



# ขี่ม้า เลียบค่าย

บทเรียนการทำงานกับภาคี  
ของงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น

รศ.ดร.กาญจนา แก้วเทพ

โครงการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น (ODU)

# ขี้น่าเลียบค้าย:

## บทเรียนการทำงานกับภาคีของงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น

ISBN

ผู้เขียน

รศ.ดร.กาญจนา แก้วเทพ

บรรณาธิการ

กชกร ชินะวงศ์

ที่ปรึกษา

ศ.ดร.ปิยะวัติ บุญ-หลง, อาภา พงศ์ศิริแสน, ชีวัน ชันธรรม,  
สุภาวดี ตันธนวัฒน์, ปวีณา ราชสีห์, พีรพัฒน์ โกศลศักดิ์สกุล,  
พัชยา มาสมบูรณ์

พิมพ์ครั้งที่ 1

พฤศจิกายน 2564

ผู้สนับสนุน

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช. )

96 ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร

กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 02-5791370

ผู้จัดพิมพ์

มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อท้องถิ่น

(Community-Based Research Institute Foundation)

ชั้น 5 อาคารเฉลิมพระเกียรติ คณะเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 50200 โทรศัพท์/โทรสาร 053-892662

สถาบันคลังสมองของชาติ

อาคารอุดมศึกษา 2 ชั้น 19 เลขที่ 328 ถนนศรีอยุธยา

แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 02-126-7632-34 โทรสาร 02-126-7635

website [www.knit.or.th](http://www.knit.or.th)

ออกแบบ/รูปเล่ม

วันทนี มณีแดง

พิมพ์ที่

หจก.วนิดาการพิมพ์ 14 หมู่ที่ 5 ตำบลสันผีเสื้อ อำเภอเมือง  
จังหวัดเชียงใหม่ 50300 โทรศัพท์/โทรสาร 053-110503-4

## สารบัญ

บันทึกของผู้เขียน	4
1. เปิดม่าน: ทบทวนเส้นทางเดินและเคลียร์พื้นที่คำศัพท์	6
2. เส้นทางเดินของภาคีนานาชาติ	14
3. ทำไมไม่ทำงานกับภาคีไม่ได้แล้ว	30
4. หลักคิด (Principle) ของความร่วมมือ	41
5. เริ่มต้นที่การ SWOT ตัวเราเอง	69
6. ใต้เวลา SWOT เขา	77
7. รูปแบบความร่วมมือกับภาคีของ CBR	109
8. กลยุทธ์ในการทำงานกับภาคีของ CBR	144

## บันทึกของผู้เขียน

(1) ผู้เขียนเป็นผู้ไม่รู้ เอกสารเรื่อง “ซีม่าเลียบค้ายา” ชิ้นนี้ เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับบทเรียนและประสบการณ์การทำงานกับภาคีที่เกี่ยวข้องของโหนด/พี่เลี้ยง/นักวิจัยชุมชนในงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น (ต่อจากนี้จะเรียก CBR) ผู้เขียนเป็นผู้ที่แทบจะไม่มีความรู้ในเรื่องที่จะเขียนนี้เลย (นี่อาจจะเป็น “มิติใหม่ในการเขียนงานของผู้เขียน”) ส่วนผู้รู้ตัวจริงเสียงจริงก็คือบรรดาพี่เลี้ยงและนักวิจัยชุมชนที่มีความรู้เรื่องนี้ฝังอยู่ในตัว (Tacit knowledge)

และทั้งๆ ที่ไม่รู้แต่ก็ยังคงมาเขียนนั้น เนื่องจากผู้เขียนวาดหวังให้เอกสารนี้เป็น “แม่เหล็ก (หรือสายล่อฟ้า)” เพื่อดึงดูดแม่เหล็กแห่งความรู้ของพี่เลี้ยง/นักวิจัยชุมชนให้ออกมาเกาะกลุ่มกัน ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงเขียนด้วยลีลาแบบข้อสอบเติมคำใน “ช่องว่าง” เพื่อขอให้พี่เลี้ยง/นักวิจัยชุมชนมาเติมเต็มในลำดับต่อไป

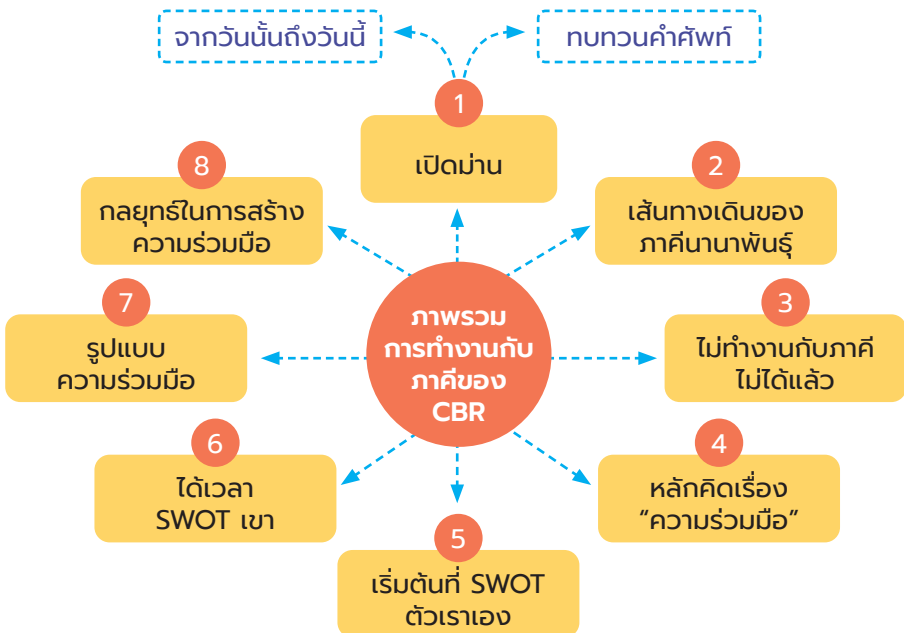
(2) วิธีการประมวลเนื้อหา ผู้เขียนใช้กระบวนการทำแบบนักวิชาการคือ ละเอียดอ่านรายงานวิจัย CBR ที่มีแนวโน้มว่าจะมีแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับภาคีประเภทต่างๆ บวกผสมกับประสบการณ์ตรงอันแสนจะน้อยนิดของผู้เขียนในเรื่องวิธีการทำงานของ CBR อย่างไรก็ตาม จำนวนชิ้นงานวิจัยที่เลือกมาอ่านนั้นก็มีเพียงหยิบมือเดียว คือประมาณ 40-50 ชิ้นจากจำนวนงานวิจัย CBR ทั้งหมด 4 พันกว่าชิ้น

และเนื้อหาที่สกัดมาได้จากรายงานวิจัยที่อ่านมานั้น ก็เป็นเพียงการสำรวจอย่างกว้างๆ และพื้นฐานที่สุด โดยไม่ได้มีรายละเอียดและความลุ่มลึกใดๆ ทั้งสิ้น

(3) **กรณีงานวิจัยที่นำมายกเป็นตัวอย่างนั้น** เพื่อเป็นทั้งหลักฐานประจักษ์พยานว่า เรื่องราวที่นำมาเล่านี้เป็นเรื่องจริงที่ได้เกิดขึ้นมาแล้ว รวมทั้งเพื่อประกอบความเข้าใจของคนอ่านให้ชัดเจนขึ้น ผู้เขียนได้หยิบยกกรณีงานวิจัย CBR จำนวนหนึ่งมาเป็นตัวอย่าง ซึ่งกรณีที่ยกมานั้น ส่วนใหญ่เป็น “กรณีทั่วไป” ไม่ใช่ “กรณียกเว้น” จึงถือได้ว่าเป็นตัวแทนของประสบการณ์งาน CBR ได้พอสมควร

(4) **วิธีการอ้างอิง** เพื่อไม่ให้เป็นงานเขียนที่รุงรังเกินไป ผู้เขียนจึงไม่ได้อ้างอิงเต็มยศของโครงการวิจัยที่นำมากล่าวถึง แต่ได้ใช้การอ้างชื่อนักวิจัย (หัวหน้าโครงการ) และปีที่ศึกษา ซึ่งสะดวกต่อการสืบค้นในระบบฐานข้อมูลของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

สำหรับภาพรวมของเนื้อหาที่ผู้เขียนได้ขีดฆ่าเลียบค่าย “การทำงานกับภาคีของ CBR” นั้นจะมีประมาณนี้



## 1

# เปิดม่าน ทบทวนเส้นทางเดิน และเคลียร์พื้นที่คำศัพท์



## 1.1 CBR กับการทำงานกับภาคี : จากวันนั้นถึงวันนี้

ถึงแม้ในจุดออกสตาร์ทของ CBR จะเริ่มต้นจากหน่วยที่เป็น “ชุมชน” โดยมีภารกิจหลักที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายคือ จะทำอย่างไรจึงจะทำให้ชุมชนได้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย แต่ทว่าหลังจากผ่านไปได้สัก 1 ทศวรรษ ประสบการณ์จากการทำงานของ CBR ในบางพื้นที่ก็เริ่มบอกว่า “การทำงานโดยเน้นที่ชุมชนนั้นก็ใช่ แต่ยังไม่พอ” (necessary but not sufficient) ดังนั้น ในช่วงกลางทศวรรษ 2540 (CBR เริ่มตั้งขึ้นปี พ.ศ. 2541) ในหัวข้อวิจัย CBR บางประเด็น เช่น เรื่องการจัดการทรัพยากร จึงได้เริ่มมี “ภาคีที่เกี่ยวข้อง” ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานรัฐท้องถิ่น (อบต. เทศบาล) สถานศึกษาในท้องถิ่น ฯลฯ ได้ก้าวเข้ามาสู่งานวิจัย CBR ในฐานะและบทบาทต่างๆ

อันที่จริง ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่นขึ้นมาใน สกว. (พ.ศ. 2541) แม้จะมีการเล็งเป้าหมายชัดเจนอยู่ที่ชุมชน แต่ CBR ก็ได้จัดสรรพื้นที่บางส่วนให้กับการทำงานกับภาคีอยู่แล้ว ดังที่ปรากฏในการจัดสรรทุนสนับสนุนประเภทหนึ่งคือ การวิจัยเชิงความร่วมมือที่เน้นการสนับสนุนความรู้ร่วมกับหน่วยงาน/ภาคีอื่นๆ เพื่อให้เกิดการทำงานเพื่อชุมชนท้องถิ่น เพียงแต่ความสำคัญของการสนับสนุนทุนประเภทนี้อาจจะอยู่ในอันดับท้ายๆ

ในทศวรรษที่ 2 ก็เริ่มมีการวางยุทธศาสตร์ที่จะทำงานกับภาคีบางประเภทที่เป็นประจักษ์จุดคานงัดในการแก้ปัญหาของท้องถิ่น เช่น อบต. เทศบาล และในปี พ.ศ. 2555 ฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่นก็ได้ใช้ “การทำงานกับภาคี” เป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งของผลสำเร็จในการทำงาน

และเมื่อมาถึงทศวรรษที่ 3 ของ CBR ความเข้มข้นในยุทธศาสตร์การทำงานกับภาคีก็ยิ่งเพิ่มทวีมากขึ้นถึงระดับที่กลายเป็น “คาถาข้อที่ 4” ของ CBR เพิ่มเติมจากคาถา 3 ข้อแรกอันอาจจะเนื่องมาจากการปัดธงเป้าหมายของงาน

CBR ให้ยกระดับสูงขึ้นไปถึงการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม ซึ่ง “ไม่มีภาคีเล่นด้วยไม่ได้แล้ว”

ผู้เขียนคาดเดาว่า น่าจะมีเหตุปัจจัยหลายอย่างที่เป็นแรงเสริมให้ ยุทธศาสตร์การทำงานของ CBR กับภาคีที่เกี่ยวข้องทวีความเข้มข้นขึ้นมา เป็นลำดับ (ดูรายละเอียดในตอนต่อไป) โดยที่เหตุปัจจัยทั้งหลายนั้นอาจจะมีมาจาก “2 แรงแข่งขัน” คือมาจากปัจจัยที่เป็นแรง (ผลัก) ดัน (pushing factor) (ถ้าไม่ทำคงจะไม่ได้แล้ว) และปัจจัยที่เป็นแรงดึง (ดูด) (pulling factor) (ถ้าทำ น่าจะดีกว่า) ในลำดับต่อไป ผู้เขียนจะลองนำเสนอปัจจัยดันและปัจจัยดึงเหล่านี้มาให้พิจารณา

## 1.2 ตระกูลคำศัพท์ (Family of term)

ควบคู่ไปกับการเคลื่อนไหวทั้งด้านแนวคิดและแนวปฏิบัติของ CBR ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคีในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ในแวดวงวิชาการและแวดวงอื่นๆ ก็มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดที่ว่าด้วยเรื่องภาคีด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งอาการที่เห็นได้ก็คือ การเปลี่ยนแปลงกลุ่มคำศัพท์ที่ใช้เกี่ยวกับภาคี แน่แน่นอนว่า แวดวงวิชาการได้จัดหาคำศัพท์ใหม่ๆ ออกมาจำหน่ายแก่วงการอื่นๆ อยู่อย่างสม่ำเสมอ และวงการ CBR ก็ได้เคยสัมผัส (รวมทั้งได้เคยซื้อ) และนำคำศัพท์ที่ว่าด้วยภาคีมาใช้ในการทำงานเป็นระยะๆ

ผู้เขียนเรียกชุดของคำศัพท์เหล่านี้ว่า “ตระกูลของคำศัพท์” หมายถึง คำที่มีนามสกุลเดียวกัน มี “ความหมายบางอย่างร่วมกัน” (เหมือนคนในตระกูลเดียวกันที่มีหน้าตาละม้ายคล้ายกัน) แต่ก็มี “ความเฉพาะเฉพาะตัว” ที่ทำให้แตกต่างจากคำอื่นๆ เช่นคำว่า Stakeholder, Partner, Alliance, Network, Player เป็นต้น

ในที่นี้จะขอพลิกดูแง่มุมในเรื่อง “ตระกูลคำศัพท์” ดังนี้



(1.2.1) เมื่อเปลี่ยน “คำศัพท์” ก็แปลว่ามีการเปลี่ยน “องศาแห่งแนวคิด” ดังที่กล่าวมาแล้วว่า มีคำหลายคำที่มีความหมาย “คล้ายๆ” กัน (แต่ไม่เหมือนกันเป็บบแบบฝาแฝด) ที่อยู่ในตระกูลเดียวกัน แต่พวกาก็มี “ความหมายที่แตกต่างกันด้วย” ดังนั้น ถ้ามองย้อนศรขึ้นไป เวลาที่มีการเปลี่ยน “คำศัพท์ที่ใช้” ก็แปลว่า “มีการเปลี่ยนแปลงองศาแห่งแนวคิดที่อยู่ข้างหลัง” เป็นต้นเหตุเวลาศึกษาความหมายของคำศัพท์ใหม่ๆ จึงต้องค้นหาทั้ง “รอยเชื่อมต่อ” กับคำเดิม (แบบนามสกุลของคนในตระกูลเดียวกัน) และต้องค้นหา “ลักษณะเฉพาะของคำใหม่ด้วย” ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนจากคำว่า “Stakeholder” มาเป็น “Partner” มีรอยต่อและรอยแยกจากกันอย่างไร เพราะแนวคิดอะไร

**(1.2.2) คนนอกนามสกุลคือใคร** ในตระกูลของคำศัพท์ Stakeholder Network, Partner, Player, Alliance คำศัพท์ในตระกูลนี้มีลักษณะร่วมอะไรที่ทำให้แตกต่างจากคำศัพท์ในตระกูลอื่น ผู้เขียนขอสรุปว่า คำศัพท์ในตระกูลนี้มีลักษณะร่วมสกุลคือ **เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ตรงกันข้ามกับตระกูล Bureaucracy (แบบราชการ) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์แนวนอน ไม่ใช่แนวตั้ง เป็นความสัมพันธ์แบบสองทาง/ซึ่งกันและกัน ไม่ใช่ความสัมพันธ์แบบทางเดียว มีโครงสร้างอำนาจและการสื่อสารที่เสมอกัน ไม่ใช่เหนือกว่าหรือสั่งการ มีความยืดหยุ่นไม่ใช่แข็งทื่อตายตัว เป็นต้น**

**(1.2.3) จุดร่วมของคำในตระกูลเดียวกัน** ตัวอย่างคำ 3 คำคือ Network Alliance และ Partner นั้น อาจจะมีจุดต่างกันตรงที่**ที่มาคือ “แรงจูงใจ” (Motive)** เช่น Network นั้นอาจจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวและส่วนรวมแบบพอๆ กัน แต่ Alliance นั้นยังคงมุ่งมองผลประโยชน์ส่วนตัวน่าจะมาก่อน อย่างไรก็ตาม แม้ว่า “ที่มา” คือแรงจูงใจอาจจะต่างกัน แต่ในแง่ “ที่ไป” คือเป้าหมายและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ทั้ง 3 คำล้วนมี “จุดร่วมกัน” คือต่างมีเป้าหมายร่วมกัน (ในระดับหนึ่ง) และต่างมีส่วนในการได้รับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

**(1.2.4) คำว่า Stakeholder** (คำนี้มีแหล่งกำเนิดมาจากภาคธุรกิจ) คำว่า Stakeholder ถูกส่งเข้ามาประกวดในแวดวงวิชาการและงานพัฒนาโดยมี 2 แนวคิดหนุนหลังอยู่ แนวคิดแรก คือใครเป็น “ผู้ที่มีส่วนได้/ส่วนเสีย” จากการเข้าร่วมโครงการ/แผนงาน หรือกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นนั้น (ภาษาไทยแปลคำว่า “Stakeholder” อย่างแจ่มแจ้งแดงแจ๋ว่า “ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย”) และแนวคิดที่สองคือ ใครกันเล่าที่มีอำนาจมากน้อยพอที่จะผลักดันให้โครงการ/แผนงาน/กิจกรรมนั้นลุล่วงเข้าสู่เส้นชัยได้สำเร็จ จาก 2 แนวคิดหนุนหลังนี้เอง “การวิเคราะห์ Stakeholder” จึงใช้ทั้ง 2 แนวคิดเป็น “เกณฑ์ในการวิเคราะห์”

(1.2.5) จาก “การมีส่วนร่วม” ถึง “หุ้นส่วน/ภาคี” 2 คำนี้มีพื้นที่แห่งความหมายที่เหลื่อมๆ กันอยู่ โดยคำที่เรารู้จักกันดีและใช้กันแบบยาสามัญประจำบ้าน คือคำว่า “การมีส่วนร่วม” และเมื่อเกิดคำใหม่ๆ เช่นคำว่า “หุ้นส่วน/ภาคี” (Partner) 2 คำนี้เกี่ยวข้องกันอย่างไร

นักวิชาการบางท่านให้ทัศนะว่า คำว่า “การมีส่วนร่วม” (Participation) ยังดูเหมือนจะมีนัยยะว่ามีใครเป็น “เจ้าภาพ” (ทีมเหย้า) แล้วคนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในฐานะ “แขก” (ทีมเยือน) คำว่า “ขอความร่วมมือ” ให้ภาพที่ชัดเจนของทีมเหย้า/ทีมเยือน ในลำดับต่อไป เมื่อเห็นกลุ่ม/องค์กร/หน่วยงานราชการใช้คำว่า “การมีส่วนร่วม” จึงอาจจะมีความหมายกระเตื้องมาใกล้กับคำว่า “ขอความร่วมมือ” จึงควรต้องเช็คให้ชัวร์

แต่ทว่า คำศัพท์ว่า “หุ้นส่วน/ภาคี” นั้น จะระบุอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือเลยว่า “นี่เป็นรายการของเจ้าภาพร่วม” ไม่มีใครเป็นแขกรับเชิญเท่านั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า “การเป็นหุ้นส่วน/ภาคีนั้นก็เป็นรูปแบบย่อยแบบพิเศษรูปแบบหนึ่ง (subset) ของ “การมีส่วนร่วม” ที่ทุกส่วนเสี้ยวที่เข้ามาร่วมกันนั้นจะมีฐานะเป็น “เจ้าภาพร่วมกัน”

(1.2.6) ผู้เล่น/ตัวเล่น-Player “คำศัพท์น้องใหม่มาแรง” เมื่อเริ่มต้นศตวรรษที่ 21 เราก็จะเห็นคำศัพท์ใหม่ล่าสุดที่ถูกผลิตออกมาให้ใช้กันในแวดวงวิชาการ แวดวงธุรกิจ และแวดวงการพัฒนา คือคำว่า “ผู้เล่น/ตัวเล่น-Player” ผู้เขียนคาดเดาว่า ความฮิตฮอตของคำๆ นี้ น่าจะมีที่มาจาก 2 ทาง ทางหนึ่งน่าจะมาจากอิทธิพลของวัฒนธรรมฟุตบอลที่ผู้คนทั่วโลกรู้จักจนถึงขั้นหลงใหลกัน และอีกทางหนึ่งอาจจะมาจากกระบวนทัศน์เรื่อง “ระบบนิเวศ” (Ecosystem) ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่มาแรงแข่งโค้งกระบวนทัศน์เดิม (ระบบจักรกลของนิวตัน) ตั้งแต่กลางศตวรรษที่ 20

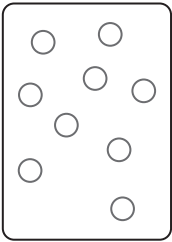
ทั้งจากสนามฟุตบอลและระบบนิเวศ คำว่า Player ก็สื่อความหมายไปในทางเดียวกัน คือเริ่มจากต้องมี**ขอบเขต** (เส้นขอบสนาม) ภายในมีองค์ประกอบย่อยที่มากกว่า 1 (ต้องมีนักฟุตบอล 11 ตัว) ทุกองค์ประกอบล้วนเป็น “**ผู้ลงมือกระทำ**” (actor) ตาม “ตำแหน่งแห่งที่และบทบาทหน้าที่ของตน” ทุกผู้เล่นล้วนมีความสัมพันธ์กันเป็น**ห่วงโซ่** การกระทำของผู้เล่นตัวหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปถึงผู้เล่นคนอื่นๆ หรือส่งผลถึงเกมทั้งเกม แต่ในห่วงโซ่แห่งความสัมพันธ์นี้ หากขาดผู้เล่นตัวใดตัวหนึ่งไป (เหลือผู้เล่นแค่ 10 คน) ก็จะส่งผลถึงทั้งระบบ

(1.2.7) **Partner** (ในภาษาไทยใช้ 2 คำคือ ภาคี หรือหุ้นส่วน) ในลำดับต่อไป ผู้เขียนจะเล่าถึงเส้นทางชีวิตคร่าวๆ ของคำว่า “ภาคี/หุ้นส่วน” ซึ่งตกฟากในแวดวงธุรกิจมาก่อน จนกระทั่งในทศวรรษ 1970 เมื่อแนวคิดเรื่อง “การมีส่วนร่วมของประชาชน” (People participation) เริ่มถูกนำเสนอเข้ามาในแวดวงการพัฒนาแทนการพัฒนาแบบบนลงล่างโดยภาครัฐ โดยองค์กรที่นำเสนอขายแนวคิดนี้เป็นองค์กรที่มีอิทธิพลระดับโลก เช่น สหประชาชาติ (UN) แนวคิดเรื่องต้องให้ประชาชนเข้ามาเป็นหุ้นส่วนของการพัฒนาจึงเริ่มเป็นที่รับรู้กันมากขึ้น

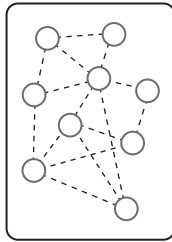
มีสำนักคิดหลายสำนักที่อธิบายถึงสถานะ บทบาท และวิธีแบ่งประเภท “ภาคี/หุ้นส่วน” สำหรับในเอกสารชิ้นนี้ ผู้เขียนจะนำเสนอแนวคิดเรื่องภาคี/หุ้นส่วนจากวิธีการแบ่งของ CBR เอง และแถมจากสำนักคิด Outcome Mapping ที่แบ่งประเภทภาคีเอาไว้เป็นแบบต่างๆ (ดูรายละเอียดต่อไป)



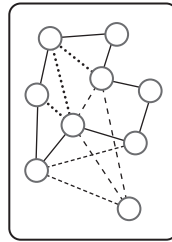
### วิวัฒนาการของความร่วมมือระหว่างองค์กร



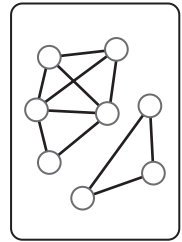
ต่างคนต่างทำ



เครือข่ายข้อมูล  
และการร่วมมือ



พันธมิตรที่โยงใยกัน  
อย่างหลากหลาย



หุ้นส่วนทางสังคม  
ในกลุ่มต่างๆ

## 2

## เส้นทางเดินของ ภาคีนานาพันธุ์



## 2.1 แหวกม่าน

ก่อนที่จะเข้าเรื่องการทำงานกับภาคีของ CBR เพื่อให้ต่อเนื่องกับเรื่องตระกูลคำศัพท์ที่ได้กล่าวมา ผู้เขียนจะขอพานั่งยาน Time machine ย้อนกลับไปดูการถือกำเนิดขึ้นมาของภาคีประเภทต่างๆ โดยจะนำเสนอในแบบ “เส้นแห่งกาลเวลา” (Timeline) คือเรียงตามอายุของภาคี

เนื่องจากภาคีแต่ละประเภทเปรียบเสมือนต้นไม้ขนาดพันธุ้ที่มีรูปแบบที่หลากหลาย มีคุณลักษณะ (Spec) เฉพาะตัว มีระดับความเข้มข้นต่างกัน (เช่น ต้นไม้บางชนิดชอบแดด บางชนิดชอบที่ร่ม) ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่า ชาว CBR ควรจะเรียนรู้พัฒนาการความเป็นมาของ “ภาคีแต่ละสายพันธุ้” เพื่อให้รู้จัก spec สำคัญๆ ของภาคีแต่ละประเภท และนำไปประยุกต์ใช้เวลาวางกลยุทธ์การทำงานกับภาคี เช่น การเจริญสัมพันธ์ไมตรีทางการทูต ทางเศรษฐกิจ ทางวัฒนธรรมกับภาคประชาสังคม คงมีกระบวนการที่แตกต่างไปจากการทำงานกับภาคราชการ (ไม่ใช่ว่าจะใช้กลยุทธ์ “แบบเป็นกันเองไม่เป็นทางการ” ได้อย่างถ้วนหน้า) หรือการเจรจากับภาคีภาคธุรกิจก็ต้องใช้ “เหยื่อล่อ” ที่แตกต่างจากภาคีศาสนา เป็นต้น

หากแบ่งประเภทภาคีที่หลากหลายให้เข้ากับวิธีการทำงานของ CBR เราอาจจะแบ่งประเภทภาคีหรือการเป็นหุ้นส่วนในมิติต่างๆ ได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

(1) **ภาคีภาคธุรกิจ** สำหรับโครงการวิจัย CBR ที่ศึกษาเรื่องการท่องเที่ยวชุมชน การตลาดเมล็ดพันธุ์ หรือการบริหารจัดการตลาดสีเขียว คงจะต้องเข้าไปข้องแวะกับภาคีภาคธุรกิจไม่มากนักน้อย

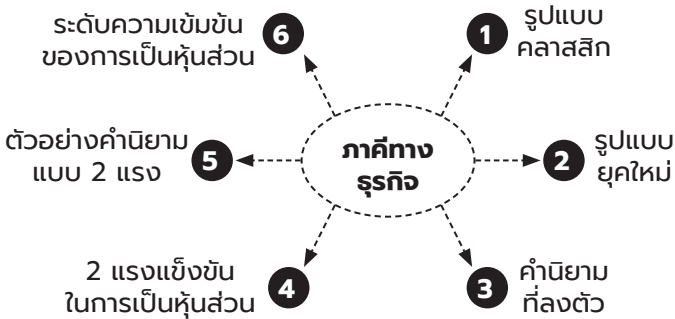
(2) **ภาคีภาครัฐ** น่าจะเป็น “ภาคีแบบ The must ต้องไม่พลาดเลย” สำหรับงานวิจัย CBR เนื่องจากประเด็นที่ CBR เข้าไปจับนั้น มักจะเป็น

“ประเด็นส่วนรวม/ประเด็นสาธารณะของชุมชน” ซึ่งภาครัฐเป็นผู้รับผิดชอบอยู่แล้ว

(3) **ภาคีภาคสังคม/ประชาสังคม** ซึ่งเป็นภาคีที่มีเป้าหมายแนวทางการทำงานที่ใกล้เคียงกันหรือคล้ายคลึงกัน (จนอาจทับเส้นทางกัน) กับ CBR โจทย์ใหญ่ของการทำงานกับภาคีกลุ่มนี้จึงเป็นเรื่องการจะทำงานให้ “เสริมกันและกัน” โดย “ไม่ซ้ำซ้อนกันและกัน” ได้อย่างไร

จากนี้ จะดูรายละเอียดของภาคีแต่ละกลุ่มตาม Timeline ดังนี้

## 2.2 ภาคีภาคธุรกิจ/การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Economic Partnership)



2.2.1 แนวคิด “หุ้นส่วนธุรกิจ” รูปแบบคลาสสิกก่อนปี 1970 แนวคิดเรื่อง “หุ้นส่วน” (Partner) นั้นน่าจะมีจุดเริ่มต้นมาจากภาคธุรกิจ ดังที่เราอาจจะคุ้นเคยกับป้ายชื่อร้านแบบโบราณที่มักจะเขียนเอาไว้ว่า “ห้างหุ้นส่วนจำกัด” ซึ่งเป็นแนวคิดของ “หุ้นส่วนสามัญ” (Ordinary Partnership) รูปแบบหุ้นส่วน

แบบคลาสสิกนี้จะเน้นเรื่องการลงทุนร่วมกัน การลงหุ้นกัน การลงขันเพื่อระดมทุนเป็นพื้นฐานเท่านั้น

**(2.2.2) แนวคิด “หุ้นส่วนธุรกิจยุคใหม่”** แต่เดิมแนวคิดหลักของภาคธุรกิจในเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม/องค์กรธุรกิจ/บริษัท จะเน้นเรื่อง “การแข่งขัน” เป็นหลัก ยิ่งหากเป็นธุรกิจประเภทเดียวกัน ก็ยิ่งชัดเจนว่า “เป็นคู่แข่ง” อย่างแน่นอน อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ทศวรรษ 1970 ได้เกิดแนวคิดใหม่ในภาคธุรกิจที่ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องร่วมมือกับคนอื่น ๆ ให้มากขึ้นกว่ารูปแบบเดิมคือการมาลงทุนร่วมหรือลงหุ้นเท่านั้น และ “คนอื่น ๆ” ในที่นี้นับรวมไปถึง “คนที่คู่แข่ง” ด้วย (ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน) ในช่วงเวลานี้ในแวดวงธุรกิจจึงเริ่มมีคำว่า “พันธมิตรเชิงกลยุทธ์” (Strategic Alliance) ปรากฏให้เห็นทั่วไป (เวลาขึ้นเครื่องบิน ผู้โดยสารก็จะได้ยินคำนี้บ่อยครั้ง) (ดูรายละเอียดใน James F. Moore, “Predator and Prey: A New Ecology of Competition”, Harvard Business Review, May-June 1993)

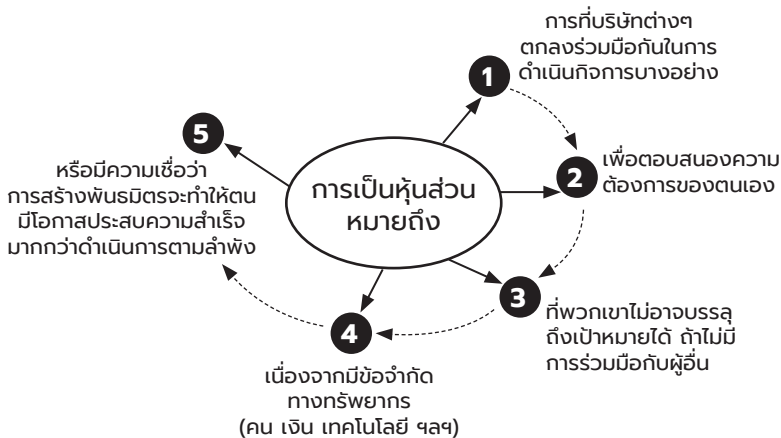
ตัวอย่างของเป้าหมายที่มากไปกว่า “การลงทุนร่วมกัน” ก็เช่น เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ นอกจากนั้น การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (เช่นเดียวกับรูปแบบคลาสสิก) ก็ยังมีเรื่องสถานะทางกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้องรองรับว่าเป็นการรวมตัวกันทางธุรกิจเพื่อสร้างและแบ่งปันผลประโยชน์และกำไรที่เกิดขึ้น

**(2.2.3) คำนิยามที่ลึกลับ** จากที่กล่าวมา จึงมีผู้ให้นิยามของคำว่า “หุ้นส่วนทางธุรกิจ” เอาไว้อย่างกระชับชัดเจนว่า “ประกอบด้วยองค์กร/บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ โดยมีการแบ่งผลกำไร/ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นตามสัดส่วนที่ได้ตกลงกันเอาไว้” โดยมีรูปแบบการเป็นหุ้นส่วนร่วมกันในหลายๆ รูปแบบ เช่น กิจการร่วมทุน การร่วมสัมปทาน การได้ใช้ลิขสิทธิ์ เป็นต้น

(2.2.4) วิเคราะห์ “2 แรงแข่งขัน” ในความร่วมมือ จากข้อมูลสั้นๆ ที่แสดงพัฒนาการจากจุดเริ่มต้นของหุ้นส่วนธุรกิจมาจนถึงปัจจุบัน เราอาจจะวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดเรื่อง “2 แรงแข่งขัน” ด้านการตลาดมาใช้ ก็จะเป็นว่า แรงจูงใจ (Motive) ของภาคธุรกิจนั้นจะเริ่มมาจาก “แรง (ผลัก) ดัน” (Pushing factor) ซึ่งเป็นความจำเป็นทางธุรกิจ เช่น ความต้องการเพิ่มขนาดของทุน ความจำเป็นที่จะต้องขยายช่องทางให้เข้าถึงลูกค้าให้มากขึ้น

ในขั้นต่อมา เมื่อภาคธุรกิจมีประสบการณ์กับรูปแบบความสัมพันธ์แบบร่วมมือมากขึ้น ภาคธุรกิจบางแห่งก็ได้ก้าวเข้ามาสู่ “แรงดึง (ดูด)” (Pulling factor) อันได้แก่ความเข้าใจใหม่ที่ว่า “รวมกัน/ร่วมมือกันจะดีกว่าแข่งกัน” หรือการตระหนักถึงความจำเป็นของการร่วมมือ ไปจนกระทั่งถึงการเห็นคุณค่าของการเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน

(2.2.5) ตัวอย่าง “แรงดันและแรงดึง” ที่ชัดเจน หากเลือกคำนิยามของ “การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ” บางฉบับมาแยกวิเคราะห์ ก็จะเป็นหลักฐานยืนยันข้อความที่กล่าวไว้ข้างต้นได้ เช่น

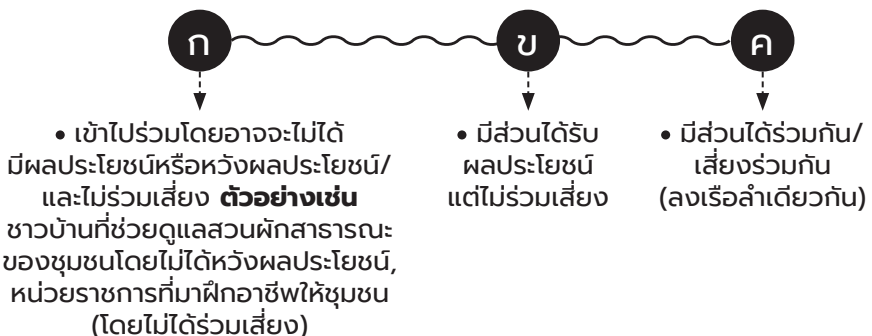


(หมายเลข 1-4 เป็นแรงดัน หมายเลข 5 เป็นแรงดึง)

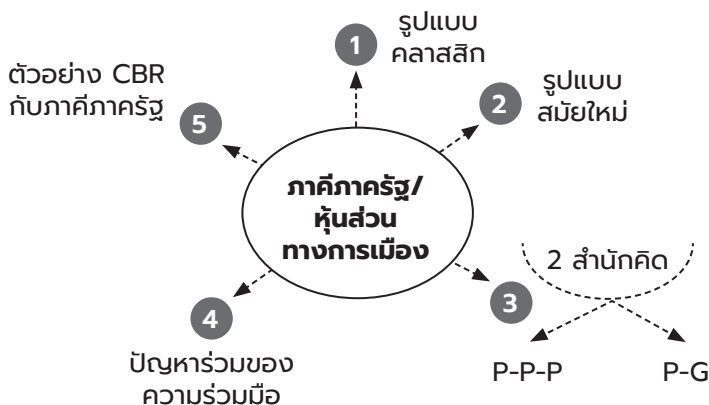
จากภาพที่แสดงข้างต้นนี้น่าจะทำให้ได้ข้อสรุปว่า หากการเป็นหุ้นส่วนด้านธุรกิจนั้นมีแค่เพียง “แรงด้านเดียว” คือแรงดัน (หมายเลข 1-4) แต่หากขาด “แรงดึง” (ความเชื่อ/ความเข้าใจ/การเห็นคุณค่าของการเป็นหุ้นส่วน) ก็น่าสงสัยว่า การเดินตะแคงด้วยแรงดันด้านเดียวนั้นจะทำให้ชีวิตการเป็นหุ้นส่วนนั้นยืนยาวไปได้มากน้อยสักเพียงใด

และจากบันทึกหน้าแรกที่การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจนั้นเริ่มจาก “ภายใน-ระหว่างภาคธุรกิจ” ด้วยกันเอง ในขั้นต่อๆ มา ก็เริ่มมีการขยายขยายการเป็นหุ้นส่วนจาก “คนเผ่าเดียวกัน” มาเป็น “หุ้นส่วนกับคนต่างเผ่า” เช่น การเป็นหุ้นส่วนระหว่างธุรกิจ-รัฐ ธุรกิจ-ชุมชน ธุรกิจ-ภาคประชาสังคม และหากเราใช้แนวคิดเรื่อง “แรงดึง-แรงดัน” มาวิเคราะห์เรื่องกระบวนการสร้างความเป็นหุ้นส่วน ก็น่าสนใจว่า กับภาคส่วนอื่นๆ ภาคธุรกิจจะเปิดใช้แรงประเภทไหนก่อนกัน : แรงดึงหรือแรงดัน?

