

การทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วม  
(Collective Impact)





บริษัท อิมเมจ พลัส คอมมิวนิเคชั่น จำกัด  
บริษัทที่ปรึกษาประเภท A สาขา PO และ UD  
เลขทะเบียนที่ปรึกษา 2631  
ศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาไทย กระทรวงการคลัง

ปีที่ก่อตั้ง      พ.ศ. 2538

#### ธุรกิจหลัก

- ที่ปรึกษาด้านชุมชนสัมพันธ์
- จัดทำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม
- ติดตามและบริหารประเด็น/ปัญหาที่มีผลต่อความ  
รับผิดชอบต่อสังคม
- ติดตามและบริหารประเด็นใน Social Media
- การกำกับและติดตามภาพลักษณ์องค์กร

ที่ตั้ง      อาคารเลขที่ 480 ถนนรัชดาภิเษก แขวงสามเสนนอก  
เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทรศัพท์      0-2541-4591-2 โทรสาร : 0-2541-4585

เว็บไซต์      [www.imageplus.co.th](http://www.imageplus.co.th)

## สารบัญ

	หน้า
Isolated Impact	8
The five Conditions of Collective Success	11
Funding Collective Impact	20
Future Shock	22
หลักการสำคัญหรือเงื่อนไขของ Collective Impact	23
ข้อเสนอแนะกรณีการจัดการฝุ่นหน้าพระลาน จังหวัดสระบุรี	25
ข้อเสนอแนะกรณีการจัดการน้ำของจังหวัดนครราชสีมา	31

## Collective Impact : CI

John Kania & Mark Kramer. Stanford Social Innovation Review. 2011

แปลโดย ดร.สุนทร คุณชัยมัง : 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2558

ในช่วง 10 ปีนี้ องค์กรพัฒนาเอกชนหลายแห่ง ไม่ว่าจะเป็น Ford Foundation และ Pew Charitable Trusts ที่ให้การสนับสนุนต่อการปฏิรูประบบการศึกษาในสหรัฐอเมริกาและเล็งเห็นถึงการขยายตัวและความซับซ้อนของปัญหาในด้านการศึกษาและประสิทธิภาพของการรณรงค์ ต่างก็เริ่มลดการสนับสนุนเรื่องนี้ลงไป สหรัฐอเมริกาเคยเป็นประเทศผู้นำในด้านการศึกษาของโลกหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา เป็นประเทศที่มีอัตราการเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมากที่สุดในโลก แต่ในปัจจุบันอันดับดังกล่าวได้ลดลงมาอยู่ที่ลำดับ 18 ใน 24 ของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรม มีอัตราการออกจากระบบการเรียนของนักเรียนในระดับมัธยมตอนต้นมากถึง 1 ล้านคนต่อปี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการขาดความรับผิดชอบของครู ผู้บริหารโรงเรียนและองค์กรไม่แสวงหากำไร ทั้ง ๆ ที่ในแต่ละปี มีการบริจาคเพื่อการดังกล่าวเป็นพันล้านดอลลาร์ สำหรับการพัฒนาการเรียนการสอนทั้งการเรียนพิเศษและเรียนในห้องเรียน

Strive เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรในสังกัดกิจการในเครือข่ายของ KnowledgeWorks ได้สังเกตเห็นประเด็นสำคัญของการจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวและได้ริเริ่มโครงการขึ้นในเมือง Cincinnati ซึ่งเป็นเมืองทางตอนเหนือของมลรัฐ Kentucky โดยนำเอาประเด็นปัญหานี้ไปหารือกับผู้นำท้องถิ่นที่จะหาช่องทางจัดการร่วมกัน ซึ่ง 4 ปีที่ผ่านมาได้ปรากฏว่า Strive และพันธมิตรได้ขยายงานออกไปครอบคลุมพื้นที่บริการของโรงเรียนในระดับเขตได้ถึง 3 เขต ทั้งๆ ที่โรงเรียนเหล่านั้นต่างถูกตัดงบประมาณ แต่การจัดการของ Strive กลับแสดงผลเป็นเชิงบวก อัตราการเรียนของเด็กนักเรียนมัธยมดีขึ้น รวมทั้งจำนวนการเพิ่มของนักเรียนก่อนวัยเรียนก็มากขึ้น

งานของ Strive สามารถสร้างผลงานที่ก้าวหน้าได้ เป็นผลมาจากการทำงานที่ผู้นำกลุ่มต่างๆ ที่เป็นหลักของชุมชนต่างหันมาให้ความสนใจต่อการสร้างความสำเร็จของเด็กนักเรียนร่วมกัน แต่ละกลุ่มแต่ละองค์กรไม่คำนึงเฉพาะแต่การบรรลุเป้าหมายของงานที่ตนเองรับผิดชอบ ผู้นำท้องถิ่นมากกว่า 300 แห่ง ตกลงที่จะร่วมมือกัน ต่างก็เป็นหลักในการระดมทุนทั้งเป็นการส่วนตัวและระดมทุนร่วมกับคนอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นทุนการศึกษา เช่น สร้างความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ราชการด้วยกัน ผู้แทนโรงเรียนประจำเขต นายกสภามหาวิทยาลัยและวิทยาลัยของชุมชน 8 แห่ง และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆ นับร้อยคนที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจการไม่แสวงหากำไรและกลุ่มที่ปรึกษา

ผู้นำท้องถิ่นเหล่านี้ ต่างให้ความสำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของการสนับสนุนการจัดการแก้ไขปัญหาและดำเนินการด้วยความต่อเนื่อง เช่น โครงการจะทำอะไรให้ดีกว่าเมื่อออกจากโรงเรียน - ซึ่งเป็นภาระหนักให้คิดและยากกว่าการที่จะปรับปรุงตัวเองและอยู่ในระบบการศึกษาต่อไป อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานดังกล่าว พบว่าไม่มีองค์กรใดที่สามารถสร้างสรรค้งานหรือมีอำนาจเต็มๆ ในการสร้างความสำเร็จดังกล่าวขึ้นได้ตามลำพัง แต่ละองค์กรต่างประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน ต่างถือเอาวัตถุประสงค์ของการทำงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของเด็กๆ ในแต่ละจังหวัดก้าวของการเปลี่ยนแปลง “จากอยู่ใก้ไกลไปสู่การสร้างอาชีพ” เป็นที่ตั้ง

Strive ไม่พยายามที่จะสร้างหลักสูตรใหม่ๆ ของการศึกษาขึ้นหรือพยายามที่จะโน้มน้าวผู้สนับสนุนเงินบริจาคให้จ่ายเพิ่มขึ้นอีก แต่ Strive เอาเรื่องโครงสร้างของกระบวนการ (Structured Process) และการศึกษาของชุมชน (Educational Community) มาโยงเข้าด้วยกันแล้วสร้าง Goals ร่วมกัน สร้างการมีส่วนร่วมของการทำงานร่วมกับองค์กรต่างๆ ที่มีความแตกต่างในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นกิจการเด็กเล็กและติวเตอร์ (การเรียนการสอนพิเศษ) อีก 15 แห่ง เป็นเครือข่ายที่เรียกว่า Student Success Networks (SSNs) มีการจัดประชุมเพื่อสนับสนุนการทำหน้าที่ Coaches and facilitators เป็นประจำทุก 2 สัปดาห์ๆ ละ 2 ชั่วโมง ทำติดต่อกันมาเป็นเวลา 3 ปีแล้ว

