและการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม โดยการบริหารงานกลุ่มเกี่ยวข้องกับการประสานประสานการทำงานของบุคคลและทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ในกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งต้องใช้ความพยายามของกลุ่ม ที่อยู่บนพื้นฐาน 4 ประการ คือ เอื้อประโยชน์ให้บรรลุวัตถุประสงค์อาศัยบุคคลต่างๆเป็นผู้ดำเนินการ โดยใช้เทคนิควิธีต่างๆและดำเนินการในกลุ่ม

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าการบริหารเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการบริหารจะมีการทำกิจกรรมต่างๆทางการบริหาร (management function) อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นวงจร แต่ละกิจกรรมของการบริหารจะต้องสัมพันธ์กันกับกิจกรรมก่อนๆที่ผ่านมาตามลำดับ แต่ในทางปฏิบัติแล้วเป็นการยากที่จะทำกิจกรรมตามลำดับขั้นตอน ผู้บริหารอาจทำการวางแผนบางสิ่งบางอย่าง ขณะเดียวกันก็จัดการสิ่งอื่นและควบคุมงานอื่นไปในเวลาเดียวกัน

นอกจากนี้นักวิชาการกำหนดขั้นตอนของการบริหารไว้หลายรูปแบบด้วยกัน โดยกำหนดตามขั้นตอนของกิจกรรมที่ต้องกระทำ ดังเช่น Fayol ได้เสนอกิจกรรมการบริหารที่สามารถใช้ได้เป็นสากลสำหรับองค์การทุกประเภท ซึ่งกิจกรรมที่ผู้บริหารต้องกระทำเป็นขั้นตอนมี 5 ประการด้วยกัน ได้แก่ 1) การวางแผน (planning) 2) การจัดองค์การ (organizing) 3) การบังคับบัญชา (commanding) 4) การประสานงาน (coordinating) และ 5) การควบคุม (controlling) นอกจากนี้องค์การทางด้านธุรกิจได้กำหนดกระบวนการบริหารงานที่มีบางขั้นตอนที่แตกต่างออกไป โดยลำดับขั้นตอนของการบริหารไว้ดังนี้ 1) การจัดรูปงาน (organizing) 2) การวางแผนงาน 3) การจัดการเกี่ยวกับบุคคล (staffing) 4) การอำนวยการ (directing) 5) การควบคุม (controlling) 6) การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation) 7) การเป็นตัวแทนขององค์การ (representation)

จากกระบวนการบริหารตามแนวคิดต่างๆที่มีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันในบางประเด็น นั้น โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่เหมือนกัน เพียงแต่ต่างกันในระยะเยียดปลีกย่อยเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์การ

2.5 กระบวนการบริหารงานกลุ่มในชุมชน

เราสามารถนำกระบวนการบริหารทั้ง 2 แนวคิดที่กล่าวมาไปปรับใช้ในการบริหารงานกลุ่มในชุมชนได้ โดยผู้บริหารกลุ่มและสมาชิกกลุ่มจะต้องทำกิจกรรมต่างๆตามกระบวนการบริหารดังกล่าว ซึ่งอาจจะทำทุกกิจกรรมหรือบางกิจกรรม หรือทำหลายๆกิจกรรมไปในเวลาเดียวกันก็ได้ ขึ้นกับสภาพการณ์ด้านต่างๆของกลุ่มและปัจจัยแวดล้อมในขณะนั้น เพราะจุดเน้นในกระบวนการบริหารอาจแตกต่างกันไปตามสถานการณ์และลักษณะของกลุ่ม อย่างไรก็ตามในกระบวนการบริหารงานกลุ่มในชุมชนน่าจะมีกิจกรรมหลักๆที่ต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

2.5.1 การจัดองค์การ ในการบริหารงานกลุ่มในชุมชน จะต้องมีการออกแบบโครงสร้างของกลุ่ม ว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบใดบ้าง มีการแบ่งหน่วยงานย่อยออกเป็นหน่วยงานใดบ้าง มีจำนวนมากน้อยเพียงใด สมาชิกกลุ่มจะต้องมีการร่วมกันกำหนดให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงเป้าหมายหลักของกลุ่ม ความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มและทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่