(2.2.6) **หลายระดับความเข้มข้นของการเป็นหุ้นส่วน** ดังที่ได้เกริ่นมาแล้วว่า การเป็นหุ้นส่วนนั้นมีรูปแบบที่หลากหลาย (ในเอกสารชิ้นนี้จะรวบรวมรูปแบบที่ CBR ใช้ซึ่งมีหลายสิบรูปแบบ) และมีระดับความเข้มข้นที่แตกต่างกัน เช่น ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ หากเราใช้เกณฑ์ “ระดับผลได้/ผลเสีย” อาจจะมีอย่างน้อย 3 รูปแบบ ดังนี้



## 2.3 ภาครัฐ/การเป็นหุ้นส่วนทางการเมือง (Political Partnership)



(2.3.1) รูปแบบคลาสสิกของ “การเป็นหุ้นส่วนทางการเมือง” อันที่จริงแนวคิดเรื่อง “การเป็นหุ้นส่วนทางการเมือง” นั้นมีมาตั้งแต่ครั้งโบราณที่ปรากฏในหลายรูปแบบ ตั้งแต่รูปแบบการแต่งงานระหว่างแว่นแคว้นต่างๆ การทำพิธีกินน้ำสาบานว่าจะเป็นบ้านพี่เมืองน้อง การส่งเครื่องราชบรรณาการ รวมทั้ง “การส่งกองทัพไปช่วยร่วมรบ” ที่เรียกว่า “มิตรร่วมรบ” ทั้งนี้เพราะการทำสงครามก็คือรูปแบบแบบสูงสุดของเมืองนั่นเอง

(2.3.2) รูปแบบสมัยใหม่ “พันธมิตรร่วมรบ” รูปแบบของการเป็นหุ้นส่วนทางการเมืองของยุคโบราณยังคงสืบทอดต่อเนื่องมาโดยตลอด แม้จนกระทั่งในศตวรรษที่ 20 เมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 เราก็ได้เห็น “ฝ่ายพันธมิตร - Alliance” ที่มีการรวมตัวของประเทศต่างๆ ในโลกเข้ามาเป็นฝ่ายประเทศคู่สงคราม จนแม้เมื่อหมดยุคสงครามร้อน และเข้าสู่ยุคสงครามเย็น ก็ยังมีการรวมตัวเป็นค่ายทางการเมือง รวมทั้งค่ายของประเทศที่ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดด้วย

(2.3.3) **สองสำนักคิดในแวดวงวิชาการ** ในงานศึกษาทางวิชาการที่เล่นเรื่อง “ความเป็นหุ้นส่วนทางการเมือง” ซึ่งมักจะหมายถึง “การดำเนินงาน” ของ “หน่วยงานรัฐ” หรือ กับ “หน่วยงานรัฐ” นั้น มักจะสังกัดอยู่ในสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งปัจจุบันสามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทางย่อยคือ

(ก) **แนวทาง P-P-P ย่อมาจาก Private-Public-Partnership** แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่มองมาจากมุมที่เป็นตรงกลาง (ไม่ใช่มุมมองของรัฐหรือเอกชน) และเป็นการเน้นความเป็นหุ้นส่วนระหว่างภาคส่วน (Sector) ที่แตกต่างกัน คือระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐ (การเป็นหุ้นส่วนของคนต่างเผ่า) ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างระหว่างเป้าหมาย กระบวนการ/วิธีการทำงาน ผลประโยชน์ วัฒนธรรม ฯลฯ ตัวอย่างเช่น การรวมตัวกันระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนในการจัดหาบริการสาธารณะ เช่น รถประจำทาง

ทั้งๆ ที่ภาครัฐและเอกชนมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด แต่การที่ทั้ง 2 ภาคส่วนตัดสินใจมาร่วมมือเป็นภาคีหุ้นส่วนร่วมกันนั้น ก็สืบเนื่องมาจากฐานคิดเช่นเดียวกับ “หุ้นส่วนทางธุรกิจ” ที่ได้กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ แต่ละฝ่ายล้วนมีทั้งทรัพยากรและข้อจำกัดที่ทำให้การมาร่วมมือกันจะมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้มากกว่า (ชาว CBR ที่เคยร่วมมือกับหน่วยงานรัฐคงจะซาบซึ้งข้อความที่กล่าวมานี้) ดังนั้น ในการมา “แตะมือ” กันระหว่างคนต่างเผ่าเช่นนี้ หากจะให้บรรลุเป้าหมายแล้ว จำเป็นต้องมี “กาวเชื่อมที่ดี” ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการ กลไก การปรึกษาหารือกันในทุกเรื่อง ทรัพยากรที่จะนำมาแชร์ ความรับผิดชอบ การแบ่งงาน/แบ่งบทบาทหน้าที่ ฯลฯ รวมทั้งคงจะต้องมีกระบวนการเจรจาต่อรองไหลลื่นนำมาให้เห็นเป็นระยะๆ

(ข) แนวทางการบริหารงานภาครัฐ/ราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance : PG) สำหรับแนวคิดนี้จะมองจาก “ภาครัฐ” ออกมา โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัญหาต่างๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น จนการบริหารราชการแบบเดิมที่รัฐเป็นผู้จัดการทั้งหมดเริ่มไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถตอบสนองคนได้ทุกกลุ่ม ไม่ทันต่อเวลา ฯลฯ ดังนั้น จึงมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ที่ว่า รัฐจะต้องเปิดพื้นที่ให้ “ภาคส่วนอื่นๆ ที่ไม่ใช่รัฐ” (Non-government sector) เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของภาครัฐ โจทย์ใหญ่ของแนวคิด PG จึงมีอยู่ว่า จะเพิ่มการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนอื่นๆ ที่ไม่ใช่ภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจเอกชน ภาคชุมชน ภาค NGO (รวมทั้งภาควงการบันเทิง) ให้เข้ามามีส่วนร่วมกับรัฐได้อย่างไร ในแบบไหน มากน้อยเพียงใด (เมื่อมองจากจุดยืนของ CBR นี้ก็คือ “หน้าต่างแห่งโอกาสที่เปิด” ในระดับหนึ่ง)

(2.3.4) **ปัญหาร่วมของทั้งสองสำนักคิด** ไม่ว่าจะเป็่็นสำนักคิด P-P-P- หรือ PG ซึ่งมีแนวคิดร่วมกันว่า จะเปิดพื้นที่ให้ภาคส่วนอื่นๆ ที่ไม่ใช่รัฐเข้ามามีส่วนร่วมบริหารงาน แต่ก็เชื่อว่า “นี่ก็อยากจะทำ ก็จะทำได้ตามใจนึก” ทั้งนี้เพราะการสร้างความเป็นหุ้นส่วนระหว่างภาคส่วนที่แตกต่างกันนั้น เหมือนกับ “การแต่งงานข้ามสายพันธุ์” (ลำพังแค่แต่งงานในสายพันธุ์รัฐด้วยกันเองยังยากลำบากระดับหืดขึ้นคอ) และไม่ใช่ “ธรรมชาติที่คุ้นเคยของภาครัฐ” ดังนั้นงานศึกษาวิจัยของสำนักคิด P-P-P และ PG จึงมุ่งที่จะเข้าไปให้พ้นปัญหาเรื่องความแตกต่างระหว่างภาครัฐกับภาคอื่นๆ ที่ทำให้ “เคมีเข้ากันไม่ได้” เช่น

- ปัญหารูปลักษณ์ของโครงสร้าง รัฐเน้นโครงสร้างแนวตั้ง องค์กรอื่นๆ เขามีโครงสร้างแนวนอน
- เป้าหมาย วิธีการทำงาน ภูมิหลังของบุคลากรของรัฐแตกต่างไปจาก องค์กรอื่นๆ

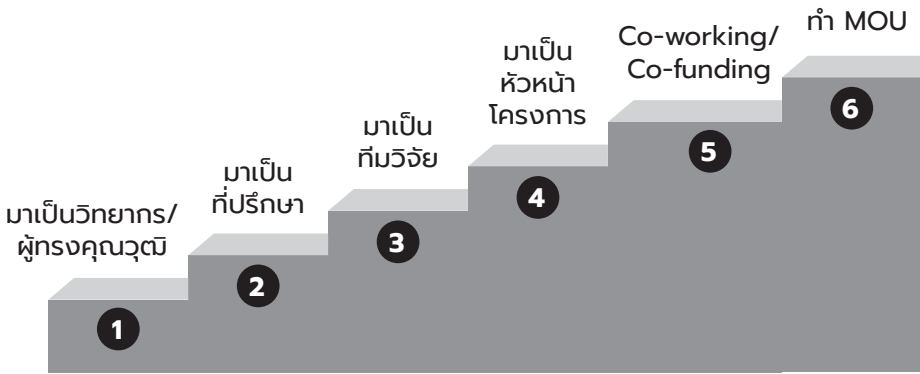
- วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน คนของรัฐทำงานตามนโยบายมากกว่าจะทำงานตามสถานการณ์ที่เป็นจริง
- รูปแบบการสื่อสารของรัฐเป็นแบบ “สั่งการ” แต่องค์กรอื่นเขาใช้ “การปรึกษาหารือ”

เป็นต้น

(2.3.5) ตัวอย่างการทำงานของ CBR ร่วมกับภาคีภาครัฐ (ดูรายละเอียดต่อไป) เนื่องจากหน้าที่ที่ไม่ปิดตายของภาครัฐ ดังนั้นในรอบ 2 ทศวรรษที่ผ่านมาของ CBR จึงมีการทำงานแบบเข้าไปมีส่วนร่วมกับภาครัฐโดยเฉพาะหน่วยงานรัฐที่อยู่ในพื้นที่ ในระดับท้องถิ่น ระดับตำบล/อำเภอ/จังหวัดอย่างมากมาย ทั้งการเข้าไปร่วมในฐานะทีมเยือนและทีมเหย้า

ในกรณีที่ CBR เข้าไปร่วมในฐานะทีมเยือน (เมื่อหน่วยงานรัฐมีแนวคิดแบบ P-P-P หรือ PG) เช่นในช่วงปี 2555 ในประเด็นงานเด็ก เยาวชน และการศึกษาทางเลือกซึ่งเป็นประเด็นที่กลุ่มเยาวชนสร้างสรรค์ (โหนดสุราษฎร์) ได้ทำงานมายาวนานนับสิบปี กลุ่มเยาวชนสร้างสรรค์จึงได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการร่างกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิขององค์กรชุมชนและองค์กรเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศูนย์การเรียน พ.ศ. 2555

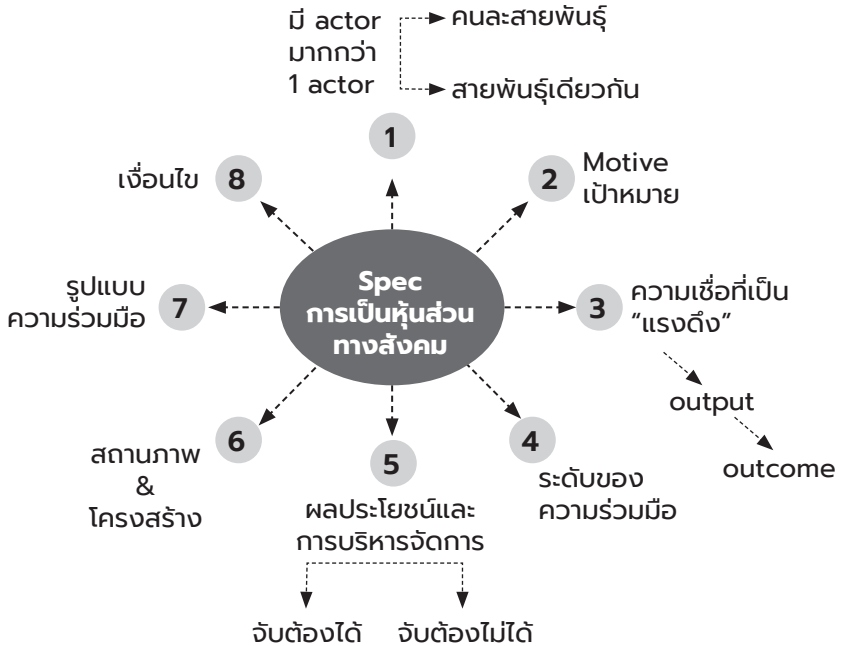
ส่วนกรณีทำงาน CBR เป็นทีมเหย้าเจ้าภาพ เนื่องจากกิจกรรมหลักของ CBR คือการทำโครงการวิจัย ดังนั้น ในพื้นที่ของโครงการวิจัย CBR จึงได้มีการส่งเสริมเชิญให้คนและองค์กรหน่วยงานรัฐเข้ามามีส่วนร่วมในสถานะและบทบาทต่างๆ เช่น



## 2.4 การเป็นหุ้นส่วนทางสังคม (Social Partnership)

อันที่จริง การร่วมไม้ร่วมมือกันในสังคมนั้นมีอยู่คู่มากับประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติแล้ว แต่ทว่า การศึกษาเรื่องการเป็นหุ้นส่วนทางสังคมในแวดวงวิชาการอย่างเป็นทางการเป็นเรื่องเป็นราวนั้น ดูเหมือนจะเดินตามหลังการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจโดยอาจจะถือเป็นการแตกตัวออกมาเป็นประเภทย่อยประเภทหนึ่งของธุรกิจ เช่น การศึกษาเรื่องวิสาหกิจสังคม (Social Enterprise) ที่เป็นลูกผสมระหว่างเป้าหมายเชิงธุรกิจกับเป้าหมายเชิงสังคม

ในที่นี้ ผู้เขียนจะประมวล spec ของการเป็นหุ้นส่วนทางสังคมที่แวดวงวิชาการได้ศึกษาเอาไว้เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยเวลาที่โหนด/นักวิจัยชุมชนต้องการที่จะวิเคราะห์ภาคีทางสังคมของตนดังนี้



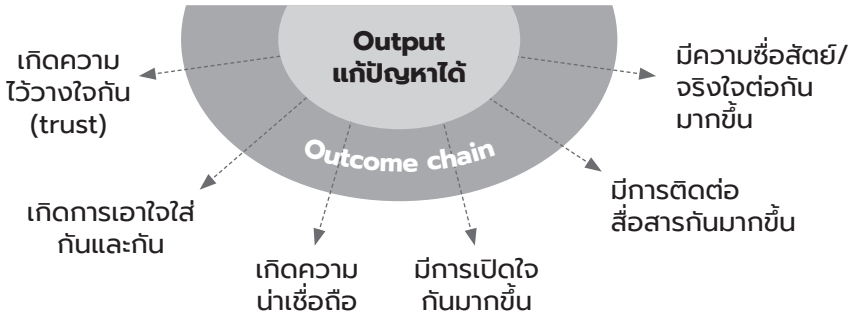
(2.4.1) มี “ผู้กระทำการ” (actor) มากกว่า 1 actor องค์ประกอบแรกเป็นไปตามสามัญสำนึกคือการเป็นหุ้นส่วนทางสังคมจะต้องประกอบด้วยบุคคล กลุ่ม องค์กร หน่วยงานที่มากกว่า 1 มาแตะมือกัน/ร่วมมือกัน actor ที่เข้ามาแตะมือกันนี้อาจจะแบ่งได้เป็น 2 แบบ แบบแรกคือเป็น**คนสายพันธุ์เดียวกัน** (การรวมกันก็อาจจะมีปัญหาน้อยหน่อย เพราะคิดเหมือนกันแบบคนคอเดียวกัน) แบบที่สองเป็น**คนละสายพันธุ์กัน** (Multi-sector) ก็อาจจะรวมตัวกันยากขึ้น เพราะอาจจะมีเป้าหมาย วิธีการทำงาน ภูมิหลังบุคลากร ฯลฯ ที่ต่างกัน (ปัจจุบันในระดับชุมชน มีแนวคิดเรื่อง “สภาผู้นำ” ที่มีลักษณะเป็น “องค์กรกลาง” (Coalition) ที่มีสมาชิกเป็นกลุ่มต่างๆ ในชุมชน เช่น กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มเยาวชน กลุ่มพลังงานทางเลือก กลุ่มผู้สูงอายุ ฯลฯ ซึ่งจัดเป็นรูปแบบหนึ่งของการเป็นหุ้นส่วนทางสังคม)

**(2.4.2) แรงจูงใจและเป้าหมาย (Motive & Purpose)** แม้ว่าในบางกรณี actors ที่เข้ามามีส่วนร่วมกันนั้นอาจจะมีแรงจูงใจและเป้าหมายที่เหมือนหรือคล้ายกัน แต่ก็ยังมีหลายกรณีที่แรงจูงใจและเป้าหมายของแต่ละ actors นั้นแตกต่างกัน ซึ่งหมายความว่าแรงจูงใจและเป้าหมายนั้นยังไม่**ใช่ปัจจัยชี้ขาด**ว่าจะร่วมมือกันได้หรือไม่ใน**ขั้นแรก** เช่น พี่เลี้ยงศูนย์ฯ อาจจะมีแรงจูงใจที่จะแก้ปัญหาในชุมชน ในขณะที่ข้าราชการอาจจะต้องการทำงานตามตัวชี้วัดของหน่วยงาน เป็นต้น

แต่หากเป็นกรณีที่แรงจูงใจและเป้าหมายที่แตกต่างกันนั้น จำเป็นที่ actor จะต้องอ่านสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลาให้เป็นข้อมูล update ว่าความแตกต่างนั้นได้พัฒนามาถึง “ทางสองแพร่ง” ที่ต้องแยกกันเดินต่อไปหรือเปล่า” (จะไปต่อหรือพอแค่นี้)

**(2.4.3) การมี “ความเชื่อ” ที่เป็นแรงดึง (Pulling factor)** เช่นเดียวกับแนวคิดเรื่องหุ้นส่วนทางธุรกิจที่**แม้จะมาด้วย “แรงดัน”** แต่ก็**จะอยู่ต่อไป**ได้ก็ด้วย “แรงดึง” ที่เป็น “2 แรงแข่งขัน” การเป็นหุ้นส่วนทางสังคมก็ต้องมีความเชื่อว่าหน่วยงาน/กลุ่มของเรามีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน การมาร่วมมือกันจะช่วยเสริมจุดแข็งและลดทอนจุดอ่อน โดยจะเกิดผลลัพธ์ที่มากกว่า/ดีกว่าทำอยู่คนเดียวตามลำพัง

จากประสบการณ์การทำงานร่วมกับภาคีของ CBR พบว่า นอกจากความเชื่อแบบ “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว” ที่ทำให้เกิด “ผลผลิต” (output) ที่ดีกว่าแล้ว การทำงานกับภาคีภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในช่วงระยะเวลาที่ยาวนานพอสมควร ยังก่อให้เกิด “ผลลัพธ์” (outcome) อีกหลายอย่างตามไปด้วย ดังในภาพ



(2.4.4) ระดับของความร่วมมือมีหลายระดับ หลายช่วงจังหวะเวลา เช่น ร่วมมือเฉพาะช่วงวางนโยบาย ร่วมถึงขั้นวางแผน ร่วมมือถึงขั้นดำเนินการ ร่วมมือตลอดเส้นทาง (ต้น/กลาง/ปลาย) เป็นการรวมการเฉพาะกิจ มาร่วมเฉพาะช่วงกินเลี้ยงแต่ไม่อยู่ร่วมช่วงล้างจาน เป็นต้น ในโครงการวิจัย CBR น่าจะพัฒนาชุดความรู้เรื่องระดับความร่วมมือนี้เพื่อตอบโจทย์หลักๆ เช่น ส่วนใหญ่แล้วการร่วมมือกับหน่วยงานรัฐท้องถิ่นเป็นไปได้ถึงระดับไหน หลังจากอบต.นำเอาผลจากโครงการวิจัยไปบรรจุในแผนแล้ว มีอะไรเกิดขึ้นตามมาจริงหรือไม่ คอขวดของการร่วมมืออยู่ตรงไหน เป็นต้น (ดูตัวอย่างในหัวข้อ “รูปแบบของการทำงานกับภาคีของ CBR” ในตอนต่อไป)

(2.4.5) ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง/มีรูปแบบการบริหารจัดการผลประโยชน์อย่างไร ในขณะที่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจนั้นจะมีผลประโยชน์ที่จับต้องได้ คือผลกำไร แต่การเป็นหุ้นส่วนทางสังคมจะมีรูปแบบผลประโยชน์เกิดขึ้นกว้างขวางกว่า โดยอาจจะแบ่งได้เป็น 2 แบบ

- (ก) ผลประโยชน์ที่จับต้องได้ เช่น มีรายได้เพิ่มมากขึ้น มีปริมาณน้ำใช้มากขึ้น มีของในป่าให้เก็บกินได้มากขึ้น เป็นต้น
- (ข) ผลประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียงของหน่วยงานมีมากขึ้น กลุ่มมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เป็นต้น

นอกจากนั้น ประเด็นที่สามารถจะศึกษาต่อไปได้ก็คือ จะมี “รูปแบบการบริหารจัดการผลประโยชน์” ที่เกิดขึ้นอย่างไร การทำงานของ CBR เพื่อลดความเหลื่อมล้ำจึงจะจบลงตรงแค่ “ชุมชนมีรายได้เพิ่ม” เท่านั้นยังไม่พอ ต้องตามไปดู “วิธีการบริหารจัดการรายได้ที่เกิดขึ้นมานั้นด้วย” เช่น จะคิดอัตราดอกเบี้ยกลุ่มเท่าไร จะแบ่งผลกำไรเป็นปันผล หรือจะเอากำไรเข้ากองทุน เป็นต้น

(2.4.6) สถานภาพและโครงสร้างของความร่วมมือเป็นอย่างไร เช่น มีสถานภาพแบบไม่เป็นทางการหรือเป็นทางการ มีสถานภาพทางกฎหมายหรือไม่ มีการวางโครงสร้างเพื่อแบ่งงานกันทำหรือแบ่งความรับผิดชอบหรือไม่ เช่น หากมีการทำ MOU ก็จะถูกเป็นทางการมากกว่า “รับปากว่าจะช่วย” ยิ่งหากเป็นระดับการทำหนังสือสัญญาร่วมกัน ก็ยิ่งชัดเจนขึ้น เป็นต้น

(2.4.7) รูปแบบของความร่วมมือ ดังที่ได้เห็นตัวอย่างจากประวัติความเป็นมาของการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจแล้วว่า จุดเริ่มต้นนั้นจะเป็นรูปแบบของการร่วมลงทุน ซึ่งมีสถานภาพทางกฎหมายที่จะต้องไปจดทะเบียนรับรอง และจะมีกฎกติกา มารยาท/ข้อบังคับอีกหลายอย่างตามมา เช่น ต้องมีการประชุมประจำปีผู้ถือหุ้น ที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของผลลัพธ์และผลสืบเนื่องที่ตามมา ในลำดับต่อไป ผู้เขียนจะรวบรวมรูปแบบของความร่วมมือที่งาน CBR ได้ใช้ดำเนินการกับภาคที่เกี่ยวข้องโดยจะแสดงให้เห็นว่า แต่ละรูปแบบนั้นมีเป้าหมาย มีฟังก์ชันการใช้งาน และให้ผลลัพธ์เฉพาะตัวอย่างไร

(2.4.8) เงื่อนไขของการสร้างความร่วมมือให้เกิดผลทางบวกและยั่งยืน ถึงแม้โดยหลักการ การเข้ามาร่วมไม่ร่วมมือเป็นภาคีเป็นหุ้นส่วนกัน จะดูดีมีประโยชน์ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ทว่าในภาคปฏิบัติ ก็ใช่ว่าการเข้ามาทำงานร่วมกันนั้นจะดีงามดังหลักการเสมอไป เพราะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจจะมีได้มากกว่าที่หลักการระบุเอาไว้ เริ่มตั้งแต่ “ไม่เกิดผลอะไรเลย” “เกิดผลไม่ตรง

ตามที่คาดหวัง” “ถึงจะได้ผล แต่ก็ได้ไม่คุ้มเสีย” (เพราะการร่วมมือกันก็มี “ราคาที่ต้องจ่าย”) หรือกลับได้ผลในทางตรงกันข้าม

ดังนั้น การเข้ามาร่วมมือกันจึงจำเป็นต้องมีเงื่อนไขบางอย่างที่เป็นเสมือน “เชือกผูกมัดมือที่มาแตะกัน” (โดยเฉพาะกับกลุ่ม/องค์กร/หน่วยงานที่ไม่เคยชินกับการทำงานร่วมกับคนอื่น เคยเป็นแต่ศิลปินเดี่ยว จะเข้าวงร่วมกับคนอื่นได้ยาก) และนี่มักเป็นโจทย์การวิจัยของการศึกษาเรื่อง “หุ้นส่วนศึกษา”

ข้อค้นพบบางประการเกี่ยวกับเงื่อนไขของการสร้างความร่วมมือของหุ้นส่วนทางสังคมก็มี เช่น เมื่อมีการทำงานร่วมกัน ก็จำเป็นต้องมีการปรับตัวทั้งสองฝ่าย (ขอย้ำว่าทั้ง 2 ฝ่ายเหมือนการแต่งงาน) ต้องมีกระบวนการสร้างความเข้าใจเพื่อให้เห็นคุณค่าของการร่วมมือกัน (ปัจจัยแรงดึง shared understanding) ต้องมีการให้ข้อมูลข่าวสารของกันและกัน (face-to-face dialogue) โดยอาจจะต้องเริ่มต้นด้วยการ “รู้จักเรา รู้จักเขาด้วย SWOT มีการรับฟังกันและกัน มีการเปิดโอกาส/เปิดพื้นที่ การสร้างความไว้วางใจกัน (Trust building) การยืนยันว่าจะไม่ปล่อยมือกันแม้จะเผชิญปัญหาอุปสรรค (Commitment to the Process) เป็นต้น



## 3

# ทำไม ไม่ทำงานกับภาคี ไม่ได้แล้ว



การที่จะตอบคำถามว่า เพราะเหตุใด CBR ซึ่งมีจุดเริ่มต้นอยู่ที่การเสริมพลังความเข้มแข็งให้กับชุมชนเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก แต่เพราะเหตุใดเมื่อมาถึงกลางทาง CBR จึงต้องมีทั้งยุทธศาสตร์และมีทั้งการเพิ่มคำถามว่า “ต้องมีการทำงานกับภาคีที่เกี่ยวข้อง” ซึ่งหมายความว่า การทำงานกับภาคีเป็น “เรื่อง the must - ต้องทำ” มากกว่าจะเป็น “งานที่ควรจะทำ” (หรือเอาไว้ว่างๆ ก็ค่อยทำ) ดังสโลแกนที่ว่า “CBR นั้นมีชุมชนอยู่ในดวงใจ และมีภาคีอยู่ในดวงตา” (ซึ่งหมายความว่าภาคีก็มีสถานะเป็นกลุ่มเป้าหมายกลุ่มหนึ่ง)

ในที่นี้ ผู้เขียนเสนอให้หาคำตอบของคำถามนี้ด้วย 2 วิธีการคือ

3.1 การหาคำตอบจากความเป็นจริงที่ผ่านมา จากการสรุปบทเรียนและประสบการณ์ตรงของ CBR เอง

3.2 การตอบคำถามด้วยกรอบแนวคิด The Matrix (4 quadrant)

### 3.1 บททวนความสำคัญของการทำงานกับภาคี: จากเกี่ยวข้องสู่เกี่ยวโยง

ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของงาน CBR แม้ว่ากลุ่มเป้าหมายหลักจะเป็น “หน่วยของชุมชน” แต่ CBR ก็ไม่เคยละสายตาไปจากภาคีเช่นเดียวกัน หลักฐานยืนยันก็คือในแบบฟอร์มโครงสร้างงานวิจัย CBR จะมีหัวข้อที่ให้ระบุว่า งานวิจัยนั้นจะมีหน่วยงาน/กลุ่มใดบ้างที่เกี่ยวข้องหรือได้นำเอาผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

แต่ทว่าในอีกด้านหนึ่ง แม้จะมีการระบุรายชื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเอาไว้ในแบบฟอร์ม แต่ดูเหมือนว่าสถานะและบทบาทของภาคีที่เกี่ยวข้องนั้นจะเป็นเพียง “แขกรับเชิญ” ที่มีชุมชนเป็นพระเอกนางเอกมากกว่า เนื่องจากส่วนใหญ่ในรายงานการวิจัยมักจะไม่มีการเชื่อมโยงกับกิจกรรมที่ออกแบบเป็นพิเศษ

สำหรับภาคี ไม่มีการวัดความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับภาคี ซึ่งก็หมายความว่า ภาคีนั้นยังมีไข่กลุ่มเป้าหมาย เป็นเพียงแค่การยอมรับกันโดยปริยายเท่านั้น

แต่เนื่องจากหัวข้อประเด็นวิจัยของ CBR นั้นมีความหลากหลาย ดังนั้น จึงมีโจทย์วิจัยบางประเด็นที่ไม่สามารถจัดการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ภายในระดับ ชุมชนเท่านั้น ตัวอย่างเช่น ประเด็นการบริหารจัดการลำน้ำซึ่งพลั้งจากชุมชน ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากไปติดคอขวดอยู่ที่ หน่วยงานของรัฐท้องถิ่นซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการประเด็นดังกล่าว

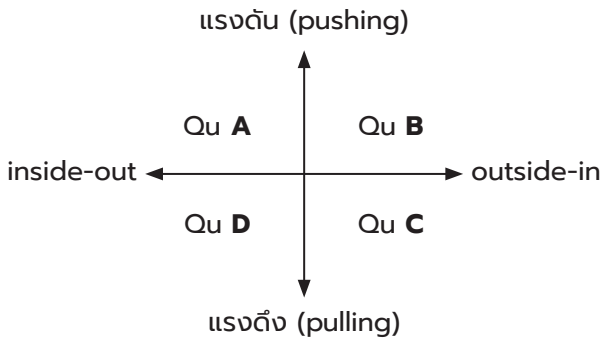
ดังเช่นประสบการณ์ของศูนย์ประสานงาน จ.อุบลราชธานี ที่ให้บทสรุป 2 ประการในเรื่องความจำเป็นที่ต้องทำงานกับภาคีเช่นหน่วยงานรัฐท้องถิ่นว่า ประการแรก การทำงานกับภาคีจะเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการ **ก้าวข้ามข้อจำกัด** ของ CBR และชุมชน เหตุผลข้อแรกนี้ดูเหมือนจะเป็น “แรงดัน” (pushing factor) ประการที่สองที่ดูเหมือนจะเป็น “แรงดึง” (pulling factor) คือ **ความเข้าใจในเรื่องการขยายผล**ว่า หาก CBR เริ่มต้นทำงานกับ ชุมชน ก. แล้ว ค่อยๆ ขยายผลไปตามแกนนอน คือ ชุมชน ข. ค. ง. การขยายตัวแบบนี้จะเป็นการขยายตัวแบบเลขคณิต ซึ่งมีการคำนวณว่าจาก 80,000 หมู่บ้าน CBR ทำได้ปีละ 200 หมู่บ้าน ต้องใช้เวลา 400 ปีจึงจะครบ แต่หากสามารถทำให้ หน่วยงานรัฐท้องถิ่น เช่น อบต. เทศบาล อำเภอ จังหวัด รับเอาผลงานวิจัย CBR ไปขยายต่อ นี่จะเป็นการขยายตัวแบบเรขาคณิต คือการขยายตัวแบบยกกำลังเลย

จากบทเรียนทั้งด้านแรงดันและแรงดึงดังกล่าว ศูนย์ประสานงาน จ.อุบลราชธานี จึงได้วางกลยุทธ์ “ทีมวิจัยแบบ 3 เส้า” ที่ระบุเงื่อนไขเอาไว้ว่า ในโครงการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการลำน้ำจะต้องมีทีมวิจัยที่ครบองค์ 3 คือ ชุมชน-นักวิชาการ-หน่วยงานรัฐเป็นเจ้าของภาพร่วมกัน เป็นต้น

ส่วนในทศวรรษที่ 3 ของ CBR ซึ่งได้ค่อยๆ สะสมความเข้าใจและประสบการณ์เกี่ยวกับความสำคัญของการทำงานกับภาคีมาตั้งแต่แค่เป็นหัวข้อหนึ่งในแบบฟอร์มโครงการวิจัย ขยับขึ้นมาเป็นตัวชีวิตตัวหนึ่ง ก้าวขึ้นมาเป็นยุทธศาสตร์หนึ่ง และจนกระทั่งถึงในทศวรรษที่ 3 นี้ สถานะและบทบาทของภาคีที่เกี่ยวข้องก็ได้ยกระดับขึ้นมาเป็น “เฟืองตัวหนึ่ง” ในระบบ ทั้งระบบของ CBR ที่จะขับเคลื่อนต่อไปไม่ได้หรือไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ (เช่น เป้าเรื่องการลดความเหลื่อมล้ำ) หากขาดเฟืองตัวนี้ไป ณ ช่วงเวลานี้ จึงน่าจะเป็นจังหวะที่เหมาะสมที่จะมีการทบทวนเพื่อเคลียร์พื้นที่แห่งความเข้าใจว่า “ทำไมจึงต้องมีการทำงานอย่างจริงจังกับภาคีที่เกี่ยวข้อง/และจะทำได้อย่างไร/ในรูปแบบใด/ด้วยกลยุทธ์อะไร” เป็นต้น

### 3.2 Matrix ของการพิจารณาการทำงานกับภาคี

ผู้เขียนขอเสนอ Matrix ที่ประกอบด้วย 4 ตัวแปรที่ทำให้เกิด 4 ช่อง (quadrant) เพื่อพิจารณาคำตอบเรื่องความสำคัญกับการทำงานกับภาคีดังนี้



#### (ก) 4 ตัวแปรหมายความว่าจะอะไร

2 ตัวแปรแรก มาจากแนวคิดด้านการตลาดเวลาวิเคราะห์ทิศทางของการขับเคลื่อนสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่า อาจจะมาจก “แรงผลักดัน” จากข้างหลัง (เช่น ไม่มีทางเลือกทางอื่น) หรือมาจาก “แรงดึงดูด” ที่มาจากข้างหน้า (เช่น ความเข้าใจ แรงบันดาลใจ เพื่ออนาคตที่ดีกว่า) เป็นต้น

อีก 2 ตัวแปรหลัง เป็นเรื่องตำแหน่งแห่งที่ของผู้มอง เช่น การมองแบบ inside-out ของ CBR ก็คือ การมองของคน CBR ที่มองจากข้างในไปสู่ข้างนอก ว่า เพราะอะไร CBR จึงต้องทำงานกับภาคี ส่วนการมองแบบ outside-in เป็นการมองจากข้างนอก “ภาคี” เข้ามาว่าทำไมภาคีจึงต้องมาทำงานร่วมกับ CBR และเมื่อเวลาขึ้นอยู่กับคนละฝั่ง ก็จะมีวิธีการตั้งโจทย์ตั้งคำถามที่ต่างกัน เช่น ถ้ามองแบบ inside-out จากฝั่งของ CBR โจทย์ก็จะเป็นว่า CBR จะมีวิธีการสร้างการมีส่วนร่วมให้กับหน่วยงานภาครัฐได้อย่างไร จะเปิดพื้นที่ให้ธุรกิจท้องถิ่นเข้ามาตรงไหน ในทางตรงกันข้าม หากมองแบบ outside-in (จะพบเวลาอ่านงานวิจัยด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่ได้กล่าวมาแล้ว) คำถามก็จะกลับเป็นอีกฝั่งหนึ่งคือ หน่วยงานรัฐจะต้องปรับโครงสร้างอะไรบ้าง จึงจะสามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนได้ เป็นต้น

สำหรับ 4 ตัวแปรนี้ ผู้เขียนมีข้อสังเกตว่า CBR น่าจะสร้างสมดุลระหว่างทั้ง 4 ตัวแปรให้มากขึ้น เช่น ในเรื่องฝั่งที่ยืนของการมอง โดยส่วนใหญ่ชาว CBR มักจะมองแบบ inside-out มาก คือมองมาจากปัญหาของชุมชนเพียงมุมเดียว แต่เมื่อต้องการทำงานกับภาคี ผู้เขียนคิดว่า CBR ควรจะมองแบบ outside-in คือมองจากภาคีเข้ามาบ้าง เช่น มองว่าภาคีรับรู้ชุมชน/รับรู้ CBR ว่าอย่างไร หรือมองทะลุเข้าไปในภาคีว่า ภาคีมีปัญหาอะไรบ้าง วิธีคิดและวิธีการทำงานที่เคยใช้กับชุมชนนั้น จะสามารถนำไปใช้กับภาคีได้หรือไม่ เป็นต้น



(network) ในวาระโอกาสของการได้ทำงานกับภาคีภายใต้กิจกรรมของโครงการวิจัยจึงเปรียบเสมือน “ขั้นตอนของการวางโครงข่ายความสัมพันธ์เอาไว้” เมื่อมีความจำเป็นที่จะใช้งานในอนาคตสำหรับชุมชน พุดง่าย ๆ ก็คือการสร้าง Net เอาไว้เพื่อให้ work มีใช้ความสัมพันธ์แบบชั่วคราวชั่วคราวเท่านั้น

**(ค) เมื่อมองจาก Quadrant (C) เมื่อมองจากฝั่งของภาคีทั้งหน่วยงานรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน รวมทั้งสถาบันอื่นๆ ในสังคมในแง่ของปัจจัยดึงดูด (pulling factor) จะพบว่า แรงดึงที่ทำให้ภาคีมีความสนใจในวิธีคิดและวิธีการทำงานของ CBR ไม่ว่าจะเป็นมหัสจรรย์แห่งกาลาทั้ง 3 ข้อ โดยเฉพาะข้อ 2 เรื่องการมีส่วนร่วม แรงดึงดังกล่าวน่าจะมิดังนี้**

- (i) การทำงานแบบ CBR สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ลักษณะต่างคนต่างทำของหน่วยงานรัฐ หรือการลดความซ้ำซ้อนของงาน การออกแบบการทำงานที่อยู่บนข้อมูลจริงของพื้นที่ เป็นต้น
- (ii) วิธีการทำงานแบบ CBR สามารถลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย รวมทั้งกระจายความเสี่ยงได้ดีกว่า เช่น ประเด็นการป้องกันไฟป่า การจัดสวัสดิการชุมชน เป็นต้น
- (iii) สำหรับหน่วยงานรัฐเอง ได้มีการปรับ Mindset ในเรื่องการทำงานแบบหุ้นส่วนกับภาคส่วนที่ไม่ใช่รัฐ (Non-government sector) เนื่องจากลักษณะปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น และต้องการวิธีการทำงานที่กระจายอำนาจและบูรณาการมากขึ้น
- (iv) สำหรับภาคธุรกิจ ได้มีการปรับ Mindset หลายเรื่องมาอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การที่ภาคธุรกิจที่เคยยืนอยู่นอกโลกนอกสังคม มากลายเป็นภาคธุรกิจที่เป็นส่วนเสี้ยวหนึ่งของสังคม

โดยที่ต้องรู้ร้อนรู้หนาวกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม (ตัวอย่างรูปธรรมของ Mindset ใหม่ก็เช่น ธุรกิจสีเขียว การคืนกำไรให้กับสังคม งาน CSR ธุรกิจเพื่อสังคม) รวมทั้ง การปรับ Mindset วิธีคิดเรื่อง “หากมุ่งหีบแต่สิบเบี้ยใกล้มือ ได้ผลประโยชน์สั้น ก็จะสูญเสียในระยะยาว”

- (v) ในประเด็น “การจัดสวัสดิการจากภาครัฐ” ในขณะที่รัฐค้นพบ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาถึงข้อจำกัดของรัฐ เช่น แม้แต่จะ แจกเงินสวัสดิการ ก็ยังไม่แน่ใจว่าแจกได้ถูกคนหรือเปล่า (Mean-test) และจะตรวจสอบได้อย่างไร ในเวลาเดียวกันรัฐ ก็เรียนรู้ว่า ตรงส่วนเสียของรัฐมี “ช่องโหว่” นั้น ในหมู่ประชาชน กลับไม่ว่างเปล่า เช่น แม้จะไม่มีสวัสดิการของรัฐ แต่ประชาชนกลับมีการจัดสวัสดิการชุมชนช่วยเหลือกันเองใน รูปแบบต่างๆ อยู่แล้ว นอกจากนั้น นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา แนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน (people participation) ได้กลายเป็นกระแสแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั่วโลก จนกลายมาเป็น “มาตรฐาน หนึ่ง” ในการทำงานของรัฐ และบททดลองบางเรื่องของรัฐ เช่น การมีระบบ อสม.ในด้านสาธารณสุข ก็พิสูจน์ผลงานได้ เป็นที่ประจักษ์ชัด (กรณีความสำเร็จของการป้องกันโควิดใน ประเทศไทย มี อสม.เป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่งตัวหนึ่ง)

(ง) เมื่อมองจาก Quadrant (B) เมื่อมองจากฝั่งภาคีเช่นหน่วยงาน รัฐในแง่ของปัจจัยผลักดัน (pushing factor) ให้ต้องแสวงหาความร่วมมือจาก ภาคส่วนอื่นๆที่ไม่ใช่รัฐ น่าจะมีดังนี้

- (i) **ความล้มเหลวของภาครัฐ**ในเรื่องการบริหารจัดการสาธารณะ โดยเฉพาะการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็น ป่าไม้ แหล่งน้ำ ความอุดมสมบูรณ์ของพื้นดิน ความสะอาดของอากาศ ทะเล/มหาสมุทร ฯลฯ ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้นอย่างมหึมาและรวดเร็วเมื่อรัฐเข้ามาผูกขาดการบริหารจัดการ จนกระทั่งปัจจุบันได้เกิดแนวคิดใหม่คือ “การบริหารจัดการร่วมระหว่างรัฐกับประชาชน”
- (ii) **พัฒนาการของ “การเป็นหุ้นส่วน” ของภาครัฐ** น่าจะมีจุดเริ่มต้นมาจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับธุรกิจเอกชนมาก่อน แล้วจึงค่อยๆ ขยายมาถึงความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับประชาชนกลุ่มต่างๆ จนสุดท้ายมาถึงความร่วมมือทั้ง 3 ฝ่าย เช่น โครงการประชารัฐ และจากประสบการณ์การเป็นหุ้นส่วนร่วมกับภาคส่วนที่ไม่ใช่รัฐ (Private-Public-Partnership: PPP) ก็ให้ผลลัพธ์ที่ยืนยันว่า ดีกว่า มีประสิทธิภาพมากกว่าที่รัฐเคยทำอยู่ฝ่ายเดียว กระแสแนวคิดเรื่องความร่วมมือจึงขยายตัวออกไปมากยิ่งขึ้น (ตัวอย่างที่ชัดเจน คือการใช้ดารานักร้องมาเป็น presenter รณรงค์ประเด็นต่างๆ ของรัฐ ตั้งแต่ปัญหา ยาเสพติดจนถึงการเลือกตั้ง)
- (iii) นอกเหนือจากแรงผลักดันจากภายในแล้ว ก็ยังมี**แรงบีบคั้นจากกระแสภายนอกประเทศ**อีกด้วย เช่น เงินไอของกาญ์ก็ียมเงินจากต่างประเทศก็ต้องการแปรรูปให้เป็นรัฐวิสาหกิจเป็นต้น

### 3.3 “ช่องว่าง” และ “กั๊ก” ที่ยังหลงเหลืออยู่

ท่ามกลางการขยายตัวของแนวคิดเรื่องการเป็นหุ้นส่วนจากทุกภาคส่วนที่กล่าวมา ก็ยังคงมีช่องว่างและกั๊กบางประการที่ CBR ต้องเติมเต็มหรือข้ามไปให้พ้น เมื่อทำงานกับภาคีทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น

(ก) ความเข้าใจเรื่องภาคีมีส่วนร่วมเฉพาะบางช่วงตอน หากศึกษาวงจรชีวิตของการมีส่วนร่วมทั้งวงจร ก็จะพบขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตัดสินใจจนกระทั่งไปจบที่ขั้นติดตามประเมินผล แต่ทว่าในบางกรณี อาจจะด้วยความคุ้นชินของหน่วยงานรัฐที่มักจะตัดสินใจก่อนตามลำพัง แล้วจึงค่อยเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนลงมือดำเนินการ วิธีการแบบนี้มักจะไม่ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ

(ข) ในทางปฏิบัติ แนวคิดเรื่อง “ความร่วมมือ” มักจะถูกตีความเป็น “การขอความร่วมมือ” (เช่น ร่วมแรง ร่วมเงิน) มากกว่า “การเป็นหุ้นส่วน” (Partnership)

(ค) การมีส่วนร่วมแบบไม่ครบวงจรหรือไม่ครบถ้วนคุณสมบัติ เช่น ไม่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการรับผลประโยชน์หรือขั้นตอนการติดตามประเมินผล เป็นการมีส่วนร่วมแบบสันดาปไม่สมบูรณ์

(ง) สำหรับภาคธุรกิจบางแห่ง การทำ CSR จะถูกรับรู้ว่าเป็นเพียงการทำกิจกรรมบางกิจกรรม (เป็น event) และเข้าใจเพียงใน “ระดับการให้หรือการสงเคราะห์”

(จ) ข้อวิจารณ์ในเรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่มีมากที่สุดของหน่วยงานรัฐก็คือ การมองข้ามหรือมองไม่เห็น “ความเข้มแข็งของชุมชน”

ด้วยเหตุนี้ ในการดำเนินงานของ CBR จึงมีเครื่องมือการทำงาน (tool) บางชนิดที่ติดทางข้อจำกัดนี้เอาไว้ เช่น เครื่องมือการสำรวจทุนชุมชน ที่ต้องใช้ควบคู่กับเครื่องมือการสำรวจปัญหาของชุมชน เพื่อมองชุมชนให้ครบทั้งข้างขึ้นและข้างแรม ดูทั้งสิ่งที่ “ชุมชนหมด” และ “ชุมชนมี” ทั้ง 2 ด้าน

ในภาคปฏิบัติ โหนด/นักวิจัยชุมชนอาจจะทำการสำรวจช่องว่างและกับดักที่กล่าวมานี้ว่ามีอยู่ในภาคีที่จะทำงานด้วยหรือไม่ในช่วงก่อนเริ่มทำโครงการวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาออกแบบกิจกรรมที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกับภาคีในลำดับต่อไป



## 4

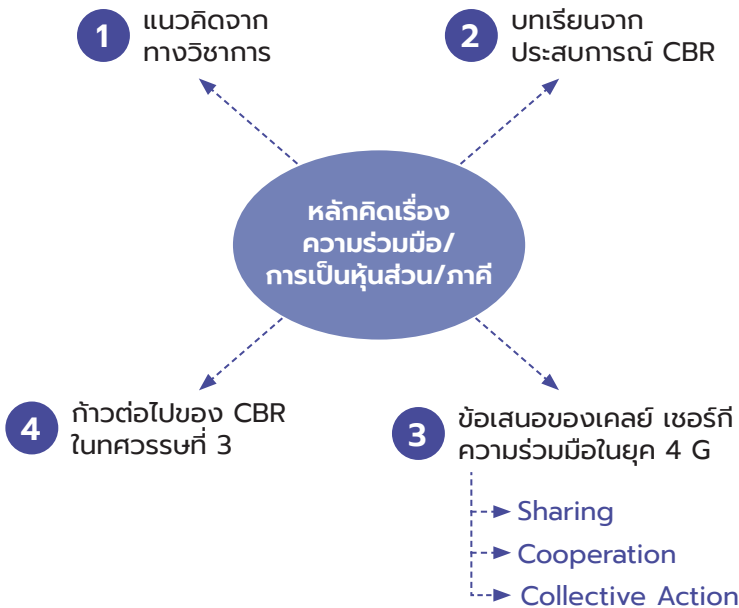
# หลักคิด หลักยึด หลักการ (Principle) ของความร่วมมือ



จากประสบการณ์ธรรมดาสามัญในชีวิตประจำวัน เวลาที่เราไปเที่ยว ล่องแพ ถ้าเป็นช่วงกระแสน้ำนิ่งไหลเอื่อยๆ ก็จะไม่มีปัญหา แต่เมื่อไหร่ที่ไปถึง ช่วงที่น้ำเชี่ยว เส้นทางคดเคี้ยวมาก ลมแรงหรือมีเกาะแก่งขวางทางเต็มไปด้วยหมุด หากเชือกที่ผูกมัดมัดห่อแพนั้นไม่แน่นพอ คนผูกแพไม่มีความรู้ไม่รู้หลักการผูกมัดมัดห่อ เมื่อนั้น เราก็อาจจะได้สัมผัสกับประสบการณ์ “แพแตก”