เพื่อพัฒนาการกำกับงานในแต่ละเรื่อง การเรียนรู้ความสำเร็จจากผู้อื่นและการรับการสนับสนุนจากที่อื่น ๆ

การจัดรูปองค์กรและการประสานกระบวนการต่างๆ เข้าด้วยกันของ Strive เป็นตัวอย่างของการทำงานแบบ *Collective Impacts* : *CI* - การทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วม ซึ่งเป็นการสร้างพันธมิตรผู้พันร่วมกันของกลุ่มองค์กรที่มาจากต่างภาคส่วน ให้เข้ามาจัดการปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกัน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการสร้างความร่วมมือ (*Collaboration*) จะไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่การทำงานที่มีองค์กรภาคสังคมเพิ่มเข้ามาเป็นหุ้นส่วนพันธมิตรเป็นเครือข่ายนับว่าเป็นความร่วมมือที่สร้างความริเริ่ม สร้างความร่วมมือที่แตกต่างออกไปจากความร่วมมือจากที่เคยมีมาก่อน เป็น *Collective impact initiatives* โดยรวมศูนย์ของ *Infrastructure* การทุ่มเทของเจ้าหน้าที่จัดให้มีโครงสร้างกระบวนการที่มีองค์กรประกอบร่วมกัน ประกอบด้วย การสร้างวาระหลักร่วมกัน (*Common agenda*) การสร้างมาตรฐานการทำงานร่วมกัน (*Shared measurement*) การสื่อสารด้วยความต่อเนื่อง (*Continuous communication*) การสร้างเสริมกิจกรรมซึ่งกันและกัน (*Mutually reinforcing activities*)

ตัวอย่างของการจัดการปัญหาด้วย *CI* ยังมีตัวอย่างของการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยมีการเริ่มโครงการขึ้นในปี ค.ศ. 1993 โดย *Marjorie Mayfield Jackson* ผู้ก่อตั้งโครงการ *The Elizabeth River Project* ที่ต้องการจะฟื้นฟูแม่น้ำ *Elizabeth* ซึ่งอยู่ทางตอนใต้



ของมลรัฐ Virginia อันเป็นผลมาจากการปล่อยของเสียลงสู่แม่น้ำของ โรงงานอุตสาหกรรม ฯลฯ โครงการนี้ มีผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมมากกว่า 100 องค์กร ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลท้องถิ่นของเมือง Chesapeake, Norfolk, Portsmouth, Virginia Beach, Va, the Virginia Department of Environmental Quality, the U.S Environmental Protection Agency (EPA), the U.S. Navy และนักธุรกิจท้องถิ่นมากกว่า 10 ราย โรงเรียนต่างๆ กลุ่มชุมชน องค์กรด้านสิ่งแวดล้อม และมหาวิทยาลัย มีการจัดทำแผนจัดการฟื้นฟูตลอดแม่น้ำทั้งหมด 18 จุดด้วยกัน การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าว พบว่า เมื่อเวลาผ่านไป 15 ปี มีพื้นที่ลุ่มน้ำที่สามารถฟื้นฟูสภาพเดิมเป็นพื้นที่อนุรักษ์ได้มากกว่า 1,000 เอเคอร์ ลดมลภาวะที่เป็นสารแขวนลอยลงไปได้มากกว่า 215 ล้านปอนด์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถลดสารที่ก่อมะเร็งลดลงไป 6 เท่าตัว สามารถปรับคุณภาพของน้ำได้ สามารถคืนสภาพธรรมชาติของระบบนิเวศโดยมีปลาและหอยกลับคืนมาได้ 27 สายพันธุ์ ฯลฯ

อีกตัวอย่างหนึ่ง เป็นกรณีการรณรงค์เพื่อสุขภาพของประชาชน คนในเมืองของ Shape up Somerville ซึ่งเป็นโครงการรณรงค์ลด ความอ้วนเกินไปของเด็กในเมือง Somerville ในมลรัฐ Massachusetts โดย Christina Economos ซึ่งเป็นรองศาสตราจารย์ที่มหาวิทยาลัย Tufts University's Gerald J. and Dorothy R. Friedman School of Nutrition Science and Policy มีผู้สนับสนุนเงินทุนหลายหน่วยงาน ด้วยกัน เช่น ศูนย์ควบคุมและป้องกันโรค, the Robert Wood Johnson

Foundation, Blue Cross Blue Shield of Massachusetts, United Way of Massachusetts Bay and Merrimack Valley, โครงการสร้าง ข้อต่อผูกพันของเจ้าหน้าที่ราชการ, นักการศึกษา, นักธุรกิจ, องค์กร ไม่แสวงหากำไร และกลุ่มพลเมืองที่รวมตัวกันเพื่อสร้างคุณภาพชีวิต ที่ดีและการปฏิบัติการเพื่อป้องกัน ฯลฯ ในโครงการนี้มีการดำเนิน กิจกรรม/โครงการย่อยหลายโครงการที่ดำเนินการไปพร้อมๆ กัน

(1) โรงเรียนจัดบริการอาหารเพื่อสุขภาพ

(2) ครูสอนความรู้เรื่องโภชนาการและสนับสนุนการออกกำลังกาย

(3) ภัตตาคารท้องถิ่นจะได้รับการรับรองว่ามีบริการอาหารที่เป็น low fat, มีประโยชน์สูงในด้านโภชนาการ

(4) ผู้บริหารเมืองจัดให้มีตลาดของเกษตรกร และ

(5) สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น ลดราคาสำหรับ โรงยิม ปรับปรุงทางเดินข้ามถนนและทางเดินเพื่อกระตุ้นให้เด็กเดินไปโรงเรียน

การรณรงค์ดังกล่าวมีผลลัพธ์ที่ดีมาก เปรียบเทียบสถิติระหว่าง ปี ค.ศ. 2002 - 2005 พบว่า มีข้อมูลที่แสดงถึงการลดลงของมวลกายของเด็กๆ ในพื้นที่ของแต่ละชุมชน

นอกจากนี้ ยังมีกิจการบริษัทบางแห่งเริ่มเอา Collective Impact ไปใช้สำหรับการจัดการปัญหาสังคม เช่น กรณีของโรงงาน Mars ซึ่งเป็นโรงงาน ผลิตช็อคโกแลตหลายยี่ห้อ ไม่ว่าจะเป็น M&M's,

Snickers และ Dove ได้ทำงานเพื่อการพัฒนาชนบทร่วมกับ NGOs, รัฐบาลท้องถิ่นและกิจการคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของชาวไร่ Cocoa ที่มีมากกว่า 500,000 คนในประเทศ Cote d'Ivoire ซึ่งเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบที่มากที่สุดของ Mars จากผลงานวิจัยพบว่า การทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆ นั้น ได้เพิ่มผลผลิตต่อเฮคเตอร์ได้มากขึ้นถึง 3 เท่า เป็นการเพิ่มรายได้ให้กับชาวไร่และเพิ่มความยั่งยืน (จัดการด้าน Supply chain) การมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้นดังกล่าว ก็เท่ากับเป็นการสร้างโอกาสของความมั่นคงในการจัดการวัตถุดิบของ Mars ไปพร้อมๆ กัน ความสำเร็จของ Mars ทำให้รัฐบาล Cote d'Ivoire และ WB สนใจที่จะนำกระบวนการทำงานไปปรับใช้กับการบริหารเงินสนับสนุนในโครงการต่างๆ เป็นการทำงานร่วมคู่ขนานในฐานะผู้ให้ทุนสนับสนุนไปพร้อมกับ NGOs ซึ่งเป็นผู้รับทุนสนับสนุน เพื่อจัดการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ชนบทที่มีการปลูก Cocoa ในด้านสาธารณสุขโภชนาการและการศึกษา ในขณะที่ Mars ก็สนใจที่จะทำงานร่วมกับคู่แข่ง ในเรื่องที่อยู่นอกเหนือไปจากการแข่งขันทางธุรกิจ (ประเด็นความยากจนหรือคุณภาพชีวิตของชาวไร่ Cocoa เป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนือบริบท Supply chain)