2.5.2 การจัดคนเข้าทำงาน เมื่อกำหนดโครงสร้างของกลุ่มแล้ว แต่ละองค์ประกอบหรือแต่ละหน่วยงานย่อยในกลุ่มนั้นจะต้องมีการจัดคนเข้ามารับผิดชอบ โดยให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันดำเนินการ ทั้งนี้การจัดคนเข้าทำงานจะต้องพิจารณาตามความสมัครใจ ประสบการณ์ของสมาชิกแต่ละคนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม พร้อมกับเน้นให้แต่ละคนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม

2.5.3 การวางแผน ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม จะร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมต่างๆที่ต้องทำร่วมกัน ซึ่งการวางแผนนั้นจะต้องมีการกำหนดแผนหลายลักษณะ เช่น แผนกิจกรรม การผลิต แผนการตลาด และแผนกิจกรรมกลุ่ม เป็นต้น ทั้งนี้กลุ่มจะกำหนดแผนประเภทใดขึ้นกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และงบประมาณของกลุ่มว่าต้องการให้เกิดผลประการใดแก่กลุ่ม

2.5.4 การอำนวยการ ผู้นำกลุ่มจะต้องมีการติดตามให้คำแนะนำปรึกษา การทำกิจกรรมของกลุ่มกับสมาชิกที่รับผิดชอบโดยผู้นำกลุ่มควรดำเนินการในลักษณะของการเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าการเป็นหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งผู้นำกลุ่มต้องใช้ศิลปะในการบริหารงาน ทั้งด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร

2.5.5 การประเมินผลกลุ่ม เป็นการควบคุมติดตามการดำเนินงานของกลุ่มว่า ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ทำให้ทราบความเป็นไปของการดำเนินงานกลุ่ม การประเมินผลกลุ่มสามารถทำได้ตลอดเวลาของการดำเนินงานกลุ่ม โดยกลุ่มจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลของการดำเนินงานกลุ่มที่ชัดเจน ที่เป็นตัวบ่งบอกถึงผลของการดำเนินงานกลุ่มได้ ซึ่งในทางปฏิบัติเมื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานกลุ่มอื่นๆ ก็สามารถที่จะเพิ่มเติมหรือปรับเปลี่ยนขั้นตอนเหล่านี้ได้ตามความเหมาะสม ขึ้นกับสภาพการณ์ด้านต่างๆและปัจจัยแวดล้อมในขณะนั้น

สรุปได้ว่า การบริหารงานกลุ่มมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน ได้แก่ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การวางแผน การอำนวยการและการประเมินผลกลุ่ม ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยน ลดหรือเพิ่มกิจกรรมนอกเหนือจากกิจกรรมหลักเหล่านี้ได้เพื่อให้ความเหมาะสมกับสภาพการณ์ด้านต่างๆของกลุ่มและปัจจัยแวดล้อมในขณะนั้น ในการบริหารงานกลุ่ม สมาชิกกลุ่มทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานกลุ่มและตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกเหล่านี้จัดเป็นผู้บริหารงานกลุ่มที่ต้องทำงานในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สารสนเทศและการตัดสินใจโดยจะต้องมีทักษะด้านความเป็นมนุษย์ ความคิดและความชำนาญในการทำงานเฉพาะ

2.6 แนวคิดเรื่องเครือข่าย

2.6.1 ความหมายของเครือข่าย

กาญจนา แก้วเทพ อังใน งามเนตร จริงสูงเนิน (2538 : 14) ให้ความหมายของ “เครือข่าย” (Network) ว่าหมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่มหรือองค์กรหลาย องค์กรที่ต่างก็มีทรัพยากรของตัวเอง มีเป้าหมาย มีวิธีการทำงาน และมีกลุ่มเป้าหมายของตัวเอง บุคคล กลุ่มหรือองค์กรเหล่านี้ได้เข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลายาวนานพอสมควร แม้อาจจะไม่ได้มี กิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอก็ตาม แต่ก็จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความต้องการ ที่จะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหา ก็สามารถติดต่อไปได้

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543 : 311) กล่าวถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายว่า เครือข่ายได้ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายถึงการรวมตัวของหน่วยต่าง ๆ ในสังคม ในแง่มุมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การรวมเป็นเครือข่ายทางธุรกิจ เครือข่ายทางสังคม เครือข่ายการเรียนรู้ หรือเครือข่ายในงานพัฒนา ซึ่ง การรวมตัวในแต่ละประเภทต่างมีเหตุผลหรือความจำเป็นในการเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เช่น ในภาค ธุรกิจการสร้างเครือข่าย นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้าง ความสามารถเข้าถึงตลาดของสินค้า ลดค่าใช้จ่ายด้านวิจัยและพัฒนา ลดภาวะการแข่งขันยกระดับ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