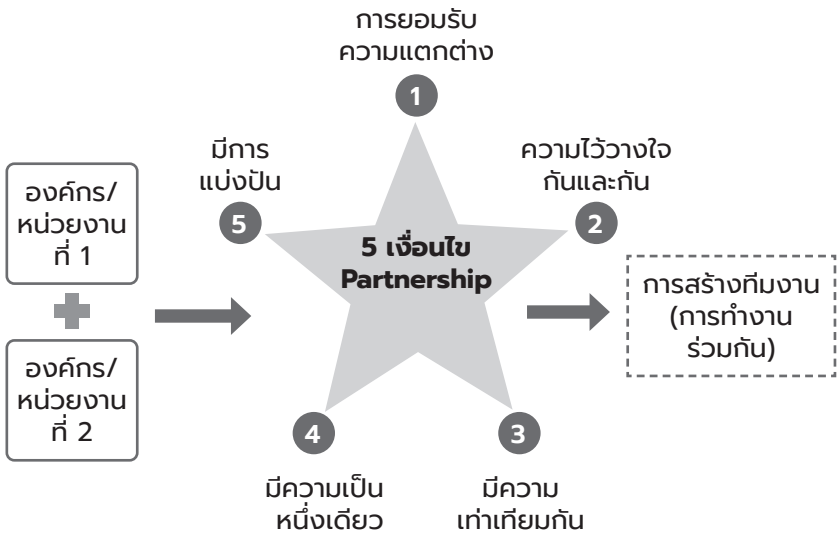
ฉันทัดก็ฉันทัน การสร้างความร่วมมือกับภาคีหุ้นส่วนก็เช่นกันที่หากมี หลักคิด หลักยึด มีหลักการ ก็จะช่วยเหลือเยียวยาอาการ “แพแตก” ไปได้

ในหัวข้อนี้ ผู้เขียนจึงจะรวบรวมหลักคิดบางประการเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือ/สร้างความเป็นหุ้นส่วนกับภาคีที่มาจากความรู้เชิงวิชาการ และ บทเรียนจากประสบการณ์ของ CBR เอง ดังนี้



## 4.1 หลักคิดของภาควิชาการ

ในระดับหลักการ ระพีพร คณะพล และคณะ (2559) นำเสนอหลักการ 5 ประการสำหรับกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นหุ้นส่วนดังนี้



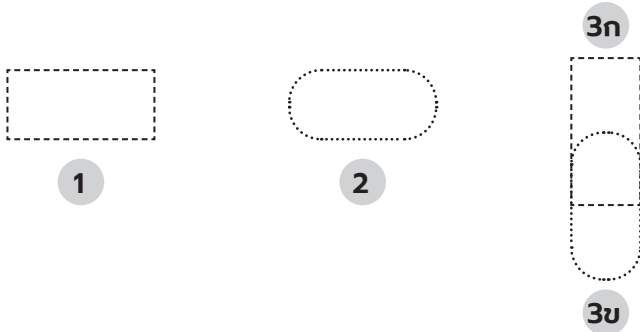
ส่วนในภาคปฏิบัติ ตัวอย่างงานของสุนัย วงศ์สุวรรณ และคณะ (2555) ได้ลองประมวลเอาหลักการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่มีนักวิชาการหลายๆท่านนำเสนอ มาทดสอบใช้กับกรณีของโรงเรียนขยายโอกาสโดยการสอบถามบุคลากรระดับต่างๆ และพบว่า ในกรณีนี้มีหลักการของความร่วมมืออยู่ 8 ข้อดังนี้



ผู้เขียนมีความเห็นว่า จากหลักการทั้ง 8 ข้อนี้ CBR สามารถจะนำมาสร้างเป็นตัวชี้วัดได้ว่า ช่วงเวลาก่อน-หลังการทำโครงการวิจัย มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น-น้อยลงอย่างไร

สำหรับ**หลักการข้อ 8** นั้น น่าจะหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ CBR จะออกแบบดำเนินการกับภาคีที่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาของการวิจัย และผู้เขียนมีความเห็นว่า ณ ช่วงเวลาเริ่มต้นนั้น CBR ไม่จำเป็นต้องมีหลักการทั้ง 8 อย่างครบถ้วนตั้งแต่แรกเริ่ม (ไม่ใช่เงื่อนไขเบื้องต้น - precondition) แต่คาดหวังว่าหลังจากทำโครงการวิจัยเสร็จแล้ว น่าจะได้หลักการทั้ง 8 ข้อมาเป็น**ผลลัพธ์สุดท้าย** (End result)





- แบบแผนที่ 1 มองเห็นแต่จุดร่วมของทั้ง 2 หน่วยงาน
- แบบแผนที่ 2 มองเห็นแต่จุดต่าง ของทั้ง 2 หน่วยงาน
- แบบแผนที่ 3 ก. มองเห็นทั้งจุดร่วมและจุดต่าง แต่เห็นจุดต่าง มากกว่าจุดร่วม
- แบบแผนที่ 3 ข. มองเห็นทั้งจุดร่วมและจุดต่าง แต่มองจุดร่วม มากกว่าจุดต่าง

ในการทำงานกับภาคีนั้น ชาว CBR น่าจะดาวน์โหลดแบบแผนที่ 3 ข. มาใช้เป็น app. ในการทำงาน กล่าวคือ พยายาม “เหล่จุดร่วม และหลบจุดต่าง” เพื่อใช้จุดร่วมนั้นมาผูกมัดมัดต่อกันเอาไว้ก่อนที่จะแยกแตกปลายในขั้นต่อไป แต่ก็แน่นอนว่า ความแตกต่างของภาคีเองก็จะเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในการกำหนดความยากง่ายในการเหล่และการหลบ เช่น หน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการชุมชน ก็จะเหล่ได้ง่ายกว่าหน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่ปราบปรามควบคุม เป็นต้น

ฝึกสมองประลองปัญญา: ข้อมูลที่ให้นานี้ใช้ App. ของแบบแผน 2  
ขอให้ย้ายไปแบบแผน 3

ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานรัฐกับภาคประชาสังคม	
ภาครัฐ	ภาคประชาสังคม
1. เป็นการทำงานที่เน้นสายบังคับบัญชา เน้นเอกภาพการสั่งการ การปฏิบัติตามแบบสยบยอม พึ่งพาหน่วยเหนือ	1. เน้นที่ความหลากหลาย ความเป็นอิสระ ความเป็นเอกเทศต่อกัน แต่ก็เชื่อมโยงกันด้วยความสมัครใจ เท่าเทียม ไม่ใช่บังคับสั่งการ
2. เน้นการทำอะไรที่เป็นมาตรฐานเดียวกันหมดทั้งประเทศ	2. ชอบพหุนิยมความแตกต่างหลากหลาย มุ่งกระจายอำนาจให้คิดเองทำเอง
3. ยึดเอาผลประโยชน์ของรัฐ/ทางราชการเป็นตัวตั้ง ชอบกำหนดกฎเกณฑ์	3. มีผลประโยชน์ของชุมชนและสังคมเป็นตัวตั้ง ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบใหม่ๆ
4. เน้นตัววิชาความรู้สำเร็จรูปที่เป็นชิ้นๆ นำมาจัดทำเป็นหลักสูตร	4. เน้นความรู้แบบองค์รวมหรือภูมิปัญญา มากกว่าให้ความสำคัญต่อประสบการณ์
5. ใช้รูปแบบการบริหารโดยแบ่งแยกเป็นส่วนๆ	5. ใช้รูปแบบการบริหารที่มุ่งการเพิ่มพลังอำนาจให้ประชาชนและชุมชน
<p>โจทย์: ลองนำเสนอ “จุดร่วม” ระหว่างหน่วยงานรัฐและภาคประชาสังคม</p> <p>สัก 4-6 ข้อ</p>	

(4.2.2) **คิดต่างกัน ทำงานด้วยกันได้ไหม** เรามักถูกสอนว่า “จะทำงานร่วมกันได้ ต้องมีความคิด/ความเข้าใจตรงกันเสียก่อน การทำงานร่วมกันถึงจะโปรอด” ซึ่งคำสอนนี้ก็ถูกต้องเพราะหากได้คนที่คิดเหมือนกัน เห็นเหมือนกัน แบบคนคอเดียวกันมาทำงานร่วมกัน ก็คงจะ smooth as silk

อย่างไรก็ตาม เรื่องนี้ก็มีได้มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว เพราะจากคำถามทำทนายในหัวข้อที่ว่า “แล้วถ้าความคิดไม่เหมือนกัน ไม่ตรงกัน

จะทำงานร่วมกันได้ไหม” เรื่องนี้มีงานศึกษาทดลองสาขาจิตวิทยาได้วิจัยพิสูจน์แล้วว่า “ถึงแม้จะมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน แต่คนเราก็สามารถที่จะทำงานร่วมกันให้สำเร็จลุล่วงได้เช่นกัน”

สำหรับคำตอบที่สองนี้ ประสบการณ์ของ CBR ก็ได้พิสูจน์แล้วเช่นกันว่า เมื่อโหนด/พี่เลี้ยงไปทำงานกับชาวบ้านนั้น ความเข้าใจว่า “งานวิจัยคืออะไร” ระหว่างพี่เลี้ยงกับชาวบ้านนั้นคงจะไม่ตรงกัน ดังนั้นระหว่างพี่เลี้ยงกับภาคีก็คงไม่ต้องพูดถึง แต่ทั้งๆ ที่คิดเห็นไม่เหมือนกัน แต่พี่เลี้ยงและนักวิจัยชุมชนก็ยังสามารถทำงานร่วมกันมาได้จนตลอดรอดฝั่ง

และจากประสบการณ์ของ CBR ยังให้บทเรียนเพิ่มเติมอีกว่า ทั้งๆ ที่เริ่มต้นด้วยความเข้าใจที่ต่างกัน แต่การได้มีโอกาสมาทำงานร่วมกัน และมีกระบวนการเกลี่ยความเข้าใจระหว่างกัน (ซึ่งในงานวิจัยน่าจะเรียกว่า “เป็นตัวแปรแทรก - intervening variable) ก็จะทำให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายที่เพิ่มเติมขึ้นมา คือ การเขยิบความคิดของทั้งสองฝ่ายให้เข้ามาใกล้ชิดกันมากขึ้น และ CBR ยังพบบทเรียนว่า คำว่า “กระบวนการทำความเข้าใจร่วมกัน” นั้นมิใช่ปรากฏการณ์แบบฟ้าแลบเข้าตาเพียงครั้งเดียว คือเกิดขึ้นครั้งเดียวตอนจัดเวทีเปิดตัวโครงการแล้วก็เรียบร้อยเลย หากแต่เป็น “กระบวนการรดน้ำพรวนดินเมล็ดพืชแห่งความเข้าใจ” ตลอดเส้นทางของการทำงานร่วมกัน”

**(4.2.3) แรงจูงใจต่างกัน ทำงานด้วยกันได้ไหม** คำถามนี้ได้เฉลยคำตอบเอาไว้ข้างหน้าแล้วว่า แรงจูงใจในการมาทำวิจัย CBR ของภาคส่วนต่างๆ นั้นอาจจะแตกต่างกัน เช่น ทีมอาจารย์ที่เข้าร่วมอาจจะหวังผลงานวิชาการไปขอตำแหน่ง ทีมนักวิจัยชาวบ้านอาจจะหวังเงินทุนวิจัย เจ้าหน้าที่หน่วยงานรัฐอาจจะมาตามคำสั่งของเจ้านาย แต่ทว่ามีบทเรียนที่สำคัญของ CBR ในระหว่างการเดินทางบนเส้นทางของการทำวิจัยก็คือ บทเรียนแรก ควรมีกระบวนการ

ปรับเปลี่ยนแรงจูงใจที่แตกต่างหลากหลายให้โน้มเข้าหากัน บทเรียนที่สอง พี่เลี้ยง/โหนดต้องมีการอ่านสัญญาณเป็นระยะๆ ว่า ความแตกต่างของแรงจูงใจนั้นไม่ได้ถ่างออกมาจากกันมากหรือขัดแย้งกันจนเดินไปต่อกันไม่ได้ (งานวิจัยที่มีผลประโยชน์ที่จับต้องได้ เช่น ท่องเที่ยวชุมชนที่มีรายได้/ผลกำไรเข้ามาเกี่ยวข้องจะเป็นแบบฝึกหัดที่ดีที่สุด)

**(4.2.4) การวิเคราะห์ภาคีแบบ 2 ชั้น** เมื่อเวลาทำงานกับชุมชน เนื่องจากชาวบ้านส่วนใหญ่ไม่ได้มีสังกัด เป็นตัวบุคคล ดังนั้น การทำงานกับชาวบ้านจึงมักจะมีชั้นเดียว แต่เวลาทำงานกับภาคีไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานรัฐหรือองค์กรธุรกิจ คนที่เป็นภาคีมักจะมีสังกัดและใส่หมวกมาด้วยเสมอ ดังนั้น การทำงานอาจจะต้องมีการแยกแยะออกเป็น 2 ชั้น คือระดับของตัวบุคคล และระดับขององค์กร

ในภาคปฏิบัติ คนในองค์กรมักจะ “ใส่หมวกของตัวเองอยู่เสมอ” การใส่หมวกทำให้เกิดตำแหน่งแห่งที่ว่าใครหมวกใหญ่ ใครหมวกเล็ก ดังนั้น เมื่อภาคีก้าวเข้ามาในกิจกรรมบางกิจกรรมของงานวิจัย CBR ที่มีหมวกเบอร์เดียวเสมอหน้าเท่ากันหมด จึงอาจเกิดความตึงเครียดขึ้นมาบ้าง ผู้เขียนเคยเห็นประสบการณ์การฝึกอบรมของ CBR กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับของหน่วยงานรัฐ ซึ่งก่อนจะเริ่มการอบรม ต้องมีพิธีกรรม “ถอดยศถอดตำแหน่ง” กองไว้หน้าห้องฝึกอบรมเสียก่อน เพื่อให้การเล่นเกมส์ฝึกอบรมดำเนินไปได้ และหลังจากฝึกอบรมเสร็จแล้ว จึงค่อยมีพิธีกรรม “คืนยศคืนตำแหน่ง” ให้ กรณีนี้ได้สร้างประสบการณ์เพิ่มเติมกับคนมีหมวกว่า “มนุษย์เราสามารถมีสายสัมพันธ์กันได้หลายเส้น” ไม่จำเป็นต้องเป็นนายเป็นลูกน้องกันตลอด 24 ชั่วโมง

ส่วนกลยุทธ์ในการทำงานกับคนมีสังกัดนั้น อาจจะต้องเริ่มต้นด้วย “ระดับขั้นแรก” คือตัวบุคคลเสียก่อน แล้วจึงจะได้ตัวองค์กรมาในลำดับถัดไป ดังนั้น ในการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับการทำงานกับภาคี หากยังไม่ได้ผลลัพธ์ “ระดับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร นโยบาย แผนงาน งบประมาณ” แต่อย่างน้อย ให้ “ได้ใจของเจ้าหน้าที่” มาก่อนเป็นต้นทุนหน้าตัดก็ถือว่าได้ผลในขั้นแรก

ในทางวิชาการ ถือว่า คนในองค์กรนั้นเป็น “กลไกที่มีชีวิต” (living mechanism) ส่วนกฎระเบียบ แผนงาน นโยบาย การจัดสรรงบประมาณ ฯลฯ เป็น “กลไกที่ไร้ชีวิต” (non-living mechanism) และในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น กลไกที่มีชีวิตถือเป็น “ตัวขับเคลื่อน” (prime mover) ถ้าได้ความเข้าใจและได้ใจของเจ้าหน้าที่ โอกาสที่จะขยายต่อไปถึงกลไกไร้ชีวิตก็จะมีมากขึ้น ในทางกลับกัน ถ้าได้กลไกไร้ชีวิตมาก่อน แต่ไม่ได้กลไกที่มีชีวิตติดมาด้วยการขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงมักจะสะดุด

**(4.2.5) ความสัมพันธ์กับภาคีมักเป็น “ความสัมพันธ์แบบตบๆ จูบๆ”** (critical relationship) น่าสังเกตว่า ความนึกคิดที่เรามีต่อ “ภาคี” นั้น มักจะถูกถ่ายโอนมาจากความนึกคิดที่เรามีต่อ “ชุมชน” คือมองแต่ความสัมพันธ์ในด้านบวกด้านเดียว คือด้านของการร่วมมือไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

แต่อันที่จริง เวลาที่ CBR นิยามว่า ภาคีหมายถึงหน่วยงาน กลุ่ม องค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำลังทำวิจัยหรือทำโครงการอยู่นั้น คำว่า “เกี่ยวข้อง” ในที่นี้ มิใช่ความเกี่ยวข้องในด้านบวก/ด้านความร่วมมือเท่านั้น แต่อาจจะเกี่ยวข้องใน**ด้านลบ** เช่น ในฐานะผู้สร้าง หรือผู้ร่วมสร้างปัญหา (เช่น แต่เดิมชุมชนอาจจะไม่มีปัญหาเรื่องการบริหารจัดการน้ำ แต่พอรัฐมาสร้างเขื่อน ก็ทำให้ชาวบ้านเกิดปัญหา เป็นต้น) นี่จึงเป็นที่มาของแนวคิดที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยง/ชุมชนกับภาคีนั้นจะเป็น “ความสัมพันธ์แบบตบๆ จูบๆ” (critical relationship)

แนวคิดเรื่อง critical relationship นี้ เห็นได้ชัดในกรณีความสัมพันธ์แบบ “ทั้งรัก-ทั้งชัง” (love-hate relationship) ซึ่งเป็นรูปแบบความสัมพันธ์หลักระหว่างนักการเมืองกับสื่อมวลชน ในด้านหนึ่ง ทั้ง 2 ฝ่ายต่างก็ไม่ชอบหน้ากัน ทะเลาะเบาะแว้งโต้เถียงกล่าวหากันอยู่ตลอดเวลา แต่ในอีกด้านหนึ่ง ต่างฝ่ายต่างก็ขาดกันและกันไม่ได้ หรือประเทศ 2 ประเทศที่มีเขตชายแดนร่วมกันก็มักจะมีความสัมพันธ์แบบตบๆ จูบๆ กัน บางช่วงเวลาก็มีการค้าขายระหว่างกัน แต่บางช่วงเวลาก็ปิดชายแดนหรือยิงตอบโต้กัน

การทำงานระหว่าง CBR/ชุมชนกับบางภาคีก็เป็นไปในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ ไม่ใช่จะร่วมมือกันไปได้หมดทุกประเด็น/ตลอดเวลา แต่ทว่าก็มีโต้ขัดแย้งกันไปหมดทุกเรื่องทุกเวลาเช่นเดียวกัน

ในการดำเนินความสัมพันธ์แบบตบๆ จูบๆ นี้ จึงต้องเลือกใช้กลยุทธ์หลายๆ แบบ ทั้งกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกัน การแสวงหาความร่วมมือกัน รวมทั้งกลยุทธ์ที่เป็นยาต้านจะขาดเสียมิได้ คือกลยุทธ์การต่อรอง (negotiation)

ตัวอย่างเช่นในงานวิจัย CBR เรื่องการจัดการของชุมชนต่อภาคีที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อยที่ทำธุรกิจต้มเกลือของ 3 หมู่บ้านใน ต.โคกพระ จ.มหาสารคาม (ชมเชย สุรทิพย์ และคณะ, 2547) ทั้ง 3 หมู่บ้านประสบกับปัญหาผลกระทบจากผู้ประกอบการโรงงานต้มเกลือจำนวน 14 ราย (ซึ่งถือว่าเป็นภาคีที่เกี่ยวข้อง) มานานนับ 10 ปี และแม้ว่าจะได้พยายามแก้ปัญหาด้วยสารพัดวิธีแต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ จนกระทั่งชุมชนได้มาเลือกใช้วิธีการแบบ CBR และวิเคราะห์ว่า ช่องว่างของการแก้ปัญหาที่ผ่านมา คือ การขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่พิสูจน์ผลกระทบของการต้มเกลือ และชุมชนขาดความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนี้ ผลจากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีวิจัยชุมชนจึงออกแบบกิจกรรมด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลผลกระทบเชิงประจักษ์ และการเพิ่มเติมความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ที่เกิดจาก

งานวิจัยคือสามารถทำข้อตกลงร่วมกันกับภาคีภาคธุรกิจ/ผู้ประกอบการโรงงาน ต้มเกลือให้มีกฎเกณฑ์และกติกาในการประกอบการเพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งมีการตั้งกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของชุมชนเพื่อทำหน้าที่เป็น กลไกในการติดตามอีกด้วย

(4.2.6) **บันไดเลื่อนแห่งความร่วมมือ** ดังที่ได้เกริ่นมาบ้างแล้วว่า เรื่อง “การสร้างความร่วมมือกันแบบเป็นหุ้นส่วนหรือภาคี” นั้น ก็มีลักษณะเหมือนกับรูปแบบความสัมพันธ์แบบอื่นๆ เช่น การเป็นเพื่อน คู่รัก คู่ชีวิต คู่ค้า ฯลฯ กล่าวคือ มิใช่ความสัมพันธ์แบบม้วนเดียวจบหรือครั้งเดียวก็เลิก หากแต่เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนแบบบันไดเลื่อนที่ค่อยๆ เลื่อนขึ้นไปทีละขั้น ดังในภาพ



สำหรับบันไดเลื่อนแห่งความสัมพันธ์ระหว่าง CBR กับภาคีนั้น นอกจากจะมีขั้นมีตอนแบบบันไดเลื่อนแล้ว แต่ทว่าการเลื่อนนี้ไม่ใช่มีลักษณะเป็นเส้นตรง (linear) คือมิได้มีแต่ช่วงขาขึ้นอย่างเดียว แต่สามารถจะมีช่วงถอยหลังลงมายังขั้นตอนล่างๆ กล่าวคือ มีการย้อนกลับไปกลับมา และมีลักษณะเป็นหลายวงจร (loop) อีกด้วย

### 4.3 เคลย์ เซอร์กี กับแนวคิดเรื่องความร่วมมือในยุค 4 G

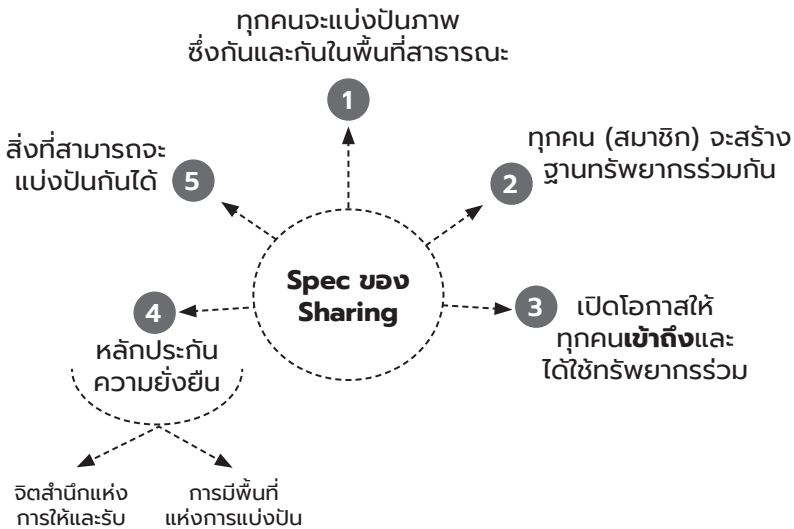
ต่อเนื่องจากแนวคิดเรื่อง “บันไดเลื่อนแห่งความร่วมมือ” ที่กล่าวมา ผู้เขียนขอแนะนำแนวคิดของเคลย์ เซอร์กี (Clay Shirky 2554, **พลังกลุ่มไร้สังกัด**) ที่กล่าวถึง “รูปแบบความร่วมมือในยุค 4 G” ว่า ระบบการรวมกลุ่มองค์กร เครือข่ายในสังคมยุคใหม่ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้น จะแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ/ระดับ ซึ่งผู้เขียนคิดว่า CBR สามารถประยุกต์เอาแนวคิดของเซอร์กีมาใช้ในการพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับภาคีได้ รูปแบบความร่วมมือ 3 ระดับของเซอร์กีมีดังนี้

(คำศัพท์เหล่านี้มีความหมายเฉพาะตามทัศนะของเซอร์กีเท่านั้น)



### (4.3.1) การแบ่งปัน (sharing)

(ก) คุณลักษณะของการแบ่งปัน เซอร์ก็ได้รับบุ spec สำคัญของ “การแบ่งปัน” และได้ยกตัวอย่างกรณีเว็บไซต์แชร์รูปภาพ เช่น เว็บไซต์ Flickr ซึ่งมีกติกา (ข้อตกลงพื้นฐาน) ดังนี้คือ



สำหรับคุณสมบัติของ “สิ่งที่จะแบ่งปันกัน” นั้น เราอาจจะใช้ทัศนะเชิงพุทธศาสนาในเรื่อง “ทาน” ว่าสิ่งที่จะนำมาให้กันนั้นมีได้อย่างหลากหลาย ตั้งแต่ สิ่งของ/วัตถุ/เงินทอง ความรู้ (วิทยาทาน) การช่วยเหลือ กำลังใจ แรงงาน เป็นต้น

(ข) การประยุกต์แนวคิดการแบ่งปันของเซอร์ก็ในงาน CBR หากเราลองประยุกต์คุณลักษณะทั้ง 5 ประการมาวิเคราะห์งานของ CBR ก็จะพบรูปแบบของการแบ่งปันจากฝั่งของ CBR (inside-out) ดังนี้

- (1) มีทั้งการให้-การรับ เมื่อเริ่มต้นทำวิจัย ทีมวิจัยชุมชนส่วนใหญ่ มักจะขยายฐานความรู้/ขยายเส้นขอบฟ้าแห่งการรับรู้ด้วย

การไปดูงานของคนอื่น (แทนการทบทวนวรรณกรรมแบบนักวิชาการ) ซึ่งเท่ากับเริ่มจากการเป็นฝ่ายรับก่อน ด้วยเหตุนี้ ในลักษณะเดียวกับ Flickr เมื่อทำวิจัยเสร็จ ทีมวิจัยส่วนใหญ่ จึงมักมีการสร้างศูนย์/แหล่งเรียนรู้เพื่อให้คนอื่นมาดูงานบ้าง กล่าวคือ ผลิตเป็นฝ่ายให้บ้าง

- (2) **ทุกคนจะสร้างฐานทรัพยากรร่วมกัน** จะสังเกตได้ว่า เป้าหมายหนึ่งของการทำวิจัย CBR ก็คือการสร้างพื้นที่รูปธรรม การจัดหลักสูตรฝึกอบรม การเป็นวิทยากร ซึ่งตามทัศนะของเซอร์ก็ นี่ก็คือ การสร้างฐานทรัพยากรของความรู้ร่วมกัน
- (3) **เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงและได้ใช้ทรัพยากรร่วม** การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงผลงานวิจัยของ CBR นั้นทำได้ง่ายมาก มีทั้งการเข้าถึงเชิงรุกและเชิงรับ ในแง่เชิงรุก กิจกรรมหนึ่งของงานวิจัย CBR ที่มักเป็นกิจกรรมสุดท้ายคือการเผยแพร่ผลงานวิจัยให้แก่สาธารณะ ส่วนในแง่เชิงรับ CBR มีหน้า website ของ สกว.ที่สามารถค้นหารายงานการวิจัยได้อย่างสะดวก รวมทั้งมีสื่อในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือเล่ม จดหมายข่าว วิดีโอ ฯลฯ
- (4) **หลักประกันความยั่งยืนทั้ง 2 ข้อ** ในเรื่องจิตสำนึกแห่งการให้และรับนั้น ก็น่าจะพิสูจน์ได้ในขั้นตอนของการขยายผล ซึ่งทีมวิจัยเดิมได้ไปเผยแพร่ประสบการณ์และบทเรียนให้แก่กลุ่มใหม่/พื้นที่ใหม่ ส่วนการจัดให้มีพื้นที่กลางที่ช่วยให้ “ผู้ให้-ผู้รับ” ได้มาพบปะกันนั้น ก็มีรูปแบบที่หลากหลายดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น ศูนย์เรียนรู้ การจัดงานนิทรรศการ ตลาดความรู้ ฯลฯ

- (5) **สิ่งที่ จะแบ่งปันได้** โดยส่วนใหญ่ ผลลัพธ์และผลผลิตของ CBR จะมีอยู่ 3 รูปแบบคือ คนรู้ (นักวิจัยชุมชน) ชุดความรู้ (ข้อค้นพบจากการวิจัย) และพื้นที่ความรู้ ซึ่งเราจะพบการแบ่งปันทั้ง 3 รูปแบบนี้อยู่ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น ในงานวิจัยเรื่องการท่องเที่ยวชุมชนของศูนย์ประสานงานฯ จ.สตูล (สมพงษ์ หลีเคราะห์ และคณะ 2560) ได้มีการจัดทำ “ทำเนียบของแก่นนำชุมชน” ที่สามารถจะไปเป็นวิทยากรในแต่ละด้านเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่จะเชิญได้เลย

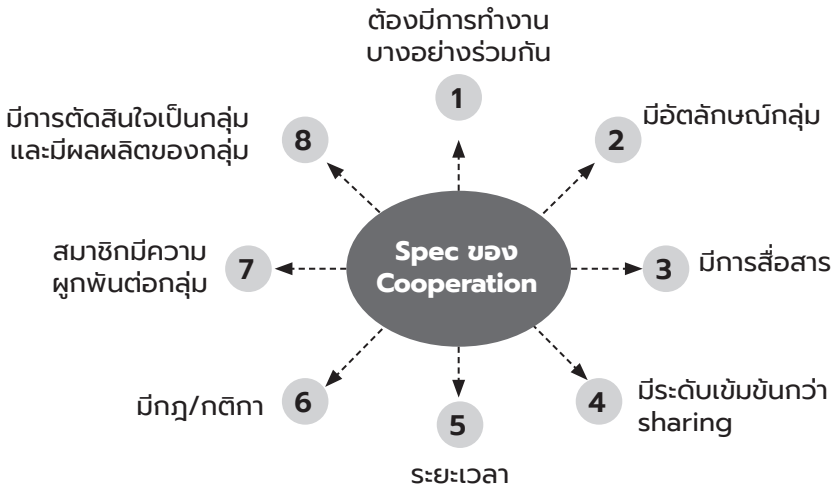
**(ค) การประยุกต์แนวคิดการแบ่งปันของเซอร์กิตจากฝั่งของภาคี** หากประยุกต์แนวคิดเรื่องการแบ่งปันของเซอร์กิตมาจากพากฝั่งของรัฐบ้าง (เป็นการมองแบบ outside-in) ว่า จากประสบการณ์ของ CBR หน่วยงานรัฐ (รวมทั้งภาคธุรกิจ) สามารถจะแบ่งปันอะไรให้แก่ชุมชนและ CBR ได้บ้าง ตัวอย่างของการแบ่งปันจากภาคีจะมีดังนี้

- (1) แบ่งปันตัวบุคคล กล่าวคือ บุคลากรในองค์กรรัฐได้เข้ามาช่วยงานในโครงการวิจัย CBR ในบทบาทและสถานะต่างๆ ตั้งแต่เป็นวิทยากรไปจนถึงเป็นหัวหน้าโครงการวิจัยเอง
- (2) การช่วยเหลือด้านโครงสร้างพื้นฐาน ไม่ว่าจะเป็นถนน ไฟฟ้า น้ำประปา ชุดบ่อน้ำ สร้างอาคารศูนย์เรียนรู้ ฯลฯ ซึ่งภาระหน้าที่ดังกล่าวนี้เป็นบทบาทของภาครัฐอยู่แล้ว เพียงแต่ “ที่มาและวิธีดำเนินการ” เมื่อมาอยู่ในโหมดของ CBR จะเน้นการรับฟังความต้องการและการมีส่วนร่วมของชุมชน

- (3) การแบ่งปันวัสดุ/อุปกรณ์/เงินทุน (ทั้ง in kind และ in cash) ที่รัฐมีทรัพยากรเหล่านี้อยู่แล้ว และมีหน้าที่ “มอบให้” ชุมชน และ CBR ได้ช่วยให้การให้ดังกล่าว “เป็นการให้อย่างมีคุณค่า เป็นการรับอย่างมีปัญญา”
- (4) การให้ความร่วมมือในแง่การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานของชุมชนให้กว้างขวางออกไปในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้รางวัล การจัดเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวชุมชนดีเด่น การให้มาตรฐานสินค้าของชุมชน
- (5) การแบ่งปันองค์ความรู้เฉพาะประเด็นต่างๆ ตัวอย่างเช่น เมื่อชุมชนคลองลิตี จ.สตูล ดำเนินงานวิจัยฟื้นฟูป่าชายเลนได้สำเร็จ หน่วยงานรัฐด้านการศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) ก็ได้เสริมการอบรมการทำเฟอร์นิเจอร์จากไม้ป่าชายเลน เป็นต้น (ดาด ชาลูเต็น, 2548)
- (6) การให้บริการด้านต่างๆ ที่เกินขีดความสามารถของชุมชน ดังเช่นในตัวอย่างงานวิจัยคลองลิตีที่กล่าวมาแล้ว หลังจากฟื้นฟูป่าชายเลนแล้ว เจ้าหน้าที่รัฐที่ดูแลเรื่องการควบคุมคุณภาพน้ำได้นำน้ำและสัตว์น้ำไปตรวจในห้อง lab และปรากฏว่าไม่มีสารตกค้าง ชาวบ้านจึงสามารถเพิ่มอาชีพการเลี้ยงปลาในกระชังได้ เป็นต้น

#### (4.3.2) การประสานงานกัน (Cooperation)

(ก) **คุณลักษณะของการประสานงานกัน** เป็นขั้นไต่ขั้นที่ 2 ของความร่วมมือ ซึ่งในกรณีของ IT นั้น เซอร์ก็ได้ยกตัวอย่างหน้าเว็บของ Wikipedia เป็นแบบฉบับของการประสานงานกันที่มีคุณลักษณะสำคัญๆ ดังนี้



- (1) เป็นบันไดขั้น 2 ที่มีความยากมากกว่าการแบ่งปันกันเฉยๆ เพราะการแบ่งปันนั้นเป็นเพียงแค่มีผลรวมของคนที่มีส่วนร่วม แต่การประสานงานนั้นจะมีความเข้มข้นมากกว่าเพราะจะต้อง **มีการร่วมกันทำงานบางอย่าง**
- (2) ต้องมี **อัตลักษณ์กลุ่ม** ว่า กลุ่มของเราเป็นกลุ่มอะไร มีเป้าหมายอะไร มีภารกิจอะไร มีพื้นที่ส่วนกลางอยู่ตรงไหน
- (3) มีโครงสร้างการสื่อสารที่แน่นอน มีการสื่อสารที่หลากหลายและต่อเนื่อง
- (4) ระดับของความร่วมมือจะเข้มข้นกว่าการแบ่งปัน และเป็นความร่วมมือหลายด้านกว่า (แต่ก็ยังไม่ถึงขั้นกรีดเลือดสาบานแบบขั้นที่ 3 คือ collective action)
- (5) ระยะเวลาของความสัมพันธ์ยาวนาน และอาจจะมีการกำหนด/วางแผนกิจกรรมที่จะดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา

- (6) มีการสร้างมาตรฐานการกำกับดูแล มีกฎกติกา มารยาท ในการเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มที่จะต้องปฏิบัติตาม เช่น ในกรณีของหน้าเว็บต่างๆ ต้องไม่ใช่ประทุษวาจา (Hate speech) เพื่อทำร้ายสมาชิกคนอื่นๆ
- (7) สมาชิกกลุ่มจะมีความรู้สึกผูกพันต่อกลุ่ม (commitment) มีความรู้สึกถึง “ความเป็นสมาชิกของชุมชน” (เช่น มีการปกป้องกลุ่มหากถูกกล่าวหา)
- (8) การประสานงานเพื่อการทำงานร่วมกันนี้จะต้องมีการตัดสินใจ บางอย่างร่วมกันในระดับกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้เกิด “การผลิต แบบงานกลุ่ม” (cooperation production) ที่เกิดจากความ ร่วมมือของทุกฝ่าย

**(ข) ตัวอย่างของ “การประสานงานกัน” ในงาน CBR** ตัวอย่างการทำงานร่วมกับภาคีในบันไดขั้น 2 ของเซอร์กิตที่ปรากฏใน CBR ก็ได้แก่ รูปแบบ ประเภทการทำ MOU การร่วมทำงาน (Co-working) การร่วมทุน (Co-funding) ดังเช่นกรณีตัวอย่าง “การประสานงานกันระหว่างกรมชลประทาน-สำนักงาน กปร. และ สกว.” ในช่วงปี 2552 สำนักงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน (สสช.) ของกรมชลประทานได้ร่วมมือกับสำนักงาน กปร. จัดทำโครงการเติมน้ำเติมชีวิต โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือพัฒนาองค์ความรู้เรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนและ องค์การปกครองท้องถิ่นในการบริหารจัดการน้ำ โครงการดังกล่าวมีระยะเวลา 3 ปี เป็นโครงการนำร่องใน 9 จังหวัด 87 โครงการ

ในช่วงกลางปี 2552 สกว. โดยฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่น ได้เข้าไปร่วมเป็น 3 ประสาน เนื่องจาก CBR มีชุดความรู้สำคัญเรื่องการมีส่วนร่วมที่จะช่วย ตอบโจทย์ที่ 2 หน่วยงานได้ตั้งธงเอาไว้ ทั้ง 3 องค์กรได้จัดทำ MOU เป็น

ลายลักษณ์อักษร มีการวางโครงสร้างของงานและแบ่งบทบาท/ภารกิจของแต่ละองค์กร มีการวางเป้าหมายร่วมและยุทธศาสตร์ร่วมในการดำเนินงาน

จากคุณลักษณะที่กล่าวมานี้จึงน่าจะเข้าข่ายว่า การร่วมมือระหว่างภาคี 3 ฝ่ายนี้เป็นรูปแบบของการประสานงานกันตามทัศนะของเซอร์กี

(4.3.3) การขับเคลื่อนร่วมกัน (Collective action) เป็นบันไดขั้นสูงสุดคือขั้น 3 ของการร่วมมือกันตามแนวคิดของเซอร์กี เนื่องจากบันไดขั้นนี้จะต้องมี “บททดสอบสำคัญ” ที่เรียกร้องให้คนในกลุ่มต้อง “ทุ่มเท” กับการทำอะไรบางอย่างร่วมกันอย่างจริงจัง หากอุปมาอุปไมยว่า ในบันไดขั้น “การประสานงานกัน” นั้น เปรียบเสมือนการเล่นเรือในทะเลที่สงบเงียบ การขับเคลื่อนร่วมกันก็เปรียบประดุจการเล่นเรือท่ามกลางพายุฝนและคลื่นลมแรง ซึ่งคงมีแต่เรือที่ต่ออย่างแข็งแรงเหนียวแน่นทนทานเท่านั้น จึงจะไม่แตกแยกออกเป็นเสี่ยงๆ (ความสัมพันธ์แค่ระดับ”ตะแอมือ”คงไม่แน่นพอ)

### (ก) คุณลักษณะสำคัญของการขับเคลื่อนร่วมกัน

#### ประเภทภาคี



- (1) **ประเภทของภาคีที่เข้าร่วม** มักจะเป็นภาคส่วนที่มีความแตกต่างกัน มีข้อเด่น/ทรัพยากรและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน การมาร่วมกันจึงเป็นการเสริมเพิ่มเติมให้แก่กันและกัน
- (2) **ที่มาของการมาร่วมมือกันนั้น** มักจะเกิดจากการมีปัญหาและอุปสรรคบางอย่างที่ต้องการแก้ไขหรือเข้าไปให้พื้นที่ และนี่จึงเป็นที่มาของการสร้างเป้าหมายร่วม/วิสัยทัศน์ร่วมที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงบางอย่างให้เกิดขึ้น ต้องการแสวงหาและสร้างสรรค์ทางออกที่ไม่อาจจะทำได้หากดำเนินการเพียงตามลำพัง
- (3) **มีการดำเนินกิจกรรมหลายอย่างร่วมกันอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม** และการตัดสินใจดำเนินการของกลุ่มจะมีผลต่อ “ความผูกพันของสมาชิก”
- (4) **มีเงื่อนไขพื้นฐานบางอย่างที่มากกว่าความร่วมมือในบันได 2 ชั้นแรก** เช่น เรียกร้องการมีความเข้าใจร่วมกันในระดับมากพอสมควร (สัมมาทิว) เป็นการรู้จักและเข้าใจในงานของกันและกัน มีระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวนานพอสมควรเช่นกัน
- (5) **สำหรับแรงจูงใจ (Motive) และรูปแบบความสัมพันธ์นั้น** ต้องวางอยู่บนหลักความสมัครใจ รูปแบบความสัมพันธ์ต้องมีความเสมอภาคเท่าเทียม และบนฐานต่างตอบแทน (Reciprocal) ไม่ใช่ “ได้” หรือ “เสีย” แต่เพียงฝ่ายเดียว
- (6) **ต้องมีโครงสร้างและกลไกการจัดการที่เข้มข้นกว่าเป็นบันได 2 ชั้นแรก** เช่น ต้องมีคณะกรรมการ ต้องมีกฎกติกา มีกลไกการกำกับดูแลติดตามการทำงาน มีโครงสร้างการแบ่งบทบาทและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

- (7) ผลประโยชน์/ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนร่วมกันจะมีได้อย่างหลากหลาย และมีทั้งระดับ output/outcome เช่น การช่วยกลุ่มเป้าหมายให้เข้าถึงทรัพยากร (ลดความเหลื่อมล้ำ) การแชร์ความเสี่ยงร่วมกัน เพื่อให้การบริการไม่สะดุดไร้รอยต่อ (Seamless service) เพื่อข้ามให้พ้นกับดักทางความคิดที่ว่า “เรื่องนี้ไม่มีทางออกแล้ว” เป็นต้น

(ข) ตัวอย่างของ “การขับเคลื่อนร่วมกัน” ในงาน CBR มีหน่วยงานรัฐและหน่วยงานธุรกิจเอกชนหลายแห่งที่งานวิจัยเพื่อท้องถิ่นได้พัฒนาความร่วมมือมาตามลำดับขั้นบันไดทั้ง 3 ชั้น จนมาถึงขั้นสูงสุดคือ การขับเคลื่อนร่วมกัน เช่น กรมชลประทาน กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ฯลฯ

สำหรับในที่นี่จะยกตัวอย่างการสร้างความร่วมมือในระดับการขับเคลื่อนร่วมกันระหว่าง CBR กับฝ่ายวิจัยมูลนิธิโครงการหลวง ซึ่งมีคุณลักษณะใกล้เคียงกับบันไดขั้น 3 ของเซอร์กีย์ ดังนี้ (สุภาวิณี ทรงพรวาณิชย์, 2556)

ในปีพ.ศ.2550 เจ้าหน้าที่ CBR ได้ไปทำวิจัยร่วมกับนักวิจัยและเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิโครงการหลวงในรูปแบบของการแบ่งปันกัน กล่าวคือ ทางมูลนิธิเป็นฝ่ายสนับสนุนงบประมาณการวิจัย CBR เป็นฝ่ายสร้างกระบวนการเรียนรู้งานวิจัยแบบ CBR

ในปี พ.ศ. 2553 ในขั้นแรก มีการพูดคุยกันระหว่าง 3 สถาบันคือ สถาบันท่องเที่ยวชุมชน มูลนิธิโครงการหลวง และ CBR เรื่องการร่วมมือกันในประเด็นการท่องเที่ยวชุมชน แต่หลังจากได้ปรึกษาหารือกัน ก็มีข้อสรุปว่า น่าจะขยายประเด็นการวิจัยโดยไม่ต้องยึดติดกับเรื่องการท่องเที่ยวชุมชนเพียงประเด็นเดียว

ในปี พ.ศ. 2554 ทั้ง 3 องค์กรร่วมมือกันเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยด้วยการใช้เครื่องมือแผนที่ทางสังคม (Social mapping) และทั้ง 3 องค์กรได้ตั้งเป้าหมายความร่วมมือใน 3 เรื่องที่จะดำเนินการภายใน 3 ปี คือ

- (1) การศึกษาทุนทางสังคม โดยใช้เครื่องมือแผนที่ทางสังคม
- (2) เพื่อพัฒนาให้เกิดการทำวิจัยแบบ CBR ภายในมูลนิธิ
- (3) เพื่อพัฒนาให้เกิดระบบบริหารงานวิจัย CBR ภายในมูลนิธิ