## Isolated Impact

โดยปกติทั่วไป ผู้บริจาคเงินทุนสนับสนุนกิจการเพื่อสาธารณกุศลต่างๆ มักจะไม่ให้ความสนใจกับการใช้งบประมาณไปเพื่อการแก้ไขปัญหาทางสังคมขององค์กรที่รับเงินบริจาคไปดำเนินการมากนัก ในขณะที่เดียวกัน ผู้รับทุนสนับสนุนก็จะพยายามที่จะคิดค้นหากระบวนการวัดผลและอธิบาย ผลความสำเร็จให้สอดคล้องกับเจตนาของของผู้บริจาค เป็นการทำงานที่เป็นไปแบบต่างฝ่ายต่างพยายามดำเนินการโดยตนเองตามลำพัง

กล่าวโดยสรุปสั้นๆ การสร้างและอธิบายผลลัพธ์ของการดำเนินงานแบบ Isolated Impact ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่มีมาตั้งแต่รุ่นบุกเบิกการทำงานเพื่อสังคม/เพื่อสาธารณกุศลที่พยายามจะค้นหาและรับการสนับสนุนโดยองค์กรใดองค์กรหนึ่งตามลำพัง (Single organization) พร้อมกับคาดหวังว่าการดำเนินงานดังกล่าว จะสร้างความสำเร็จด้วยความมีประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กรที่มีอยู่หรือสามารถนำเอาประสบการณ์ที่เคยมีอยู่เดิมไปดำเนินงานในพื้นที่ใหม่ๆ ให้ขยายพื้นที่ออกไป จากการวิจัยพบว่า การจัดการปัญหาของเด็กนักเรียนไม่ได้มีเฉพาะแต่ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน การจัดการปัญหาทางด้านสาธารณสุขก็ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องเฉพาะการวิจัยในห้องทดลอง แต่มี NPOs ที่มากถึง 1.4 ล้านองค์กรที่พยายามจะแก้ไขปัญหาเหล่านี้ด้วยกระบวนการทำงานแบบ

Single organization โดยมุ่งที่จะพัฒนาความสามารถและประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กรเป็นด้านหลัก แต่ผลลัพธ์ในทางปฏิบัติที่จะแก้ไขปัญหาทางสังคมต่าง ๆ นั้นกลับได้ผลไม่มากนัก

ตัวอย่างของวงการด้านการศึกษาในอเมริกา ที่มีองค์กรไม่แสวงหากำไรที่มีประสิทธิภาพ ที่ชื่อว่า The Harlem children's Zone มีโครงการดำเนินต่อเนื่องมาเป็นเวลา 10 ปีแล้ว 2 โครงการ คือ Teach for America และ The Knowledge Is Power Program (KIPP) มีเยาวชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินการไปแล้วนับ 10,000 คน ซึ่งเป็นความสำเร็จที่ควรจะได้รับการยกย่อง แต่อเมริกามีเด็กที่มีปัญหานี้ที่รอคอยการช่วยเหลือมากถึง 10,000,000 คน

การจัดการปัญหาทางสังคมในกรณีของ The Harlem Children's Zone ข้างต้น เป็นการพิสูจน์ให้เห็นถึงขีดจำกัดของ Isolate impact of individual organization ที่เป็นการพยายามโดยกระบวนการจัดการขององค์กรจากภาคประชาสังคม ทั้ง ๆ ที่ปัญหาของการศึกษาเกิดขึ้นจากผลผลิตของการละเลยของรัฐและธุรกิจ ไม่ได้เกิดจาก Behavior of social sector organization ดังนั้น การจัดการปัญหาดังกล่าว จึงเป็นการสมควรที่จะสร้างความร่วมมือข้ามภาคส่วน (Cross-sector coalitions) ไปยังภาคส่วนที่ไม่ใช่ NPOs sector ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงมากกว่า

อย่างไรก็ตาม ประเด็นปัญหาทางสังคมที่มีอยู่ ไม่จำเป็นต้องจัดการด้วย Collective impact เสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

ลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ Ron Heifetz (2004)<sup>1</sup> อธิบายว่า ลักษณะของปัญหาทางสังคม ควรจะแบ่งออกตามลักษณะของ Technical problem กับ Adaptive problem โดยกรณีของ Technical problem เป็นปัญหาที่จัดการได้ด้วยความก้าวหน้าของความรู้และการทำงานขององค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือการร่วมกันขององค์กรจำนวนไม่มากนัก ยกตัวอย่างเช่น การให้ทุนการศึกษาเรียนต่อระดับมหาวิทยาลัย การสร้างโรงพยาบาลหรือการก่อสร้างยุ้งฉาง ซึ่งก็สามารถจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นไปได้แบบตรงๆ แต่ในกรณีของ Adaptive problem จะมีความซับซ้อนมากกว่า ไม่รู้ว่าจะแก้ไขปัญหาด้วยคำตอบสุดท้ายสำหรับปัญหานั้นๆ ได้อย่างไร ไม่มีหน่วยงานใดเพียงหน่วยงานเดียวที่เกี่ยวข้องและแบกรับต่อการจัดการทั้งหมดได้ด้วยตนเอง เช่น การปฏิรูปการศึกษาสาธารณะ การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำ การปรับปรุงสาธารณสุขชุมชน ปัญหาเหล่านี้ ล้วนแต่ต้องการการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้เสียและต้องการความสำเร็จที่มาจากผลลัพธ์ของกิจกรรมจากผู้มีส่วนได้เสียแต่ละภาคส่วนเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จร่วม

การยกระดับจาก Isolated impact ไปเป็น Collective impact ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำงานตามความร่วมมือ

---

<sup>1</sup> บทความเรื่อง Leading Boldly ที่ตีพิมพ์ใน Stanford Social Innovation Review, Winter 2004

(Collaboration) หรือการร่วมงานแบบ PPP - Public Private Partnerships เท่านั้น แต่ยังต้องการผลลัพธ์ที่จะเกิดต่อสังคม ( Social impact) ซึ่งเป็นผลอันเกิดขึ้นจากการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการนั้นๆ พร้อมกันนั้น ก็ต้องการการสร้างสรรค์ใหม่ๆ จากองค์กรแสวงหากำไร ที่จะเข้ามาบริหารจัดการร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น Skills ทรัพยากรที่รวมประกอบเข้าด้วยกัน และความร่วมมือต่างๆ ที่มี ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติการร่วมกัน (Collective action)

## The five Conditions of Collective Success

จากงานวิจัยของ John Konia และ Mark Kramer ระบุว่าความสำเร็จของการจัดการปัญหาทางสังคมที่มีความซับซ้อนนั้นเกิดขึ้นด้วยปัจจัยของความสำเร็จ 5 ประการด้วยกัน คือ

### 1. การกำหนดวาระของความสำคัญร่วมกัน (Common agenda)

Collective impact ต้องการการทำงานร่วมกันด้วยการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ทั้งนี้ก็เพราะการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะเป็นผลของการทำความเข้าใจปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทั้ง Funders และ NPOs ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการทำงานในเรื่องเดียวกัน และมีความแตกต่างกันในรายละเอียด

ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญเลย แต่กลับมุ่งทำงานแบบ Isolated initiatives ในขณะที่การทำงานแบบ Collective impact นั้น หากจะยังมีความแตกต่างกัน ก็จำเป็นที่จะต้องสร้างความกระฉ่างชัดขึ้นโดยสร้างความเห็นร่วมกันเป็นเบื้องต้น การสร้างความเห็นร่วมกันดังกล่าวของ Collective impact นี้ ได้ทำให้วัตถุประสงค์ที่มีความแตกต่างกันระหว่างกิจการบริษัท รัฐบาล องค์กร ชุมชนและประชาชนในพื้นที่โครงการนั้น กลายเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างรูปแบบความร่วมมือแบบใหม่ที่เรียกว่า Cross - Sector Initiatives

Funders ก็สามารถที่จะสร้างบทบาทของการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรตามกระบวนการนี้ได้ ยกตัวอย่างกรณีของ Strive ที่มีผู้ร่วมให้การสนับสนุนเงินทุนจำนวนมากตามจุดมุ่งหมายที่มีของ Strive's central goals ยิ่งไปกว่านั้น บางองค์กร เช่น The Greater Cincinnati Foundation เชื่อมโยงพันธกิจการสนับสนุนการศึกษาเพื่อร่วมงานกับ Strive โดยถือว่าเป็นประเด็นสำคัญในการรายงานประจำปี หรือในกรณีของ Duke Energy ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนด้านการเงินก็จะมีเงื่อนไขสำหรับการสนับสนุนงานในด้านการศึกษาว่าผู้จะรับเงินสนับสนุน ได้เป็นสมาชิกในเครือข่ายของ Strive หรือไม่ ยิ่งไปกว่านั้น หากจะมีผู้สนับสนุนเงินทุนเพื่อการศึกษาใหม่ เช่น Carol Ann and Ralph V. Haile Jr/US. Bank Foundation ผู้บริหารของเมือง Cincinnati ก็จะประสานให้ทำงาน



ร่วมกับ Strive เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแก้ไขปัญหาการศึกษาาร่วมกัน

## 2. การสนับสนุนมาตรการซึ่งกันและกัน (Shared Measurement Systems)

การพัฒนาการมาตรการให้สนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับ Collective Impact ทั้งนี้ก็เพราะการจัดทำวาระสำคัญร่วมกัน จะกลายเป็นเรื่องเหลวไหลไร้สาระ หากไม่มีการกำหนดมาตรการที่จะแปรผลสู่การปฏิบัติและการรายงานผลการสรุปข้อมูล และการรายงานผลตามมาตรการต่างๆ จะช่วยเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดความเข้าใจทั้งในระดับชุมชนและระดับความร่วมมือขององค์กรจากภาคส่วนต่างๆ เป็นการแสดงความรับผิดชอบขององค์กรอื่นไปพร้อมๆ กันด้วย อย่างไรก็ตาม ก็เป็นเรื่องยากมากๆ ที่องค์กรต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน จะใช้มาตรการเพียงชุดเดียว/เหมือนกัน แต่ด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่ก้าวหน้าในปัจจุบันสามารถที่จะนำเอาเครื่องมือดังกล่าวมาสนับสนุนต่อการอธิบายถึงมาตรการและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนไปพร้อมๆ กัน

ตัวอย่างของโครงการเด็กก่อนวัยเรียนในเมือง Cincinnati ของ Strive จะมีการจัดทำมาตรการเดียวกัน ทั้งในพื้นที่ที่เหมือนกัน และใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ (Decision making) โดย

ปกติแล้ว แต่ละโครงการก็มักจะจัดมาตรการดำเนินการของตนเองตามความเหมาะสมของผู้ดำเนินการเป็นเรื่องๆ ไป แต่ในโครงการเด็กก่อนวัยเรียนของ Strive นี้ ได้รวมมาตรการเข้าด้วยกัน เป็นการพุ่งเป้าไปยังการแก้ไขปัญหาที่ต่อเชื่อมกันระหว่างระยะเวลาที่จบคอร์สของโรงเรียนอนุบาลก่อนจะไปเข้าเรียนโรงเรียนประถมศึกษาที่การวิจัยชี้ว่า เด็กมักจะมีพฤติกรรมในการเรียนรู้ถอยหลังกลับไปเท่ากับก่อนจะเข้าโรงเรียนอนุบาล Strive จึงร่วมกันต่อเติมด้วย Summer bridge session ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ในระดับการศึกษาในระดับมัธยม ผลของการดำเนินงานตามโครงการนี้ ได้ทำให้ผลเฉลี่ยของการเรียนการสอนในระดับอนุบาลดีขึ้น 10% ของการเรียนการสอนในระดับภาค

### 3. การเติมพลังให้กันและกัน (Mutually Reinforcing Activities)

Collective impact สร้างกระบวนการทำงานให้ Stakeholder ทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะระหว่างภาคส่วนที่กลับข้างกัน (เพื่อให้มองเห็นเป้าหมายร่วมกัน) ไม่ใช่การทำงานที่มุ่งให้ทุก Participant ทำในเรื่องเดียวกัน แต่กระตุ้นให้ Participant นำเอากิจกรรมเฉพาะที่ต้องการมุ่งเน้นมาเรียงลำดับไว้ในแผนงานร่วม เพื่อนำไปสู่การสร้างแนวทางให้สนับสนุนซึ่งกันและกันและประสานความร่วมมือกับกิจกรรมของผู้อื่น

อย่างไรก็ตาม อำนาจของการปฏิบัติงานร่วมกัน (Collective action) ไม่ได้เกิดขึ้นจากจำนวนของคนที่เข้ามาทำงานร่วมกันแบบให้มากเข้าไว้ หรือการพยายามที่จะรวมกันไว้เป็นหน่วยเดียวกัน (Uniformity) แต่เกิดจากการประสานกิจกรรมที่มีความแตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกันให้เข้ามาทำงานด้วยกัน แล้วไปสนับสนุนเติมพลังซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่มีอยู่ Stakeholder แต่ละองค์กร ต่างก็พยายามที่จะทำให้ครอบคลุมปัญหาที่โครงการมุ่งจะแก้ไขให้มากที่สุด ผลความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เช่นนั้น จำเป็นจะต้องประสานงานซึ่งกันและกัน จัดการแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อนเหล่านั้นร่วมกัน ไม่อาจจะสำเร็จได้โดยกิจกรรม/โครงการของใครคนใด คนหนึ่งตามลำพัง

ยกตัวอย่างของการเข้ามาร่วมเป็น Participants ในโครงการฟื้นฟูแม่น้ำ Elizabeth River Project ที่มีการจัดทำโครงการฟื้นฟูลุ่มน้ำร่วมกันเป็น 18 จุด/แห่ง แต่ละแห่งก็จะมี ความแตกต่างของบทบาทการมีส่วนร่วมของ Participants ที่เข้ามาร่วมงาน ณ จุดนั้นๆ โดยกลุ่มที่หนึ่ง จะเป็นกลุ่มชุมชนระดับรากหญ้า (ชุมชน ณ ที่นั้นๆ) และผู้สนใจทั่วไปในฐานะพลเมืองของสังคม กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และคัดเลือกตัวแทนจากภาคอุตสาหกรรมที่เหมาะสมที่จะเข้ามาร่วมงานเป็นอาสาสมัครในการลดมลภาวะต่างๆ กลุ่มที่สาม เป็นกลุ่มการประสานความร่วมมือจากสถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์