2.6.2 ความเข้มแข็งของเครือข่าย

สัมพันธ์ เตชะอริก และคณะ (2537 : 8) ได้อธิบายถึงการพิจารณาความเข้มแข็งของ เครือข่ายชาวบ้านใน 2 ลักษณะ คือ 1) เครือข่ายภายในชุมชน มีข้อพิจารณาอยู่ 3 ประเด็น คือ การมีส่วนร่วม ของชาวบ้าน ผลของกิจกรรม และความเข้มแข็งขององค์กรผู้นำชุมชน และ 2) เครือข่ายภายนอก ชุมชน มีข้อพิจารณาอยู่ที่การเชื่อมโยงของท้องถิ่นกับกระบวนการเรียนรู้ของคนภายนอกชุมชน

2.6.3 องค์ประกอบเครือข่าย

พระมหาอุทิศย์ อาภากรโร (2547 : 47-50) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของ เครือข่าย 5 ประการ คือ 1) หน่วยชีวิตหรือสมาชิก 2) จุดมุ่งหมาย 3) การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก 4) การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน และ 5) ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร

จอห์น เวอร์เนอร์ (อังใน ปาริชาติ สถาปัตตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ 2546 : 9) กล่าวถึงองค์ประกอบของเครือข่าย โดยใช้ตัวอักษรย่อในภาษาอังกฤษ 4 ตัว คือ Link หรือการเชื่อมต่อ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ (learning) ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับความจำเป็น และความต้องการของ ตนเองและผู้อื่น
2. การลงทุน (investing) ได้แก่ การลงทุนด้านเวลา และพลังงานในการติดต่อและ เชื่อมประสานกับบุคคลต่าง ๆ

3. การดูแล (nursing) ได้แก่ การดูแลสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกของเครือข่ายอย่างใกล้ชิด ทั้งในเรื่องของการทำงานและสัมพันธ์ภาพส่วนตัว

4. การรักษา (keeping) ได้แก่ การรักษาทิศทางในการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะการตรวจสอบความต้องการของสมาชิก และการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อแสวงหาแนวทางที่ทรงพลังในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

2.6.4 ความจำเป็นในการเสริมสร้างเครือข่าย มีหลักการที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ ประการแรก สถานการณ์ปัญหาและสภาพแวดล้อม ประการที่สอง การสร้างพื้นที่ทางสังคม และประการที่สาม การประสานผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม

2.7 แนวคิดเรื่องเครือข่ายทางเศรษฐกิจและสังคม

2.7.1 ความหมายร่วมและความหมายหลากหลายของ “เครือข่าย”

กาญจนา แก้วเทพ, 2538 ได้อธิบายว่า “เครือข่าย” หมายถึงรูปแบบหนึ่งของการประสานของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรหลาย ๆ องค์กรที่ต่างก็มีทรัพยากรของตัวเอง มีเป้าหมาย มีวิถีทำงาน และมีกลุ่มเป้าหมายของตัวเอง บุคคลกลุ่มหรือองค์กรเหล่านี้ได้เข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลายาวนานพอสมควร แม้อาจจะไม่ได้มีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอก็ตาม แต่ก็จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความต้องการที่จะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหา ก็สามารถติดต่อไปได้

“เครือข่ายมีความแตกต่างไปจากกลุ่มหรือองค์กร โดยที่ “การสังกัดกลุ่มหรือองค์กรเดียวกันนั้นบุคคลทุกคนในกลุ่มนั้นจะต้องเข้าร่วมในทุกอย่างพร้อมกันหมด อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน รับผิดชอบในทรัพย์สินร่วมกัน ในช่วงระยะเวลายาวนานตราบเท่าที่ยังเป็นสมาชิกอยู่ ฯลฯ แต่ทว่าการเข้าร่วมกันเป็นเครือข่ายนั้น แม้จะมีบางอย่างร่วมกัน เช่น มีเป้าหมายเฉพาะหน้าร่วมกัน มีผลประโยชน์เฉพาะหน้าร่วมกัน หรือมีกฎเกณฑ์บางอย่างร่วมกัน ฯลฯ แต่การเข้าร่วมนั้นก็เพียงบางส่วนเกี่ยวเท่านั้น หรือเป็นการเข้าร่วมเพียงชั่วคราวเท่านั้น โดยที่แต่ละกลุ่มยังคงรักษาเอกลักษณ์ของตนเองเอาไว้ได้