**(4.3.4) การนำแนวคิดของเซอร์กิม่าใช้ในงาน CBR** เราอาจจะนำแนวคิดเรื่อง 3 ชั้นบันไดของรูปแบบความร่วมมือ sharing /cooperation / collective action ของเซอร์กิม่าใช้ในงาน CBR โดยนำเอา spec/คุณลักษณะของแต่ละรูปแบบมาวัดว่า ตอนนี้อยู่ระดับความร่วมมือระหว่างภาคีกับ CBR นั้นอยู่ในบันไดขั้นไหนแล้ว

อย่างไรก็ตาม เราก็ต้องระวัง “กับดักของการจัดอะไรใส่กล่อง” เหมือนกัน นั่นคือเวลาต้องจัดข้อมูลรูปธรรมใส่กล่องนามธรรม เราก็มักจะเกิดวิตกกังวลว่า มันควรอยู่กล่องไหนดีนี่ มันใส่กล่องนี้หรือเปล่า เราใส่กล่องถูกหรือเปล่า อาการแพ้ก่องดังกล่าวจะเห่อคั้นมากยิ่งขึ้นเมื่อกล่องทั้งหลายนั้นมันไม่ได้แยกขาดจากกันโดยสิ้นเชิง เช่น จาก sharing ไปสู่ cooperation มันอาจจะมี “กลุ่มลูกผสม” แทรกอยู่ตรงกลาง

ดังนั้น การมีกรอบแนวคิด 3 รูปแบบของเซอร์กิม่าให้ใช้นี้จึงน่าจะมีเป้าหมายเพียงเพื่อให้เรารู้อย่างคร่าวๆ ว่า ณ เวลานี้ ความร่วมมือระหว่าง CBR กับภาคีมาถึงแถวๆ ไหนแล้ว และต่อไปควรจะก้าวเดินออกไปในด้านใด (ควรทำงานใน spec ใดให้เข้มแข็งขึ้น) กล่าวคือ นำเอาแนวคิดของเซอร์กิม่าใช้ในฟังก์ชันของการออกแบบกิจกรรมเพื่อดำเนินงาน

และอีกฟังก์ชันหนึ่งที่สามารถจะนำเอาแนวคิด 3 รูปแบบของเซอร์กี มาใช้คือ การสร้างตัวชี้วัดความก้าวหน้าในเรื่องความร่วมมือกับภาคีได้

#### 4.4 ก้าวต่อไปในแนวคิดเรื่อง “การทำงานกับภาคี” ของ CBR

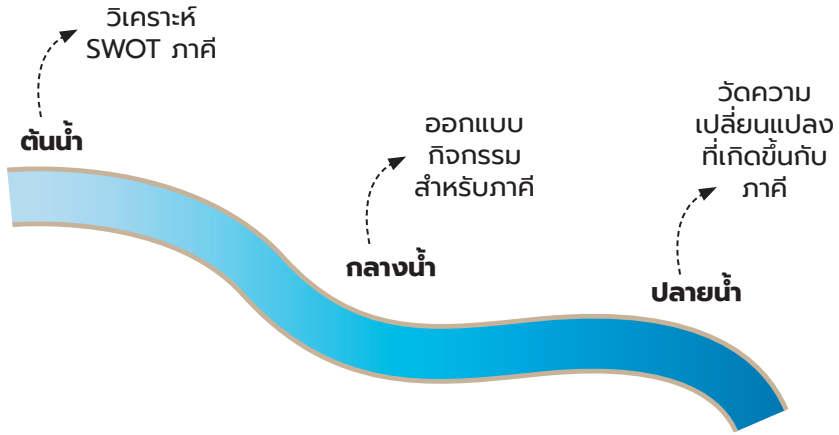
(4.4.1) CBR กับภาคีในทศวรรษที่ 3 การทำงานกับภาคีในทศวรรษที่ 3 ของ CBR นี้ คงจะมีการยกระดับที่ต่อเนื่องมาจากอดีตในหลายๆ ด้าน และในหลายๆ เชิง ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น จากที่เคยทำแบบบางๆ ก็ต้องทำให้เข้มข้นขึ้น จากที่เคยทำแบบภาคีเป็นตัวประกอบ ก็ต้องเลื่อนขึ้นมาเป็นตัวละครหลัก/กลุ่มเป้าหมาย จากที่เคยทำแบบเชิงรับก็ยกระดับมาเป็นการทำงานเชิงรุก จากที่เคยทำเฉพาะบางช่วงเวลา (เช่น รอให้งานวิจัยเสร็จก่อน) ก็ยกระดับมาทำตลอดเส้นทาง (ต้น-กลาง-ปลายน้ำ)

ในท่ามกลางการยกระดับหลายๆ ด้านนี้ ผู้เขียนมีข้อคิดเห็นว่า ควรมีการยกระดับจากการทำงานเฉพาะด้านหัว ให้มาเป็นการทำงานที่มีทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านหัวและด้านก้อย



เท่าที่ผ่านมา เมื่อนึกถึงการทำงานกับภาคี ชาว CBR มักจะนึกถึง “การขอความร่วมมือในรูปแบบต่างๆจากภาคี” เป็นหลัก แม้ว่าอาจจะ(แอบ)วางเป้าหมายในเรื่องการสร้างการเรียนรู้ให้กับภาคีบ้าง แต่เมื่อเทียบกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นชุมชนแล้ว จะเห็นได้ว่า การตั้งเป้าเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับภาคีนั้นยังไม่เด่นชัดนัก แต่ในการก้าวต่อไปนี้ ผู้เขียนคิดว่าการ

ทำงานกับภาคีน่าจะทำให้ครบทั้งด้านหัวและด้านท้าย และต้องทำให้ครบวงจรตลอดสายน้ำ ดังนี้



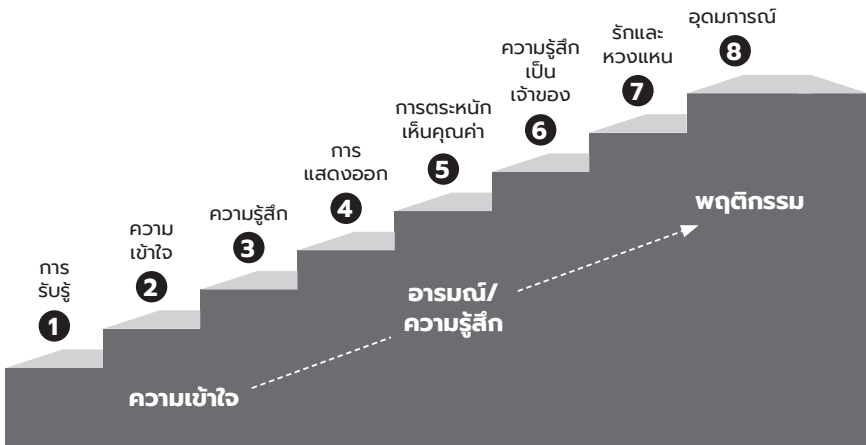
ในการวางเป้าหมายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงกับภาคีนั้น ก็มีบทเรียนของ CBR ที่สามารถจะนำมาใช้ได้สัก 3 ข้อ คือ

(1) แน่แน่นอนว่า คนเรามีใช้ก่อนหินที่จะเคลื่อนที่เพราะแรงผลักดันจากภายนอก หมายความว่าไม่มีใครจะไปเปลี่ยนแปลงใครได้ นอกจากเจ้าตัวต้องการจะเปลี่ยนแปลงเอง (เปลี่ยนจากภายใน) แต่ CBR ในฐานะปัจจัยแวดล้อมภายนอกสามารถจะจัดเงื่อนไข สร้างโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เหมือนเราบังคับให้เมล็ดพืชงอกไม่ได้ แต่เรารดน้ำพรวนดินให้ปุ๋ยได้

(2) CBR เคยมีบทเรียนการวัดความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับชาวบ้าน ดังนั้นจึงสามารถจะถ่ายโอนการวัดความเปลี่ยนแปลงนั้นมาใช้กับภาคีได้

(3) อยากรู้ก็ตาม ดังที่กล่าวมาแล้วว่า เนื่องจากชาวบ้านนั้น เรามักจะวัดการเปลี่ยนแปลงในระดับตัวบุคคล แต่สำหรับภาคีซึ่งเป็น “คนมีสังกัด” เราอาจจะต้องวัดใน 2 ระดับคือ การเปลี่ยนแปลงระดับตัวบุคคล และการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร/หน่วยงาน

(4.4.2) การวัดความเปลี่ยนแปลงของภาคีในระดับตัวบุคคลในสาขาวิชาจิตวิทยา มีการเรียงขั้นบันไดของการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลเอาไว้เช่นตัวอย่างนี้



สำหรับตัวอย่างรูปธรรมของการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลที่เป็นภาคีของ CBR เมื่อมองจากฝั่ง CBR (inside-out) จะดูได้จากหนังสือเล่มเล็กของ สกว. ชื่อ **อบต.แนวใหม่ ใช้วิจัยนำพัฒนา** (เกษสุตา สิทธิสันติกุล, บรรณาธิการ, 2549)

(4.4.3) การวัดความเปลี่ยนแปลงของภาคีในระดับหน่วยงาน/องค์กร ขนิษฐา กาญจนรังษิณนท์ (2544) ได้ทำวิจัยให้ สกว. เรื่อง “การวิจัยและพัฒนา รูปแบบกระบวนการชุมชนและการเชื่อมต่อกับระบบการบริหารการพัฒนาของรัฐ” โดยเป็นการมองจากฝั่งของรัฐออกมา (outside-in) ว่าหน่วยงานต่างๆ ของรัฐจะเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการได้อย่างไร และได้ให้เกณฑ์วัดความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานรัฐเอาไว้ 4 เกณฑ์คือ

- (1) การปรับโครงสร้างองค์กรการบริหารการพัฒนาในระดับต่างๆ ให้เหมาะสมกับการพัฒนาแบบองค์รวมที่มีชุมชนเป็นศูนย์กลาง
- (2) การปรับระบบแผนงานและระบบงบประมาณให้ยืดหยุ่น
- (3) การปรับระบบข้อมูล (และชุดความรู้ที่ใช้) ให้เอื้อต่อการตัดสินใจของชุมชนและเป็นกลไกประสานการทำงานของพื้นที่
- (4) การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีบทบาทสนับสนุนกระบวนการพัฒนาตนเองของชุมชน/องค์กรท้องถิ่น

(4.4.4) การวัดความเปลี่ยนแปลงทั้งระดับตัวบุคคลและหน่วยงาน สินธุ แก้วสินธุ (2555) รวบรวมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองท้องถิ่น (อปท.) ซึ่งเปรียบเสมือน “รัฐบาลน้อย” ที่ได้เกิดขึ้นหลังจากที่ได้เข้ามามีประสบการณ์ร่วมทำงานกับ CBR (เป็นการมองแบบ inside-out) เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับตัวบุคคลและองค์กร 4 ด้านใหญ่ๆ ดังนี้ (จดหมายข่าว CBR, ปีที่ 13:2, 2555)

- (1) การปรับเปลี่ยนการรับรู้และวิธีคิดต่อ “งานวิจัย” จากแต่เดิมที่เคยคิดว่าเป็นงานของนักวิชาการและไม่ได้ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาชุมชน มาเป็นการรับรู้ใหม่ว่า งานวิจัยเพื่อท้องถิ่นสามารถช่วยแก้ปัญหาของชุมชนได้จริง
- (2) การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน จากแต่เดิมที่เคยทำงานแบบเอา “อปท.เป็นตัวตั้ง” หรือ “อปท.คิดและทำอยู่ฝ่ายเดียว” มาเป็นวิธีการทำงานแบบ “เอาชุมชนเป็นตัวตั้งและมีส่วนร่วม”
- (3) การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายของ อปท. จากแต่เดิมเคยใช้นโยบายแบบ “จากบนลงล่าง” ก็เปลี่ยนมาเป็นนโยบายที่มีที่มา “แบบจากล่างขึ้นบน” ตัวอย่างเช่น การจัดการขยะซึ่งแต่ก่อนจะสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัดซื้อถังขยะรถขยะ ก็เปลี่ยนมาเป็นการสนับสนุน “การจัดการขยะโดยชุมชน”

(4) การนำเอา “กระบวนการวิจัยแบบ CBR” ทั้งกระบวนการ (ตั้งแต่การพัฒนาโจทย์ไปจนถึงการออกแบบและดำเนินกิจกรรม) ไปใช้ในการดำเนินโครงการพัฒนาของพื้นที่ (พูดภาษาคอมพิวเตอร์ก็คือได้ดาวน์โหลด App.CBR ไปใช้ทำงาน)



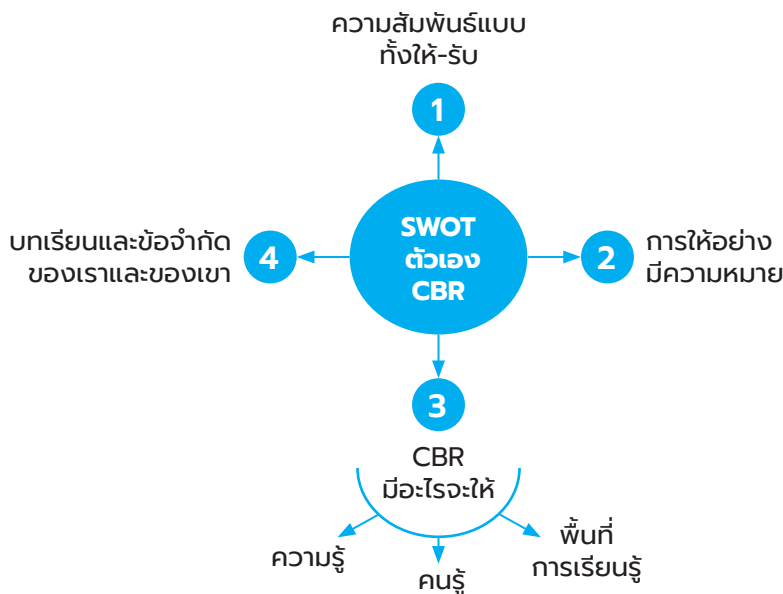
## 5

# เริ่มต้นที่การทำ SWOT ตัวเราเอง



หากเราเชื่อถือในคำกล่าวของซุนวู นักการทหารผู้ยิ่งใหญ่ของจีนที่ว่า “ในการทำศึกสงครามนั้น ถ้ารู้เขา และรู้เรา รบร้อยครั้งก็จะชนะทั้งร้อยครั้ง” ในการทำงานร่วมกับภาคี (ซึ่งอาจจะเป็นสงครามเล็กๆ) เราก็จำเป็นต้องทั้ง “รู้เขา” และ “รู้เรา” ส่วนเครื่องมือสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การรู้เรา รู้เขาแจ่มแจ้งมากขึ้นก็คือ SWOT นั่นเอง

ในที่นี้ ผู้เขียนจะขอเริ่มต้นด้วย “การรู้เรา SWOT ตัวเอง (CBR)” เสียก่อน และคงไม่ต้องพูดเรื่องนี้มากนัก เพราะผู้อ่านบทความนี้น่าจะเป็นชาว CBR ที่มักจะมีการใช้เครื่องมือ SWOT ตัวเองอยู่แล้ว (น่าจะใช่เนะ) ผู้เขียนจึงจะเลือกส่อง SWOT CBR เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือหรือการทำงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงกับภาคีเท่านั้น



## 5.1

### ความสัมพันธ์แบบหุ้นส่วนเป็นความสัมพันธ์แบบ “ทั้งให้-ทั้งรับซึ่งกันและกัน” (Reciprocal)

ดังนั้น ทุกฝ่ายก็ต้องสำรวจทั้ง “ต้นทุนหน้าตักที่ตัวเองมี” (เพื่อจะให้) และสำรวจ gap คือ “ส่วนที่ขาดของตน” (เพื่อที่จะรับ)

## 5.2

### ในฐานะ “ผู้ให้” เราต้องรู้ว่า “การให้ทุกครั้งใช้ว่า จะมีความหมาย บรรลุเป้าหมายหรือทรงคุณค่าเสมอไป”

น่าจะมีแต่ “การให้ที่เต็มเต็มตรงที่ผู้รับยังขาดอยู่/หรือมีความต้องการ (in need) เท่านั้น” จึงจะเป็นการให้ที่ทรงคุณค่า แต่ถ้าไปเต็มตรงที่ “ผู้รับมีอยู่แล้ว” (หรือคิดว่ามีอยู่แล้ว) เราผู้ให้ก็จะกลายเป็น “ส่วนเกิน” (หลักการนี้จะกลายเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญของการทำงานกับภาคีของ CBR คือ “กลยุทธ์ฝ่าทางตันให้ภาคี”)

CBR จึงจำเป็นต้องสำรวจ “ต้นทุนหน้าตักของตัวเอง” และเป็น “ต้นทุน” ที่เมื่อให้ไปแล้ว จะไม่เป็นส่วนเกินของผู้รับ กล่าวคือ เป็นการให้ที่ถูกรับ ถูกที่ ถูกจังหวะเวลา

## 5.3

### CBR มีอะไรจะให้บ้าง

ถึงแม้ว่าฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่นจะเป็นหน่วยงานที่สังกัดอยู่ในองค์กรเงินทุน เช่น สกว. แต่ทว่าการให้ทุนทำวิจัยก็ไม่น่าจะใช้เป้าหมายหลักของฝ่ายงานนี้ หากแต่การให้ทุนวิจัยนั้นน่าจะเป็นกุศโลบายในการสร้างโอกาสของการทำงานร่วมกันระหว่าง CBR กับชุมชนและภาคีมากกว่า

สำหรับ “ต้นทุน” หรือจุดแข็งของ CBR ที่จะมอบให้แก่ภาคีนั้นก็มี 3 รูปแบบที่กล่าวมาแล้ว คือ ชุดความรู้ คนรู้ (วิทยากร/แกนนำ/นักวิจัยชุมชน) และพื้นที่รูปธรรมเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งใน 3 รูปแบบนี้ ผู้เขียนคิดว่าเรื่องชุดความรู้ เป็นส่วนที่สำคัญที่สุด (เทียบกับพุทธศาสนาก็คือพระธรรม)

ตัวอย่างชุดความรู้สำคัญๆ ที่ CBR มี (และมักเป็นช่องโหว่ของภาคี) เช่น

(i) **ความรู้เรื่องวิธีการทำงานกับชุมชนแบบมีส่วนร่วม** แม้แต่รูปแบบที่ง่ายที่สุด คือการจัดการประชุมแบบมีส่วนร่วม (ซึ่งชาวบ้านในชุมชนแยกแยะได้อย่างชัดเจนว่าเป็นการประชุมของใครเพียงแค่วิธีการจัดโต๊ะการประชุม)

เนื่องจากปัจจุบัน แนวคิดเรื่อง “การมีส่วนร่วม” เป็นแนวคิดยอดฮิตติดอันดับของการทำงานในทุกวงการ “ใครๆ ก็ PAR กันทั้งนั้น” (แต่ไม่รู้ว่าจะ PAR ไปไหน) ดังนั้นในด้านหนึ่ง ก็ดูเหมือนจะเป็น “โอกาสที่ดี (Opportunity) สำหรับ CBR ที่ทำให้คุยกับภาคีได้ง่ายขึ้น (แต่ก็ต้องสำรวจของจริงดูก่อนนะ เพราะมีข่าวเหมือนกันว่า หน่วยงานรัฐบางแห่งก็ไม่ค่อยชอบหน้า “การมีส่วนร่วม” อยู่เหมือนกัน) แต่ในอีกด้านหนึ่งก็เป็น “อุปสรรค” (Threat) สำหรับ CBR ที่จะขายแนวคิดเรื่อง PAR เพราะภาคีเขาก็คิดว่าเขามีอยู่แล้ว

ดังนั้น CBRจึงต้องพบกับความท้าทายว่า จะแสดงให้เห็นได้อย่างไรว่า PAR แบบ CBR นั้นมีความแตกต่างจาก PAR ของคนอื่นๆ อย่างไร

(ii) **ความรู้เรื่อง “วิธีการทำงานบนฐานข้อมูล”** (แทนการใช้ความคิดเห็น) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การรู้ว่าจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลอะไร (ขั้นพัฒนาโจทย์) จะเก็บข้อมูลได้อย่างไร (ขั้นสร้างเครื่องมือ) จะจัดการกับข้อมูลที่เก็บมาได้อย่างไร (ขั้นการวิเคราะห์สังเคราะห์) จะนำเอาข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร (ออกแบบกิจกรรม) เป็นต้น

(iii) ความรู้เรื่อง “การออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง” ที่แตกต่างจาก “การทำกิจกรรมก็เพื่อให้ได้ทำ” และข้อแตกต่างระหว่างงานวิจัยแบบ CBR กับงานวิจัยวิชาการทั่วไปก็คือ “ช่วงจังหวะของการสร้างการเปลี่ยนแปลง” โดยที่งานวิจัยวิชาการนั้นมักจะต้องทำวิจัยให้เสร็จก่อนตอนปลายทาง แล้วจึงนำมาสร้างการเปลี่ยนแปลง แต่งานวิจัย CBR นั้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นกลางทางหรือตลอดระยะทางระหว่างการวิจัยเลย

## 5.4 บทเรียนและข้อจำกัดของการให้/การขายความคิด

หากเราเทียบเคียงว่า ชุดความรู้ (เปรียบประดุจพระธรรม) ของ CBR นั้นเป็น “สินค้าทางความคิด/สินค้าทางปัญญา (Intellectual commodity) ดังที่กล่าวมาแล้ว ในการซื้อและการขายสินค้าทางความคิดนี้ CBR ได้พบบทเรียนและข้อจำกัดในการขายอะไรบ้าง ผู้เขียนจะลองรวบรวมตัวอย่างมานำเสนอ ดังนี้

**(5.4.1) ความรู้ที่ย้ายฝั่ง** ในขั้นตอนของการผลิตความรู้ นั้น แหล่งผลิตแหล่งใหญ่ที่ CBR ทำงานด้วยคือชุมชน แต่เมื่อย้ายข้างมาทำงานกับภาคีเช่นหน่วยงานรัฐหรือภาคธุรกิจ เราต้องตระหนักถึงความแตกต่างระหว่าง 2 ฝั่งนั้น เช่น เมื่อทำงานกับชาวบ้านในเรื่องสุขภาพ ชาวบ้านจะมองมาจากมุมมองของ “ผู้รับบริการ” แต่เมื่อทำหลักสูตรฝึกอบรมงานวิจัย CBR ให้แก่ อสม. อสม. จะมีฐานะเป็น “ผู้ให้บริการ”

ข้อสรุปเบื้องต้นก็คือ เราอาจจะโยกความรู้เฉพาะๆ แบบสดๆ โดยไม่ปรุงแต่งตัดแต่งเลยจากฐานผลิตความรู้กับชุมชน มาใช้แบบต้นสดกับภาคีคงจะไม่ได้ ตัวอย่างเช่น หากใช้เครื่องมือ Timeline สัมรวจบริบทชุมชน เมื่อทำงานกับหน่วยงานรัฐ CBR จะยังคงใช้เครื่องมือ Timeline นี้ได้หรือไม่ เป็นต้น

(5.4.2) 2 สูตรของการจัดจังหวะเข้าทำ ดังที่ได้กล่าวถึงคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของ “การเป็นหุ้นส่วน” ว่า ต้องเป็นความสัมพันธ์ที่เสมอภาคเท่าเทียมเคียงบ่าเคียงไหล่กัน แต่ก็จะมีบางกรณี (บางโมเมนต์) ที่ CBR ในฐานะตัวกลางที่นำภาคีเข้ามาประสานกับชุมชน โดยที่ทั้ง 2 ภาคส่วนมาจาก “โลกที่ไม่เสมอกัน” และเมื่อโคจรเข้ามาพบกันในโครงการวิจัย CBR ทั้งคู่ก็พบปะบ่าและไหล่ที่ไม่เสมอกันติดเข้ามาด้วย การทำงานแบบเคียงบ่าเคียงไหล่จึงไม่เกิดขึ้น

พี่เลี้ยง/โหนดบางคนจึงบ่นว่า เมื่อในทีมวิจัยประกอบด้วยนักวิชาการและชาวบ้าน เวลาที่มีการประชุมทีม ก็มักจะมีแต่นักวิชาการเท่านั้นที่พูดอยู่ฝ่ายเดียว ส่วนชาวบ้าน (ซึ่งแม้ทางนักวิชาการ) มักจะเงียบ เอาแต่ฟังไม่แสดงความคิดเห็น ซึ่งสะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่ไม่เสมอภาคกัน

แต่ฉากอย่างที่เล่ามาข้างต้นนี้ จะไม่เกิดขึ้น หากด้านนักวิจัยชุมชนนั้นเป็นผู้ที่ผ่านศึกวิจัย CBR มาอย่างเคียวกรำแล้ว ในกรณีหลังนั้น ทั้งนักวิชาการและนักวิจัยชุมชนทหารเก่าต่างก็จะมีอาวุธทางปัญญาของตนเองที่พอสูสีกัน

บทเรียนของพี่เลี้ยง CBR ในฐานะตัวกลางที่จัดให้มีการพบกันระหว่างนักวิชาการ/เจ้าหน้าที่รัฐ/ผู้มีอำนาจในสังคมกับชาวบ้านจึงมีได้ 2 สูตร สูตรแรก หากเป็นชาวบ้านที่บรรลุแล้วซึ่งความเข้าใจเรื่องศักดิ์ศรีของตนเอง เป็นกรณีที่มีศีลเสมอกัน แบบนี้สามารถจัดการได้แบบจังหวะเดียวเลย คือให้ทุกฝ่ายพบกันได้ในวงประชุม

แต่หากเป็นกรณีที่ชาวบ้านยังรู้สึกตกเป็นรองเป็นไกรรองบ่อน ยังรู้สึกว่ามีความรู้น้อยกว่านักวิชาการหรือภาคีภาคส่วนอื่นๆ ในกรณีนี้ตัวกลางต้องทำงานแบบ 2 จังหวะ จังหวะแรกคือต้องทำให้ชาวบ้านเข้มแข็งเสียก่อน (ถ้าเป็นนักมวยก็หมายความว่า ต้องทำน้ำหนักก่อนจะขึ้นชกในรุ่นที่สูงขึ้น) แล้วจึงค่อยก้าวไปสู่จังหวะที่ 2 คือจัดให้มีการทำงานร่วมกันทุกฝ่าย

(5.4.3) เมื่อ “ผู้ให้ออกขาย แต่ผู้รับไม่ค่อยอยากซื้อ” สำหรับการขายสินค้าทางความคิด/สินค้าทางปัญญาเช่นงานวิจัย CBR นั้น ต้องถือเป็น “การขายที่ไม่ถ่วงน้ำหนัก” เนื่องจากความคิดที่นำมาขายนั้นมีลักษณะ “ทวนกระแสความคิดและวิธีปฏิบัติเดิมที่ผู้ซื้อคุ้นเคย

ในการขายแนวคิด CBR ให้กับชาวบ้าน พี่เลี้ยง CBR มักจะเจอด้านเรื่อง “สารตกค้างต่อความเข้าใจว่างานวิจัยคืออะไร” ส่วนในการขายงาน CBR ให้กับภาคีโดยเฉพาะที่เป็นหน่วยงานรัฐนั้น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ อดต.พันธ์ใหม่ส่วนใหญ่จะให้ข้อมูลที่มันเป็นแบบฉบับว่า ในระยะเริ่มต้น จะไม่ค่อยเข้าใจเลยว่าทำไมพี่เลี้ยง CBR จึงไม่บอกออกมาเลยว่า(แบบว่าหน่วยเหนือสั่งการมา) จะให้ทำอะไร ทำไมไม่ต้องตั้งคำถามให้คิดเอง ทำเอง แต่ในลำดับต่อมาก็บรรลุเข้าใจว่าที่ต้องให้ “คิดเองทำเอง” ก็เพื่อให้ “คิดเป็นทำเป็น” แต่วิธีการเช่นนี้ผิดแผกแตกต่างไปจากวิธีการทำงานแบบที่ภาคีคุ้นเคย (หน่วยเหนือมีนโยบายและคำสั่งมาเลย) และทำให้ไม่ค่อยอยากซื้อวิธีการแบบCBRในช่วงเริ่มต้น

(5.4.4) ความไม่หลากหลายของรูปแบบสินค้า เนื่องจากฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่อยู่ใน สกว. ซึ่งมีภารกิจหลักคือ การให้ทุนทำวิจัย ดังนั้น ผลผลิตทางความรู้ที่นำไปจำหน่ายจึงมีอยู่รูปแบบเดียวคือการทำวิจัย แต่ในขณะที่ภาคีส่วนใหญ่มีภาระงานแบบอื่นๆเป็นหลัก มิใช่หน่วยงานทำวิจัย ดังนั้น จึงซื้อผลิตภัณฑ์ของ CBR ได้ยากหรือซื้อได้ไม่บ่อยครั้งนัก

ในลำดับต่อมา พี่เลี้ยงของ CBR หลายแห่งที่มีความจำเป็นต้องทำงานร่วมกับภาคีเช่น หน่วยงานรัฐหรือภาครัฐกิจจึงค้นพบการแตก line ผลผลิตทางของ CBR ให้หลากหลายมากขึ้น อย่างน้อยก็มี 3 รูปแบบให้เลือกคือ **ผลิตภัณฑ์แบบลูกเต็ม** (การทำโครงการวิจัย) **แบบลูกครึ่ง** (นำเอากระบวนการแบบ CBR ไปใช้) และ**แบบลูกเลี้ยว** (นำเอาเครื่องมือทำงานของ CBR ไปใช้ เช่น การสำรวจ

ชุมชนแบบมีส่วนร่วม การถอดบทเรียน การคืนข้อมูล ฯลฯ) ซึ่งก็ทำให้การขายง่ายขึ้น และให้โอกาสลูกค้าได้ทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ขั้นต้นก่อนแล้วจึงค่อยๆ ไต่ระดับขึ้นมาเรื่อยๆ

**(5.4.5) ระบบหมุนเวียนคนทำงานของภาคี** ใน 4-5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ส่วนใหญ่เป็นการมองแบบ Inside-out คือมองข้อจำกัดของ CBR แต่ในข้อ (5.4.5) นี้จะเป็นการมองแบบ outside-in คือมองจากข้อจำกัดของภาคีเข้ามา ข้อจำกัดแรกคือระบบหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนคนทำงานทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการของภาคี โดยเฉพาะหน่วยราชการ ดังนั้น หลังจาก CBR ได้ทุ่มทุนสร้างกับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่รัฐไปรุ่นหนึ่ง เมื่อเกิดการโยกย้ายตำแหน่งเป็นคนใหม่เข้ามา ก็เท่ากับต้องมาเริ่มต้นกันใหม่ (บางโครงการกว่าจะทำวิจัยเสร็จ ต้องเข้าชี้แจงกับนายอำเภอไปถึง 5 คน) และบางสถานการณ์ก็ยิ่งเลวร้ายไปกว่านั้น หากผู้บริหารคนใหม่เปลี่ยนนโยบายใหม่ทั้งหมด

**(5.4.6) ทัศนคติในการทำงานของภาคีไม่เข้ากับผลิตภัณฑ์ของ CBR** หน่วยงานรัฐส่วนใหญ่จะเน้นการทำงานในเชิงปริมาณ และเน้นการสร้างผลงานอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นทัศนคติที่ค่อนข้างตรงกันข้ามกับวิธีการทำงานของ CBR ที่เน้นการทำงานเชิงคุณภาพ และถือคติ “ช้าช้าได้พริ้วเล่มงาม” นอกจากนี้คนของหน่วยงานรัฐมักจะมีภาระงานมากในขณะที่การทำงานวิจัย CBR ก็เรียกร้องเวลาในการดำเนินการไม่น้อยเช่นกัน





จาก 2 ทศวรรษในการทำงาน CBR กับชุมชน พี่เลี้ยง/โหนดก็ได้สั่งสมความรู้ในการคัดเลือกกว่า จะเลือกทำงานกับชุมชนแบบใด (ซึ่งก็คือหลักการ Sampling ในการวิจัยทั่วไป) จะทำได้หรือไม่และจะต้องทำอย่างไร เครื่องมือหลักๆที่นำมาช่วยการทำงานในขั้นตอนนี้ก็เช่น แผนที่ทางสังคม (Social mapping) การวิเคราะห์บริบทชุมชนแบบมีส่วนร่วม ฯลฯ

ผลจากการใช้เครื่องมือช่วยทำงานแบบต่างๆ ก็ช่วยให้พี่เลี้ยง/โหนดสามารถที่จะจัดแบ่ง “ประเภทของชุมชน” โดยใช้เกณฑ์ต่างๆ เช่น ถ้าใช้เกณฑ์พื้นที่ก็อาจจะแบ่งเป็นชุมชนเมือง ชุมชนชนบท ชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท หากใช้เกณฑ์ “ความพร้อมที่จะทำโครงการวิจัย” ก็อาจจะแบ่งเป็นชุมชนเข้มแข็ง/มีความพร้อม (มีแกนนำ มีความสามัคคี) ชุมชนระดับกลาง ชุมชนที่ยังไม่พร้อม (มีความขัดแย้งกันสูง) เป็นต้น

เมื่อขยับมาจัดการทำงานกับภาคี เราก็สามารถจะพลิกตำราเดิมที่เคยใช้กับชุมชนมาใช้กับภาคีได้ โดยต้องมีการดัดแปลงบ้างให้เข้ากับธรรมชาติของภาคี เช่น บทเรียนสอนใจเดิมที่ว่า “จะทำงานกับภาคีใด ก็ต้องวิเคราะห์ SWOT ภาคีนั้นเสียก่อน”

และดังที่ได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้นว่า รูปแบบความร่วมมือกับภาคีนั้นมีความแตกต่างหลากหลายไปตามประเภทของภาคี เช่น การเป็นหุ้นส่วนเชิงธุรกิจกับภาคีภาคธุรกิจ การเป็นหุ้นส่วนเชิงการเมืองกับภาคีภาครัฐ ฯลฯ ดังนั้น การที่จะตัดสินใจ “เสียงพวงมาลัย” ให้ถูกตัวนั้น ก็ต้องวิเคราะห์คุณลักษณะของภาคีแต่ละประเภทเสียก่อน

ดังเช่นประสบการณ์ของศูนย์ประสานงานฯ จ.อุบล ที่ได้มีบทเรียนการทำงานกับภาคีประเภทต่างๆ สั่งสมเอาไว้อย่างโชกโชน (และอาจจะชอกช้ำบ้าง) และได้เขียนบทสรุป 5 ขั้นตอนในการทำงานกับภาคีโดยเปิดฉาก**ขั้นตอนแรก**

ด้วยการระบุ (Identify) ภาควิชาให้ตรงกับประเด็นที่ CBR กำลังทำงานอยู่ เช่น ถ้าทำเรื่องการจัดการน้ำ ก็สแกนดูหน่วยงานรัฐหลายๆ ระดับที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดการน้ำ ถ้าทำเรื่องผู้สูงอายุก็ต้องสแกนตามกลุ่มเป้าหมายใหม่ เป็นต้น และขั้นตอนที่สองก็คือ **ต้องใช้เครื่องมือ SWOT วิเคราะห์ภาคีที่คัดสรรมาแล้ว** ก่อนจะดำเนินงานในขั้นต่อไป

มีเกณฑ์หลายเกณฑ์ที่จะใช้ในการจัดประเภทภาควิชา ในที่นี้จะใช้ตามการแบ่งของ CBR ซึ่งแบ่งภาควิชาตามประสบการณ์การทำงานของ CBR เช่น ภาควิชาหน่วยงานรัฐท้องถิ่น สถาบันการศึกษาหลายระดับ/หลายขนาด องค์กรศาสนา สื่อมวลชน ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม เป็นต้น ผู้เขียนจะยกตัวอย่างประสบการณ์การสร้างความเป็นหุ้นส่วนกับภาควิชาบางประเภทของ CBR ในลำดับต่อไป (ตัวอย่างที่จะยกนี่ยังขาดภาควิชาที่น่าสนใจบางภาคส่วน เช่น องค์กรศาสนา สื่อมวลชน เพียงเพื่อมิให้เอกสารยืดยาวเกินไป มิใช่ว่าภาควิชาภาคส่วนดังกล่าวไม่สำคัญ)

## 6.1 ภาควิชาหน่วยงานรัฐ (ส่วนกลาง/ท้องถิ่น)

(6.1.1) การทำงานกับภาควิชารัฐ : สำคัญแต่ก็ไม่ง่าย ในสนามนิเวศแห่งความเหลื่อมล้ำที่มีผู้เล่น (Players) อย่างน้อย 3 ตัวที่มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาคือความเหลื่อมล้ำ เราจะเห็นได้เลยว่า Player B คือหน่วยงานรัฐนั้นจะเป็น **“เจ้าภาพหลัก/ผู้เล่นหลัก”** เลยในการแก้ไขปัญหา

และก็มีใช่เพียงปัญหาคือความเหลื่อมล้ำเท่านั้นที่หน่วยงานรัฐจะมีความสำคัญในฐานะ **“เจ้าภาพหลัก”** แต่ทว่ากับปัญหาอื่นๆ ในชุมชนที่เป็นปัญหาส่วนรวมนั้น ถ้าต้องการให้การแก้ไขปัญหาก้าวไปถึงระดับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ก็คงต้องอาศัยหน่วยงานรัฐเป็น **“สะพานข้าม”** ไปให้ถึง

นอกจากนั้น ในการบริหารจัดการ “สินค้าสาธารณะ”(Public goods) ให้แก่คนกลุ่มต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นป่าไม้ แหล่งน้ำ ขยะ ศูนย์เด็กเล็ก ความปลอดภัยทางถนน สวัสดิการ การให้บริการสุขภาพ ฯลฯ หน่วยงานรัฐก็เป็น “แหล่งทรัพยากร” ที่มีทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ (เช่น งบประมาณ สถานที่ อุปกรณ์ บุคลากร) และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (เช่น ความชอบธรรม ความสามารถ การประสานงาน ฯลฯ) อย่างพรักพร้อมมากกว่ากลุ่มชาวบ้านธรรมดาทั่วไป

นอกเหนือจากความสำคัญทั้ง 3 สถานะของหน่วยงานรัฐคือ เป็นเจ้าภาพหลัก เป็นสะพานเดินไปสู่โครงสร้าง เป็นผู้อุปถัมภ์หลักอย่างเป็นทางการแล้ว ความสำคัญประการสุดท้ายของหน่วยงานรัฐก็คือ ในหลายกรณี หน่วยงานรัฐเองเป็น “ต้นตอของปัญหา” ดังนั้น หากจะแก้ไขปัญหาลึ้นสุด ก็ต้องลงไปเปลี่ยนแปลงที่ต้นตอ

แม้ว่าหน่วยงานรัฐจะเป็นภาคที่มีความสำคัญอันดับต้นๆ ของ CBR แต่ทว่าจากประสบการณ์ของศูนย์ประสานฯ บางศูนย์ เช่น จ.อุบลราชธานี ก็พบบทเรียนว่า การทำงานกับหน่วยงานรัฐนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายเลย (ยิ่งหน่วยงานระดับสูงก็ยิ่งลำบาก ยิ่งทำงานกับคนมีตำแหน่งระดับสูง ก็ยิ่งยาก ดังที่พระพยอมเทศน์เอาไว้ว่า “ปลาใหญ่ ไล่เกลื้อยาก”) แต่ในอีกด้านหนึ่ง “ถึงจะไม่ง่าย แต่ก็เชื่อว่าไม่มีทางเสียเอาเลย” เพียงแต่ต้องมีวิหยายุทธ์ที่ล้าเลิศสักหน่อยและต้องใช้เวลาพอสมควร

**(6.1.2) การ check status หน่วยงานรัฐ** ดังได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า หากใช้มุมมองแบบ outside-in เราก็จะพบว่า มีการขยับขับเคลื่อนทั้งแนวคิดและแนวปฏิบัติใหม่ๆ ในหน่วยงานรัฐ ดังนั้น นอกเหนือจากการใช้เครื่องมือ SWOT แล้ว เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานรัฐที่ CBR กำลังจะทำงานด้วยเป็นปัจจุบันมากที่สุด จึงควรต้องมีการ check status ทางแนวคิดของหน่วยงานเป้าหมายที่กำลังอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

- เป็นภาระงานโดยตรง → ทำมาแล้ว → แต่ไม่ได้ผล
- เป็นภาระงานโดยตรง → แต่ยังไม่ได้ทำ
- เป็นภาระงานโดยตรง + ต้องร่วมมือกันหลายหน่วย → แต่ต่างคนต่างทำ
- ไม่ใช่ภาระงานโดยตรง → แต่อยากทำ → และยังคงคิดแบบเดิม
- ไม่ใช่ภาระงานโดยตรง → แต่อยากทำ → และเริ่มคิดแบบใหม่

**(6.1.3) จุดคานงัดอยู่ระดับไหน** ในแวดวงวิชาการและการพัฒนา มีข้อถกเถียงกันว่า สำหรับการแก้ปัญหาใหญ่ๆ ของสังคม เช่น ปัญหาเรื่องความเหลื่อมล้ำ จุดคานงัด (Fulcrum) ของการแก้ปัญหาควรอยู่ที่หน่วยงานรัฐในระดับไหน คำตอบที่ได้จะมาเกี่ยวข้องกับการทุ่มเทพยายามลงไปที่จุดคานงัดนั้น ซึ่งมีหลายคำตอบในเรื่องนี้ แต่โดยรวม คำตอบจะอยู่ระดับแถวๆ หน่วยงานรัฐในท้องถิ่นตั้งแต่ระดับอำเภอลงมา ดังนั้น หน่วยงานรัฐท้องถิ่นที่เป็นความหวังในการแก้ไขปัญหาหลักๆ ของสังคมจึงอยู่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่

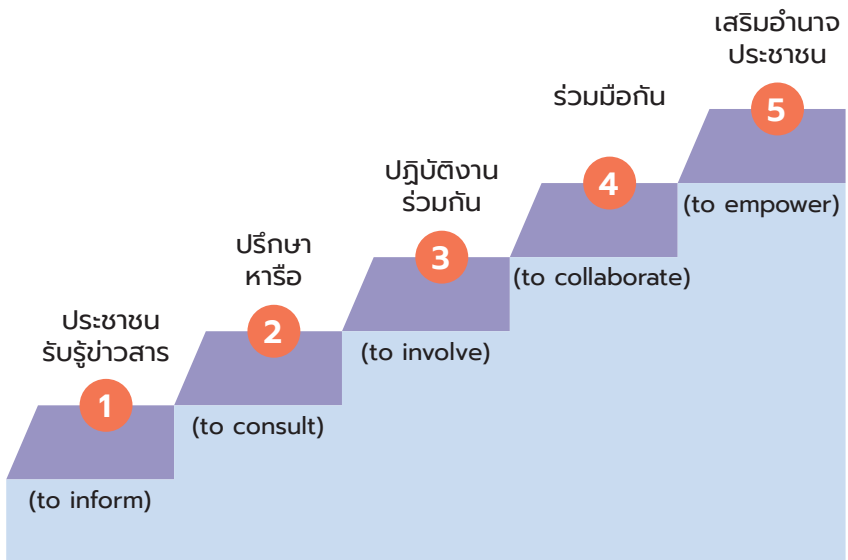
สกว.เองก็น่าจะเห็นด้วยกับคำตอบดังกล่าวเช่นกัน เนื่องจากในปี พ.ศ. 2540 (ก่อนมีฝ่าย CBR) สกว.ได้ริเริ่มชุดโครงการวิจัยที่มุ่งไปยัง อบต.ซึ่งเพิ่งก่อตั้งมาได้ 3-4 ปี (ปี พ.ศ. 2537) และสำหรับ CBR ซึ่งเริ่มต้นออกสตาร์ทการทำงานกับชาวบ้านในชุมชน อย่างก้าวต่อมาในการทำงานกับหน่วยงานรัฐท้องถิ่น เช่น อบต.หรือเทศบาลก็ดูเป็นจังหวะก้าวที่เหมาะสม (ดูรายละเอียดใน **อบต. แนวใหม่ใช้วิจัยนำพัฒนา**, สกว., 2549)