ในกรณีของ 15 SSNs ของ Strive ก็เป็นการรวมเอาความแตกต่างของกิจกรรม/โครงการ ที่เกิดตามจุดต่างๆ ของขั้นตอนของการศึกษา Strive ไม่ได้กำหนดลักษณะงานการเข้ามาร่วมงานของแต่ละองค์กรที่เข้ามาร่วมกันซึ่งมีมากถึง 300 องค์กร แต่ละองค์กรดำเนินงานไปตามความสามารถและความเหมาะสมของกิจกรรม/โครงการที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับ Common agenda แล้วเอาข้อมูลตามมาตรการของคนที่มืออยู่ มาพิจารณาผลลัพธ์สุดท้ายร่วมกันเป็นการ Shared measurement

#### 4. การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง (Continuous Communication)

การพัฒนาความเชื่อมั่นให้มีความสัมพันธ์กันระหว่าง NPOs บริษัท และหน่วยงานของภาครัฐ เป็นงานที่ทำทายมาก เพราะโดยปกติแล้ว จะเกิดการยอมรับเชื่อมั่นในลักษณะนั้นได้ จะมาจากการประชุมร่วมกัน การทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลและความรู้ร่วมกัน ซึ่งต้องใช้เวลาเป็นปีๆ หรือหลายๆ ปี โครงการที่นำมาสร้างเป็นความร่วมมือ ก็จะต้องแสดงความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของผู้ร่วมงานจากแต่ละองค์กรและภาคส่วนอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมชัดเจน (มีหลักฐานอ้างอิง เชื่อถือได้) และบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่จะแก้ไขปัญหาทางสังคมนั้นๆ ต่อไปอีก ไม่ใช่การ

นำเอาความสำเร็จของโครงการใดโครงการหนึ่งให้ไปแทนค่าความสำเร็จ การดำเนินงานของโครงการอื่น

แม้ว่า การสร้างสรรค์งานต่างๆ ที่ระดมกัน จำเป็นที่จะต้องใช้เวลา และการสนับสนุนมาตรการในการดำเนินงานซึ่งกันและกัน แต่จากกรณีศึกษาของงานแบบ Collective impact initiative พบว่าการจัดประชุมประจำเดือนหรือประจำปักษ์ ที่เป็นการประชุมตามปกติในระดับตัวแทนสูงสุดขององค์กร (CEO - level leader) จะส่งผลต่อการสร้างความร่วมมือดังกล่าว ในทางตรงกันข้าม การไม่มีการสื่อสารร่วมในระดับดังกล่าว จะนำไปสู่การไม่ยอมรับของการทำงานในระดับ Lower - level delegated และรูปแบบการจัดประชุมในระดับ CEO - level leader ที่ดีนั้น ควรจะจัดโดย External facilitators พร้อมกันนั้นก็จัดให้มีโครงสร้างของหน่วยติดตามงานอย่างเป็นระบบ

ยกตัวอย่างงานเครือข่ายของ Strive ที่มีการจัดประชุมในลักษณะดังกล่าวต่อเนื่องกันมามากกว่า 3 ปี ทำให้มีการสื่อสารเกิดขึ้นมากมายจากการประชุมดังกล่าว ยิ่งไปกว่านั้น Strive ยังใช้ Web - bases tools เช่น Google Groups เป็นเครื่องมือในการรักษาช่องทางการสื่อสารเพื่อ Follow up ของเครือข่าย (ในครั้งแรก แต่ละองค์กรกระตือรือร้นที่จะร่วมประชุมก็เพราะต้องการสนับสนุนทางการเงิน) การจัดประชุมดังกล่าว ทำให้พวกเขาค้นพบการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้และการจัดการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การแบ่งปันความรู้ที่

ลึกลงไปและการสร้าง Passion ที่เกี่ยวกับการจัดการ Social issues มากขึ้น

## 5. การจัดองค์กรแกนประสานสนับสนุน (Backbones Support Organizations)

Collective impact ต้องการการสร้างสรรค์และการจัดการองค์กร ที่แยกตัวออกมาจากองค์กรหลัก องค์กรใดองค์กรหนึ่ง ต้องการเจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีทักษะความรู้เป็นกรณีพิเศษ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลัก หรือ Backbone organization เหตุที่จำเป็นจะต้องมีองค์กรที่ทำหน้าที่ในลักษณะนี้ ก็เพราะว่าการประสานงานเป็นเรื่องที่จะต้องอาศัยเวลา แต่ไม่มีองค์กรองค์กรหนึ่งที่สามารถจะดำเนินงานนี้โดยตรง อีกเรื่องหนึ่ง ก็คือ การคาดหวังที่จะเกิดงานแบบความร่วมมือโดยไม่มีใครเป็นผู้สนับสนุน Infrastructure หรือไปหวังพึ่งพาอาศัยขององค์กรใดองค์กรหนึ่งทำการแทนนั้น เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ และเป็นเหตุผลสำคัญของความล้มเหลว

Backbone organization ต้องการกำลังคนที่แยกออกมาจัดการเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานดังกล่าวโดยตรงอย่างเต็มเวลา เป็นผู้ที่สามารถวางแผน จัดการและสนับสนุนการริเริ่มด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็น Infrastructure, Technology and communication support การรวบรวมข้อมูลและการจัดทำรายงาน รวมทั้งการประสานให้มีการดำเนินงานไปตามระยะต่าง ๆ ของ

แผนงาน Strive เป็นกรณีตัวอย่างพื้นฐานในเรื่องนี้ โดยมีหน้าที่สำคัญ 3 เรื่อง คือ Project manager, Data manager, Facilitator

ยิ่งไปกว่านั้น Collective impact ยังต้องการให้มีการสร้างระบบงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการตัดสินใจควบคู่กันไปด้วย ตัวอย่างของ Strive ซึ่งมีพนักงานร่วมงานที่มาจาก GE และได้นำเอาเรื่องการปรับกระบวนการแบบ Six Sigma มาใช้กับการดำเนินงานในภาคส่วนทางสังคม เพื่อปรับปรุงคุณภาพงานให้มีความต่อเนื่องไป ในกระบวนการของ Six Sigma นั้น ประกอบไปด้วย งานฝึกอบรม การสนับสนุนเครื่องมือและทรัพยากรให้กับองค์กรต่างๆ ในเครือข่ายของ SSNs ใช้เพื่อรองรับต่อการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตาม Common agenda ที่กำหนดร่วมกันไว้มีการกำหนดมาตรการร่วมกัน วางแผนงานร่วมกัน

การทำงานแบบ Collective impact initiative ที่จัดองค์กรการบริหารแบบ Backbone organization นั้น จะช่วยสนับสนุนต่อการจัดการประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน จะเหมาะสมกับการบริหารจัดการจัดการต่อบุคลิกลักษณะของการนำที่จะต้องบริหารจัดการ ทั้งนี้ก็เพราะว่า ในระหว่างที่เรื่องต่างๆ มีความยุ่งยากซับซ้อน แต่ด้วยบุคลิกลักษณะของความสามารถของบุคลากรและกรอบการทำงานที่ยืดหยุ่น จะช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถจัดการต่อความยากของเรื่องดังกล่าวได้ด้วยความสามารถของการประสานจัดการ (ท่ามกลางความขัดแย้ง) ระหว่าง Stakeholder ด้วยกัน