เครือข่ายนั้นอาจจะแสดงออกในหลายรูปแบบ เช่น เครือข่ายแบบแนวตั้ง/เครือข่ายแบบแนวนอน

เครือข่ายแบบแนวตั้งนั้นอาจจะได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐบาลกับชาวบ้าน องค์กรพัฒนากับชาวบ้าน หรือนายจ้างกับลูกจ้าง ส่วนตัวอย่างเครือข่ายแบบแนวนอนก็เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชาวบ้านเองกับครอบครัว ชาวบ้านกับกลุ่มเครือญาติ ความสัมพันธ์ระหว่างหมู่บ้าน ฯลฯ (แต่ในสถานการณ์ที่เป็นจริง กลุ่มที่กล่าวมานี้อาจจะจัดเครือข่ายในลักษณะใดก็ได้)

ในภาคปฏิบัตินั้น เราจะมองเห็นลักษณะการจัดเครือข่ายระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในหลายรูปแบบ เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กัน โดย ตัวอย่างการสร้างเครือข่ายที่เกิดขึ้นในแวดวงนักพัฒนา ก็เช่น

1. เอลักษณะพิเศษของกิจกรรมมาจัดเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายของกลุ่มเกษตรกร ผสมผสาน กลุ่มสมุนไพร กลุ่มธนาคารข้าว
2. การจัดตั้งเครือข่ายขององค์กรระหว่างชุมชนหมู่บ้านในละแวกเดียวกัน 5 - 10 หมู่บ้าน มาจัดตั้งรวมกันเป็นเขต
3. การจัดตั้งกลุ่มทุกประเภทมารวมพลังกันเพื่อผลักดันเคลื่อนไหวประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เช่น เครือข่ายของทุกกลุ่ม ทุกหมู่บ้าน ทั้งในระดับชาวบ้าน ระดับกลุ่มสนับสนุน (support group) กลุ่มข้าราชการท้องถิ่น กลุ่ม ส.ส. มารวมตัวกันในประเด็นของการคัดค้านการสร้างเขื่อน

กลุ่มเครือข่ายแต่ละกลุ่มอาจจะมีเป้าหมายได้หลาย ๆ ชนิด เป็นแบบอนเอกประสงค์ (แต่ก็ควรรู้ว่า มีเป้าหมายอะไรรวมอยู่บ้าง) หรืออาจจะมีวิวัฒนาการในแง่ของการเพิ่มเป้าหมายมากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป เมื่อกลุ่มแต่ละกลุ่มมีความต้องการจะสร้างเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นแบบใด ชนิดไหนก็ตามที่จะทำให้เกิดเครือข่ายได้อย่างจริงจังถาวรควรมีดังนี้

2.7.2 ข้อกำหนดเบื้องต้น (requirement)

1. กลุ่มที่จะสร้างเครือข่ายนั้นจะต้องผ่านการพูดคุยกัน การวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้เกิดสำนึกอย่างจริงจังว่า “เพราะเหตุใดเราจึงต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำไมเราจึงมีชีวิตอยู่ตามลำพังด้วยตัวเองไม่ได้” การพูดคุยกันและการวิเคราะห์จนกระทั่งเกิดสำนึก เกิดเห็นความจำเป็นที่จะต้องประสานงานร่วมกับคนอื่น ร่วมกับกลุ่มอื่น ร่วมกับหมู่บ้านอื่น เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการสร้างเครือข่าย
2. สมาชิกในกลุ่มเครือข่ายจะต้องเข้าใจเป้าหมายของการรวมกลุ่มและการประสานงานอย่างชัดเจน
3. ต้องมีรูปแบบขององค์กรเพื่อการประสานงานที่แน่นอนในระดับหนึ่ง การสร้างเครือข่ายจะเป็นไปไม่ได้ หากไม่มีการจัดระบบในรูปแบบขององค์กรเพื่อการประสานงาน
4. ต้องมีการเคลื่อนไหวให้มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เนื่องจากลักษณะของเครือข่ายนั้นมีความเป็น โครงสร้าง (structured) น้อยกว่ากลุ่มหรือองค์กร ทั้งยังเกิดจากการรวมตัวของกลุ่มที่อยู่ห่างไกลกัน ดังนั้น จึงต้องมีการเคลื่อนไหวให้มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ
5. แรงจูงใจ (motive) ของสมาชิกที่จะเข้าสู่เครือข่าย เนื่องจากเครือข่ายเป็นรูปแบบการประสานงานเพื่อการแลกเปลี่ยนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้น แรงจูงใจของสมาชิกที่จะเข้ามาอยู่ในเครือข่ายจะต้องเป็นแรงจูงใจ 2 ด้าน คือ ทั้งเป็น “ผู้รับ” และเป็น “ผู้ให้” ที่มีแรงจูงใจแต่เพียงด้านเดียว คือ มองตัวเองแต่ด้านที่จะเป็น “ผู้รับ” หรือแม้แต่จะเป็น “ผู้ให้” แต่เพียงฝ่ายเดียว จะประคองตัวอยู่ในเครือข่ายไม่ได้นาน