**(6.1.4) 2 ลูกบิดประตูที่เปิดไปสู่หน่วยงานรัฐท้องถิ่น** เนื่องจากประสบการณ์ของ CBR พบว่า การเลือกทำงานกับหน่วยงานรัฐที่เป็นฝ่ายปกครองท้องถิ่นนั้น จะมีลูกบิดประตูอยู่ 2 แบบ แบบแรกเป็นแบบที่**เคมีตรงกันเลย** กล่าวคือ CBR จะมีโอกาสเปิดประตูได้สูง หากประเด็นที่เลือกนำมาทำวิจัยตรงกับภาระหน้าที่ที่หน่วยงานรัฐรับรู้ เช่น การจัดโครงสร้างพื้นฐาน การบริหารจัดการทรัพยากรชุมชน สิ่งแวดล้อม การดูแลกลุ่มคนเปราะบาง (เด็กเล็ก ผู้สูงอายุ คนพิการ) ฯลฯ

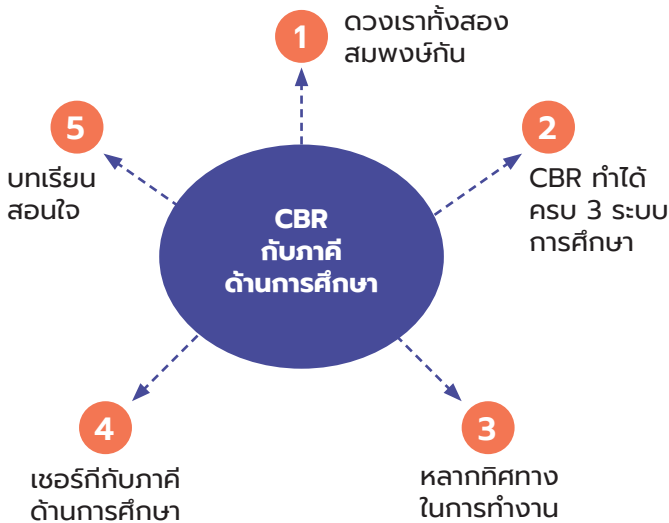
แบบที่สองเป็นแบบที่สารเคมียังไม่ค่อยมี**ปฏิกิริยาเกิดขึ้น** อันที่จริงภาระหน้าที่ของ อบต. นั้นมีครอบคลุมอย่างกว้างขวาง แต่ทว่าในหลาย อบต. ก็อาจจะมองเห็นบทบาทของตนเองอย่างจำกัด เช่น มองเห็นภารกิจในการ “สร้างถนน” แต่มองไม่เห็นภารกิจใน “การสร้างเยาวชน” ซึ่งในกรณีที่สองนี้ บทบาทของ CBR ก็คือ การเปิดมุมมองของ อบต. ให้กว้างขวางมากขึ้น และเมื่อบาง อบต. แม้จะมีการทำงานเพื่อส่งเสริมเยาวชน แต่ก็ใช้กลยุทธ์การทำงานกับเยาวชนแบบ “เอา อบต. เป็นตัวตั้ง” ในกรณีนี้ บทบาทของ CBR ก็คือ การกลับกลยุทธ์การทำงานของ อบต. ให้ทำงานส่งเสริมเยาวชนแบบว่า “เอาเยาวชนเป็นตัวตั้ง” (เช่น ศูนย์ประสานงาน จ.สมุทรสงคราม) และบทเรียนที่สำคัญก็เป็นบทเรียนเดียวกับชุมชน คือ**ต้องให้ อบต. เป็นคนลงมือทำวิจัยเอง** โดยอาจจะมีโอกาสแบบ 2 ทางคือ การทำงานระหว่าง อบต. กับชุมชน และการทำงานภายใน อบต. กันเอง

**(6.1.5) บันไดเลื่อนของการร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ** เมื่อมองแบบ Inside-out ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างบันไดเลื่อนแห่งความร่วมมือระหว่าง CBR กับภาคีหน่วยงานภาครัฐเอาไว้ในหัวข้อ 2.3 การเป็นหุ้นส่วนทางการเมืองกับภาครัฐ โดยมีรายละเอียดว่า CBR จะเปิดพื้นที่ของโครงการวิจัย (ภารกิจหลักของ CBR) ให้หน่วยงานรัฐเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างไรบ้าง

ในเวลาเดียวกัน หากมองแบบ outside-in ทางด้านหน่วยงานรัฐก็มีความเป็นไปได้ที่จะเปิดพื้นที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างไร บันไดเลื่อนที่ภาคีรัฐนิยมใช้กันคือ แนวคิดของ **International Association for Public Participation (IAP2)** ที่ CBR สามารถจะนำมาใช้เป็นกรอบวัดความก้าวหน้าของสถานะความร่วมมือ รวมทั้งวิเคราะห์ข้อติดขัดในการเลื่อนขั้นต่อไป



## 6.2 ภาคที่เป็นสถาบันการศึกษา



(6.2.1) ดวงเราสมพงษกัน : ความร่วมมือระหว่าง CBR กับสถาบัน การศีกษา เมื่อเปรียบเทียบกับภาคิประเภทอื่นๆ แล้ว คงต้องถือว่ การสร้าง ความเป็นหุ้นส่วนกับภาคิที่เป็นสถาบันการศีกษานั้น CBR จะมีดวงที่สมพงษ มากที่สุดกับสถาบันนี้ ทั้งนี้เพราะระหว่าง CBR กับสถาบันการศีกษานั้นมี สะพานเชื่อมระหว่าง 2 ฝั่งอยู่หลายสะพาน

สะพานแรกก็คือ ภาระงานของ CBR และสถาบันการศีกษาที่มีร่วมกัน คือ “การทำงานวิจัย” ซึ่งสำหรับ CBR แล้วถือเป็น “งานหัวใจ” เลย สำหรับ มหาวิทยาลัยก็เป็น 1 ใน 4 ของภารกิจหลัก ส่วนสะพานเชื่อมที่สองก็คือ เรื่องการมีฟังก์ชันเป็นสถาบันสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกในสังคม

เนื่องจาก CBR ได้เปิดตัวให้คนนอกวงการรับรู้อยู่ตลอดเวลาว่า งานวิจัยแบบ CBR นั้นไม่เพียงแต่จะ “สร้างความรู้ใหม่” เท่านั้น แต่มีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ที่จะ “สร้าง” คนรุ่นใหม่” ซึ่งภารกิจการสร้างคน/พัฒนาคนนี่ก็คือเป้าหมายสูงสุดของ สถาบันการศึกษาอยู่แล้ว

เมื่อมีระบบเชื่อมต่อให้ความเข้าใจเดินทางไปมาหากันได้อย่างสะดวก เช่นนี้ จึงไม่ต้อง “พูดพล่าม” ทำความเข้าใจมากนัก แต่สามารถลงมือ “ทำเพลง” ได้เลย ประเด็น “การศึกษา” จึงเป็นประเด็นหลักประเด็นหนึ่งในหัวข้อโครงการวิจัยของ CBR ที่ครอบคลุมการศึกษาทั้ง 3 ระบบ (ในโรงเรียน นอกโรงเรียน ตามอัธยาศัย) ครอบคลุมทุกระดับชั้น (ตั้งแต่ศูนย์เด็กเล็กถึงระดับปริญญาเอก) และหากเรานำเอาแนวคิด 3 รูปแบบของเคลย์ เซอร์ก็มาใช้วิเคราะห์ ก็พบว่า มีครบถ้วนทั้ง 3 รูปแบบ

**(6.2.2) CBR กับ 3 ระบบการศึกษา** สำหรับการศึกษาทั้ง 3 ระบบคือ ในโรงเรียน นอกโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัยนั้น หากวิเคราะห์ด้วย เกณฑ์ “ความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง” (Structural flexibility) แล้ว ก็พบว่า **งานการศึกษาในโรงเรียน** CBR อาจจะเข้าไปแตะต้องยุ่งยากได้ยากหน่อย เพราะทุกอย่างมีระบบมีโครงสร้างที่แข็งตัวตายตัว งานวิจัย CBR ที่ทำเรื่อง หลักระบวนทัศน์ในโรงเรียนจะพบข้อจำกัดเชิงโครงสร้างนี้เป็นอย่างมาก เช่น เนื้อหาวิชาที่เด็กต้องเรียนมีอยู่มากแล้ว ครูมีภาระงานเยอะ ครูยุ่งเคยชินกับการสอน เนื้อหามากกว่าสนใจกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ และนี่คือโจทย์วิจัยของ CBR ด้านการศึกษาในระบบ

ส่วนงานศึกษานอกระบบโรงเรียนนั้น ก็จะมี ความยืดหยุ่นมากขึ้น แม้ว่ายังมีโครงสร้างแบบหลวมๆ อยู่บ้าง ในงานวิจัย CBR จึงพบว่า หน่วยงาน ด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียนเช่น กศน. นั้นจะเข้ามามีส่วนร่วมกับ CBR

ได้ในหลายๆ ระดับ ตั้งแต่เข้าร่วมเป็นวิทยากรไปจนถึงกลายเป็น “กลุ่มเป้าหมาย” เสียเอง และก็มีศูนย์ประสานงานของ CBR หลายศูนย์ที่เกาะติดและเอาดีกับการทำงานเพื่อเก็บรับบทเรียนกับ กศน.อย่างเป็นเรื่องเป็นราว

สำหรับงานการศึกษาตามอัยาศัยนั้น ก็เข้าทางของ CBR อยู่แล้ว และการศึกษาตามอัยาศัยนี้มีความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้างมากที่สุด และบางศูนย์ประสานฯ ได้สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่เรื่อง “การจัดการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน” ขึ้นมาเป็นนวัตกรรม (เหมือนเป็น EDU X CBR)

มีศูนย์ประสานฯ บางศูนย์ เช่น ศูนย์ลำปางที่สามารถทำงานเรื่องการศึกษาได้แบบ 3 in one เลย คือด้านการศึกษาในระบบก็ทำงานกับหลายมหาวิทยาลัย ด้านการศึกษานอกระบบก็ทำกับ กศน.ทั้งระบบ (ในจังหวัด) และด้านการศึกษาตามอัยาศัยก็ทำงานด้านการเรียนรู้ของชุมชนตามแบบ CBR และที่ไปยิ่งกว่านั้นก็คือการเชื่อมต่อการทำงานทั้ง 3 ระบบเข้าด้วยกัน

**(6.2.3) หลากทิศทางการทำงาน** จากประสบการณ์การทำงานร่วมกับภาคีด้านการศึกษาของ CBR ที่มีจำนวนมากนั้น จึงพบทิศทางการทำงานที่หลากหลายรูปแบบ เช่น

(i) การเอาปัญหาชุมชนเป็น “ตัวตั้ง” แล้วเอาสถาบันวิชาการไปเป็น “ผู้ช่วย” ผ่านการทำงานวิจัย CBR ร่วมกันระหว่างนักวิชาการกับชุมชนรูปแบบนี้เป็นรูปแบบหลักของ CBR เช่น งานวิจัยเรื่องการบริหารจัดการน้ำเพื่อการเกษตรในเขตพื้นที่ชลประทานอ่างเก็บน้ำห้วยค้อ จ.สกลนคร (ปทุมทิพย์ ม่านโคกสูง, 2560) ที่มีหัวหน้าโครงการวิจัยเป็นนักวิชาการที่ลงไปทำวิจัยร่วมกับชาวบ้านเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการน้ำในอ่างเก็บน้ำ

(ii) การเอาปัญหาของสถาบันการศึกษาเป็นตัวตั้ง แล้วนำเอา CBR เข้าไปเป็นผู้ช่วย ตัวอย่างที่ชัดเจนก็เช่น งานวิจัยเรื่องวิทยาลัยการเกษตรและเทคโนโลยี (เอกชัย ยุทธชัยวรกุล, 2552) ซึ่งในช่วงเวลาที่ศึกษานั้นกำลังพบปัญหาของตัวสถาบันเอง เช่น นักศึกษาที่เรียนจบไปไม่ประกอบอาชีพด้านการเกษตร เนื่องจากความไม่มั่นใจในวิชาชีพนี้ ในการศึกษาการปรับตัวของสถาบันทั้งในแง่หลักสูตร ผู้สอน วิธีการเรียนการสอน ฯลฯ ให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยคณะวิจัย (เป็นที่มาอาจารย์ในสถาบันการศึกษาเอง) ได้นำแบบวิธีของการวิจัยแบบ CBR ไปใช้ดำเนินงาน

(iii) การเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการศึกษากับชุมชนในรูปแบบต่างๆ เช่น การเพิ่มฟังก์ชันของสถาบันการศึกษาในแง่การสืบทอดมรดกของชุมชน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยเรื่องการทำหลักสูตรศิลปศึกษาโดยใช้เนื้อหาเป็นเรื่องโบราณสถานของชุมชน (ขุติมา เวทการ, 2541) หรืองานวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้อาเซียนศึกษาศาสตร์สิ่งแวดล้อมของโรงเรียนท่าชนะ จ.สุราษฎร์ธานี (โหนด ยุวชนสร้างสรรค์ จ.สุราษฎร์ธานี) การใช้พื้นที่ของชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้และฝึกงานของนักศึกษา ไปจนกระทั่งถึงการจัดทำหลักสูตร CBR ในระดับปริญญาโทในสถาบันการศึกษา เป็นต้น

(iv) การแสวงหาทางเลือกใหม่ๆ ให้แก่สถาบันการศึกษา ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดคือศูนย์ประสานงาน จ.สุราษฎร์ธานี ที่จับประเด็นเรื่องการศึกษา มาอย่างยาวนานนับสิบปี และได้สร้างชุดความรู้สำคัญๆ เกี่ยวกับการผ่าทางตันของการศึกษาในระบบ เช่น ชุดความรู้ว่าจะบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร จะจัดการศึกษาที่มีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างสูงสุด และเป็นการศึกษาที่มีบทบาทสืบทอดชีวิตวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมของชุมชนได้อย่างไร เป็นต้น

(v) การนำองค์ความรู้/ภูมิปัญญาของชุมชนเข้าสู่ระบบและโครงสร้างการศึกษา นับตั้งแต่การศึกษาในรูปแบบของโรงเรียนสถาปนาตัวเองขึ้นมาในสังคมไทย ความหมายของคำว่า “ความรู้” ก็หดตัวแคบเข้าเหลือแค่ “การมีความรู้คือการอ่านออกเขียนได้ หรือการเรียนรู้ก็เท่ากับการเรียนหนังสือเท่านั้น” ทำให้ “ความรู้แบบอื่นๆ ที่ไม่ได้ถูกอ่านถูกเขียน” ไม่ถูกนับว่า “เป็นความรู้” และถูกกีดกันออกไป ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดคือ ความรู้ของการแพทย์พื้นบ้าน ซึ่งทำให้สังคมโดยรวมสูญเสียสมบัติล้ำค่าด้านภูมิปัญญาสุขภาพ

ด้วยเหตุนี้ ในงาน CBR จึงมีงานวิจัยชุดหนึ่งที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องยาวนานจนบรรลุรูปแบบสูงสุดของการฟื้นฟูภูมิปัญญาดั้งเดิมเรื่องการแพทย์พื้นบ้าน (ยิ่งยง เทาประเสริฐ, 2546) และหลังจากรื้อฟื้นจนฟูเฟื่องมาได้ระดับหนึ่ง คณะวิจัยก็นำชุดความรู้ดังกล่าวเข้ามาตั้งอยู่เป็นส่วนหนึ่งของระบบและโครงสร้างสถาบันการศึกษาด้านการแพทย์โดยสามารถก่อตั้งวิทยาลัยแพทย์พื้นบ้านในสถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตร มีผู้สอน มีผู้เรียน มีสถานภาพและได้รับการยอมรับจากสังคม ซึ่งถือได้ว่าเป็นรูปแบบสูงสุดของการทำงานร่วมกับภาคีด้านการศึกษาของ CBR

**(6.2.4) เซอร์กีกับความร่วมมือระหว่าง CBR กับภาคการศึกษา**  
เนื่องจากปริมาณงานวิจัยที่ CBR ทำร่วมกับภาคีด้านการศึกษา มีมากพอสมควร จึงเป็นกรณีที่สามารถสาธิต 3 รูปแบบของความร่วมมือกันตามข้อเสนอของ เซอร์กีได้อย่างชัดเจน ดังตัวอย่างดังนี้

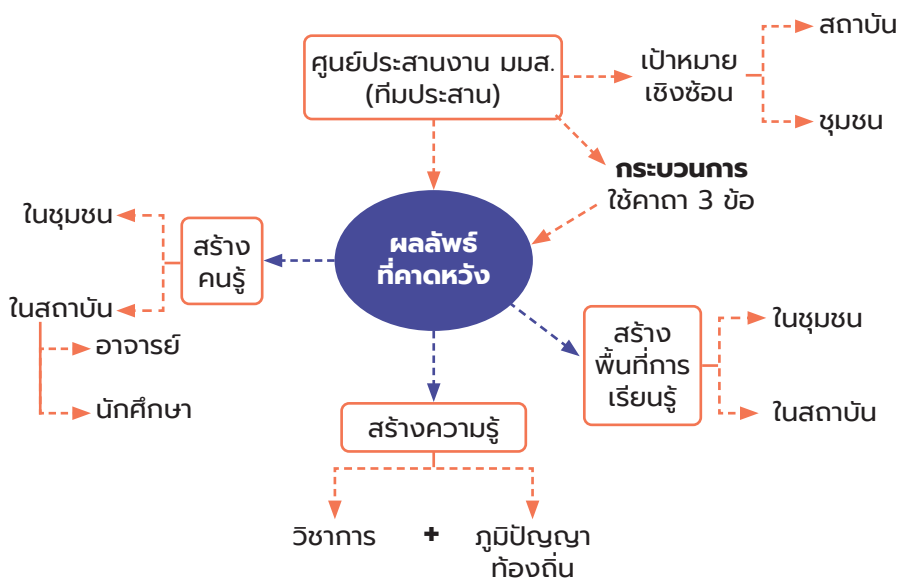
(i) **การแบ่งปัน (Sharing)** ซึ่งมีลักษณะซึ่งกันและกันอย่างชัดเจน เช่น ชุมชนที่วิจัยได้พัฒนามาเป็นพื้นที่ฝึกปฏิบัติงาน/พื้นที่ทำงานสำหรับนักศึกษา/นักเรียน/ครูอาจารย์ ฯลฯ ในทางกลับกัน นักวิชาการในสถาบันการศึกษาก็นำเอาความรู้ความสามารถของตนเอง เช่น การทำบัญชีครัวเรือน การเขียนแผนผัง

ธุรกิจ ฯลฯ เข้าไปเพิ่มเติมให้แก่ชุมชนตามแนวคิดการบริการวิชาการแบบมีส่วนร่วม

แม้แต่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจก็ยังสามารถเป็นรูปแบบหนึ่งของการแบ่งปันได้ เช่น โรงเรียนเป็นตลาดรับซื้อสินค้าเกษตรอินทรีย์จากชุมชนบนพื้นฐานการค้าที่ยุติธรรม (Fair Trade) เป็นต้น

(ii) **การประสานงานกัน (Cooperation)** ตัวอย่างเช่น งาน CBR ของศูนย์ประสานงาน จ.ลำปาง ที่เน้นการเชื่อมประสานให้นักวิชาการจากสถาบันการศึกษาหลายๆ สถาบันลงไปทำวิจัยร่วมกับพื้นที่ชุมชนต่างๆ โดยหวังผลการเปลี่ยนแปลงแบบ 2 เด้ง คือทั้งที่เกิดขึ้นใน**ระดับชุมชน** และในองค์ประกอบของ**ตัวสถาบันการศึกษาเอง** หน่วยของการเชื่อมประสานเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาคีภาครัฐคือ ทั้งการประสานระหว่างชุมชน-สถาบันการศึกษา และการเชื่อมประสานภายในสถาบันการศึกษาจากหลายๆ สถาบัน

(iii) **การขับเคลื่อนร่วมกัน (Collective action)** ซึ่งเป็นรูปแบบที่เข้มข้นที่สุดของความร่วมมือระหว่างหุ้นส่วนต่างๆ ในกรณีของ CBR คือตัวอย่างของศูนย์ประสานงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่เกิดมาจากการผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันมาอย่างยาวนาน และค่อยๆ ได้ระดับขึ้นมาจากรูปแบบบันไดขั้นแรกๆ จนถึงปี พ.ศ 2554 ที่มีการทำ MOU ระหว่างมหาวิทยาลัยและ สกว. ในการจัดตั้งศูนย์ประสานงานขึ้นมาโดยที่มีภารกิจพิเศษกว่าศูนย์ฯ อื่นๆ ตรงที่มีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นกลุ่มนักวิชาการ CBR และตั้งเป้าหมายเชิงซ้อนทั้งการพัฒนาชุมชนชาวบ้าน และชุมชนวิชาการไปพร้อมๆ กัน



### (6.2.5) บทเรียนสอนใจ

(i) **ข้างขึ้นและข้างแรมของการเป็นหุ้นส่วน** ดังได้กล่าวมาแล้วถึงข้อได้เปรียบของการทำงานกับภาคีด้านการศึกษาของ CBR ซึ่งดูเหมือนจะมีเส้นทางที่สว่างไสวเหมือนคืนวันเพ็ญ เพราะทั้งงานวิจัยที่ดูเป็นงานที่คุ้นเคยของอาจารย์ (ซึ่งเมื่อเทียบกับชาวบ้านแล้ว งานวิจัยเนี่ยดูราวกับมนุษย์ต่างดาว) ทั้งการเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นลมหายใจของนักวิชาการอยู่แล้ว ทำให้คุยกันได้ง่าย

แต่เมื่อเริ่มต้นคุยกันจริงๆ หรือตั้งใจคบกันจริงจัง ทั้งชุมชน CBR และนักวิชาการก็อาจจะเริ่มพบเจอกับ “เดือนข้างแรม” อีกหลายคำ ข้อจำกัดของการร่วมมือกันระหว่าง CBR กับนักวิชาการนั้นเริ่มต้นจากคุณลักษณะของนักวิชาการเองที่เป็น “คนมีชนกสาขาวิชาติดหลัง” และเป็น “คนมีของ”

การเป็น “คนมีชนกสาขาวิชาติดหลัง” ทำให้นักวิชาการเริ่มท้อถอย  
ข้อแรกของ CBR ที่ว่า “โจทย์การวิจัยต้องมาจากความต้องการของชุมชน” ได้  
ลำบาก เพราะโจทย์ของชุมชนอาจจะไม่ตรงกับความสามารถทางวิชาการที่  
อาจารย์มีอยู่ เลยทำให้ “จูนกันไม่ติด”

ส่วนกรณีของ “การเป็นคนมีของ” ก็เช่น ชุดความรู้เรื่องงานวิจัย ใน  
กรณีของชาวบ้านนั้นเปรียบเสมือนคอมพิวเตอร์ที่ยังไม่มีโปรแกรมการวิจัย ดัง  
นั้น เมื่อติดตั้งโปรแกรมวิจัย CBR ก็ทำได้เลย แต่ในกรณีของนักวิชาการนั้นมัก  
จะลงโปรแกรมการวิจัยแบบวิชาการเอาไว้แล้ว (จน Hard disk เต็มแล้ว) และ  
เมื่อทำการติดตั้งโปรแกรมวิจัย CBR เข้าไปเพิ่ม ก็อาจจะมีที่ว่างไม่พอหรือเกิด  
การปะทะเฉี่ยวชนกับโปรแกรมวิจัยเดิมๆ (เช่น เอ๊ะทำไมทำวิจัย CBR ไม่มีการ  
ทบทวนวรรณกรรมมาก่อน - นักวิจัยทั่วไป เอ๊ะแผนที่ทำมือเนี่ยไม่ได้สัดส่วน  
ของจริง - สาขาภูมิศาสตร์ เอ๊ะเครื่องมือเก็บข้อมูลนี้มี validity และ reliability  
ไหม - สาขาวิจัย)

(ii) นักวิจัยชุมชนท่านหนึ่งฝากบทเรียนเป็นของที่ระลึกแก่นักวิชาการ  
ที่จะลงไปทำวิจัย CBR กับชาวบ้านว่า “ทำอย่างไรจึงจะทำให้ทำงานวิจัย CBR  
ไม่สำเร็จ” ดังนี้

- (ก) มีธงมาก่อน (ตั้งโจทย์วิจัยมาแล้ว หรือมีคำตอบมาเรียบร้อยแล้ว)
- (ข) ใส่หัวโชนมาด้วย (คิดว่าอาจารย์เป็นผู้รู้)
- (ค) มีความเร่งรีบ (ต้องให้เสร็จตามแผน)
- (ง) มีความคาดหวังสูง
- (จ) มีเงินมาหลอกล่อชาวบ้าน

พร้อมกับตบท้ายว่า ในการทำงานวิจัย CBR ร่วมกับชุมชนนั้น อาจารย์  
ควรจะเป็น “หมอดำแย” ไม่ใช่เป็น “คนคลอด” เสียเอง

### 6.3 CBR กับภาคประชาสังคม

สำหรับคำว่า “ภาคประชาสังคม” ในที่นี้ จากประสบการณ์การทำงาน ของ CBR จะครอบคลุมตั้งแต่องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) สำนักงานกองทุน สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มูลนิธิโครงการหลวง มูลนิธิเกษตรกรรม ยั่งยืน พอช. เป็นต้น



(6.3.1) ข้อได้เปรียบ : เป็นภาคส่วนที่ (น่าจะ) ร่วมมือได้ง่ายที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับภาคส่วนอื่นๆ เช่น หน่วยงานรัฐหรือภาคธุรกิจเอกชนแล้ว ดูเหมือนว่าการทำงานกับภาคประชาสังคมจะเป็นภารกิจที่ง่ายกว่าสำหรับ CBR ทั้งนี้เนื่องจาก 2 ฝ่ายมีแรงจูงใจที่คล้ายคลึงกัน (shared motive) มีความเข้าใจที่คล้ายคลึงกัน (shared understanding) มีแนวทางที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้วยสูตรเดียวกันคือ R-D-M (Research-Development-Movement) เพียงแต่ อาจจะแตกต่างกันตรงที่ไฟกัสเน้นหนักที่อักษรตัวใดมากกว่ากัน

**(6.3.2) ข้อจำกัด : แต่ความยากก็อาจจะอยู่ตรงที่...** ความคล้ายคลึงระหว่าง CBR กับภาคประชาสังคมนั้นน่าจะเกิดมาจากการที่มีบรรพบุรุษร่วมกัน ซึ่งทำให้เป็นข้อได้เปรียบตรงที่มีร่วมมือกันได้ง่าย แต่ทว่าความยุ่งยากในการร่วมมือกันก็เกิดมาจาก “ความที่คล้ายกันมากเกินไปจนแยกแยะไม่ออกนั่นเอง” สัณฐานบ่งบอกอาการปะปนกันระหว่าง CBR กับภาคประชาสังคม ก็คือกลุ่มเป้าหมายที่เป็นชาวบ้านที่เคยผ่านการทำงานกับ NGO มาก่อน เมื่อเข้ามาทำงานกับ CBR เริ่มแรกก็จะงงงวยสงสัยว่า CBR ต่างจาก NGO ยังไง ในขั้นต่อไปก็อาจจะโยกเอากระบวนการทำงานแบบ NGO มาทำในโครงการวิจัย CBR ด้วยพลังของความคุ้นเคย

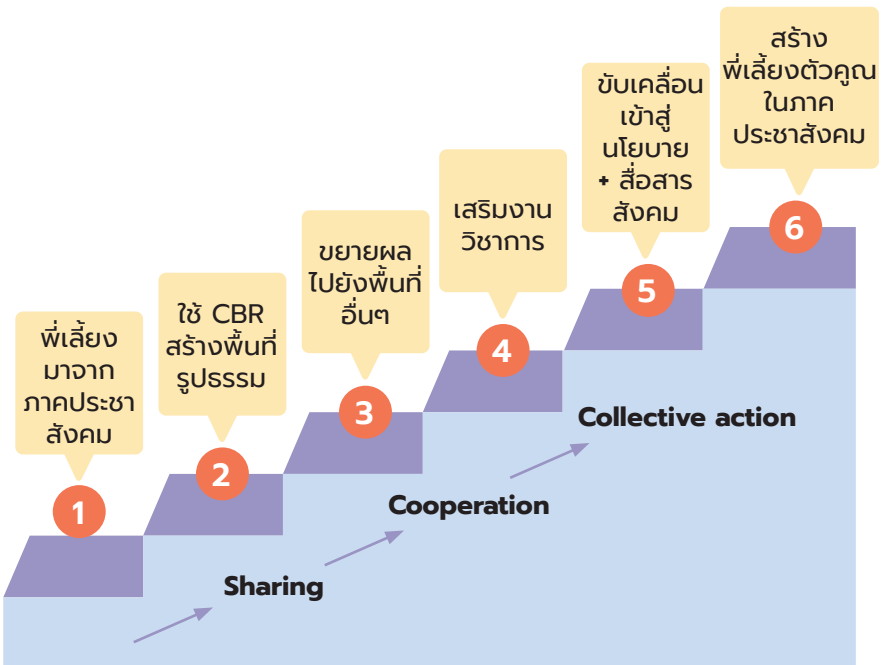
ยาแก้อาการแยกแยะไม่ออกระหว่าง CBR กับ NGO จึงควรเป็นกลยุทธ์ “การเน้นให้เห็นความแตกต่าง” แต่ไม่ใช่ความแตกต่างขัดแย้ง หากแต่เป็นการเสริมกันระหว่าง CBR กับงาน NGO ถ้ามีการบริหารจัดการอย่างถูกต้อง บนเงื่อนไขของการรู้จักตัวเองและรู้จักคนอื่นอย่างชัดเจน

ในประสบการณ์ที่เป็นจริง การร่วมมือระหว่างภาคประชาสังคมและ CBR ที่มีชุมชนเป็น “ตัวกลาง” อาจจะมีทิศทาง “ทิ้งไป” และ “ทิ้งกลับ” หมายความว่า อาจจะมีบางชุมชนที่เริ่มต้นทำงานกับภาคประชาสังคมมาก่อน แล้วจึงมาร่วมงานกับ CBR ส่วนในอีกทิศทางหนึ่ง คือการที่ชุมชน/องค์กรทำงานวิจัยกับ CBR มาก่อน แล้วจึงไปต่องานกับภาคประชาสังคม จึงน่าจะมีการสรุปบทเรียนว่า 2 เส้นทางนี้มีอะไรน่าเรียนรู้เป็นบทเรียนบ้าง

**(6.3.3) กรณีตัวอย่าง : ครบสูตรของเซอร์กี** ผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างกรณีความร่วมมือระหว่าง CBR กับภาคประชาสังคมในกรณีที่มีความเข้มข้น โดยเริ่มไต่ระดับตั้งแต่การแบ่งปันมาสู่การประสานงาน จนกระทั่งพัฒนารูปแบบสูงสุดของเซอร์กี คือการขับเคลื่อนร่วมกัน โดยอาศัยระยะเวลาของความร่วมมืออย่างต่อเนื่องและยาวนาน

กรณีของศูนย์ประสานงานฯ ภาคอีสานตอนกลาง (สุเมธ ปานจำลอง, 2561) เป็นกรณีที่พี่เลี้ยง/โหนดทำงานประสานกับภาคประชาสังคมในหลายองค์กร เช่น เครือข่ายเกษตรกรรมทางเลือก มูลนิธิเกษตรกรรมทางเลือก พอช. สสส. สปสช. มูลนิธิชีววิถี ฯลฯ ทั้งนี้โดยอาศัยทุนภูมิหลังของพี่เลี้ยงเองที่เคยทำงานอยู่ในองค์กรพัฒนาเอกชนมาก่อน และสามารถรักษาความร่วมมือกับภาคีภาคส่วนต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2548 มาจนถึงปัจจุบัน

จากเอกสารสรุปบทเรียนของศูนย์ฯ แสดงให้เห็นพัฒนาการเป็นลำดับขั้นของความร่วมมือที่ไต่ระดับมาดังนี้



ขั้น (1) พี่เลี้ยงได้ย้ายตัวเองจากงานพัฒนาแบบ NGO เข้าสู่วงการ CBR

ขั้น (2) เริ่มใช้เครื่องมือและกระบวนการวิจัย CBR สร้างตัวอย่างความสำเร็จในพื้นที่รูปธรรม

ขั้น (3) ขยายผลโดยถอดชุดความรู้จากกรณีที่สำเร็จ (success case) ในประเด็นการปรับเปลี่ยนการทำเกษตรเคมีมาเป็นเกษตรอินทรีย์ไปยังพื้นที่อื่นๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จดังกล่าวมีไข้อย่างไร

ขั้น (4) การเสริมความรู้เชิงวิชาการโดยอาศัยการสร้างความร่วมมือกับนักวิชาการในสถาบันวิชาการ เช่น ความรู้เรื่องการพัฒนาเมล็ดพันธุ์และสายพันธุ์พืช

ขั้น (5) การขับเคลื่อนงานเข้าสู่นโยบาย ตามสูตร R-D-M เพื่อให้ผลแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขยายตัวอย่างกว้างขวางและมีเสถียรภาพ

ขั้น (6) การพัฒนาบุคลากรในภาคประชาสังคมให้ทำหน้าที่เป็น “พี่เลี้ยงงานวิจัย” ที่เรียกว่า “พี่เลี้ยงตัวคุณ” ซึ่งเป็นงานปรับเพิ่มโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในภาคประชาสังคม และในการนี้ทางศูนย์ประสานฯ ก็ต้องพัฒนาตนเองจากวิธีการ “สร้างพี่เลี้ยงด้วยประสบการณ์” มาเป็น “การสร้างพี่เลี้ยงด้วยหลักสูตรฝึกอบรม + การโค้ชชิ่ง” อันเป็นการปรับตัวทั้ง 2 ฝ่ายตามหลักของบันไดขั้นสุดท้ายของเซอร์กี คือ collective action

## 6.4 CBR กับภาคธุรกิจ

(6.4.1) ภาคธุรกิจ : ภาควิชาที่ทำหยาฝีมือ ในทิศทางที่ตรงกันข้ามกับภาคประชาสังคมที่ดูมีความคล้ายคลึงกับ CBR และมีจุดร่วมอยู่หลายจุด แต่กับภาคธุรกิจนั้นดูเหมือน CBR จะมี “จุดต่าง” กับภาคธุรกิจมากกว่า เริ่มตั้งแต่มีความแตกต่างกันที่เป้าหมาย สีลา/วิธีการทำงาน รวมไปถึงเกณฑ์วัดความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม ดูเหมือนว่าไม่ว่าจะต่างกันขนาดไหนก็หนีกันไปไม่พ้นสำหรับบางประเด็นของโจทย์วิจัยของ CBR เช่น การตลาดสีเขียว การท่องเที่ยวชุมชน การแปรรูปผลิตภัณฑ์ ฯลฯ การแสวงหาความร่วมมือกับภาคธุรกิจก็กลายเป็นความจำเป็น และจำเป็นต้องมีขึ้นไม่โดยทางตรงก็ทางอ้อม เราจึงได้เห็นความร่วมมืออย่างน้อยก็ในระดับต้นๆ เช่น การแบ่งปันความรู้ (sharing) เช่น การนำเอาเครื่องมือทางธุรกิจ (ณ วันนี้ไม่พูดถึง Business Model Canvas ก็เสียแล้ว) มาใช้ในงานวิจัย CBR

การเป็นหุ้นส่วนร่วมกับภาคธุรกิจอาจจะ**มีหลายรูปแบบ** เช่น การตลาดของการท่องเที่ยวชุมชน กลุ่มนักวิจัยชุมชนเรื่องเมล็ดพันธุ์ที่ต้องสัมพันธ์กับพ่อค้าคนกลาง กลุ่มปลูกสมุนไพรเพื่อขายที่จำเป็นต้องหาคู่ค้าในธุรกิจเดียวกัน ทั้งนี้ระบบธุรกิจที่ CBR ทำงานด้วยกัน จะมีทั้งระบบธุรกิจกระแสหลักและระบบธุรกิจแบบทางเลือก แต่ทว่าไม่ว่าจะเป็นระบบธุรกิจแบบใดก็ต้องอยู่บนพื้นฐานของ “**การค้าที่เป็นธรรม**” (Fair Trade) รวมทั้งมีเป้าหมายที่จะพัฒนาระบบธุรกิจให้เพิ่มมิติของ “**การเป็นธุรกิจเพื่อสังคม**” ให้มากขึ้น เป็นธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

และจากประสบการณ์การทำงานวิจัย CBR ในรอบ 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ก็พบว่า CBR สามารถสร้างความเป็นหุ้นส่วนกับภาคธุรกิจได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับพ่อค้าแม่ค้าในตลาด ระดับพ่อค้าคนกลางในชุมชน ระดับผู้ประกอบการรายย่อยในท้องถิ่น ไปจนถึงธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น พีเลียง จ.ลำปาง ที่สามารถทำงานกับบริษัทปูนซิเมนต์ ลำปาง ได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากธรรมชาติที่อาจจะค่อนข้างแตกต่างกันระหว่าง CBR กับภาคธุรกิจที่กล่าวมาข้างต้น ภาคธุรกิจจึงถือเป็น “**กลุ่มภาคีท้าทาย**” ที่ CBR น่าจะเก็บรวบรวมเรียนรู้ว่าจะสร้างความร่วมมือกับภาคีภาคส่วนนี้ได้อย่างไร

ได้ถึงระดับไหน ตัวอย่างเช่น งานท่องเที่ยวชุมชนของจังหวัดสตูล ที่ไม่เพียงแต่จะทำงานกับ “ตลาดการท่องเที่ยวแบบทางเลือก” ได้เท่านั้น แต่ยังสามารถขยายแนวคิดไปทำงานกับ “ตลาดการท่องเที่ยวกระแสหลัก” ให้พัฒนาขึ้นมาเป็นธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ด้วย

**(6.4.2) เงื่อนไขที่เอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือ** ผู้เขียนลองสำรวจเบื้องต้นว่ามีเงื่อนไขอะไรบ้างที่จะทำให้การสร้างความร่วมมือกับภาคีภาคธุรกิจเกิดขึ้น พบว่ามีอย่างน้อย 4 เงื่อนไขดังนี้

(i) **จากประเด็นโจทย์การวิจัย** เช่น งานวิจัยที่ใช้แนวคิดเรื่อง “ห่วงโซ่อุปทาน” (Supply chain) ในขั้นตอนการผลิตและแปรรูป ก็อาจจะต้องติดต่อกับภาคธุรกิจในการซื้อวัตถุดิบหรือแปรรูป (เช่น โรงสีข้าว) โดยเฉพาะเมื่อถึงขั้นตอนการตลาด มิติทางธุรกิจก็จะยิ่งเด่นชัดขึ้น เช่น งานวิจัยชุดการผลิตกระเทียมอินทรีย์ของศูนย์ประสานฯ จ.แม่ฮ่องสอน

(ii) **จากธรรมชาติของเนื้อหาของงานวิจัย** กลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานบางแหล่งที่เข้ามาทำงานวิจัยกับ CBR นั้น มีธรรมชาติของเนื้อหาที่แนบแน่นอยู่กับภาคธุรกิจ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยเรื่องความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานและสถานประกอบการ (ชุตินา เหนานนุรักษ์, 2551) ใน จ.สมุทรสงคราม ที่มีหัวหน้าทีมวิจัยเป็นเจ้าหน้าที่ในศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่ต้องทำงานกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอยู่แล้ว

(iii) **จากการมีโครงข่ายความสัมพันธ์เดิมกันอยู่แล้ว** ในชีวิตทางสังคมของคนทุกกลุ่มจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ของภาคธุรกิจอยู่แล้ว เช่น ถ้าเป็นเกษตรกรก็ต้องทำธุรกิจกับ ธกส. ร้านขายของชำ บริษัทขายปุ๋ย บริษัทขายเครื่องจักรทางการเกษตร เมื่อมีการทำวิจัย CBR โครงข่ายดังกล่าวก็จะเคลื่อนย้ายเข้ามาอยู่ในปริมนทลของงานวิจัยไปด้วย

(iv) การอยู่ร่วมในพื้นที่เดียวกัน เช่น บรรดาโรงงานอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ของชุมชนที่วิจัย เป็นต้น

**(6.4.3) ตัวอย่างงานวิจัย** งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจของ CBR นั้นมีไม่มากนัก และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานวิจัยของศูนย์พัฒนาแรงงานฝีมือ จ.สมุทรสงครามที่ได้กล่าวถึง ก็ยังเป็นงานที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวมาก (ชุตินา เหนานบุรุษ, 2551) กล่าวคือ

(i) **หัวหน้าโครงการและทีมวิจัย** เอกลักษณ์แรกสุดคือ หัวหน้าโครงการวิจัยซึ่งเป็นผู้บริหารของศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน จ.สมุทรสงคราม ส่วนทีมวิจัยนั้นก็ประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ของภาคธุรกิจ เช่น สภาอุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด สโมสรโรตารี

(ii) **ที่มาของงานวิจัย** เป็นไปในลักษณะเดียวกับปัญหาของชุมชน คือ การเกิด “ช่องว่าง” ของหน่วยงานที่ทำวิจัย คือศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งมีภารกิจหลักคือการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรม และแม้ทางหน่วยงานจะได้พยายามดำเนินงานและพัฒนาไกลหลายอย่างขึ้นมา แต่ก็ยังไม่ถึงเป้าหมาย ทีมวิจัยได้มีการพูดคุยกันในเบื้องต้นเพื่อสำรวจสถานการณ์ของปัญหา และพบว่า นอกจากปัญหาในเรื่องงานแล้วยังพบปัญหา**ระดับบุคคล**โดยเฉพาะเรื่องวิถีคิดของคน ดังนั้น หัวหน้าโครงการวิจัยซึ่งได้ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ถึงอิทธิฤทธิ์ของงานวิจัย CBR มาแล้ว โดยเฉพาะคาถาข้อ 2 ที่ว่าด้วยการมีส่วนร่วม จึงปักหมุดเป้าหมายของการทำวิจัยครั้งนี้ว่า หากใช้กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างองคาพยพพระดับต่างๆ จะเติมเต็มช่องว่างที่มีอยู่ได้หรือไม่ และเป็นเป้าหมายแบบ win-win คือทุกฝ่ายล้วนได้ประโยชน์โดยถ้วนหน้า

(iii) **Scope ของงาน** ครอบคลุม 3 ประเภทธุรกิจ (ท่องเที่ยว ช่อมรถยนต์ แปรรูปเกษตร) จำนวน 40 แห่งของสถานประกอบการ โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักแยกเป็น 3 กลุ่ม คือเจ้าของกิจการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ของศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานเอง

ทีมวิจัยทำกิจกรรมอย่างมากในเชิงปริมาณและออกแบบอย่างประณีตในเชิงคุณภาพ มีการจัดกิจกรรมหลัก 7 ประเภท โดยกิจกรรมสร้างความเข้าใจร่วมกันมีถึง 4 ครั้ง การจัดประชุมที่ทีมวิจัยมีทุกเดือน 18 ครั้ง กิจกรรมดูงานและแลกเปลี่ยนมีถึง 25 ครั้ง

ที่น่าสนใจก็คือ ทีมวิจัยมีลีลาการทำงานวิจัยแบบธุรกิจ คือมีการใช้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวตั้ง (result-driven) โดยตั้งเป้าหมายผลลัพธ์ที่คาดหวัง (expected output) เอาไว้ก่อน แล้วนำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงมาเทียบว่าเข้าใกล้หรือห่างเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