## Funding Collective Impact

จากบทความของ Kania & Kramer ที่อธิบายเรื่อง Leading Boldly และเรื่อง Catalytic Philanthropy เมื่อปี ค.ศ. 2009 ทั้ง 2 ท่าน ได้เสนอถึงความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มบทบาทของ Funders เพื่อติดตามงานและหวังต่อผลลัพธ์ของการสนับสนุนทางการเงินให้กับผู้รับเงินไปดำเนินการ ในขณะเดียวกัน ก็พยายามที่จะให้ผู้ดำเนินงานสามารถสร้างผลลัพธ์ให้มากกว่าที่ Funders ให้การสนับสนุนและตั้งความหวังไว้ การดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องมีการเพิ่มความสามารถและสร้างการประสานงานให้เกิดขึ้นจริงในภาคสนาม โดย Funders ควรจะกำหนดปัจจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานไว้อย่างน้อย 4 เรื่องด้วยกัน คือ

- (1) การบรรจุความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการแก้ไขปัญหา
- (2) สร้างขบวนการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- (3) รวมการช่วยเหลือแก้ไขจากภายนอกองค์กรที่เป็น NPOs
- (4) ดำเนินงานโดยใช้เรื่องความรู้ (Knowledge) เพื่อสร้างผลต่อพฤติกรรมและการปรับปรุงการบำรุงรักษา

กรณีของ Strive เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนี้ เขาได้ยกเลิกที่จะดำเนินงานให้ทุนการศึกษาตามแบบเดิมหันมาสร้างความร่วมมือ



กับภาคส่วนอื่น ทำให้มีการนำเอา GE's Six Sigma เข้าไปใช้ ประกอบการทำงานในภาคส่วนที่เป็น NPOs มีเอกสารแสดงเป็น Card และจัดให้มีการประชุมเป็นประจำ 2 สัปดาห์ต่อครั้ง ของ SSNs เพื่อให้เป็นช่องทางในการสร้างข้อมูลความรู้ให้กับชุมชนและปรับ กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม

การทำงานขององค์กรแบบ Backbone organization นี้ ในทาง ปฏิบัติ จะเป็นคาน้ำดีของการบริหารจัดการงบประมาณให้สามารถ สร้างผลลัพธ์มากกว่าการบริหารจัดการตามปกติทั่วไป เช่น กรณีของ Strive ที่ใช้เงินทุนเพียง 1.5 ล้านดอลลาร์ต่อปี แต่ด้วยความพยายาม ในการประสานงานและด้วยประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้สามารถ ด้รับงบประมาณจากองค์กรอื่นอีก 7 ล้านดอลลาร์ อย่างไรก็ตาม งานแบบ Collective impact ไม่ได้สร้างผลต่อการเปลี่ยนแปลงของ กระบวนการของภาคส่วนทางสังคมเท่านั้น ยังเป็นการกระตุ้น Funders ให้มีกระบวนการทำงานแบบใหม่และใช้ทรัพยากรจำกัดลง จัดให้มี การประสานงานและการสร้างมาตรการที่เชื่อมโยงกันเป็น Concert แทนการคิดและการทำงานแบบพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรเพียง อย่างเดียว ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปแบบค่อยเป็นค่อยไป

## Future Shock

อะไรบ้างที่ Funders องค์กรไม่แสวงหากำไร เจ้าหน้าที่รัฐบาล ผู้นำชุมชนและผู้บริหารภาคธุรกิจต้องเห็นชอบร่วมกัน และต่างฝ่ายต่างนำเอาเรื่องเหล่านั้นไปผลักดันและขยายผลสังการในหน่วยงานของตนได้ ตัวอย่างจากความสำเร็จของ Strive ที่ร่วมกับชุมชนในพื้นที่ 9 ชุมชน มีโครงการจากอุโกเวลไปถึงการสร้างอาชีพเป็นแนวคิดแกน การขยายผลความสำเร็จออกไปในวงกว้างหรือจะขยายให้เป็นงานในระดับชาติ ในกรณีของ Strive ไม่ได้ดำเนินการตามแบบ Scaling up แต่เป็นการโยกการขยายสาขาไปยังเมืองอื่นๆ ที่มีความสนใจจะสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นในด้านต่างๆ (อย่าง ยืดหยุ่น) ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันดังกล่าวได้นำเอาชุมชนใหม่เข้ามาร่วมสร้างเป็น Collective impact

ยิ่งไปกว่านั้น การเรียนรู้ต่างๆ ของการดำเนินงานในโครงการนี้ Strive ใช้ Web - based knowledge เป็นแหล่งข้อมูลศูนย์กลางสำหรับการพัฒนา - สร้างเป็น Strive's model ในขณะเดียวกัน พัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ชุมชนแต่ละแห่งและผู้สนใจทั่วไป สามารถทำความเข้าใจเรื่องต่างๆ ควบคู่ตามไปได้

การดำเนินงานของ Strive ข้างต้น ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในภาคส่วนของสังคม และจะส่งผลไปยังการ

เปลี่ยนแปลงในระดับชาติในอนาคตต่อไป ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ต่างไป  
จากการทำงานแบบ Isolated impact โดยสิ้นเชิง

### หลักการสำคัญหรือเงื่อนไขของ Collective Impact : CI

Konia & Kramer (2011) สรุปถึงปัจจัยที่สร้างความสำเร็จ  
ให้กับการทำงานร่วมกันแบบสร้างผลลัพธ์ร่วมว่า มาจากปัจจัย 5  
ประการ และอธิบายเชิงกระบวนการที่เรียงลำดับกันไป คือ

(1) การกำหนดวาระของความสำเร็จร่วมกัน (Common agenda)

(2) การจัดให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันของมาตรการ  
กำกับการทำงานที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของแต่ละแผนงาน/  
โครงการ (Shared Measurement Systems)

(3) การจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานของโครงการ  
ต่างๆ (ที่ดำเนินการโดยแต่ละองค์กร) เพื่อเติมพลังให้กันและกัน  
(Mutually Reinforcing Activities)

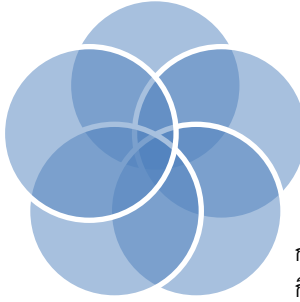
(4) การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นการ  
สื่อสารในองค์กร การสื่อสารตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาของ  
แต่ละองค์กร และการสื่อสารเพื่อรายงานความก้าวหน้าและ  
การสร้างใจต่อสาธารณะ (Continuous Communication)

(5) การจัดองค์กรแกนประสานงานเพื่อการสนับสนุนการ  
ดำเนินงานร่วมกันให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนงานที่กำหนด  
(Backbone Support Organizations)

การกำหนดวาระของ  
ความสำคัญร่วมกัน

จัดให้มีองค์กร  
ประสานเพื่อการ  
สนับสนุน

การทำงานสื่อสาร  
อย่างต่อเนื่อง



การนำเอามาตรการ  
ในเรื่องต่างๆมา  
สนับสนุนซึ่งกันและ  
กัน

การเติมพลังของ  
กิจกรรม/โครงการให้  
กันและกัน

## ข้อแนะนำ

### การพัฒนางาน Collective Impact สำหรับกรณีการจัดการ ฝุ่นหน้าพระลาน จังหวัดสระบุรี

.....