2.7.3 บทบาทการหนุนช่วยเหลือบุคคลภายนอกในการสร้างสรรค์เครือข่ายของประชาชน มีดังนี้

1. ผ่านกระบวนการส่งคืน ตามปกติเงินทุนที่ช่วยเหลือในการทำน้ำที่เป็นตัวประสานงานระหว่างกลุ่ม

2. เป็นตัวจัดโอกาสให้เกิดการพบปะ
3. จัดแลกเปลี่ยนประสบการณ์
4. เป็นผู้รวบรวมแหล่งข้อมูลในแต่ละแห่ง
5. ชุบทบาทผู้นำชุมชนขึ้นมาเพื่อให้เป็นกลุ่มแกนในการพัฒนา
6. สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยสนับสนุนและชาวบ้านในรูปแบบต่าง ๆ
7. เป็นตัวต่อเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มของชาวบ้าน

2.7.4 จะทำอย่างไรให้เครือข่ายมีชีวิตยืนยาว ปัจจัยเหล่านี้ทำให้การสร้างเครือข่ายไม่มั่นคง

1. การที่สมาชิกเห็นแก่ผลประโยชน์ในวงจำกัด คือ ในกลุ่มพวกพ้องของตนเท่านั้น
2. สมาชิกไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องเปิดตัวออกไปสัมพันธ์กับภายนอก (ขาดการวิเคราะห์ความจำเป็นร่วมกัน)

3. การจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของความต้อองการระหว่างตนเองกับผู้อื่น จะถือว่าความต้อองการของตนเองเร่งด่วนกว่าผู้อื่นเสมอ อันเป็นลักษณะที่มีจิตใจคับแคบ

4. การมองไม่เห็นว่าคุณจำเป็นของผู้อื่นก็เป็นเสมือนความจำเป็นของตนเอง กล่าวคือ ขาดความคิดจิตใจ ลักษณะ “ใจเขาใจเรา”

5. วิธีการจัดรูปแบบขององค์กรนั้น จะมีผู้มีอำนาจอิทธิพลคอยควบคุมกระบวนการตัดสินใจอยู่เพียงกลุ่มเดียว

6. การจัดตั้งเครือข่ายนั้นดำเนินการอย่างเร่งรีบ ทำให้สมาชิกกลุ่มไม่เข้าใจทั้งวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน

7. คณะกรรมการและสมาชิกขาดทักษะในการบริหารองค์กร

2.7.5 เงื่อนไขเบื้องต้นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการสร้างเครือข่ายตามขั้นตอนดังนี้

1. มีการรณรงค์ทางด้านความคิดในเรื่องหลักประกันที่ไว้ใจได้คือใคร ทั้งนี้โดยผ่านกระบวนการศึกษาร่วมกัน พูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนะกัน โดยเป้าหมายของการศึกษานั้นต้องการจะชี้ให้เห็นชาวบ้านเห็นว่า บรรดาเครือข่ายแนวตั้งแบบเก่า เช่น ตลาด นายทุน หรือเครือข่ายแนวตั้งแบบใหม่ เช่น องค์กรพัฒนาเอกชน ศูนย์ องค์กรเงินทุนจากต่างประเทศ เครือข่ายแนวตั้งเหล่านี้เป็นหลักประกันที่ไว้วางใจได้มากน้อยหรือยาวนานเพียงใด และใครคือหลักประกันที่ไว้วางใจได้แน่นอนกว่าขั้นตอนการรณรงค์ดังกล่าวนี้จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา

2. ต้องมีการสร้างเงื่อนไขให้มีการติดต่อสื่อสารกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