(iv) **ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น** ผลจากการออกแบบกระบวนการวิจัยที่ดีเยี่ยมทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงหลายประการ ตัวอย่างผลลัพธ์ดังกล่าวก็เช่น

- (ก) **การปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างภาคราชการ** (ศูนย์ฝีมือแรงงาน) กับภาคธุรกิจเอกชนที่เคยรับรู้กันและกันในเชิงติดลบกันมาโดยตลอด งานวิจัยสามารถสร้าง “ความไว้ใจได้” (trust building) ให้เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานทั้ง 2 ภาคส่วนได้
- (ข) **การปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ภายในภาคธุรกิจตนเอง** ผลจากการใช้กระบวนการจัดเวทีแบบมีส่วนร่วมทำให้เจ้าของกิจการกับพนักงานลูกจ้างที่ไม่เคยมีโอกาสได้พูดคุยกันอย่างเปิดใจ ได้มีพื้นที่แห่งการสื่อสารสัมพันธ์กัน

- (ค) การนำ “กระบวนการแบบ CBR” ที่ได้รับการติดตั้งไปใช้ในบริบทอื่นๆ สำหรับตัวแทนจากภาคธุรกิจที่ได้เข้ามามีบทบาทอย่างสูงในโครงการ (เป็นที่มิจัย) เช่น ประธานหอการค้าจังหวัดได้ให้สัมภาษณ์ว่า ได้นำเอา “กระบวนการ/วิธีทำงานแบบ CBR” ไปใช้ในหลายกระบวนการ เช่น การจัดเวทีแบบมีส่วนร่วมระหว่างชาวบ้าน/โรงงาน การต้องรู้จักตัวคน/รู้จักท้องถิ่นก่อนวางแผนทำงาน การวางแผนงานบนข้อมูลต้นทุนของจังหวัด เป็นต้น

**(6.4.4) บทเรียนการทำงานกับภาคธุรกิจ** จากประสบการณ์ของ CBR ในการสร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจ มีบทเรียนบางประการดังนี้

(i) **เกณฑ์การเลือก “ภาคที่เกี่ยวข้อง”** มักจะใช้เกณฑ์เรื่องความเกี่ยวข้องระหว่างประเภทธุรกิจกับเนื้อหาของโจทย์การวิจัยหรือกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ เช่น หากศึกษาเรื่องต้นทุนทางการเกษตรของกลุ่มเกษตรกร ภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องมากที่สุดก็คือ ธกส. บริษัทขายผลิตภัณฑ์การเกษตร เป็นต้น

(ii) **การหาประตูเข้า (Entry point) กับภาคธุรกิจ** ในภาคธุรกิจเองก็มีประตูเข้าหลายประตู เช่น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายช่าง ฝ่ายขาย ฝ่าย CSR ฝ่ายบริการลูกค้า ฯลฯ ดังนั้น ก็คงต้องดูประตูทางเข้าให้สอดคล้องกับงานวิจัย CBR ในแต่ละครั้ง

(iii) **ประเภทของธุรกิจ** ภาคธุรกิจก็เหมือนภาคภาครัฐคือไม่ได้มีลักษณะเป็นแบบเนื้อเดียวกันทั้งหมด (heterogeneous) เช่น ถ้าเป็นพวกธุรกิจเพื่อสังคมก็อาจจะเข้ากับ CBR ได้ง่ายกว่าธุรกิจประเภททำลายสิ่งแวดล้อม หรือธุรกิจที่ผลิตภัณฑ์ของเขาไปได้กับประเด็นพลังงานทางเลือกของ CBR เป็นต้น

(iv) วิธีการขาย “สินค้าทางความคิดเช่น CBR” ให้กับภาคธุรกิจ คงต้องใช้กลยุทธ์ “เอาผู้ซื้อ/ผู้รับเป็นตัวตั้ง” ไม่ใช่ “เอาผู้ขายเป็นตัวตั้ง” ตัวอย่างเช่น ผู้ขายคือ CBR นั้นเป็นหน่วยงานทำวิจัย แต่หน่วยงานรัฐหรือองค์กรธุรกิจเขาไม่ใช่หน่วยทำวิจัย ดังนั้น เขาอาจจะทำวิจัยบ้างเป็นครั้งคราว แต่ไม่ใช่ทำอย่างสม่ำเสมอเป็นภารกิจหลัก

แต่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กรเขาจะต้องทำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR)เป็นภารกิจหลัก ดังนั้นในการขาย CBR เราควรจะทำงาน CSR ของภาคีเป็นตัวตั้ง แล้วค้นคว้าว่าจะเอา CBR เข้าไปผสมสูตรกับ CSR ให้มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้อย่างไร (CSR X CBR)

(v) ต้องฝ่าข้ามกำแพงแห่งความไม่ไว้วางใจไปบ้าง เพราะเราก็คงทราบว่าเป้าหมายหลักของภาคธุรกิจคือการทำกำไร จะไม่ลงทุนถ้าได้ผลไม่คุ้มค่า ดังนั้น การมองหา “จุดร่วม” กับภาคธุรกิจจึงหมายถึง “การมองหาผลประโยชน์ร่วมกัน” ด้วย

(vi) การขายสินค้าทางความคิดเช่น CBR ให้แก่ภาคธุรกิจนั้น **จะขายได้ยากกว่า** (โดยเปรียบเทียบกับภาคประชาสังคม/ภาคราชการ) เริ่มตั้งแต่ภาคธุรกิจไม่ได้รับรู้ว่าการทำงานวิจัยเพื่อการพัฒนาหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่สังคม/ชุมชนโดยรวมนั้นเป็นภารกิจของเขา รวมทั้งภาคธุรกิจมักจะมีวิธีคิดเรื่อง “จะไม่ทำเรื่องที่เสียเวลา ไม่บรรลุเป้าหมาย หรือไม่คุ้มค่า” ดังนั้น จึงเป็นดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การสร้างความร่วมมือกับภาคธุรกิจนั้นถือว่าเป็นความท้าทายของ CBR

## 6.5 การแบ่งประเภทภาคีตามแนวคิด “แผนที่ผลลัพธ์” (Outcome Mapping - OM)

(6.5.1) **ทำไมต้องแบ่งประเภทภาคี** เมื่อ CBR เริ่มจะวางยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับภาคีที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง จังๆ ก็อาจพบปัญหาปวดหัว ไปอีกแบบคือ มีภาคีเยอะแยะเต็มไปหมด ใครๆ ก็เกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำลังจะวิจัยทั้งนั้น แต่ในอีกด้านหนึ่ง CBR ก็มีทรัพยากรที่จำกัดไม่ว่าจะเป็นกำลังคน เวลา งบประมาณ ฯลฯ ดังนั้น จึงไม่สามารถที่จะทำงานกับภาคีได้ทุกๆ แห่ง หรือทำเท่ากันหมดกับทุกภาคี หรือหวังผลเป้าหมายกับทุกภาคีเท่ากัน ด้วยเหตุนี้ เราจึงต้องหา “ตัวช่วย/เครื่องมือช่วย” ในการทำงานเพื่อแยกแยะภาคีและวางแผนออกแบบกิจกรรมในลำดับต่อไป

ตัวช่วยที่จะขอนำเสนอในที่นี้คือ “แผนที่ผลลัพธ์” (จากนี้ไปเรียกว่า OM)

(6.5.2) **เครื่องมือ “แผนที่ผลลัพธ์”** เป็นเครื่องมือช่วยงานประเมินผล ในการพัฒนาที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1990 โดยถูกสร้างขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาของเครื่องมือการประเมินผลที่เคยมีอยู่คือ Logical Framework (Log Frame) ใน 2 แง่มุมคือ

(i) เครื่องมือ Log Frame จะสนใจประเมินและติดตามผลการแก้ปัญหาตามสาเหตุที่ได้วิเคราะห์ เช่น ถ้ามีปัญหาหมอกควัน ก็ติดตามดูผลลัพธ์ที่การแก้ปัญหาหมอกควัน (result-driven) แต่ทว่า Log Frame จะมองข้ามปัจจัย “ตัวคนที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น” ทำให้ผลลัพธ์ของการแก้ปัญหาไม่ยั่งยืน เพราะหลังจากแก้ไขปัญหาลแล้วเสร็จ คนที่เกี่ยวข้องก็ย้อนกลับไปมีการกระทำ/พฤติกรรม/วิถีคิด/ทัศนคติแบบเดิมๆ และสร้างปัญหาต่อไป

ดังนั้น จุดแก้ไขจุดแรกของ OM จึงมุ่งเน้นการปิดจุดอ่อนของ Log Frame ด้วยการเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวคนและเป็นคนทุกประเภท/ทุกบทบาทที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการ/แผนงาน ไม่ว่าจะในฐานะกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ (beneficiary) รวมทั้งภาคี (Partner) ด้วย ซึ่งหากเทียบเป็นการแข่งขันฟุตบอลแล้ว OM ก็จะสนใจตั้งแต่ตัวนักฟุตบอล กรรมการ คนดู แฟนคลับ ผู้จัดการทีม โค้ช สปอนเซอร์ เป็นต้น และสิ่งที่ OM สนใจคนเหล่านี้ก็คือ “การเปลี่ยนแปลง” (change/transformation) ของผู้คนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย

(ii) ในขณะที่ Log Frame เสนอลำดับชั้นของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็น 3 ชั้น คือ ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact) OM มีความเห็นว่า สำหรับผลลัพธ์ในระดับผลผลิต (output) นั้น ยังไม่ถือว่ามี การเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นจริง ในขณะที่ผลลัพธ์ระดับผลกระทบ (Impact) นั้น ก็ต้องใช้ระยะเวลายาวนานเกินกว่าระยะเวลาสิ้นสุดของโครงการ และผลกระทบ นั้นมักจะเกิดจากหลายปัจจัยจึงไม่อาจเคลมได้ว่า เป็นผลมาจากโครงการที่ทำ

OM จึงให้ความสนใจกับ “ผลลัพธ์” (outcome) และใช้ผลลัพธ์ระดับนี้ เป็นเครื่องติดตามและประเมินผล โดยได้แบ่งระดับของผลลัพธ์ออกเป็น 3 ระดับ ของเกณฑ์/ตัวชี้วัด และสนใจความต่อเนื่องของผลลัพธ์ที่เชื่อมร้อยกันเป็นสายโซ่ ที่เรียกว่า “ห่วงโซ่ผลลัพธ์” (outcome chain)

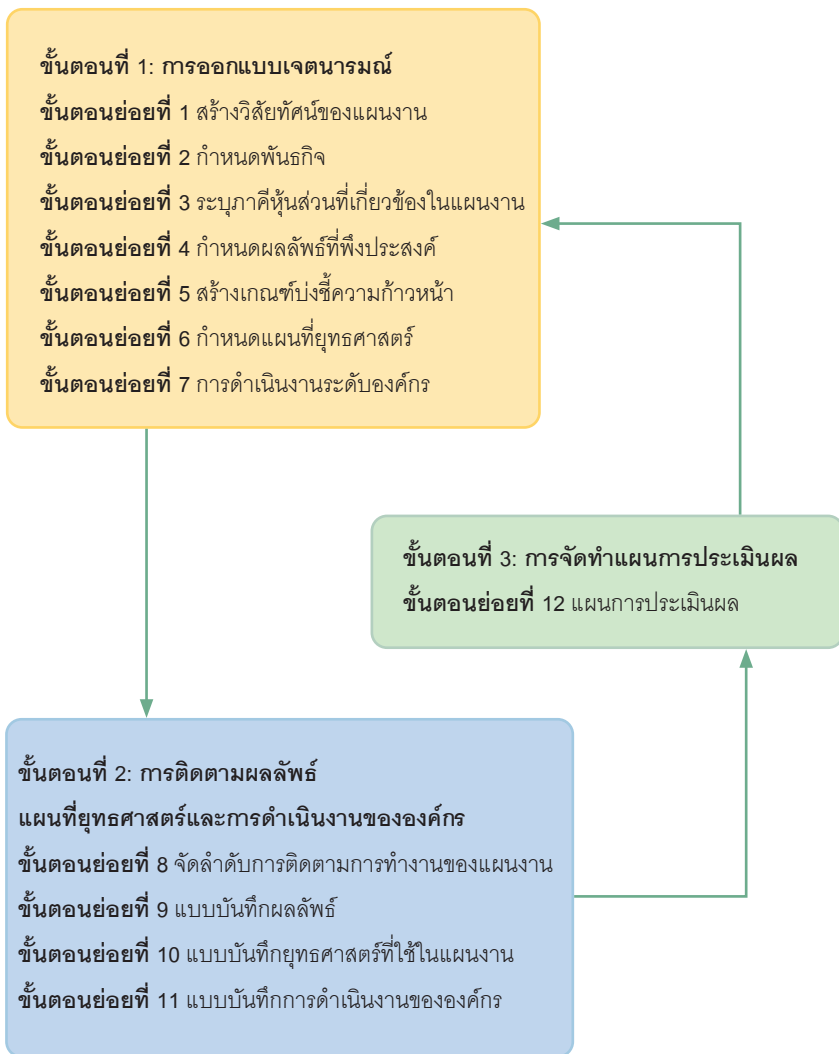
เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของผลลัพธ์ที่มี 3 ระดับคือ

- (1) **ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นได้** (expect to see) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่ายที่สุด เพราะอยู่ในขีดความสามารถของโครงการ เช่น สมาชิกมาเข้าร่วมประชุม สมาชิกร่วมสมทบเงินทุน ฯลฯ

- (2) **ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น** (like to see) เป็นระดับที่อยากขึ้น สำหรับชุมชนหรือเริ่มเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ผู้อื่น เช่น ชุมชนสามารถแสดงวิสัยทัศน์ สามารถระดมผู้เชี่ยวชาญมาช่วยงาน ฯลฯ
- (3) **ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี** (love to see) เป็นระดับที่ไม่ได้คาดหวังให้เกิดขึ้น แต่หากเกิดขึ้นก็จะดีมาก เช่น ชุมชนมีอำนาจในการจัดการทรัพยากร ชุมชนมีอิทธิพลต่อนโยบายของชาติ ฯลฯ

(iii) สำหรับคำว่า “การเปลี่ยนแปลงคน” (actor/player) นั้น ใน OM ได้ระบุความหมายเอาไว้หลายระดับ ตั้งแต่รายบุคคล (การเปลี่ยนความรู้/ความเข้าใจ/ทัศนคติ/การกระทำ) การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างคนกลุ่มต่างๆ (ระหว่างชาวบ้าน-เจ้าหน้าที่รัฐ) การเปลี่ยนแปลงความเข้มแข็งของกลุ่ม/พลังกลุ่ม ไปจนกระทั่งถึงการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม

(iv) การทำงานกับภาคีในทัศนะของ OM ได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 11 ขั้นตอนย่อย เราจะเห็นประเด็นเรื่องการทำงานกับภาคีปรากฏอยู่ในขั้นตอนย่อยที่ 3: ระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในโครงการ/แผนงาน และขั้นตอนย่อยที่ 9: แบบบันทึกผลลัพธ์ซึ่งมีการวัดการเปลี่ยนแปลงของภาคี รวมอยู่ด้วย



(v) **ขั้นตอนย่อยที่ 3: การระบุภาคีหุ้นส่วน** OM ได้แยกประเภทภาคีออกเป็น 2 ประเภทย่อยคือ

(ก) **ภาคีหุ้นส่วน** (ภาคีเป้าหมาย) - Boundary Partner (BP) หมายถึง คน กลุ่มคน องค์กรที่แผนงานหรือโครงการเข้าไปมีความสัมพันธ์หรือทำงานด้วยโดยตรง ภาคีหุ้นส่วนนั้นจะมีคุณลักษณะหัว-ก้อยตามที่ได้กล่าวมา กล่าวคือในด้านหนึ่งภาคีหุ้นส่วนเป็นคน/กลุ่มคน/องค์กรที่มีอิทธิพลที่จะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมาย และในอีกด้านหนึ่ง ภาคีหุ้นส่วนก็เป็นคน-กลุ่มคน-องค์กรที่ทางโครงการมุ่งหวังจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สำหรับในโหมดของ CBR รูปแบบหนึ่งของภาคีหุ้นส่วน/ภาคีเป้าหมายก็คือ พี่เลี้ยงตัวคุณซึ่งเป็นภาคีที่จะช่วยให้โครงการวิจัย CBR ดำเนินการได้สำเร็จ และในอีกด้านหนึ่ง CBR ก็คาดหวังจะให้พี่เลี้ยงตัวคุณเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อสานงานต่อหลังจากโครงการวิจัย CBR สิ้นสุดลง เป็นต้น ดังนั้นภาคีประเภทนี้ CBR อาจจะต้อง “ทุ่มทุนสร้าง” ด้วยการจัดกิจกรรมให้เป็นพิเศษ และต้องวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(ข) **ภาคีเชิงกลยุทธ์** (Strategic Partner - SP) ได้แก่กลุ่มหรือคนอื่นๆ ที่ทางโครงการหรือแผนงานจำเป็นต้องทำงานด้วย แต่ไม่ได้มุ่งหวังที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในภาคีกลุ่มนี้

สำหรับกิจกรรมการระบุประเภทภาคีทั้ง 2 แบบในขั้นตอนที่ 3 นี้ เราอาจจะจัดกิจกรรมประชุมที่มิวิจัยและทำตัวอย่างตารางการวิเคราะห์ภาคีเพื่อช่วยการพูดคุยดังนี้



(vi) **ขั้นตอนย่อยที่ 9** แบบบันทึกการติดตามผล/ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของภาคี อาจทำได้ทั้ง 2 วิธี คือการวัดเชิงปริมาณ และการวัดเชิงคุณภาพ

(ก) **การวัดเชิงปริมาณ** อาจจะใช้แบบฟอร์มนี้

- 1** ระดับผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะเกิด (Expect to see)      **ใคร (ภาคี)**
- ต่ำ     กลาง     สูง       .....
- 2** ระดับที่อยากให้เกิด (Like to see)
- ต่ำ     กลาง     สูง       .....
- 3** ระดับหากเกิดได้ก็ดี (Love to see)
- ต่ำ     กลาง     สูง       .....

(ข) **การวัดเชิงคุณภาพ** อาจจะใช้แบบฟอร์มนี้เพิ่มเติมรายละเอียดเชิงคุณภาพ

(1) **อธิบายการเปลี่ยนแปลง**

- โครงการได้ใช้กิจกรรม/รูปแบบ/กลยุทธ์อะไรและอย่างไร จึงทำให้ภาคีเกิดการเปลี่ยนแปลง
- กิจกรรมเหล่านี้มีอิทธิพลต่อภาคีในระดับไหน : บุคคล กลุ่ม องค์กร
- มีใครเปลี่ยนแปลงบ้าง ในแง่ไหน มากน้อยเพียงใด

(2) ปัจจัยและผู้ที่มีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลง

(3) หลักฐานเชิงประจักษ์

(4) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า

(5) บทเรียน

## 7

## รูปแบบความร่วมมือ กับภาคีของ CBR



## (ก) เกณฑ์การวิเคราะห์รูปแบบ

จากประสบการณ์การทำงานกับภาคีที่ยาวนานและหลากหลายของ CBR ในที่นี้ผู้เขียนจะขอประมวลประสบการณ์ที่หลากหลายนั้น และจัดรวมเป็นหมวดหมู่โดยใช้เรื่อง “รูปแบบ” (form/format) ของความร่วมมือมาเป็นเกณฑ์

ในหัวข้อนี้ ผู้เขียนกำลังจะพูดถึง “รูปแบบ” (format) ซึ่งตอบคำถามว่า ในการทำงานร่วมกับภาคีนั้น เรามีรูปแบบอะไรให้ใช้บ้าง (what format) และในหัวข้อต่อไปคือหัวข้อ (8) ผู้เขียนจะประมวล “กลยุทธ์” ซึ่งตอบคำถามว่า แล้วในการใช้รูปแบบแต่ละอย่างนั้น เราจะมียุทธวิธีทำอย่างไร (How to do)

ดังนั้น แม้แต่รูปแบบเดียวกัน เช่น รูปแบบศูนย์เรียนรู้ (what format) เราก็สามารถมีกลยุทธ์ (How) วิธีทำศูนย์เรียนรู้ได้หลายแบบ และในทางกลับกัน การใช้กลยุทธ์ “เครื่องมือการทูต” (How) ก็อาจจะทำได้ในหลายรูปแบบ (What format) เช่นกัน

เนื่องจากรูปแบบแต่ละรูปแบบมีลักษณะเฉพาะตัว เหมือนรูปทรงของขวดหรือแก้วแบบต่างๆ ดังนั้น ในการส่องดูลักษณะเฉพาะของแต่ละรูปแบบนั้น ผู้เขียนขอแนะนำเสนอเกณฑ์สัก 6 เกณฑ์ที่ใช้ส่องรูปแบบของความร่วมมือระหว่าง CBR กับภาคีเป็นลำดับแรกเสียก่อน



(1) ลำดับชั้นของความเข้มข้น รูปแบบของความร่วมมือระหว่าง CBR กับภาคีในแต่ละรูปแบบนั้นมึลำดับชั้นของความเข้มข้นไม่เท่ากัน เหมือนกับบทบาทของตัวละครในโทรทัศน์ที่มีความเข้มข้นตั้งแต่พระเอก นางเอก พระรอง นางรอง ไปจนถึงตัวประกอบเดินผ่านฉาก ดังนั้น บทบาทของภาคีที่มาเป็นผู้รับฟังผลการวิจัย CBR จึงไม่เข้มข้นเท่าเป็นคู่สัญญาเซ็นต์ MOU กับ CBR เป็นต้น

การที่แต่ละภาคีจะมีบทบาทเข้มข้นมากน้อยแค่ไหนนั้นก็ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายตัว เช่น ความสนใจของภาคีต่อ CBR ความรู้ความเข้าใจของภาคีระยะเวลาที่คบหาคุ้นเคยกัน ต้นทุนของภาคี ความไว้วางใจที่มีต่อกัน เป็นต้น

ในเนื้อหาที่ผ่านมาข้างหน้า ผู้เขียนได้นำเสนอเอาแนวคิดหลายๆ แบบในเรื่องระดับความเข้มข้นของความร่วมมือ เช่น เรื่องบันไดเลื่อนแห่งความร่วมมือ หรือ 3 รูปแบบของเคลย์ เซอร์เกิ ซึ่งเราอาจสร้างข้อสรุปคร่าวๆ เกี่ยวกับขั้นบันไดดังกล่าวได้ว่า จะเป็นการดีกว่า หากมีการไต่บันไดมาเป็นลำดับขั้น เช่น ถ้าจะพัฒนาความสัมพันธ์ถึงขั้น Collective Action ก็ควรผ่านขั้นตอน Sharing &

Cooperation มาก่อน ซึ่งน่าจะทำให้ความสัมพันธ์ขั้นสุดท้ายมีความแนบแน่น ปรากฏการณ์ “รักแต่แรกพบ แล้วจบด้วยการแต่งงานกันเลย” (Love at first sight) สำหรับการเป็นภาคีหุ้นส่วนกันในงาน CBR ไม่น่าจะเป็นปรากฏการณ์ ที่สร้างความยั่งยืนได้ดีนัก

(2) **มีการใช้ทรัพยากรแบบไหนไปสร้างความร่วมมือ** เป็นการสรุป อีกครั้งหนึ่งว่า ทรัพยากรจากฝั่งของ CBR ที่ใช้สร้างความร่วมมือนั้นจะมี 3 ประเภท คือใช้คนรู้ ใช้ความรู้ และใช้พื้นที่การเรียนรู้ สำหรับทรัพยากรของภาคี ภาคส่วนต่างๆ ก็คือ ต้นทุนประเภทต่างๆ ของภาคีแต่ละประเภท ทรัพยากรที่ นำมาใช้นี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบความร่วมมือ เช่น ถ้าใช้ “ความรู้” เป็น ทรัพยากร ก็จะออกมาในรูปแบบของศูนย์เรียนรู้หรือหลักสูตรฝึกอบรม ถ้าใช้ คนรู้ก็จะออกมาในรูปแบบของวิทยากร เป็นต้น

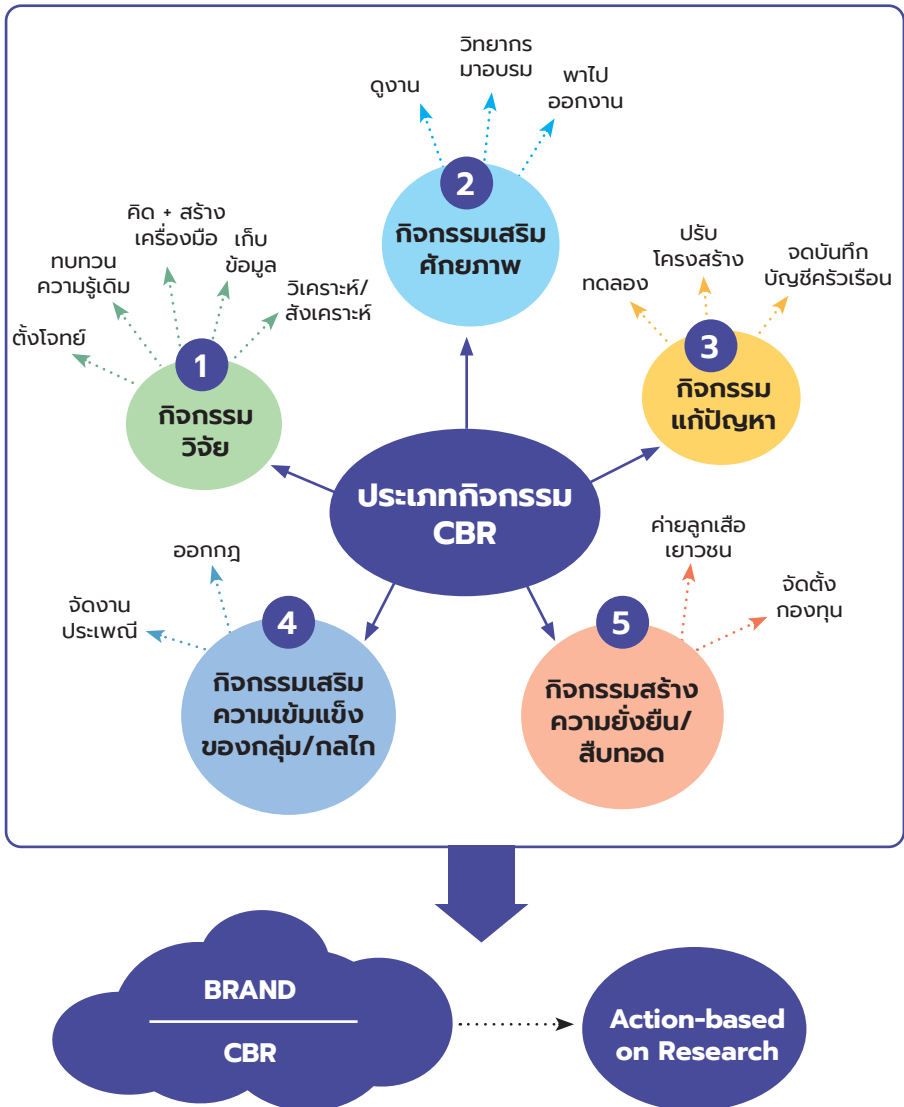
(3) **ใครเป็นฝ่ายเชิญลูกก่อน/เริ่มจากฝั่งของใคร** เวลาดูฟุตบอล เมื่อ เริ่มต้นเกม จะเห็นมีการเสี่ยงหัวก้อยว่าใครจะได้เล่นลูกก่อน ฝ่ายที่ได้เล่นลูก ก่อนมีส่วนกำหนดรูปแบบของเกมเช่นกัน

ในกรณีการสร้างความร่วมมือระหว่าง CBR กับภาคีก็เป็นไปในลักษณะ เดียวกันว่า ใครเป็นฝ่ายเชิญลูกก่อน หากเป็นกรณีที่ CBR เป็นฝ่ายมีความ ต้องการที่จะสร้างความร่วมมือ ก็อาจจะต้องวางแผนรุกให้รัดกุมหน่อย แต่หาก เป็นกรณีที่เกิดมาจากความต้องการของภาคี เช่น กรมชลประทานที่ต้องการ เสริมความเข้มแข็งของกลุ่มผู้ใช้น้ำ หรือบริษัทปูนซิเมนต์ลำปางที่ต้องการ แก้ปัญหา “ยิ่งสงเคราะห์ ยิ่งให้ ยิ่งมีปัญหา” ในกรณีหลังนี้ CBR ก็ต้องใช้กลยุทธ์ ตั้งรับอย่างชาญฉลาด

(4) **ระดับของภาคีเป็นหน่วยใด** เช่น เป็นระดับตัวบุคคลเป็นรายบุคคล เริ่มมาเป็นกลุ่มเล็กๆ มาเป็นกลุ่มใหญ่ๆ มาทั้งองค์กร หรือบุคลากรที่มาร่วมมือ อยู่ในลำดับขั้นไหนขององค์กร เป็นเจ้าหน้าที่ระดับล่าง หรือเป็นผู้บริหาร ระดับสูง

(5) **เป็นรูปแบบเชิงรุกหรือเชิงรับ** ตัวอย่างของรูปแบบเชิงรับก็เช่น การจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ที่ผู้สนใจจะต้องเดินทางเข้ามาดู ส่วนรูปแบบเชิงรุกก็เช่น การเป็นวิทยากรที่รุกเข้าไปหาภาคีเป้าหมาย สำหรับรูปแบบเชิงรับแล้ว กลยุทธ์ที่ CBR จะต้องนำมาใช้ก็คือ “ต้องรู้จักฉวยเมื่อโอกาสมาถึง” “และเมื่อได้ศึก ก็ต้องเอาศอก เมื่อได้ศอก ก็ต้องเออวา” ส่วนรูปแบบเชิงรุกนั้น ต้องออกแบบวางแผนกิจกรรมให้ดีกว่า “ควรจะรุกใคร รุกอย่างไร รุกเมื่อไหร่” (ต้องดูตาม้า ตาเรือ) เป็นต้น

(6) **ประเภทของรูปแบบกิจกรรมที่จะใช้** แม้ว่า CBR จะมีรูปแบบกิจกรรมหลักคือการวิจัย แต่ตั้งที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า ภาคีส่วนใหญ่มิใช่หน่วยงานที่ทำวิจัยเป็นหลัก ดังนั้นจากประสบการณ์ของ CBR จึงพบว่า มีประเภทของกิจกรรมที่หลากหลายที่สามารถจะนำมาเลือกใช้เป็น “สะพาน มิตรภาพ” เพื่อสร้างความร่วมมือดังแสดงในภาพ



## (ข) ตัวอย่างรูปแบบความร่วมมือระหว่าง CBR กับภาคี



### 7.1 ศูนย์เรียนรู้

ที่มาของรูปแบบศูนย์เรียนรู้นั้นก็สืบเนื่องมาจากผลผลิตหลักของงานวิจัย CBR นั่นคือชุดความรู้ แต่เนื่องจากความรู้นั้นเป็นนามธรรม และต้องการที่สิ่งสติด ซึ่งส่วนหนึ่งของความรู้จากงานวิจัยก็จะฝังอยู่ในตัวคน (implicit/tacit knowledge) แต่ตัวคนนั้นมีข้อจำกัดทั้งด้านเวลาและสถานที่ ดังนั้น การสร้าง “สถานที่” ให้เป็นที่อยู่ของความรู้ (คล้ายการตั้งศาลเพื่อเป็นที่สิ่งสติดของพระภูมิเจ้าที่) จะเป็นวิธีการแก้ไขข้อจำกัดของตัวบุคคล

ในประวัติศาสตร์การทำงานของ CBR นั้น มีโครงการวิจัยหลายแห่งที่มีประวัติดีเด่นในเรื่องของศูนย์เรียนรู้ เช่น งานวิจัยของศูนย์ประสานงานฯ จ.อุบล หลายชิ้น เช่นงานวิจัยทางเลือกที่เหมาะสมในการพัฒนาเกษตรอินทรีย์

ของโรงเรียนชวนา บ้านดอนหนุ อ.ตระการพืชผล ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ในระดับประเทศที่สำคัญของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.) หรือกรณีการจัดการน้ำ บ้านผาชัน ต.สำโรง อ.โพธิ์ไทร จ.อุบล ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในระดับประเทศในประเด็นนวัตกรรมพื้นบ้านของการจัดการน้ำของชุมชน เป็นต้น

ศูนย์เรียนรู้เป็นรูปแบบที่มี**ลักษณะตั้งรับ** (กลุ่มเป้าหมายต้องเดินทางเข้ามาหา) แต่มี**ความเสถียร** (มาเมื่อไหร่ก็จะได้พบ) และฟังก์ชันของการใช้ศูนย์เรียนรู้นั้นก็ทำได้อย่างหลากหลาย เริ่มตั้งแต่ฟังก์ชันพื้นฐานที่สุด คือเป็น “นางกวัก” เรียกให้ภาคีที่มีความสนใจเข้ามาทำความรู้จักงานวิจัยในชุมชนเป็นอันดับแรก และสามารถจะใช้เป็นพื้นที่เพื่อการพัฒนาความร่วมมือในลำดับต่อไป

สำหรับหน้าตาของศูนย์เรียนรู้หรือแหล่งเรียนรู้นั้นก็ได้หลายโฉมหน้ามาก ตั้งแต่ที่เราจะมักจะคุ้นเคยในความนึกคิด คือภาพของอาคารสถานที่ที่มีสื่อแสดงผลงานต่างๆ ที่มาจากการวิจัย ไปจนกระทั่งถึงแหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติที่อยู่กลางแจ้ง เช่น ศูนย์เรียนรู้ป่าชายเลนบ้านคลองลิตี จ.สตูล (ดาด ชาลุดีน, 2548) แต่ไม่ว่ารูปร่างหน้าตาของศูนย์เรียนรู้จะผิดแผกแตกต่างกันไปอย่างไร แต่หลักการสำคัญของศูนย์เรียนรู้แบบ CBR ก็ต้องยึดหลักการสำคัญ คือต้องท่อกาธาคข้อ 2 ของ CBR ที่เน้นให้ผู้มาดูงานเรียนรู้ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ให้มากที่สุด เช่นเดียวกับการเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้ของคนในชุมชน

ข้อท้าทายสำหรับเรื่องการใช้ศูนย์เรียนรู้เป็นรูปแบบการสร้างความร่วมมือกับภาคีมีได้โดยตรงขั้นตอนการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ หากทว่าอยู่ตรงขั้นตอนต่อไปคือจะทำอย่างไรให้ศูนย์เรียนรู้มีอายุยืนยาว และแสดงบทบาทหน้าที่อย่างเต็ม

**ศักยภาพ** ทั้งนี้เพราะในเมืองไทยมีการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้อย่างมากมาจากหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งชุมชนเอง แต่ทว่าจะมีสักกี่ศูนย์เรียนรู้ที่อยู่คงกระพันได้อย่างยาวนาน และยังคงมีฟังก์ชันของศูนย์เรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

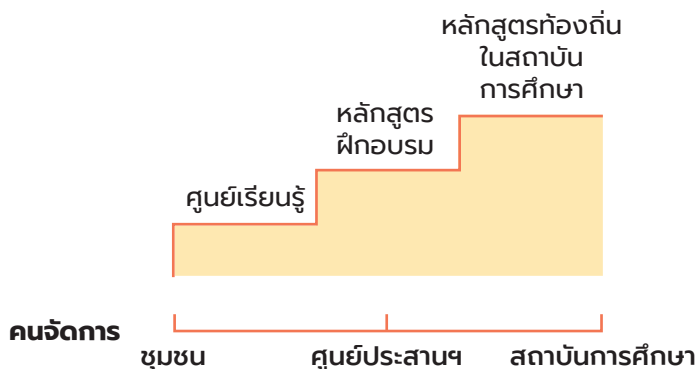
คำตอบของข้อท้าทายนี้ก็คือ ชีตความสามารถของชุมชนในการบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้นั้นมีมากน้อยเพียงใด อะไรเป็นเป้าหมาย และใครเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของศูนย์เรียนรู้ (โดยส่วนตัว ผู้เขียนเห็นว่า ลูกค้ำของศูนย์เรียนรู้ น่าจะเป็นคนในชุมชนหรือชุมชนใกล้เคียง และฟังก์ชันหลักของศูนย์เรียนรู้ น่าจะเป็นการอบรมบ่มเพาะเด็กและเยาวชนของชุมชน) มีรูปแบบการบริหารจัดการอย่างไร มีคณะกรรมการ แผนงาน และงบประมาณหรือไม่ มีการประชาสัมพันธ์อย่างไร ได้ผลไหม มีผู้มาเยี่ยมชมมากน้อยเท่าไร มีการพัฒนาศูนย์เรียนรู้หรือไม่ เป็นต้น

## 7.2 หลักสูตรฝึกอบรม

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ผลผลิตหนึ่งในสามที่เกิดขึ้นจากงานวิจัย CBR ที่เป็นล่ำเป็นสันมากที่สุดก็คือ ความรู้ในการบริหารจัดการประเด็นต่างๆ แต่เนื่องจากความรู้เป็นนามธรรม จึงต้องการพื้นที่สำหรับสิ่งสติด และรูปแบบแรกก็คือศูนย์เรียนรู้ที่เก็บรักษาความรู้เอาไว้ แต่ทว่ารูปแบบของศูนย์เรียนรู้นั้นยังมีลักษณะตั้งรับ เป็นการเรียนรู้แบบกว้างๆ (แล้วแต่ผู้มาเรียนว่าอยากจะเรียนรู้เอาเรื่องอะไรติดตัวกลับไป)

สำหรับรูปแบบที่สูงขึ้นและมีลักษณะเชิงรุกมากขึ้น มีขอบเขตของเนื้อหา มีเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมายที่เจาะจงมากขึ้น มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน คือการสกัดชุดความรู้ดังกล่าวและพัฒนาให้อยู่ในรูปแบบของ “หลักสูตรฝึกอบรม”

เราอาจจัดวางตำแหน่งแห่งที่ของหลักสูตรฝึกอบรมท่ามกลางรูปแบบอื่นๆ ได้ดังนี้



อันที่จริง รูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งแบบ ม้วนเดียวจบและเป็นซีรีส์หลายตอนนั้น เป็นรูปแบบที่ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ เอกชนดำเนินการอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อมีการเพิ่มภารกิจใหม่ๆ เข้ามา ก็ต้องมีการ “ยกเครื่องความสามารถของพนักงาน” (Retrain) เพื่อรองรับภารกิจใหม่ๆ นั้น ในกรณีของ CBR ฟังก์ชันของการฝึกอบรมนั้นอาจจะมีตั้งแต่ “การ add เพิ่มวิธีการวิจัยแบบที่ต่างไปจากเดิม” ไปจนถึงฟังก์ชันระดับสูง เช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (mindset) ที่มีต่อเรื่อง “การมีส่วนร่วม” “ภูมิปัญญาท้องถิ่น” และอื่นๆ

สำหรับเนื้อหาที่นำมาใช้เป็นวัตถุดิบในหลักสูตรฝึกอบรมของ CBR นั้น ก็จะเป็นเนื้อหาที่ตกผลึกมาจากผลงานวิจัยและประสบการณ์การทำงานของ CBR เอง เช่น การวิจัยเพื่อท้องถิ่นคืออะไร/ทำอย่างไร การเป็น FA การใช้เครื่องมือวิจัยแบบ CBR การวิเคราะห์ชุมชนแบบ PAR ฯลฯ ซึ่งชุดความรู้เหล่านี้ นับว่าเป็น brand ที่สร้างความแตกต่างและมีเอกลักษณ์ของ CBR (ไม่มีวางจำหน่ายตามร้านขายยาทั่วไป)

ส่วนฟังก์ชันของรูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมนั้นอาจจะเป็นแบบ Multi-function กล่าวคือ ในด้านหนึ่งหลักสูตรเหล่านี้สามารถจะให้บริการสำหรับคนในองค์กร CBR เอง เช่น นักวิจัยชุมชนรุ่นใหม่ ๆ ที่เข้ามา และยังใช้ให้บริการแก่ภาคี/หน่วยงานอื่นๆได้ด้วย รูปแบบนี้จะช่วยให้ภาคีได้ทั้ง “รู้จัก” และได้ทั้ง “เข้าใจ” CBR ที่อาจจะมากไปกว่ารูปแบบแรก คือแหล่งเรียนรู้ในบางแง่มุม

มีตัวอย่างศูนย์ประสานงานหลายศูนย์ที่จัดบริการฝึกอบรมแก่ภาคีอย่างเอาใจจริงเอาใจ เช่น ศูนย์ฯสมุทรสงคราม ศูนย์ประสานงานฯอีสานกลาง เป็นต้น รูปแบบการฝึกอบรมนี้จะช่วยขยาย “คอขวด” ของภาคีที่ไม่สามารถจะทำวิจัย CBR ได้อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งอาจถือว่าเป็นการซื้อสินค้า CBR ในระดับลูกครึ่งหรือลูกเสี้ยว

### 7.3 หลักสูตรท้องถิ่น

หากดูภาพที่แสดงมาในหัวข้อ (7.2) ก็ให้เห็นตำแหน่งแห่งที่ของรูปแบบหลักสูตรท้องถิ่น (ที่ดูเหมือนจะใช้เป็นเครื่องมือทำงานร่วมกับภาคีด้านการศึกษาได้อย่างลงตัวที่สุด) ว่าจะมีที่ยืนที่ค่อนข้างอยู่ใน “อาณาบริเวณของสถาบันการศึกษา” ตำแหน่งที่ยืนแบบนี้ทำให้มีทั้ง “ข้อได้เปรียบ” และ “ข้อจำกัด” ไปพร้อมๆกัน

ข้อได้เปรียบเมื่อนำความรู้เข้าสู่ระบบการศึกษาในรูปแบบของหลักสูตรท้องถิ่นก็คือ ความรู้นั้นจะมีชีวิตที่ยืนยาวต่อไป เพราะระบบจะมีทรัพยากร (สถานที่ ตัวบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ) อย่างครบครันและทำได้อย่างต่อเนื่อง/สม่ำเสมอ (เปิดสอนได้ทุกปี)

ส่วนข้อจำกัดนั้นก็มิใช่น้อยในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่จะเริ่มนำความรู้เข้าสู่ระบบ เนื่องจากระบบมีโครงสร้างและรูปแบบที่แน่นอนตายตัว

อยู่แล้ว ดังนั้น ความรู้ที่จะเข้าไปก็ต้องทำศัลยกรรมให้เข้ากับแบบแผนที่มีอยู่ และหลังจากเข้าไปสังเกตอยู่ในระบบได้แล้ว ก็ยังมีปัญหาอื่นๆ ตามมาดังที่มีงานวิจัยเรื่องหลักสูตรท้องถิ่นจำนวนมากได้สำรวจเอาไว้ เช่น งบประมาณจ้างวิทยากรไม่ต่อเนื่อง เมื่อเปลี่ยนผู้บริหารก็เปลี่ยนนโยบายไป เป็นต้น (จากที่เคยหวังไว้ว่าจะมีชีวิตที่ยืนยาว ก็กลายเป็นสิ้นอายุขัยก่อนถึงวัยอันควร)