11 สิงหาคม พ.ศ. 2558

#### 1. การดำเนินงานในขั้นต้น

การดำเนินงานตามกระบวนการของ CI จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการนำเอาข้อเสนอแนะว่าด้วยการยกระดับการมีส่วนร่วมของภาคีในการป้องกันมลพิษที่อำเภอเฉลิมพระเกียรติ (หน้าพระลาน) ไปสร้างเป็นวาระสำคัญร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งในที่นี้ กำหนดไว้

- (1) ชุมชนในพื้นที่ที่ได้รับความเดือดร้อน
- (2) ผู้ประกอบการ
- (3) องค์การบริหารส่วนตำบล
- (4) ผู้บริหารของภาครัฐในท้องถิ่น/ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน และ นายอำเภอ จังหวัดสระบุรี
- (5) กระทรวงอุตสาหกรรม (โดยกรมโรงงานอุตสาหกรรม และอุตสาหกรรมจังหวัด)

เพื่อรวมจุดยืนหรือกรอบความร่วมมือของแต่ละภาคส่วนที่จะสร้างเป็นเจตจำนงร่วมในการจัดการปัญหาฝุ่นให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และพัฒนาให้มีผลกระทบต่ำกว่าเกณฑ์กำหนดตามมาตรฐานชีวิต ในขั้นตอนต่อมา ก็ให้รวบรวมกรอบงานตามหน้าที่/

ตามโครงสร้างของอำนาจของหน่วยงานภาครัฐ ความเกี่ยวข้องของภาคเอกชน และทุนความร่วมมือของภาคประชาสังคมและชุมชนในพื้นที่ โดยรวมเอาแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่มีอยู่ (รวมทั้งความสามารถในการรวมเป็นกลุ่มของประชาชนในพื้นที่) มาจัดลำดับและวิเคราะห์ความเกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมทั้งหมดของการจัดการ

การดำเนินงานข้างต้น จะเป็นไปตาม 2 ขั้นตอนแรกของกระบวนการ CI ที่สำคัญ เพราะจะทำให้การเริ่มต้นการทำงานไม่ใช่เป็นงานตามกิจกรรมแบบ Event ของแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นการเฉพาะ และการดำเนินงานในขั้นตอนอื่นตามหลักของการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ก็จะเกิดขึ้นตามมา ซึ่งจะทำให้งานที่มาร่วมกันต่างออกไปจากการทำงานแบบร่วมงาน Event ที่หวังผลเพียงชั่วคราวในระดับกิจกรรม รวมทั้งการพัฒนา Tools ,KPI ร่วมกัน

อนึ่ง เฉพาะการรวมตัวกันของฝ่ายผู้ประกอบการ (เพียงภาคส่วนเดียว) เพื่อการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม ที่เกิดจากมลภาวะของอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันและดำเนินธุรกิจในพื้นที่เดียวกัน มีตัวอย่างที่ควรจะนำมาปรับใช้สำหรับการแนะนำผู้ประกอบการในพื้นที่หน้าพระลาน เป็นกรณีเฉพาะ คือ การรวมตัวของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมหินทรายน้ำมันในแคนาดา ที่เรียกตัวเองว่า Canada's Oil Sands Innovation Alliance : COSIA<sup>2</sup> ซึ่งประกอบ

---

<sup>2</sup> **COSIA's Planning Framework.** <http://www.cosia.ca/about-cosia/planning-framework>

ไปด้วยกลุ่มบริษัทพลังงานชั้นนำจำนวน 12 บริษัท เช่น BP, Shell, ConocoPhillip, Total, Statoil ฯลฯ การรวมกันดังกล่าวของ COSIA มีการจัดทำเจตจำนงและกฎบัตรขึ้นร่วมกัน พร้อมทั้งจัดให้มีการลงนามผูกพันบริษัทและการเชื่อมโยงเข้ากับบริษัทแต่ละบริษัท มีการจัดแบ่งงานออกไปตามความสามารถของบุคลากรบริษัท 5 กลุ่มงาน ประกอบด้วย การจัดการน้ำ หางแร่ การใช้ประโยชน์ที่ดิน ผลที่มีต่อภาวะเรือนกระจก และงานกำกับติดตาม ซึ่งแผนงานแก้ไขปัญหามลภาวะแต่ละด้านจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานของสากล เป็นการจัดการงานตามประเด็นและที่ตั้งของปัญหา ไม่จำกัดตามความเป็นบริษัทหรือโรงงานใดโรงงานหนึ่งตามลำพัง ตรงกันข้ามกลับนำเอางานที่แต่ละบริษัท/โรงงานทำอยู่มาโยงกันเป็นแผนงานร่วม (ตามมาตรการ) การรวมตัวกันของผู้ประกอบการเพื่อการดังกล่าวจะต่างไปจากการรวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมสนับสนุนชุมชนของสมาคมเพื่อนชุมชน ที่มาบตาพุด ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของผู้ประกอบการรายใหญ่จำนวน 5 ราย (ปตท. SCG, บีแอลซีพี, โกลว์พลังงาน, และดาวเคมีคอล) และต่างไปจากการรวมตัวกันเป็นสมาคมผู้ประกอบการตามสาขาวิชาชีพที่ไปร่วมจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ร่วมกับภาครัฐ

## 2. การดำเนินงานขั้นต่อไป

หากในการศึกษายุทธศาสตร์ของกรมโรงงานอุตสาหกรรมฯ ประสงค์จะพัฒนางานในด้านนี้ควบคู่ไป ก็ควรจะมีการจัดประชุมเพื่อดำเนินตาม 2 ขั้นตอนเบื้องต้นของ CI ตาม 2. หากสามารถพัฒนางานตามขั้นตอนเบื้องต้นนี้มีความก้าวหน้า ก็จะสามารถนำเอา

มาตรการต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานดำเนินการอยู่ มาสร้างความเข้าใจและพัฒนาร่วมกันระหว่างองค์กรร่วมงานต่าง ๆ โดยที่แต่ละหน่วยงานก็มีแผนงานการดำเนินการของตนเองไปตามแผนงานเดิม พร้อม ๆ กับสร้างสรรค์งานบางโครงการขึ้นร่วมกันใหม่

การดำเนินงานตามกระบวนการของ CI อีก 2 เรื่อง คือ หนึ่ง การสื่อสารที่ต้องจัดให้มืออย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นการสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารระหว่างการบังคับบัญชาในองค์กร การผูกพันของการเป็นตัวแทนขององค์กรในการสื่อสารต่อที่ประชุมร่วมและสาธารณะ ฯลฯ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการทำงานภายในองค์กร ระหว่างการร่วมงานกับองค์กรอื่น และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ สอง การจัดให้มีคณะทำงานหรือองค์กรการทำงานที่เป็นหน่วยงานกลางของการประสานงานและสนับสนุน เป็นหน่วย Support ไม่ใช่ช่วงชั้นของการบังคับบัญชา แต่เป็นการทำงานในลักษณะของข้อต่อหรือการรวมศูนย์เพื่อส่งต่อและเร่งรัดให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่า การจัดตั้งองค์กรลักษณะนี้ หากเป็นองค์กรของรัฐบาลก็จะมีข้อดีในแง่ของการมีทรัพยากรที่เพียงพอ แต่จะมีข้อเสียในแง่งบประมาณสนับสนุนจากภาคเอกชนและความร่วมมือจากภาคส่วนอื่นอาจจะลดลงตาม หากเป็นองค์กรเอกชน ก็จะมี ความคล่องตัวในการทำงาน แต่จะมีความโน้มเอียงในการเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจมากเกินไป หากเป็นองค์กรภาคประชาสังคม จะขาดแคลนซึ่งทรัพยากร การทำงาน ความสามารถ ความแม่นยำในข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง หากจะมีการจัดตั้งเป็นองค์กรขึ้นใหม่ ก็จะมีข้อดีในแง่ของความเป็นอิสระจากภาคส่วนต่าง ๆ มีงบประมาณ แต่อาจจะไม่คอยได้รับความร่วมมือจาก



หน่วยงานอื่น ลักษณะของการจัดตั้งองค์กรเพื่อการประสานและสนับสนุนนี้ จะขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจและคำนึงถึงข้อดีข้อเสียในแง่มุมมองต่างๆ โดยถือเอาความสำเร็จของงานที่วางไว้เป็นจุดหมายปลายทางเป็นที่ตั้ง

### 3. ข้อสังเกตต่อการพัฒนางานแบบ Holistic

การดำเนินงานเพื่อจะแก้ไขปัญหาฝุ่นที่หน้าพระลาน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสระบุรี นี้ ควรจะพิจารณาแบบองค์รวมที่รวมเอางานทั้ง CSR ของบริษัท งาน SR ขององค์กรภาครัฐ งาน KM และการสื่อสารสาธารณะขององค์กรภาคประชาสังคม มหาวิทยาลัย และสถาบันต่างๆ เข้ามารวมเป็นองค์ประกอบ นอกจากนั้น ยังจะต้องพัฒนาความร่วมมือจากสังคมในระดับชุมชน ที่จะไม่ใช่ว่าผู้รื้อคอยการจัดการแก้ไขจากภาครัฐหรือภาคธุรกิจ จะต้องสร้างทุน ความพร้อม ความสามารถของชุมชนไปรวมเป็นองค์ประกอบในการจัดการนี้ด้วย เช่น การจัดตั้งหน่วยอาสาสมัครเฝ้าระวังผลกระทบ เพื่อเป็นกลไกสะท้อนความต้องการไปยังศูนย์กลางของการจัดการ หรือหน่วยประสานและสนับสนุน

ลักษณะความสำคัญของการสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่เพื่อเชื่อมต่อกับกลไกการทำงานของหน่วยประสานและสนับสนุน นั้น จะเป็นไปได้ด้วยการสนับสนุนข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อกระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อม ตัวบ่งชี้ผลกระทบในระดับต่างๆ และการรับรู้ในขั้นตอนต่างๆ ซึ่งจะเป็นทางเลือกของชุมชนที่จะดำเนินการในรูปแบบอื่นๆ ที่มากกว่าการรวมตัวกันเพื่อข่มขู่กดดันต่อหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจ

แบบชุมนุมเรียกร้องทางการเมือง (เท่ากับว่า วิธีการดังกล่าวจะเป็น  
กลไกผ่อนคลาย ช่องระบาย หรือสร้าง flow ให้เกิดการไหลเวียนซึ่ง  
ข้อมูลข่าวสาร ความก้าวหน้าของการจัดการแก้ไขปัญหา อันจะเป็น  
การลดเงื่อนไขต่อการชุมนุมแบบกดดัน เรียกร้อง ตามกระบวนการ  
เคลื่อนไหวทางสังคม/การเมืองภาคพลเมือง)

## ข้อเสนอแนะ

การพัฒนางาน Collective Impact สำหรับกรณีการจัดการน้ำ  
ของจังหวัดนครราชสีมา

.....

11 สิงหาคม พ.ศ. 2558

ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดการน้ำ ตามยุทธศาสตร์จังหวัด  
นครราชสีมา

1. จากตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษาของ Konia & Kramer ที่สรุปเป็น  
แนวคิดและทฤษฎี นั้น เป็นตัวอย่างของการศึกษาจากการดำเนิน  
กิจกรรม/โครงการในภาคสังคม เพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาทางสังคมที่มีอยู่  
อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น ในที่นี้ จึงถือว่าเป็นการนำเอากรอบคิด  
ทางทฤษฎีไปใช้อธิบายเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการจัดการทั้งใน  
ระดับนโยบาย และระดับยุทธศาสตร์ของจังหวัด/เมือง (รวมทั้งการ  
สร้างความร่วมมือระหว่างจังหวัด เป็นการดำเนินการไปพร้อมกับการ  
ทำงานในระดับปฏิบัติการ)

2. เบื้องต้น หากจะนำเอา CI มาปรับใช้สำหรับกรณีนี้ก็ควรจะต้อง  
ทบทวนความเกี่ยวข้องขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง  
กับการจัดการน้ำ ทั้งเพื่อการเกษตรกรรม การอุตสาหกรรม และ  
การบริโภค เพื่อสร้าง Common agenda ขึ้นร่วมกัน ซึ่งการที่จะทำ  
วาระความสำคัญของการจัดการร่วมกันในลักษณะนี้ ให้เกิดขึ้นได้  
ก็ต่อเมื่อภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเล็งเห็นความจำเป็นของการจัดการ

ร่วมกันและการจัดการที่ควรจะเดินไปพร้อมกันทั้งการจัดการปัญหา ระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งกรณีจะเป็นเช่นนั้นได้ ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องต้องมีการทำงานตามกระบวนการมีส่วนร่วม มีการสร้างความร่วมมือระหว่างกัน มาอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยก็ในระยะหนึ่ง มีการรวบรวมความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากหลายฝ่าย หลายระดับเข้าด้วยกัน มีการคานึงแง่มุมต่างๆ ในหลายมิติด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นบริบททางกายภาพ - ภูมินิเวศ และการสอดคล้องในพฤติกรรมทางสังคม ฯลฯ การสามารถสร้างวาระร่วมกันนี้ จะเป็นที่มาของการดำเนินการให้เป็นไปตามองค์ประกอบของ CI ที่เหลืออยู่

3. กรณีของการจัดการน้ำ ที่จะนำเสนอให้เป็นหนึ่งในเรื่องของการเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่การเป็นเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นประเด็นในระดับยุทธศาสตร์และมีความเป็นไปได้ที่ภาคส่วนต่างๆ จะดำเนินการตามกรอบของการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วม (CI) โดย

(1) รวมผลผลิต ผลลัพธ์ ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม ที่รณรงค์การจัดการน้ำเข้าด้วยกันเพื่อสร้างเป็น Common agenda

(2) นำเอาแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของแต่ละหน่วยงานที่ทำอยู่ มาวิเคราะห์และพิจารณาถึง “มาตรการและความเป็นไปได้” ของเครื่องมือที่มีอยู่และที่จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน

(3) จัดให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันในภาคส่วนที่สร้างความร่วมมือกัน เช่น การบริการข้อมูลความรู้ของรัฐไปยังหน่วยงาน

ปฏิบัติการในระดับท้องถิ่น และแลกเปลี่ยนกับองค์กรภาคประชาสังคมอย่างใกล้ชิด

(4) สร้างความผูกพันของแต่ละหน่วยงานกับแผนงานร่วมให้มีความต่อเนื่องทั้งภายในองค์กรและการสื่อสารสาธารณะ

(5) สร้างกลไกประสานงานองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

## บรรณานุกรม

บทความเรื่อง Leading Boldly ที่ตีพิมพ์ใน Stanford Social  
Innovation Review, Winter 2004

**COSIA's Planning Framework.** <http://www.cosia.ca/about-cosia/planning-framework>