สำหรับสถานการณ์เรื่องหลักสูตรท้องถิ่นในระบบการศึกษาของไทยนั้น ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ต้องถือว่าเป็นช่วง “ขาขึ้น” ของเรื่องการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นเลยทีเดียว เนื่องจากเป็นนโยบายของรัฐที่สนับสนุน ทำให้หน้าตาแห่งโอกาสในเรื่องนี้เปิดกว้าง แต่ท่ามกลางโอกาสอันดี ปัญหาการทำหลักสูตรท้องถิ่นก็มียุ่รอบค้ำ ดังที่ทีมวิจัยชุมชนชนมพื้นบ้านท่ามาลัย จ.สตูล (ยาแลฮา อีตเหล็ก, 2550) รายงานว่า โรงเรียนบ้านตะโละใสที่จะจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นเรื่องชนมพื้นบ้านได้เคยมีประสบการณ์การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นในเรื่องอื่นๆ ไปแล้ว แต่การคิดหลักสูตรทั้งหมด ครูเป็นผู้จัดทำเองทั้งหมด ข้อมูลต้องจัดหาเอง ชุมชนไม่มีส่วนร่วม” แต่ครั้งนี้ กับ CBR จะไม่ใช่การทำแบบเดิมๆ ดังนั้น CBR จึงอาจต้องมีการสร้างแบรนด์ว่า “การทำหลักสูตรท้องถิ่นแบบ CBR” นั้นเป็นอย่างไร นี่ก็เป็นโจทย์ขึ้นมามากขึ้นหนึ่งที่สูงกว่าเรื่องการทำหลักสูตรท้องถิ่นเฉยๆ

งานวิจัยเรื่องการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อใช้เป็นรูปแบบหนึ่งในการสร้างความร่วมมือกับภาคีภาคส่วนต่างๆ นั้น CBR มีการทำอย่างหลากหลายรูปแบบมากแนวทาง (approach) และมีหลายขนาด (size) เช่น

- **เป็นหลักสูตรขนาดจิ๋ว** เช่น กรณีเนื้อหาเรื่องชนมพื้นบ้านเรื่องเดียวของบ้านท่ามาลัยที่กล่าวมา
- **เป็นหลักสูตรขนาดเล็ก** เช่น หลักสูตรท่องเที่ยวชุมชนที่ทีมวิจัยโหนดสตูลจัดทำเข้าไปอยู่ในวิทยาลัยชุมชนสตูล

- เป็นหลักสูตรขนาดปานกลาง เช่น งานวิจัยเรื่องการสร้างและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นด้านการอนุรักษ์ป่าธรรมชาติที่ยั่งยืนของชุมชนแบบอุทยานการศึกษาโดยภูมิปัญญาชาวบ้าน จ.ร้อยเอ็ด (ฉลอง คูเมือง และคณะ, 2546)
- เป็นหลักสูตรขนาดใหญ่ เช่น ชุดโครงการวิทยาลัยการแพทย์พื้นบ้าน จ.เชียงราย ของ ยิ่งยง เทาประเสริฐ ที่ได้กล่าวถึงไปแล้ว

และสำหรับแนวทางการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นแบบ CBR ก็มีหลายแนวทาง เช่น งานวิจัยขนมพื้นบ้านท่ามาลัยนั้น ตัวพระเอกของเรื่องเป็นเรื่องการฟื้นฟูความรู้ในการทำขนมพื้นบ้านที่กำลังสูญหายให้กลับคืนมา หลังจากฟื้นฟูแล้ว จึงทำหลักสูตรท้องถิ่นกับคณะครูในโรงเรียนเพื่อการสืบทอด การทำหลักสูตรท้องถิ่นจึงดูเหมือนเป็นของแถม ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยเรื่องการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นเรื่องการอนุรักษ์ป่าธรรมชาติของฉลอง คูเมือง ซึ่งตัวหลักสูตรท้องถิ่นจะเป็นพระเอกเลย โดยเริ่มตั้งแต่ทีมวิจัยก็ประกอบด้วยคณะครูในโรงเรียนเป็นหลัก และร่วมมือกับทีมนักวิจัยชาวบ้านสร้างหลักสูตรขึ้นมา

#### 7.4 การประกอบทีมวิจัยแบบ 2-3-4-หลายเล่า

เราคงเคยได้ยินภาคิตจันที่ว่า “หากอยากรู้ว่ารสชาติของลูกท้อเป็นอย่างไร ก็มีแต่ต้องลองกัดชิมดูเท่านั้น” ฉนั้นใดฉนั้น “หากอยากรู้ว่า งานวิจัย CBR เป็นอย่างไร ฟังบรรยาย 10 ครั้งก็ไม่เท่ากับลองเข้ามาเป็นนักวิจัยเองเลย”

แต่หากปล่อยให้ภาคิเข้ามาเป็นนักวิจัยด้วยตัวเองแบบโดดๆ ก็อาจจะคล้ายพระบวชใหม่ที่ไม่มีอุปัชฌาย์คอยชี้แนะ ดังนั้นรูปแบบแบบบันไดขั้นกลางๆ ที่ CBR ใช้ในการแนะนำให้ภาคิรู้จัก CBR ก็คือมาร่วมเป็นทีมวิจัยร่วมกันโดยอาจจะเป็นแบบสูตรแพ็กคู่ (2 เล้า) 3 เล้า หรือ 4 เล้า

โดยทั่วไปแล้ว การประกอบทีมวิจัยตั้งแต่ 2 ทีมขึ้นไป มักจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติและตามความสมัครใจ โดยจะมีทีมวิจัยชุมชนเป็นตัวยืนพื้น มีตัวบุคคล/หน่วยงานของภาคีเข้ามาสมทบ (แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ แต่ควรพยายามอย่าให้เป็นแค่ “หุ่นลม”) และมีพี่เลี้ยง/โหนดของ CBR คอยช่วยเป็นลมใต้ปีก

จากต้นแบบดังกล่าวนี้ ศูนย์ประสานงานฯ จ.อุบล ได้พบนวัตกรรมของการประกอบทีมวิจัยโดยการรุกรุกฆาตมากขึ้น กล่าวคือ การเข้ามาร่วมเป็นทีมวิจัยของภาคีนั้น จะไม่ใช่ใช้หลัก**สมัครใจ** หากแต่เป็น**เงื่อนไข** (แต่แน่นอนว่า กว่าจะก้าวมาถึงขั้นนี้ได้ ก็ต้องใช้เวลาดูใจและทำงานร่วมกันมายาวนานพอสมควร) ที่ทีมวิจัยจะต้องประกอบด้วย 3 เส้า 3 ภาคส่วน คือ หน่วยงานรัฐ-ชุมชน-นักวิชาการ

เหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง “ก้อน 3 เส้า” นี้ก็คือ หลักการเรื่อง “ความสมดุลทางอำนาจ” เนื่องจากหากมีเพียง 2 เส้า คือหน่วยงานรัฐกับชุมชน ก็มักจะเกิดการอ้าทางกันเพราะโครงสร้างอำนาจที่ไม่เสมอกัน ดังนั้นบทบาทของนักวิชาการจึงเข้ามาถ่วงดุลระหว่าง 2 ฝ่าย

ข้อพิสูจน์ถึงผลลัพธ์อันดีเยี่ยมจากการประกอบทีมวิจัยแบบ 3 เส้านี้ ก็เช่นงานวิจัยชิ้นหนึ่งในชุดโครงการนี้ เรื่อง แนวทางการจัดสรรน้ำเพื่อการใช้ประโยชน์ของตำบลกุศกรโดยชุมชนมีส่วนร่วม (สุนทร เจริญท้าวและคณะ, 2561) เริ่มตั้งแต่การแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งในโจทย์นี้จะค่อนข้างหนักมือไปในปัญหาเชิงเทคนิค ความรู้จากภาควิชาการจึงเข้ามามีบทบาทหนุนช่วยได้อย่างมาก ต่อจากนั้นในขั้นตอนของการวางแผนงานแก้ปัญหา ก็จะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเพราะมีภาคชุมชนเป็นตัวตรวจสอบ (ผ่าทางตันของวิธีการแก้ปัญหาในอดีตที่ภาครัฐคิดคนเดียวหรือคิดเอาเอง) และท้ายที่สุดก็คือ

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยมีลู่วางว่าจะได้ “แจ้งเกิด” ไม่แห้งไปกลางทาง แต่น่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างแน่นอนเพราะฝ่ายนโยบายภาครัฐลงมาทำวิจัยเอง

## 7.5 การสร้างพี่เลี้ยงตัวคุณ

เมื่อ 20 ปีที่แล้ว CBR ได้ขายสโลแกนว่า “ถ้าจะให้ชาวบ้านได้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัย ชาวบ้านก็ต้องเข้ามาทำวิจัยเอง” จากสโลแกนที่ฟังดูดีนี้ เวลาลงมือปฏิบัติการจริง ก็จะพบทางตันว่า สำหรับชาวบ้านที่ไม่ได้เรียนเรื่องการวิจัยมาก่อน แล้วจะทำวิจัยได้อย่างไร คำตอบก็คือ เวทีนี้ต้องมี “พี่เลี้ยง” ที่เป็น “เครื่องแปลงร่าง” ช่วยชาวบ้านให้กลายมาเป็นนักวิจัย พี่เลี้ยงประเภทนี้อาจจะเรียกว่า “พี่เลี้ยงต้นแบบ/ต้นฉบับ”

ในขั้นต่อมา เมื่อปริมาณงานวิจัย CBR เพิ่มมากขึ้น แต่การขยายตัวในเชิงปริมาณของพี่เลี้ยงตามไม่ทัน ทำให้ปริมาณและคุณภาพของการหนุนเสริมจากเครื่องแปลงร่างเริ่มจะกระพ่องกระพรั่ง การติดตามสถานการณ์ของพื้นที่ก็ไม่ทันการ ดังนั้น จึงเกิดนวัตกรรมครั้งที่สองในเรื่องการสร้างพี่เลี้ยง คือการสร้าง “พี่เลี้ยงตัวคุณ” ขึ้นมา

**พี่เลี้ยงตัวคุณ** ก็คือ คนที่อยู่ในหน่วยงานของภาคีนั่นเอง บุคคลเหล่านี้ได้เคยผ่านประสบการณ์งานวิจัย CBR ตามขั้นบันไดเลื่อนขั้นต่างๆ โดยเฉพาะการได้เคยมาทำวิจัย CBR ด้วยตัวเอง (ชาวบ้านเรียกว่า “ผ่านพิธีพุทธาภิเษกมาแล้ว”) ส่วนคุณสมบัติอื่นๆ ที่เพิ่มเติมของพี่เลี้ยงตัวคุณที่แตกต่างไปจากพี่เลี้ยงต้นฉบับ นอกเหนือจากการเป็น “คนในหน่วยงานของภาคี” แล้วก็คือเป็นคนที่อยู่ในพื้นที่ที่ใกล้ชิดกับชุมชน หรือมีภารกิจที่ต้องเกี่ยวข้องกับชุมชนในด้านต่างๆ

กระบวนการแปลงร่าง “ภาคี” ให้มาเป็น “พี่เลี้ยงตัวคุณ” นี้ คล้ายๆ กับระบบบอกกันต่อๆแบบปากต่อปาก คือผู้ฟังยกระดับมาเป็นผู้พูดต่อ หรือระบบขายตรงที่ลูกค้ากลายเป็นคนขายเสียเอง หรือการที่นักมวยเปลี่ยนสถานะมาเป็นพี่เลี้ยง นักฟุตบอลยกระดับขึ้นมาเป็นโค้ช โดยที่สถานะของการเป็นพี่เลี้ยงนั้นจำเป็นต้องมีการกิจใหม่เพิ่มเติม/ต้องมีบทบาทใหม่ให้แสดง ดังนั้น จึงต้องมีกระบวนการติดตั้งความรู้เรื่องการแสดงบทบาทของพี่เลี้ยงเพิ่มเติม

ในช่วงปลายๆทศวรรษที่ 2 ของ CBR มีพี่เลี้ยงต้นแบบในหลายศูนย์ประสานที่เริ่มเก็บรับประสบการณ์การสร้างพี่เลี้ยงตัวคุณให้แก่หน่วยงานภาคีหลายๆประเภท เช่น สร้าง อบรม.ที่ทำงานกับเด็กและเยาวชนให้เป็นโค้ชการวิจัย สร้างพี่เลี้ยงตัวคุณในกลุ่ม อสม.ที่ทำงานเรื่องเหล่า-บุหรือยกระดับคนทำงานด้านการสร้างความปลอดภัยทางถนนให้ขึ้นมาเป็นพี่เลี้ยงตัวคุณ โดยใช้หลักสูตรอบรมเรื่องการทำงานแบบมีส่วนร่วม ฯลฯ

และศูนย์ประสานงานฯที่เล่นเรื่องการสร้างพี่เลี้ยงตัวคุณอย่างเข้มข้นก็ เช่น ศูนย์ประสานงาน จ.ลำปาง ที่ร่วมทำงานกับ กศน. จังหวัดพะเยา ในการสร้างระบบพี่เลี้ยงตัวคุณในกลุ่มครู กศน. (สาวิตร มีजूย, 2560) และข้อค้นพบจากการลงมือปฏิบัติการพร้อมทั้งวิจัยไปในเวลาเดียวกัน ทำให้ได้ข้อค้นพบว่า ในระบบการทำงานของ กศน.นั้น ต้องการพี่เลี้ยงตัวคุณที่แตกสายพันธุ์ย่อยออกไปอีกหลายสายพันธุ์ เช่น พี่เลี้ยงในพื้นที่ พี่เลี้ยงวิชาการ พี่เลี้ยงบริหาร เป็นต้น

## 7.6 การสร้าง focal person

ในบางกรณีที่หน่วยงานภาคียังไม่มีความพร้อมหรือยังไม่สุกงอมถึงระดับที่จะสร้างพี่เลี้ยงตัวคุณดังในข้อ (7.5) ก็มีอีกทางเลือกหนึ่งที่จะใช้รูปแบบการสร้างความร่วมมือผ่านบุคลากรชนิดพิเศษประเภทหนึ่งที่เราเรียกว่า “ตัว/หัวหมุดเชื่อมต่อ” (focal person)

แนวคิดเรื่อง “ตัว/หัวหมุดเชื่อมต่อ” (focal person) นี้ มาจากเทคนิคการทำงานสมัยใหม่แบบเครือข่าย ซึ่งในระยะเริ่มแรก อาจจะยังไม่สามารถจะสร้างความร่วมมือได้ทั้งระดับกลุ่ม หน่วยงาน องค์กร หากทว่า “ได้ใจเฉพาะเป็นระดับบุคคล” ก็จะมีการทำงานผ่าน “ตัวบุคคล” นี้ที่เรียกว่า “จุด/หัวหมุดเชื่อมต่อ” ซึ่งอาจจะมีการรับรู้อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

หรือในบางกรณี แม้จะได้ความร่วมมือระดับกลุ่ม/องค์กรมาแล้ว แต่เพื่อป้องกันปัญหา “สายสัมพันธ์ขาด” ก็จะมีการสร้าง focal point/focal person ขึ้นมา เพื่อเติมเต็มภารกิจความร่วมมือระหว่างองค์กรให้รัดหน้าไปหรือมีความยั่งยืน

focal person นี้จะทำหน้าที่คล้ายๆ “สถานทูต” ที่มีหน้าที่ทั้งด้านการประสานงาน และที่สำคัญคือ “การประสานความเข้าใจ” ของทั้ง 2 ฝ่าย กล่าวคือ เป็นทั้ง “ข้อต่อของการทำงานและข้อต่อด้านความคิด” รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่รู้ข้อมูลข่าวสารจากทั้ง 2 ฝ่าย

ตัวอย่างรูปธรรมของ focal person ในประสบการณ์ของ CBR คือกรณีของ “นักประสานงานชุมชน” ซึ่งมีสถานะเป็นพนักงานจ้างของกรมชลประทานที่ทำหน้าที่เชื่อมประสานระหว่างกรมชลประทานกับกลุ่มผู้ใช้น้ำ นักประสานชุมชนนี้ได้เข้ามามีประสบการณ์แบบบันไดเลื่อนร่วมกับศูนย์ประสานงาน

จ.สมุทรสงคราม ตั้งแต่เป็นนักวิจัยในทีม จนกระทั่งก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้าโครงการวิจัยเอง ซึ่งช่วยให้พัฒนาความเข้าใจเรื่อง CBR ได้ลึกซึ้งมากขึ้น (ใจสิงห์ บัมบรา, 2556)

บุคลากรที่เป็น focal person เช่นนี้มีลักษณะเป็น “คนที่ยื่น 2 ขา” ระหว่าง 2 หน่วยงานซึ่งเท่าที่ผ่านมา สังคมไทยก็ได้มีบุคลากรในตำแหน่ง “คน 2 ขา” แบบนี้มาให้ดูเป็นตัวอย่างแล้ว เช่น ผู้ใหญ่บ้านที่เป็นทั้งตัวแทนหน่วยงานรัฐและก็เป็นชาวบ้านด้วย หรือ อสม.ที่เป็นทั้งบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุขและก็เป็นชาวบ้านด้วย การมี focal person เป็น “ตัวต่อ” ระหว่าง CBR กับภาคีที่หน่วยงานรัฐเป็นกรณีที่น่าสนใจที่น่าจะค้นคว้าศึกษาต่อไปในอนาคต

## 7.7 รูปแบบกิจกรรมการคืนข้อมูล

หากเปิดดูโครงร่างการวิจัย CBR จะพบว่า ในแผนงานกิจกรรมมักจะมีกิจกรรมหนึ่งรวมอยู่ด้วยเสมอมิได้ขาด คือ “การคืนข้อมูล” ที่เป็นรูปแบบการสื่อสารแบบสองทางและเป็นหนึ่งในหลายสิบเครื่องมือการทำงานของ CBR นอกจากนี้จะใช้เครื่องมือนี้ในการทำงานด้วยฟังก์ชันพื้นฐานแล้ว ในที่นี้จะขอนำเสนอให้ใช้เครื่องมือการคืนข้อมูลในฐานะรูปแบบกิจกรรมเพื่อการทำงานกับภาคีเป็นฟังก์ชันพิเศษ



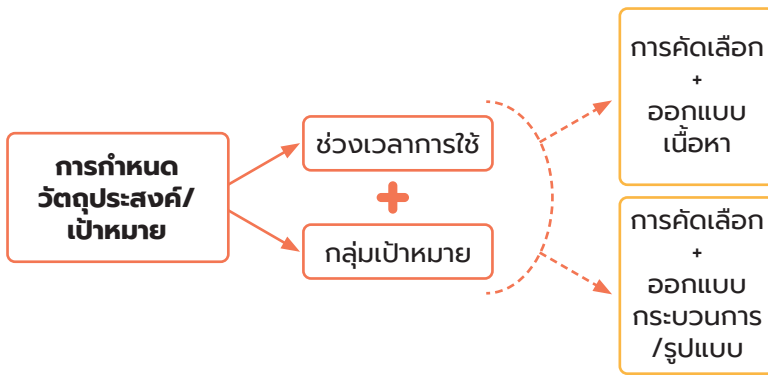
(i) การค้นข้อมูลในฐานะเครื่องมือการทำงานกับภาคี ในฟังก์ชันนี้ การค้นข้อมูลเป็นรูปแบบกิจกรรมในการสร้างความร่วมมือกับภาคี โดยใช้ทรัพยากรที่ CBR มี คือ ชุดความรู้ที่มาจากงานวิจัย และใช้ความรู้ชุดนี้เป็นเสมือนสะพานสร้างมิตรภาพด้วยการเปิดพื้นที่การรับรู้ร่วมกัน เช่น การเชิญภาคีเข้าร่วมเวทีการเสนอผลการวิจัย เป็นต้น

(ii) สถานะของการค้นข้อมูล โดยส่วนใหญ่ การค้นข้อมูลมักจะถูกใช้เป็น “บันไดขั้นแรก” ของการแนะนำให้ภาคีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รู้จัก CBR (first contact) โดยผ่านการรู้จัก “ผลงาน” (product) คล้ายการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ของ CBR ให้รู้จัก (getting to know) อย่างไรก็ตาม รูปแบบการค้นข้อมูลแบบพื้นฐานนี้ก็ยังสามารถดัดแปลงสถานะให้ยืดหยุ่นได้อีก

(iii) การเพิ่มฟังก์ชันพิเศษ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ปกติแล้ว CBR จะใช้รูปแบบกิจกรรมการค้นข้อมูลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการทำวิจัย โดยมีเป้าหมายที่จะเผยแพร่สื่อสารประชาสัมพันธ์เนื้อหาของผลการวิจัยสู่สาธารณะ แต่หาก

เราจะดัดแปลงกิจกรรมนี้มาใช้เป็นเครื่องมือการทำงานกับภาคี เราก็อาจจะต้องปรับฟังก์ชันการทำงานให้มีโฟกัสมากขึ้น ตั้งแต่กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เจาะจงขึ้น ระบุกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน และออกแบบเชิงรุกมากขึ้น เป็นต้น

(iv) การคืนข้อมูลในหลายวัตถุประสงค์ เนื่องจากเครื่องมือการคืนข้อมูลสามารถพลิกแพลงใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ และเมื่อเลือกเป้าหมาย/วัตถุประสงค์แล้ว ก็จะไปกำหนดหน้าตาของส่วนประกอบอื่นๆ ของการคืนข้อมูลดังในภาพ



ตัวอย่างเช่น การคัดเลือกรูปแบบที่จะใช้ที่แตกต่างกัน เช่น หากเลือกรูปแบบการคืนข้อมูลแบบให้กลุ่มภาคีรับฟังผลการวิจัยเฉยๆ แล้วก็จบ กับรูปแบบที่หลังจากรับฟังผลการวิจัยแล้ว มีการแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อให้พูดคุยกันว่า “ได้เรียนรู้อะไรบ้างจากงานวิจัย” “จะเอาความรู้จากผลการวิจัยไปใช้ในหน่วยงานตัวเองได้อย่างไร” จากรูปแบบที่แตกต่างกัน ย่อมเกิดผลลัพธ์ต่อกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน

(v) ทำได้ในหลายช่วงเวลา/หลายกลุ่มเป้าหมาย/หลายเนื้อหา ถึงแม้ว่ารูปแบบพื้นฐานของการคืนข้อมูลที่เราคุ้นเคยนั้น จะมีการทำเพียง

ครั้งเดียว คือช่วงท้ายของการทำวิจัย แต่อันที่จริง ก็ไม่จำเป็นต้องคืนเพียงครั้งเดียวในช่วงท้ายเท่านั้น เราสามารถที่จะคืนข้อมูลได้หลายๆ ครั้งในหลายช่วงเวลา โดยที่ในแต่ละช่วงเวลานั้น เป้าหมายของการคืนข้อมูลก็อาจจะแตกต่างกันไป

- **คืนช่วงต้นน้ำ** เช่น หลังจากสำรวจหนังสือคร่าวๆ ได้ทั้งชุมชนก็มาประมวลรวบรวม แล้วคืนข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวต่อปัญหา
- **คืนช่วงกลางน้ำ** เช่น หลังจากไปศึกษาดูงานแก้ปัญหาในหลายๆ ที่ ก็คืนข้อมูลเพื่อนำมาร่วมกันคัดเลือกแนวทางที่จะแก้ปัญหาของตนเอง คืนข้อมูลเพื่อร่วมกันวิเคราะห์/สังเคราะห์วิธีการแก้ปัญหา
- **คืนช่วงท้ายน้ำ** อาจจะมีเป้าหมายเพื่อการประเมินผลการทำงาน การถอดบทเรียน เป็นต้น

นอกจากนั้น การคืนข้อมูลก็ไม่จำเป็นต้องคืนให้แก่ชุมชน/ชาวบ้านเท่านั้น หรือกลุ่มเป้าหมายแบบรวมๆ แต่เราสามารถจะออกแบบคืนข้อมูลให้กลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม โดยการคัดเลือกและออกแบบเนื้อหา (Message selection/Message design) ให้ลงตัวกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น ถ้าคืนข้อมูลเรื่องการบริหารจัดการน้ำให้กับกลุ่ม อบต. ทีมวิจัยก็อาจจะเน้นหนักข้อมูลว่า อบต. จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำได้ในรูปแบบไหนบ้าง เป็นต้น

(vi) **ทำได้ทั้งเชิงรับและเชิงรุก** โดยปกติ เรามักจะคุ้นเคยกับรูปแบบการคืนข้อมูลแบบที่มีการจัดเวทีประชุม แล้วเชิญกลุ่มเป้าหมายมาร่วมรับฟังผลการวิจัย ซึ่งรูปแบบแบบนี้ถือว่าเป็น “รูปแบบการคืนข้อมูลเชิงตั้งรับ” เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายต้องเดินทางเข้ามา

แต่จากประสบการณ์ของ CBR นอกจากรูปแบบเชิงรับแล้ว ชาว CBR ยังปรับรูปแบบการคืนข้อมูลให้เป็นเชิงรุกได้อีก คือส่งข้อมูลไปให้กลุ่มภาคีที่เกี่ยวข้องแบบเจ้าหน้าที่โดยตรง เช่น ประสบการณ์ของศูนย์ประสานงานฯ จ.สมุทรสงคราม เมื่อทำโครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูปูแสมโดยโรงเรียนและชุมชนแล้ว (ทองคำ เจือไทย, 2553) ทีมวิจัยได้นำเสนอข้อมูลสภาพพื้นที่ของตำบลที่ศึกษาส่งตรงให้เจ้าหน้าที่สำนักงานโยธาธิการและผังเมือง เพื่อประกอบการตัดสินใจในการจัดทำผังเมืองสมุทรสงครามใหม่ในอีก 5 ปีข้างหน้า (เพื่อเหลือพื้นที่ให้ “ปูแสม” อยู่อาศัยบ้าง) หรือโครงการลดผลกระทบจากช้างกินพืชไร่ที่บริเวณหนองเสือ อ.สามร้อยยอด จ.ประจวบคีรีขันธ์ ทีมวิจัยก็ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลการเข้าทำลายพืชไร่ของช้างร่วมกับทีมเจ้าหน้าที่อุทยานฯ เป็นระยะๆ เพื่อการเฝ้าระวัง เป็นต้น

(vii) **พลังของการคืนข้อมูล** มีตัวอย่างจากงานวิจัย CBR จำนวนมากมายที่แสดงผลลัพธ์ที่แตกต่างกันของรูปแบบการแก้ปัญหา**ยุคก่อนทำวิจัย** กับ**ยุคที่ทำวิจัย CBR** ทั้งๆ ที่เป็นกลุ่มคนแก้ปัญหากลุ่มเดียวกัน แต่ทว่าตัวแปรที่เปลี่ยนไปคือ “พลังของข้อมูล” เช่นงานวิจัยเรื่องการอนุรักษ์และวางแผนร่วมกันและใช้ประโยชน์จากหอยขาวอย่างยั่งยืน (ไพวัลย์ ลีอิน, 2546) ของตำบลแหลมกลัด จ.ตราด ซึ่งที่มาของปัญหาก็คือการใช้ทรัพยากรเช่นหอยขาวแบบทำลายล้างที่จะนำไปสู่การสูญหายของหอยขาวในอนาคต ก่อนหน้าการทำวิจัย CBR อบต.และชาวบ้านพยายามจะออกข้อบังคับเรื่องการใช้ทรัพยากรหอยขาว แต่ไม่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากมีข้ออ้างว่าขัดกับกฎหมายประมวลบางมาตรา จนกระทั่งทีมวิจัยได้รวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นเอกสารอ้างอิง ทำให้ข้อมูลมีน้ำหนักและได้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างกระแสการอนุรักษ์หอยขาว จึงทำให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับข้อเสนอลงของชุมชนและหาหนทางที่จะไปแก้ไขปรับปรุงกฎระเบียบดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม ลำพังข้อมูลเฉยๆ ก็คงไม่สามารถสำแดงพลังได้ด้วยตัวเอง หากแต่ต้องเป็นข้อมูลที่มีการจัดระบบ มีความน่าเชื่อถือ สามารถอ้างอิงได้ มีการวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อเพิ่มมูลค่าของข้อมูลจึงจะสำแดงอิทธิฤทธิ์ได้ การเสกเป่าข้อมูลให้สำแดงอิทธิฤทธิ์นี้ก็เป็นชุดความรู้สำคัญอีกชุดหนึ่งของ CBR

## 7.8 การสร้างต้นแบบ

ถึงแม้ CBR มักจะเริ่ม “หน่วยของการทำงาน” อยู่ในระดับการแก้ปัญหาของ **ชุมชนใดชุมชนหนึ่ง** ซึ่งเป็นเป้าหมายเบื้องต้น แต่ทว่าแนวทางการทำงานของ CBR ก็มักจะไม่ได้จบลงที่ “ชุมชนหนึ่ง” นี้เท่านั้น แต่มักจะมีเป้าหมายในขั้นที่สอง คือทำให้ “ชุมชนหนึ่ง” นี้เป็นต้นแบบ/แม่แบบ” เพื่อที่จะผลิตซ้ำในชุมชนอื่นๆ อันเป็นการขยายผลแนวนอน และอาจจะก้าวไปสู่เป้าหมายขั้นที่สาม คือ จากต้นแบบขึ้นสู่ระดับนโยบายอันเป็นการขยายผลตามแนวตั้ง ดังนั้น การสร้างต้นแบบจึงเป็นรูปแบบหนึ่งที่จะใช้ทำงานกับภาคีได้

**(7.8.1) บทเรียนการใช้ต้นแบบสร้างนโยบาย** สำหรับการใช้ต้นแบบเพื่อการสร้างนโยบายนั้น CBR มีบทเรียนว่า มีได้หลายแบบแผนเช่น

**แบบแผน (i)** จากพื้นที่รูปธรรม 1 แห่ง สามารถก้าวขึ้นสู่นโยบายได้เลย เป็น “การก้าวพรวดเดียวถึง” เช่น งานวิจัยในตำนานเรื่องการบริหารจัดการน้ำที่แพรทนามแดง จ.สมุทรสงคราม ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายของกรมชลประทาน อย่างไรก็ตาม การก้าวจาก 1 พื้นที่รูปธรรมก็ถึงนโยบายนี้อาจจะมีไม่มากนักเพราะต้องการเงื่อนไขพิเศษแวดล้อมอย่างอื่นๆ มาร่วมทำงานด้วย

**แบบแผน (ii)** จากพื้นที่รูปธรรมหลายๆพื้นที่ นำข้อมูลมาสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ร่วมเพื่อนำเสนอสู่นโยบายโดยการสังเคราะห์นั้นจะช่วยตัดลักษณะเฉพาะของพื้นที่ออกไป ขจัดตัวแปร/ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องมากนักออกไป และรวมลักษณะทั่วไปของทุกๆ พื้นที่เข้ามา

ตัวอย่างเช่น ในปี พ.ศ. 2552 มีการสังเคราะห์งานวิจัยส่งเสริมการอ่านหลายชิ้นของโหนดยโสธรที่ได้พิสูจน์ผลลัพธ์ของการอ่านหนังสือที่มีผลต่อพัฒนาการด้านต่างๆ ของเด็ก เพื่อนำมาสร้างเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายของ อบต. กศน. ระดับจังหวัด ซึ่งจะทำให้เรื่องของการอ่านนั้นมีผลที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต เป็นต้น

**แบบแผน (iii)** จากพื้นที่รูปธรรม 1 แห่ง แล้วขึ้นไปสู่นโยบาย และวกกลับลงมาปรับตัวโครงสร้าง/และระบบอีกที เนื่องจากการได้มาซึ่งนโยบายนั้นยังเป็นแค่ “ช่วงหัวค่ำของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น” แต่ยังมีมืองยามอีกยาวนานกว่าจะถึงรุ่งเช้า เช่น ขั้นตอนของการนำนโยบายใหม่มาปฏิบัติซึ่งจะเป็นไปได้ยากหากยังคงอยู่ในโครงสร้างและระบบแบบเก่าหรือคนที่มีความคิดแบบเดิมๆ ประสพการณ์จากศูนย์ประสานงานฯ จ.สมุทรสงครามจึงพบว่า เมื่อระดับจังหวัดยอมรับนโยบายการบริหารจัดการน้ำแบบมีส่วนร่วมแล้ว ภารกิจของศูนย์ฯ ในภาคต่อมาก็คือ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ให้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมได้ เช่น ต้องรู้จักการเป็นวิทยากร กระบวนการในการจัดการประชุมมีส่วนร่วม เป็นต้น

**(7.8.2) ตัวอย่างงานวิจัยการใช้ต้นแบบ** อาจจะมีงานวิจัย CBR บางชิ้นที่มีเป้าหมายอื่นๆ เป็นหลัก และมีเป้าหมายของการสร้างต้นแบบเป็นเป้าหมายเสริม แต่ทว่าก็มีงานวิจัยบางชิ้นที่ปักธงเอาไว้ที่การสร้างต้นแบบเป็นเป้าหมายหลัก ซึ่งเป็นกรณีที่แสดงให้เห็นการใช้ต้นแบบอย่างเต็มศักยภาพ เช่น ใช้ได้ครบใน 3 ชั้นบันไดของเซอร์กีย์ (Sharing/Cooperation/Collective action)

ตัวอย่างเช่น งานวิจัยเรื่องการพัฒนา อบต.คำพอง ให้เป็นต้นแบบในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติแบบมีส่วนร่วม (ดรุณี ศุภวรรณ, 2548) โดยที่มาของงานวิจัยนั้นเกิดมาจากข้อจำกัดของการทำงานอนุรักษ์ที่มีเพียงชาวบ้านกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งที่ไม่สามารถขยายตัว ทางแก้นี้จึงควรที่จะให้ “อบต.” ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความชอบธรรมในเรื่องการอนุรักษ์มาเป็นตัวร่วมเดินเรื่อง

งานสร้าง อบต.ให้เป็นต้นแบบนี้ มีการออกแบบที่หน้าจะเป็นบทเรียน ดังนี้

(i) **การจัดองค์ประกอบของทีมวิจัย** จะต้องมีความหลากหลายเป็นตัวแทนที่มาจากกลุ่ม/องค์กรที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และมีต้นทุนประสบการณ์การขับเคลื่อนงานนโยบาย

(ii) **กลุ่มเป้าหมายที่เข้ามาเกี่ยวข้อง** ในงานวิจัย ไม่ว่าจะในฐานะแหล่งข้อมูล ผู้ร่วมกิจกรรม ฯลฯ จะต้องมาจากกลุ่มที่หลากหลายทั้งจากภาครัฐและภาคที่ไม่ใช่รัฐ เช่น อบต.คำพอง โรงเรียนในพื้นที่ หน่วยงานปกครอง เช่น กำนัน-ผู้ใหญ่บ้าน กลุ่มคนเฒ่าคนแก่ กลุ่มผู้หญิง ฯลฯ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับอย่างกว้างขวาง

(iii) **วิธีการวิจัย** ต้องใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบข้อมูล เช่น การศึกษาจากเอกสาร การสำรวจทรัพยากร การจัดกลุ่มเสวนา การใช้แบบสอบถามรับฟังความคิดเห็น การสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นรายบุคคล ฯลฯ และในระหว่างดำเนินการวิจัย ต้องมีกระบวนการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์แบบสองทาง มีการคืนข้อมูลอยู่เป็นระยะๆ

(iv) **ต้องมีกระบวนการเสริมศักยภาพ/เสริมความรู้** ให้แก่กลุ่มแกนของการอนุรักษ์ เช่น สมาชิก อบต.และคณะกรรมการป่าชุมชนในหลายๆ รูปแบบการเรียนรู้

(v) **การวิเคราะห์/สังเคราะห์**เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงช่วง “ก่อน” และ “หลัง” การวิจัยต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน เช่น การแบ่งพื้นที่ป่าประเภทต่างๆ (zoning) ต้องติดตามผลที่เกิดจากการแบ่งพื้นที่นั้น การเก็บข้อมูลพิสูจน์ความเชื่อเรื่องไฟไหม้ป่า เป็นต้น

(vi) **ต้องมีการบริหารจัดการ “ความเป็นต้นแบบ”** ว่า เมื่อเป็นต้นแบบแล้ว ได้มีกลุ่มอื่นๆ ชุมชนอื่นๆ มาถ่ายสำเนาจากต้นแบบนี้ไปใช้บ้างหรือไม่ ซึ่งกรณีงานวิจัยชิ้นนี้ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า คนกลุ่มอื่นๆ เช่น ครูและนักเรียน จากชุมชนอื่นๆ ที่ร่วมใช้ประโยชน์จากป่าพื้นที่ศึกษาได้มาเรียนรู้จากต้นแบบนี้

## 7.9 กรรณ MOU

เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ สกว./CBR ใช้มากในการทำงานร่วมกับภาคี โดยเฉพาะที่เป็นหน่วยงานรัฐ

(7.9.1) **MOU คืออะไร** ในภาษาไทยแปลว่า “บันทึกความเข้าใจ” ย่อมาจากภาษาอังกฤษตัวเต็มว่า Memorandum of Understanding เป็นเอกสารที่บันทึกข้อตกลงความร่วมมือหรือความเข้าใจระหว่างองค์กร นโยบายหรือรัฐที่มีลักษณะเป็นกรอบความร่วมมือ มีลักษณะของความสมัครใจที่เมื่อฝ่ายหนึ่งจะดำเนินการอะไร อย่างไร เมื่อไร และอีกฝ่ายหนึ่งรับรู้เข้าใจ

ตามหลักการแล้ว กว่าที่จะถึงขั้นตอนที่ตัวแทนของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรจะลงนามในบันทึกความเข้าใจนั้น จะต้องมีการตกลงพูดคุยกันหลายต่อหลายครั้ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาษา คำศัพท์ ขอบเขต บทบาทของแต่ละฝ่าย อย่างไรก็ตาม สถานะของบันทึกความเข้าใจนี้ไม่ถือว่าเป็นหนังสือสัญญาที่มีผลตามกฎหมายโดยตรง เพียงแต่จะถูกนำมาอ้างอิงเมื่อมีการดำเนินงานเท่านั้น

MOU นี้มีฐานะเป็นโครงสร้างหรือกลไกอย่างหนึ่งสำหรับหน่วยงานต่างๆที่จะได้ธำรงรักษาความร่วมมือระหว่างกันและกันท่ามกลางโครงสร้างและกลไกอื่นๆ เช่น หน่วยประสานความร่วมมือ คณะกรรมการร่วม เป็นต้น

เช่นในกรณีตัวอย่างของ CBR กับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จ.ลำปาง ที่ได้เริ่มต้นมีความสัมพันธ์เรียนรู้ร่วมกันและทำงานร่วมกันมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปี พ.ศ. 2555 สกว.กับปูนลำปางจึงได้ยกระดับความร่วมมือไปสู่การ**ทำบันทึกความเข้าใจ**เพื่อระบุเป้าหมายร่วมกันให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

### (7.9.2) กรณีตัวอย่างการทำ MOU ของ CBR เช่น

(ก) การทำ MOU ระหว่าง สกว.กับกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนว่า แต่ละฝ่ายจะมีบทบาทอะไร เช่น กรมอุทยานฯ จะสนับสนุนความรู้ด้านวิชาการงานวิจัยด้านสัตว์ป่า (ช้าง) และบุคลากรที่สังกัดกรมฯ ในแต่ละพื้นที่จะมาทำวิจัยร่วมกับชาวบ้านในการจัดการปัญหาช้างป่า และมีบทบาทในการเป็นตัวประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

สกว. โดยฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่นจะสนับสนุนความรู้ด้านวิชาการ “งานวิจัยเพื่อท้องถิ่น” และงบประมาณโครงการวิจัยที่ผ่านเกณฑ์ของ สกว. ตลอดจนบุคลากรในการสนับสนุนงานวิจัยในพื้นที่ โดยมีโหนดภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นหลักในการหนุนสร้างรูปธรรมในพื้นที่

(ข) ตัวอย่างงานวิจัย CBR เรื่องรูปแบบการพัฒนาพื้นที่พิเศษร่วมกันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) (ประชิดย์ ขอมเดช, 2560) งานวิจัยชิ้นนี้มีที่มาจากมีพื้นที่พิเศษที่อยู่ระหว่างความรับผิดชอบของ 2 อบต. ใน จ.อุบลราชธานี โดยที่ชาวบ้านมีที่อยู่อาศัยใน อบต. หนึ่งแต่มีพื้นที่ทางเกษตรอยู่อีก อบต.หนึ่ง ทำให้มีปัญหาเรื่องการใช้น้ำเพื่อ

การเกษตร แต่ไม่สามารถขอความช่วยเหลือจาก อบต.ได้เนื่องจากข้อจำกัดของกฎหมาย ทางแก้ปัญหาจึงต้องมีการทำ MOU ระหว่าง 2 อบต. แต่ทว่ากระบวนการได้มาซึ่ง MOU นั้น จะใช้เพียงการพูดคุยปรึกษาหารือเท่านั้น ไม่เพียงพอ จึงต้องใช้กระบวนการทำวิจัย CBR เข้ามาช่วย

**(7.9.3) กบดัก-หลุมพรางของ MOU** ปัจจุบันนี้รูปแบบการทำ MOU กำลังเป็นเครื่องมือ/รูปแบบที่เป็นที่นิยม เนื่องจากเป็นรูปแบบของการตกลงระหว่างองค์กรที่มีกระบวนการที่เป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษร มีความชัดเจน จึงมักถูกใช้เป็นใบเบิกทางหรือจุดเริ่มต้นของความร่วมมือกันต่อไปในอนาคตในรูปแบบความร่วมมือระดับที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม การทำ MOU นั้นก็อาจจะมีช่วงเวลาที่เกิดขึ้นมาถึงทางสองแพร่ง แพร่งแรกอาจจะนำไปสู่ความร่วมมือในระดับที่สูงขึ้น แต่ในอีกแพร่งหนึ่งก็อาจเป็นไปได้ว่า หลังจากลงนามใน MOU จากตัวแทนทั้ง 2 ฝ่ายแล้ว ก็ไม่มีอะไรเกิดขึ้นตามมาอันเป็นหลุมพรางของ MOU ปัจจุบันในสังคมไทยมีตัวอย่างรูปธรรมที่พยายามแก้ไขหลุมพรางดังกล่าว เช่น การทำ MOU ให้เป็นที่รับรู้ในสาธารณะ หรือการเพิ่มการมีส่วนร่วมให้กว้างขวางขึ้นในกระบวนการทำ MOU

## 7.10 3 พี่น้องตระกูล Co

เมื่ออ่านวิจัย CBR ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับภาคีนั้น มักจะได้พบเห็นคำศัพท์ 3 พี่น้องจากตระกูล Co โผล่มาให้เห็นบ่อยครั้ง เช่น Co-working (ทำงานร่วมกัน) Co-funding (ให้งบประมาณร่วมกัน) และทั้ง Co-working และ Co-Funding ในที่นี้จะลองสำรวจรูปแบบความร่วมมือของ 3 พี่น้องตระกูล Co พอสังเขปดังนี้

(7.10.1) การทำงานร่วมกัน Co-working มีเกณฑ์ที่จะใช้วิเคราะห์คุณลักษณะของการมาทำงานร่วมกัน ดังนี้



(i) เป็นการมาทำงานของรายบุคคล ไม่เกี่ยวกับกับองค์กร เช่น มีตัวบุคคลในองค์กร/หน่วยงานภาคีที่สนใจ CBR และมีเงื่อนไขเอื้ออำนวยให้มาร่วมงาน หรือเป็นการมาร่วมงานกันในนามของหน่วยงาน/องค์กร หรือเป็นนโยบายของฝ่ายบริหาร ซึ่งผลสืบเนื่องของ 2 รูปแบบอาจจะแตกต่างกัน

(ii) เป็นการมาอย่างสมัครใจของบุคคล หรือเป็นการมาร่วมทำงาน เพราะ “นโยบายสั่งให้มา” ซึ่งแน่นอนว่าจะเป็นตัวแปรตัดสินใจ “ความสนใจ/ความเอาใจจริงเอาใจ” ของตัวบุคคลของภาคีที่มาร่วมงาน อย่างไรก็ตามในโลกในแง่ดี การได้มีโอกาสมาทำงานร่วมกันแม้จะไม่ได้สมัครใจตั้งแต่ต้น ก็เป็นเงื่อนไขให้เพิ่มความเข้าใจซึ่งกันและกันได้มากขึ้น (ประมาณว่า “คลุมถุงชน แต่แต่งงานกันไปก็รักและเข้าใจกันเอง)

(iii) เป็นการร่วมกันทำงานเฉพาะบางกิจกรรม เช่น สำรวจเส้นทางน้ำร่วมกัน หรือเป็นการร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ร่วมหัวจมท้ายกันตลอดเส้นทาง

(iv) เป็นการร่วมงานกันแบบไม่เป็นทางการ(มักเกิดมาจากความสมัครใจ)หรือมีสัญญากันเช่นการทำMOUที่กล่าวมาแล้ว

(v) การมาทำงานร่วมกันนั้น มีโครงสร้างหรือไม่ เช่น รวมกันเป็นคณะทำงานที่มีฝ่ายต่างๆ มีการระบุบทบาทภาระงานอย่างแน่นอน มีแผนงาน มีระยะเวลา หรือเป็นแบบฟรีสไตล์

(vi) ตัวอย่างงานวิจัยที่แสดงการทำงานร่วมกันระหว่าง CBR กับภาคอื่นๆ ที่เป็นแบบฉบับก็เช่น งานวิจัยเรื่องแนวทางในการจัดการทรัพยากรป่าโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนบ้านแม่สา และ อบต.โป่งแยง จ.เชียงใหม่ (รสสุคนธ์ ลูกประคำ และคณะ, 2554) เป็นงานวิจัยที่ถอดบทเรียนการทำงานร่วมกันที่ผ่านมาจากชุมชนและ อบต.ว่าสามารถจะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจากเดิมที่มีแต่ฝ่ายชุมชนฝ่ายเดียวที่ทำงานจัดการป่า และมีข้อจำกัดมากมายในงานวิจัยครั้งนี้ หัวหน้าโครงการ (เป็นนักวิจัยจากภายนอก) ได้ใช้วาระโอกาสในการทำงานวิจัยเพื่อประสานความร่วมมือระหว่าง 3 ฝ่าย คือ ชุมชน อบต. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการมาทำงานร่วมกัน

### (7.10.2) การให้งบประมาณร่วมกัน (Co-funding)

(i) **ก่อนจะก้าวมาถึง Co-funding** อีกรูปแบบย่อยของตระกูล Co ในการร่วมมือระหว่าง CBR กับภาคีก็คือ การให้งบประมาณเพื่อดำเนินการวิจัยร่วมกัน ที่เรียกว่า “Co-funding” การที่จะก้าวมาสู่รูปแบบนี้ได้ นั้น โดยทั่วไป ทั้ง 2 ฝ่ายคือทั้ง CBR และภาคีจะต้องทำความรู้จักและเข้าใจจุดยืน เป้าหมาย แนวทาง วิธีการทำงานกันมาในระดับหนึ่งแล้ว รวมทั้งต้องมีความเชื่อมั่นต่อกันด้วย ซึ่งหากเทียบกับความสัมพันธ์ฉันท์คู่รัก ขั้นตอนนี้ก็เทียบเท่ากับ “การหมั้นหมาย” (ที่มีงบประมาณเป็นของหมั้น)

หากเปรียบเทียบรูปแบบการทำงานร่วมกันในหัวข้อ (7.10.1) ว่าเป็นการเป็นหุ้นส่วนเชิงสังคม Co-funding นี้ก็อาจจะเป็นเสมือน “การเป็นหุ้นส่วนเชิงธุรกิจ” เพราะมีการร่วมทุนร่วมดำเนินการ ร่วมเสี่ยง ร่วมรับผลประโยชน์ (แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นผลกำไรเสมอไป) รูปแบบ Co-funding จึงมีเงื่อนไขพิเศษว่า จำเป็นต้องเป็นภาคีที่มีทรัพยากรอยู่บ้าง ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรในรูปของเงิน (in cash) หรือรูปแบบอื่นๆ (เช่น วัสดุอุปกรณ์ สถานที่) หรือเป็นภาคีที่มีภารกิจบางอย่างที่ต้องบรรลุโดยมีการสนับสนุนรูปแบบต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัยที่ต้องการให้อาจารย์ทำวิจัยโดยจัดสรรงบประมาณ เวลา สถานที่ อุปกรณ์มาให้

จากการเปรียบเทียบรูปแบบ Co-funding ว่าเท่ากับขั้นตอนการหมั้นหมาย รูปแบบนี้จึงมักจะไม่ใช่ “รักแรกพบ” (Love at first sight - ยกเว้นเกิดรายการคลุมถุงชน) แต่มักจะเป็นขั้นตอนความสัมพันธ์ที่ขยับมาจากขั้นตอนก่อนหน้านั้น เช่น ภาคีอาจจะเริ่มต้นด้วยการให้ความร่วมมือเป็นครั้งคราว เช่น เข้ามาเป็นวิทยากร มาเป็นที่ปรึกษา มารับฟังผลการวิจัย ฯลฯ แต่เมื่อต้องการขยับความสัมพันธ์ให้สูงขึ้น และยังไม่มียุทธวิธีอื่นๆ Co-funding ก็จะเป็นรูปแบบที่ลงตัวของ “ระยยะดูใจกัน” ทั้งนี้ ผลสืบเนื่องจากการที่ภาคีเอางบประมาณมาร่วมทุนด้วยก็คือ จะช่วยให้ภาคีมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมการวิจัยมากขึ้น เพราะได้ลงทุนร่วมแล้ว อย่างน้อยก็ต้องมาติดตามดูว่า “ได้ผลคุ้มค่าบ้างไหม” ถือเป็นบันไดขั้น Cooperation หรือ Collective Action ตามข้อเสนอของเซอร์กี

สำหรับรูปแบบย่อยของ Co-funding นั้นยังมีอีกหลายรูปแบบ เช่น

- (ก) สกว./CBR เป็นแหล่งสนับสนุนหลัก โดยมีภาคีช่วยสมทบงบประมาณ
- (ข) CBR ช่วยเตรียมติดตั้งความเข้าใจเรื่องการทำวิจัยแบบ CBR ให้กลุ่มนักวิชาการเพื่อสังคม (Socially-engaged-scholar-SeS) แล้วนักวิชาการไปหาทุนจากมหาวิทยาลัยมาสนับสนุนร่วมกับ CBR
- (ค) CBR เตรียมติดตั้งความเข้าใจและวิธีการทำวิจัยแบบ CBR ให้กับชาวบ้าน แล้วชาวบ้านไปหาการสนับสนุนจากแหล่งทุนอื่นๆ มาร่วมกับ CBR
- (ง) รูปแบบการลงขันร่วมกันจากหลายๆ หน่วยงานในการดำเนินโครงการวิจัย เช่น งานวิจัยเรื่องตลาดสีเขียวของ กนกพร รัตนสุธีระกุล (2551) ที่มี 5 หน่วยงานมาร่วมกันสนับสนุนงบประมาณ

**(7.10.3) รูปแบบ Co-working และ Co-funding** เป็นพัฒนาการบันไดขั้นสูงสุดของการร่วมมือระหว่าง CBR กับภาคี ซึ่งหมายความว่า ทั้ง CBR และภาคีจะต้องมีความพึงพอใจในบันไดขั้นที่ผ่านมา และอยากยกระดับความร่วมมือให้ถึงระดับสูงสุด รูปแบบนี้หากใช้เกณฑ์ของเซอร์ก็ก็จะอยู่ในบันไดขั้น Cooperation และ Collective Action

ผลสืบเนื่องของการร่วมกันทั้งงบประมาณและการทำงานนั้น นอกจากจะทำให้ทั้ง CBR และภาคีที่มีเป้าหมายร่วมกัน เสี่ยงร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกันแล้ว ผลข้างเคียงที่เกิดขึ้นอีกประการหนึ่งก็คือ การที่บุคลากรจากทั้ง

สองฝั่งจะได้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ร่วมกัน ได้เข้าใจเงื่อนไขและข้อจำกัดของอีกฝ่ายหนึ่งที่เรียกว่า “ไปยืนอยู่ในรองเท้าของคนอื่น” ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรที่มีความแตกต่างกัน

## 7.11 รูปแบบการทำงานแนวดิ่งตลอดแนว (Macro-Micro Linkage)

ผู้เขียนได้กล่าวถึงรูปแบบความร่วมมือกับภาคีในเรื่องการสร้างพื้นที่รูปธรรมเพื่อให้เป็นต้นแบบจากข้างล่างระดับจุลภาค (Micro) แล้วค่อยๆ ก้าวขึ้นสู่ระดับมหภาค (Macro)/ระดับนโยบายด้วยหลายๆ เส้นทาง สำหรับรูปแบบการสร้างต้นแบบนี้ ฝ่ายที่จำเป็นต้องเล่นลูกอยู่ตลอดเวลาจะต้องเป็นฝ่าย CBR และชุมชน

แต่ก็มีบางกรณีที่ภาคีบางแห่งกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาขับเคลื่อนทั้งด้านแนวคิดและแนวทางการทำงานของตนเอง ในรูปแบบนี้ จึงเป็นภาคีที่เป็นฝ่ายเชียร์ลูกและเล่นลูกเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นในระดับผู้บริหารหรือผู้วางนโยบาย เช่นกรณียุทธธรรมชุมชนที่จะกล่าวถึง จึงทำให้เกิดรูปแบบที่ความร่วมมือนั้นจะมีทั้งแนวดิ่งตลอดแนวตั้งแต่ระดับบน ระดับกลางจนถึงระดับล่าง (สุทิน สีสุข และคณะ, 2553)

ที่มาของโครงการ “ยุทธธรรมชุมชน” ที่เป็นความร่วมมือระหว่าง CBR/สกว. กับกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม มีที่มาจากการปรับเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มผู้บริหารของกรมว่า ภารกิจหลักของกระทรวงที่จะต้องอำนวยความสะดวกยุทธธรรมและสร้างความเป็นธรรมและความสงบสุขในสังคมให้เกิดขึ้นกับประชาชนในทุกพื้นที่และทุกระดับ แต่ภารกิจดังกล่าวไม่อาจจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้หากเป็นการทำงานของภาครัฐเพียงฝ่ายเดียว

ดังนั้น การสร้างโอกาสให้คนในชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับความยุติธรรม เข้ามามีส่วนร่วมจึงเป็นแนวทางที่น่าจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้มากกว่า

นี่จึงเป็นที่มาของการเกิดงาน “ยุติธรรมชุมชน” ซึ่งทดลองริเริ่มที่ศูนย์ประสานงานฯ จ.ตรัง ร่วมกับศูนย์อาชญาวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และกรมคุ้มครองสิทธิ กระทรวงยุติธรรม ที่เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2547

การดำเนินงานยุติธรรมชุมชนที่จ.ตรัง เป็นการทำงานเชิงบูรณาการ ตั้งแต่ระดับล่างสุด (ระดับชุมชน) ไปจนถึงระดับบนคือกรมและกระทรวงไปพร้อมๆ กัน กิจกรรมที่กรมสิทธิฯ ให้การสนับสนุนจะมีหลายรูปแบบ เช่น การพัฒนาทักษะของทีมงาน การอบรมให้การเรียนรู้ แลกเปลี่ยนพบปะระหว่างนักวิจัยเครือข่าย ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ทางไหนตรงๆ จะเป็นผู้ออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้แก่เครือข่ายยุติธรรมชุมชนในพื้นที่ ส่วนฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่นจะให้การสนับสนุนในการทำวิจัยระดับชุมชน ทั้ง 10 ตำบล ในท่ามกลางกิจกรรมทั้งหลายนี้ มีการปักธงเอาไว้ปลายทางคือการเปิดศูนย์เพื่อสร้างทีมงานในระดับตำบลเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อไปในอนาคต

จนถึงปี 2551 ได้เกิดโครงการวิจัยยุติธรรมชุมชนถึง 19 โครงการ และในปี 2551 ธงที่ปักเอาไว้ก็บรรลุผล คือการเกิดศูนย์ยุติธรรมชุมชนตำบล จำนวน 12 ศูนย์ การกิจที่ศูนย์นี้จะเดินหน้าต่อไปก็มี 4-5 การกิจคือ

(i) สร้างความเข้มแข็งของศูนย์ยุติธรรมระดับตำบล

(ii) เสริมพลังทั้งความเข้าใจและทักษะการทำงานด้านยุติธรรมชุมชนแก่เจ้าหน้าที่และเครือข่าย

(iii) แสวงหารูปแบบการทำงานยุติธรรมชุมชนที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่

(iv) เสริมความเข้มแข็งการทำงานของคณะกรรมการศูนย์ฯ

(v) แสวงหารูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพของชุมชน

หากวิเคราะห์ปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการทำงานแบบ  
แนวตั้งตลอดแนวนี้นี้ จะพบว่ามียู่ 3-4 ปัจจัยคือ

(ก) ความร่วมมือในลักษณะนี้เป็นฝ่ายภาคีเองที่ตระหนักถึง “ช่องโหว่”  
ของตนเอง และมีความต้องการที่จะปิดช่องว่างดังกล่าวอย่างมากที่สุด รวมทั้งมี  
คำตอบว่า การลงไปทำงานจริงในระดับล่างคือพื้นที่ชุมชนคือทางออกที่แท้จริง

(ข) ตลอดเส้นทางการทำงาน นอกจากภาคีจะเป็นฝ่ายเชิญลูกก่อนแล้ว  
ภาคีก็ยังคงต้องวิ่งเล่นลูกอยู่ตลอดเวลา (active)

(ค) ต้องมีการวิ่งสลับไปมาระหว่างระดับล่างและระดับบนอยู่ตลอดเวลา

(ง) ในแง่ของความรู้ที่นำมาแก้ปัญหา ต้องเป็นความรู้ที่ “เกินความ  
สามารถของทั้ง 2 ฝ่าย” เช่น ความรู้เรื่องกฎหมายก็เกินความสามารถของ CBR  
ความรู้เรื่องการทำงานกับชุมชนก็เกินความสามารถของกรมสิทธิฯ ทั้ง 2 ฝ่าย  
จึงตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งปัน (sharing) ความรู้ของกันและ  
กันเพื่อสร้างผลลัพธ์คือความรู้ชุดใหม่



## 8

## กลยุทธ์ในการทำงาน กับภาคีของ CBR



### (ก) ความหมาย “กลยุทธ์” ในที่นี้

คำว่า “กลยุทธ์” ในภาษาอังกฤษคือ Strategies นี้จะใช้ในความหมายที่ว่า กลยุทธ์จะประกอบด้วย 2 P คือ

(1) **Position** เราเป็นใคร ยืนอยู่ตรงไหน ถ้าเทียบกับการเล่นฟุตบอลก็คือ เราเล่นในตำแหน่งอะไร และเรากำลังยืนอยู่ตรงไหนของสนาม

(2) **Perspective** แล้วเราจะเลือกจะต้องทำอะไรจาก Position ดังกล่าว เช่น จะส่งลูกผ่านไปให้เพื่อนร่วมทีม จะโยนลูกกลับไปให้ประตูตัวเอง หรือจะเตะลูกออก

### (ข) ตัวอย่างกลยุทธ์การทำงานกับภาคีของ CBR

จากประสบการณ์การทำงานร่วมกับภาคีที่ผ่านมาของ CBR มีการใช้กลยุทธ์มากมายหลายรูปแบบ ในที่นี้ผู้เขียนจะลองสกัดกลยุทธ์เหล่านี้ออกมาเป็นเงินก้อนๆ ของความรู้สำหรับการเดินทางต่อไป (และอาจจะมีการตั้งชื่อให้หือหาวเพื่อสร้างการจดจำเท่านั้น) โดยที่บางกลยุทธ์ก็ได้กล่าวถึงมาบ้างแล้วในเนื้อหาข้างหน้า



## 8.1 เปลี่ยนป้ายวาทกรรมเดิมหน่อยดีไหม

ในเอกสารแนะนำงาน CBR ให้คนทั่วไปรู้จัก บางชิ้นจะมีการพูดถึง “งานวิจัยเพื่อท้องถิ่น” ประมาณว่า งานวิจัยแบบนี้เป็นงานที่ยาก หากคนทำก็ยาก หากประเด็นก็ยาก... (และอีกหลายๆ ยาก) ผู้เขียนมีความเห็นว่า หากมีการปิดป้ายวาทกรรมที่พูดถึง CBR แบบนี้ ที่ยากแน่ๆ น่าจะเป็นขยายผลได้ยากหรือหาคนสนใจรายใหม่ๆ มาเข้าร่วมได้ยาก เพราะวาทกรรมแบบนี้ดูเหมือนเป็นการแถมประตู CBR เป็นช่องเล็กๆ นิดเดียว (หรืออาจถึงกับปิดประตูใส่หน้าไปเลย) เพราะข้อความที่เขียนไว้ในหน้าประตู CBR ดูเหมือนจะตีความได้ว่า “เขตห้ามเข้าสำหรับคนใจไม่ถึง” (แม้ว่าจะมีป้ายปลอมใจในลำดับต่อมาว่า “แต่ถ้าได้ทำหรือทำได้แล้ว ก็จะมีความสุข แต่ก็อาจจะเข้าไปซะแล้ว”)

ผู้เขียนอยากเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในการพูดถึง CBR จากที่เคยพูดแบบ “เป็นจุดเดียว” (CBR มีแต่ความยากอย่างเดียว) มาเป็น “CBR นั้นมีเป็น range มีหลายแบบ หลายรุ่น หลายระดับ CBR แบบยากสุดๆ ก็มี แบบยากปานกลาง แบบไม่ยากเลยก็มี” เรื่องยาก/ไม่ยากนั้นขึ้นอยู่กับทั้งตัวคนทำและตัวงาน

ในส่วนของ**ตัวคนทำ**นั้น คนที่เคยลองหัดขี่จักรยานใหม่ๆ คงจดจำประสบการณ์ได้ดีว่า เมื่อหัดขี่ครั้งแรกนั้น ความรู้สึกในการทรงตัวให้ได้นั้นดูจะลำบากยากเย็นเสียเหลือเกิน แต่พอผ่านไปสัก 2-3 ปี ความรู้สึกว่ายากเย็นก็จะเลือนหายไป ประสบการณ์การทำงาน CBR ก็เช่นกัน

และในส่วนของ**ตัวงาน**นั้น หาก CBR ออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มี “range” มีหลายแบบให้เลือกมากขึ้น ก็น่าจะบรรเทาความยากลำบากให้น้อยลง เช่น จากชุดความรู้ของพี่เลี้ยง CBR จ.ลำปาง ที่ทำงานร่วมกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) ได้พบว่า การขายงาน CBR ให้แก่ภาครัฐกิจนั้น อาจจะต้องมี 3 รูปแบบให้เลือก แบบแรก เป็นผลิตภัณฑ์ทดลองใช้ - **ลูกเสี้ยว** คือเอาเครื่องมือการทำงานของ CBR (เช่น การถอดบทเรียน การ check-in การจัดเวที ฯลฯ) ไปทดลองใช้ แบบที่สอง - **ลูกครึ่ง** เอากระบวนการทำงานแบบ CBR เช่น การสร้างการมีส่วนร่วม การออกแบบกิจกรรมบนฐานข้อมูลไปใช้ แบบที่สาม - **ลูกเต็ม** คือการทำงานวิจัย CBR อย่างเต็มรูปแบบ ถ้ามี 3 รูปแบบให้เลือกอย่างนี้ ก็ช่วยให้คนซื้อสามารถเลือกระดับความยากง่ายของ CBR ให้เหมาะกับตัวเองได้

## 8.2 ผลัดกันเป็นทีมเหย้า-ทีมเยือน

แนวคิดเรื่องทีมเหย้า-ทีมเยือนซึ่งเป็นแนวคิดที่มาจากแวดวงกีฬา นั้นเป็นระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนกันเป็นเจ้าภาพและเป็นแขก ทั้งนี้หลักคิดที่อยู่เบื้องหลังการเป็นทีมเหย้า-ทีมเยือนนั้น มีทั้งเรื่องการเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมให้แก่สมาชิกทุกส่วนอย่างเสมอภาคกัน รวมทั้งเป็นแนวคิดที่กระจายความรับผิดชอบและภาระโดยเฉลี่ยให้ทั่วๆกัน ทั้งนี้เพราะภาระงานของการเป็นเจ้าภาพ/เจ้าของบ้านกับแขกมาเยือนนั้นมีมากน้อยไม่เท่ากัน

แนวคิดเรื่องการเป็นทีมเหย้า-ทีมเยือนนั้นเข้ากับหลักการเรื่อง “ความร่วมมือ” ที่ได้กล่าวมาข้างต้น คือต้องเป็นหลักการซึ่งกันและกัน (reciprocity) ที่เขาที่เรา

**(8.2.1) เมื่อ CBR เป็นเจ้าภาพ/ทีมเหย้า** ซึ่งมักจะเป็นกรณีส่วนใหญ่ของการทำงานกับภาคี โดยเฉพาะหากเป็นการเปิดพื้นที่งานใหม่ วิธีการทำงานแบบ CBR เป็นเจ้าภาพ/ทีมเหย้า นั้นจะเกิดการกำหนดรูปแบบที่จะใช้สร้างความร่วมมือเลยว่า ส่วนใหญ่จะต้องอยู่ในรูปของงานวิจัยแบบเต็มรูปแบบ (ตาม Mandate ของ CBR) และแนวทางในการทำงานนั้นก็มักจะเริ่มจากการ SWOT ตัวเอง (ซึ่งหมายถึงชุมชนที่จะทำวิจัย) ว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร จากนั้นก็จะไปแสวงหาภาคีที่สามารถจะมาช่วยปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง (ซึ่งมักจะออกมาในรูปของการตั้งโจทย์วิจัย)

ตัวอย่างเช่น มีงานวิจัยอยู่ประเภทหนึ่งที่มีเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรท้องถิ่น ซึ่งควรจะเป็นบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานรัฐระดับท้องถิ่น หากแต่ยังไม่ได้ทำ ดังนั้นจึงมีชาวบ้านกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งลุกขึ้นมาจัดการผลลัพธ์จากการทำงานนั้นไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลวก็มักมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขยายตัวไม่ได้ งบประมาณและกำลังคนมีจำกัด ไม่มีความชอบธรรม ฯลฯ

ในกรณีแบบฉบับเช่นนี้ ตัวเลือกของทางออกก็คือต้องดึงภาคีที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงให้เข้ามาร่วมมือ

การเข้าร่วมงานของหน่วยงานรัฐท้องถิ่นในกรณีที่กำลังกล่าวมานี้ อาจจะมี 2-3 รูปแบบขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมของภาคี เช่น ชาวบ้านเป็นเจ้าของภาพงานวิจัย อปท. เป็นแขก หรือ อปท. กับภาคีอื่นๆ เป็นเจ้าภาพร่วม แต่ไม่ว่าจะเป็นแขกหรือเป็นเจ้าภาพร่วม บทบาทของภาคีก็มีให้เล่นได้หลายบทบาท (ดูขั้นบันไดบทบาทภาคีในหัวข้อ 4.2.6)

**(8.2.2) เมื่อภาคีเป็นทีมเหย้า CBR เป็นทีมเยือน** ในกรณีนี้ก็ต้องเองงานของภาคีเป็นตัวตั้ง ต้องทำ SWOT เขา (ว่าภาคีมีอะไรบ้าง) และต้อง check status ของภาคีว่าอยู่ในระดับใด เหมือนเป็นการวิเคราะห์ด้านอุปสงค์ (Demand side) แล้วจึงมาคัดเลือกทรัพยากรของ CBR ว่า จะใช้อะไรไปตอบสนองความต้องการของภาคีได้ (Supply side)

สำหรับทรัพยากรของทางฝ่าย CBR ในฐานะทีมเยือน นอกจากจะเป็นผลผลิต 3 อย่างที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น CBR ก็ยังมี stock ของกิจกรรมหลากหลายประเภทที่แสดงอยู่ในหัวข้อ 7 (ก) ซ้อย่อย 6 ประเภทของรูปแบบกิจกรรมที่จะใช้

### 8.3 กลยุทธ์แบบชนะด้วยกันทั้งคู่ (Win-win solution)

เมื่อเวลามีการเล่นเกมหรือแข่งขันกีฬา เช่น เล่นชกคะเย่อ ผลลัพธ์สุดท้ายจะต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้เสมอไป ที่เรียกว่า win-lose solution การแข่งขันแบบมีแพ้-ชนะนี้อยู่บนฐานคิดเรื่อง Zero-sum game แบบเล่นชกคะเย่อ คือ ถ้าอีกฝ่ายได้มาก อีกฝ่ายก็ต้องได้น้อย

แต่ทว่ายังมีวิธีเล่นเกมอีกแบบหนึ่งที่ไม่ใช่ Zero-sum game แต่เป็นแบบ “ลงเรือลำเดียวกัน” ถ้าชนะก็ชนะทั้งหมด ถ้าแพ้ก็แพ้ทั้งหมด ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำมาสร้างความร่วมมือกับภาคีนั้นน่าจะใช้วิธีคิดแบบลงเรือลำเดียวกัน

มีตัวอย่างหลายตัวอย่างของ CBR ที่แสดงให้เห็นว่า การมาทำงานร่วมกันนั้น ไม่มีใครได้หรือเสียเพียงอย่างเดียว แต่สามารถที่จะให้ผลลัพธ์ออกมาแบบ “ทุกคนชนะหมด” เช่นกรณีความร่วมมือระหว่างพีเอ็มเอ จ.ลำปาง กับบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (จ.ลำปาง) ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2552 บริษัทได้รับการกิจในการสร้างฝายมา 8,000 ฝายในฐานะที่อยู่ต้นน้ำ แต่จากผลงานที่ผ่านมาในช่วง 4 ปี บริษัทเพิ่งจะสร้างได้เพียง 255 ฝาย แล้วภารกิจ 8,000 ฝายภายใน 3 ปีจะเป็นไปได้ได้อย่างไร

ในส่วนของชาวบ้านและ CBR เองที่ทำงานในนามของ “เครือข่ายลุ่มน้ำจาง” อ.แม่ทะ จ.ลำปาง ซึ่งก็กำลังมีปัญหาในการดูแลทรัพยากรธรรมชาติของตนเองที่กำลังเสื่อมโทรมไปอย่างน่าเป็นห่วง เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายได้เข้ามามีร่วมกัน ผลลัพธ์ก็คือ Win-win ทั้งคู่ ทางบริษัทก็สามารถสร้างฝายได้ตามเป้าหมายทางเครือข่ายก็ได้ทรัพยากรมาหมุนเวียนจนภารกิจการอนุรักษ์ธรรมชาติดำเนินไปได้อย่างดี

อีกตัวอย่างของ Win-win ที่มีกระบวนการแบบ “เอาหัวใจนักเรียนมาเป็นหัวหน้าชั้น” เป็นงานวิจัยอนุรักษ์และฟื้นฟูลำน้ำของบ้านปางจำปี จ.เชียงใหม่ (สวัสดี ขัตติยะ และคณะ, 2549) ปัญหาเริ่มก่อตัวตั้งแต่นั้นในบ้านปางจำปีที่เริ่มมีอาชีพตัดไม้ขายอย่างเป็นล่ำเป็นสัน เนื่องจากนโยบายของรัฐที่ให้สัมปทานแก่นายทุน (พ.ศ. 2505) แต่พอมาถึงช่วงทศวรรษในปี 2530 รัฐได้ยกเลิกนโยบายนี้ การตัดไม้ขายจึงกลายเป็นเรื่องผิดกฎหมายที่เจ้าหน้าที่รัฐต้องจัดการ แต่ทว่าชาวบ้านได้เสพติดอาชีพตัดไม้ขายไปแล้ว

จึงเกิดรายการโปลิศจับขโมยอยู่เป็นประจำระหว่างชาวบ้านกับเจ้าหน้าที่รัฐ เรื่องราวดำเนินมาถึงจุดไคลแมกซ์เมื่อชาวบ้านบางจำปีถูกจับเพราะลักลอบตัดไม้ และขึ้นเป็นข่าวใหญ่พาดหัวอย่างครึกโครมบนหน้าสื่อมวลชน จนบ้านบางจำปีถูกประทับตราว่าเป็น “ตัวมอดไม้ทำลายป่า” ชาวบ้านแทบจะต้องเอาปี๊บคลุมหัวเวลาออกจากหมู่บ้าน

นี่จึงเป็นที่มาของโครงการวิจัยนี้ว่า จะฟื้นฟูทั้งป่า ฟื้นฟูทั้งคนบางจำปี และฟื้นฟูเกียรติภูมิของคนบ้านนี้ให้หลุดไปจากฉายา “ตัวมอดไม้” ได้อย่างไร และเมื่อทำได้สำเร็จ คนบางจำปีที่เคยเป็นหัวโจกก็ได้กลายมาเป็นหัวหน้าห้อง (ต้นแบบของหมู่บ้านอนุรักษ์ป่า) ส่วนทางเจ้าหน้าที่รัฐที่ต้องดูแลป่าไม้ก็เบาแรงการทำงานของตัวเองไป

#### 8.4 รักษาแชมป์ให้ยาวนาน : จะสร้างรักษาผลสำเร็จให้ยั่งยืนได้อย่างไร

สำหรับบรรดาแชมป์พรีเมียร์ลีกทั้งหลายคงซาบซึ้งแสบใจดีว่า “การที่จะต่อสู้เพื่อให้ได้ถ้วยแชมป์นั้น ว่ายากลำบากแล้ว แต่การจะรักษาถ้วยแชมป์ให้ยาวนานตลอดไปนั้นกลับยากยิ่งกว่า” ในวงการพัฒนาของชุมชนก็ต้องสัมผัสกับประสบการณ์เดียวกับแชมป์พรีเมียร์ลีกนั้น

ในกรณีงานวิจัยที่จะเล่าต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นข้อจำกัดในการทำงานจากฝ่ายของชุมชนที่ไม่สามารถรักษาต่อผลแห่งความสำเร็จไว้ได้ยาวนาน และภาคีจะเข้ามาเป็นคำตอบหนึ่ง ในงานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาป่าชุมชนโคกใหญ่ โดย อบต. และชุมชน อ.วาปีปทุม จ.มหาสารคาม (บุญเรือง ยางเครือ, 2548) การอนุรักษ์ป่าชุมชนเริ่มต้นจากฝ่ายชาวบ้านในรูปแบบคณะกรรมการป่าชุมชน ซึ่งก็ได้ผลสำเร็จอย่างดีในขั้นต้น อย่างไรก็ตามในขั้นต่อมา ด้วยข้อจำกัด

ด้านการบริหารจัดการงบประมาณ ทำให้ดูไม่โปร่งใสและไม่น่าเชื่อถือในสายตาชาวบ้านทั่วไป และส่งผลต่อความร่วมมือของชุมชน จนทำให้งานอนุรักษ์ป่าชุมชนล้มเหลวในช่วงเวลาต่อมา

กรณีนี้อาจจะเป็นบทกลับของกรณีงานวิจัย CBR ทั่วๆ ไปที่ “ภาคีมักมีปัญหา และประชา(ชุมชน)อาสาแก้ไข” แต่รอบนี้ “ประชา(ชุมชน)มีปัญหา ภาคีต้องเข้ามาช่วยแก้ไข”

อย่างไรก็ตาม ตัวผู้จะมากอบกู้คือภาคีที่เป็น อบต.ทั้ง 5 ตำบลที่ดูแลป่าโคกใหญ่ร่วมกัน ก็มีปัญหภายในของตัวเองอยู่เหมือนกัน และเป็นปัญหาแบบฉบับของหน่วยงานรัฐทั่วไป คือทั้ง 5 อบต. ที่ดูแลป่าร่วมกันไม่เคยมาพูดคุยกันเลย ต่างคนต่างจำต่างพายกันไปคนละทิศคนละทาง

ดังนั้น ในการมาทำงาน CBR ร่วมกันทั้งคณะกรรมการป่าชุมชนและ 5 อบต. จึงเป็นโอกาสให้ภาคีเช่น อบต. ได้ทั้งแก้ปัญหาให้คนอื่น (ชุมชน) และได้แก้ปัญหให้ตัวเอง (อบต.) ไปพร้อมๆ กัน (ทั้งเขียนลงในตาคนอื่นและในตาตัวเองไปพร้อมๆ กัน) และเมื่อ อบต. ได้ขยับเข้ามาร่วมมือกับชุมชน นอกจากจะสามารถ “ถมช่องว่าง” เรื่องการบริหารจัดการงบประมาณให้เข้าที่แล้ว เนื่องจาก อบต.มีทรัพยากรที่เอื้ออำนวย จึงสามารถสร้างสรรค์กิจกรรมอื่นๆ เช่น การทำงานอบรมเยาวชนเรื่องป่าชุมชน ฯลฯ ที่จะเป็นหลักประกันความสำเร็จของงานอนุรักษ์ป่าชุมชนได้อย่างยาวนานต่อไปในอนาคต

บทเรียนจากกรณีนี้ ก็คงทำให้เราต้องยกเลิกความคิดที่ว่า “เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรนั้น ถ้าเป็นชุมชนดำเนินการ แล้วจะโอเคเสมอไป” หรือถ้าเป็นหน่วยงานรัฐจัดการ แล้วจะไม่โอเคเสมอไป เพราะคำตอบที่ถูกต้องอาจไม่ได้อยู่ที่ว่า “เป็นใครที่จัดการ” แต่อยู่ที่ว่า “มีโครงสร้าง/วิธีการ/กลไกในการจัดการแบบไหน” มากกว่า

## 8.5 บอความสำเร็จเล็กๆ เร็วๆ สักด้วยนึ่งก่อน (quick win)

ในการนำเอา CBR เข้าไปเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาของชุมชนนั้น ในบางกรณีจะพบว่า ปัญหาที่เลือกมาแก้ไขมีสาเหตุที่สลับซับซ้อน การก่อรูปของปัญหาก็สั่งสมมานับเป็นเวลาหลายปี คล้ายๆการก่อตัวของฟอสซิล เช่น ปัญหาการแย่งน้ำ ปัญหานี้สิน ฯลฯ แต่ทว่าเงื่อนไขเวลาทำโครงการวิจัย CBR นั้นมักมีเพียง 1-3 ปี แล้วจะสามารถสลายฟอสซิลแห่งปัญหาจนหมดสิ้นได้ ละหรือ

ในอีกด้านหนึ่ง CBR มักจะจัดวางเป้าหมายสูงสุดของการทำงานอยู่ที่ **การสร้างคน** แต่เราก็เคยได้ยินคำกลอนสอนใจว่า “กล้วยไม้ดอกออกช้า ฉันทไ้การสร้างคนก็ออกดอกช้ายิ่งกว่ากล้วยไม้ซะอีก” ดังนั้นถ้าเราเลือกกลยุทธ์ปลูกแต่กล้วยไม้อย่างเดียวในสวน ก็อาจจะไปไม่รอด

จากลักษณะทั้ง 2 ปม คือด้านปัญหาและลักษณะงาน CBR ทำให้ในบางกรณี มักมีชาวบ้านที่อยู่นอกโครงการวิจัย CBR จะส่งเสียงบ่นว่า นอกจากงานวิจัยแบบนักวิชาการที่มาทำในหมู่บ้าน แล้วไม่เห็นเกิดอะไรขึ้นนั้น งานวิจัย CBR ที่ทำโดยชาวบ้านเอง ก็ไม่เห็นแก้ไขเปลี่ยนแปลงปัญหาอะไรได้เหมือนกัน

ยาแก้อาการที่กล่าวนี้ คงต้องจัดเอาภษิตไทยมาใช้สร้างสรรค์ คือ สิบเบี้ยใกล้มือ ต้องคว้าเอาไว้ให้เห็นก่อน แม้ว่าผลลัพธ์ที่คว้าเอาไว้จะยังไม่ใช่เป้าหมายสุดท้ายที่คาดหวัง คือเก็บดอกเห็ดรายทางก่อนจะไปถึงกล้วยไม้ที่ปลายทาง

การใช้กลยุทธ์ Quick win นี้ หากเทียบกับการทำสวนผลไม้ เราก็ต้องวางแผนออกแบบชนิดของพืชที่จะปลูก คือต้องไม่ปลูกแต่ไม้ยืนต้นที่ให้ผลช้าแบบทุเรียนหรือมะม่วงเท่านั้น แต่ต้องปลูกไม้ที่ให้ผลระยะกลางๆ เช่น มะละกอ

หรือกล้วยบ้าง และ Quick win ก็คือพวกไม่ล้มลุก เช่น กระเพรา โหระพา ซึ่งจะเก็บกินได้ในช่วงเดือนสองเดือน

วิธีการใช้กลยุทธ์ Quick win มีอยู่ 2-3 วิธีย่อย วิธีแรกก็คือ เวลาเห็นปัญหาใหญ่ๆ เช่น งานวิจัยเรื่องการบริหารจัดการน้ำระบบท่อ ต.บุงมะแลง จ.อุบลราชธานี (วรรงค์ นัยวิจิตร, 2558) สาเหตุของปัญหาการขาดแคลนน้ำของกลุ่มตัวอย่างนั้น หลังจากการวิเคราะห์แล้วก็มีตั้งแต่สาเหตุขนาดใหญ่ (ระดับไดโนเสาร์พันธุ์ที่เรื่ก) สาเหตุขนาดกลาง สาเหตุขนาดเล็ก และสาเหตุขนาดจิ๋ว ดังนั้นในการเลือกวิธีการแก้ไขตามสาเหตุ เช่น ถ้าเลือกแก้สาเหตุขนาดใหญ่ก็ต้องรื้อระบบโครงสร้างพื้นฐานของระบบท่อแล้วยกเครื่องใหม่ทั้งหมด ซึ่งเมื่อตักน้ำใส่กระโหลกชะงักกุดตัวเองของทีมวิจัยแล้ว ก็เห็นว่าเกินกำลังและไม่มีทางที่จะสำเร็จได้ในช่วงเวลาของโครงการวิจัย ทีมวิจัยจึงได้เลือกหยิบจับเอาสาเหตุขนาดจิ๋ว คือการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการกลุ่มซึ่งอยู่ในวิสัยที่พอจะจัดการได้ภายใต้ทรัพยากรทุกอย่างที่มี และก็ได้ทำ รวมทั้งได้เห็น Quick win ได้ในช่วงเวลาทำวิจัย เป็นต้น

มีอีกวิธีการหนึ่งคือการแยกแยะกิจกรรมที่ทั้งใช้แก้ปัญหาโดยตรง โดยอ้อม หรือกิจกรรมสร้างสรรค์พัฒนาอื่นๆ โดยใช้เครื่องมือ Mind-map ช่วยจำแนกแยกแยะ และเลือกลงมือทำกิจกรรมเล็กๆ ที่อยู่ในวิสัยที่พอจะทำได้ ตัวอย่างเช่น งานสร้างความมั่นคงทางอาหารในพื้นที่น้ำท่วมซ้ำซากใน จ.อุบลราชธานี (โหนดภัยพิบัติอุบลฯ 2563) ถึงแม้จะยังไม่มีผลลัพธ์ว่าโครงการวิจัยจะจัดการกับเรื่องปัญหาน้ำท่วมที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางอาหารได้หรือไม่ (ยังไปไม่ถึงจุดหมายปลายทาง) แต่ในระหว่างกลางทาง ทีมวิจัยและชุมชนก็ได้ร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรมเล็กๆ ที่แสดงผลสำเร็จที่จับต้องได้ อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การทอดผ้าป่าเพื่อซื้อเรือสำหรับช่วยเหลือผู้ประสบภัย (หากเกิดกรณีน้ำท่วม) การร่วมกันทำนาในพื้นที่น้ำท่วม เป็นต้น

การสร้างความสำเร็จแบบเล็กๆ เร็วๆ ที่ทำได้ง่ายๆ ให้เห็นกับตาก่อนนี้มีฟังก์ชันต่อการเดินทางที่ยาวไกลกว่าจะไปถึงจุดหมายปลายทางอยู่หลายประการ เช่น เพื่อเป็นกำลังใจให้เดินทางต่อ เพื่อส่งเสริมความชำนาญในการเก็บแต้มความสำเร็จ เพื่อเป็นการออกกำลังความเข้มแข็งของกลุ่ม เพื่อเป็นหลักประกันว่าการเดินทางนั้นยังอยู่บนเส้นทาง เป็นต้น (แต่ข้อสำคัญคือ ต้องอย่าหยุดเดิน keep walking เพราะยังไม่ถึงจุดหมายปลายทาง)

## 8.6 การใช้งานวิจัย CBR และตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือทางการทูต

อันที่จริงในโครงการวิจัย CBR ส่วนใหญ่ก็มักจะถือโอกาสใช้งานวิจัยนั้นเป็นพื้นที่แห่งการพบปะแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ระหว่างภาคส่วนต่างๆ อยู่แล้ว แต่ทว่าก็มีงานวิจัยบางชิ้นที่มุ่งเอาดีในเรื่องนี้เป็นการเฉพาะ โดยใช้กลยุทธ์เครื่องมือทางการทูตอย่างเข้มข้น

ตัวอย่างเช่น งานวิจัยเรื่องการจัดการน้ำและภัยพิบัติอย่างมีส่วนร่วม ลุ่มน้ำย่อยคลองท่าดี จ.นครศรีธรรมราช (คนพัฒน์ ทองคำ และคณะ, 2556) ที่ทีมวิจัยตั้งใจจะใช้งานวิจัย CBR เป็นเครื่องมือทางการทูตเพื่อส่งเสริมเชิญทุกส่วนเสี้ยวที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการแก้ไขปัญหา งานวิจัยชิ้นนี้เริ่มต้นตั้งแต่วิวหน้าโครงการวิจัยที่มีตำแหน่งเป็นรองนายก อบต. ดังนั้นจึงมีความชอบธรรมและมีบารมีมากพอที่จะทำและส่งเสริมเชิญได้

นอกจากนั้น ชื่อของโครงการก็บ่งบอกอย่างชัดเจนว่า “จะต้องบูรณาการความร่วมมือในระดับพื้นที่” และมาตอกย้ำซ้ำทวนอีกครั้งในเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ทั้ง 4 ข้อของโครงการว่า งานนี้ต้องเป็นงานรวมหมู่กฐินสามัคคีอย่างแน่นอน

ในขั้นตอนการออกแบบวิจัย มีการระบุชื่อภาคีที่เกี่ยวข้องถึง 8 ภาคี และเมื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของภาคีทั้ง 8 ก็จะพบว่า ในแง่ประเด็น ก็จะ

ครอบคลุมภาคีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องน้ำ เรื่องเกษตร เรื่องผังเมือง ในแง่ภาคส่วน ก็มีทั้งเจ้าหน้าที่รัฐ ชุมชน องค์กรพัฒนาชุมชน ในแง่ความเชี่ยวชาญก็มีทั้ง นักวิชาการ แกนนำชุมชน และเจ้าหน้าที่รัฐ ซึ่งนับว่า “ครบเครื่องเรื่องภาคี” อย่างยิ่ง

ในรายงานการวิจัยได้มีการจัดวางโครงสร้างและระบบการแบ่งงาน ระหว่างภาคีทั้ง 8 ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการทั้ง 8 แผน

จากข้อมูลที่ยกมาเป็นตัวอย่างนี้ ช่วยให้นำไปสู่ข้อสรุปได้ว่า งานวิจัยชิ้นนี้ได้ทำหน้าที่เหมือนงานราตรีสโมสรของสถานทูตที่มีการเชิญผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาทำงานร่วมกันอย่างครบถ้วนได้ 3 ชั้นของเซอร์กิต ตั้งแต่พบปะเพื่อรู้จักและแบ่งปันกัน ประสานงานกัน ไปจนถึงการขับเคลื่อนกิจกรรมร่วมกัน

สำหรับในทศวรรษที่ 3 ของ CBR นี้มี “คำขอร้องใหม่” (New request) ต่อ CBR คือเรื่อง**ตัวชีวิต** ทำให้ CBR ต้องก้าวเข้าสู่ยุค “ไม่ตัวชีวิตไม่ได้แล้วนะ” ดังนั้น ในช่วงเวลานี้ CBR จึงต้องเริ่มเอาจริงจังเอาจังกับเรื่องตัวชีวิต ตั้งแต่ต้องมีวิธีการสร้างตัวชีวิต มีวิธีการเลือกว่า “ใช่จริงหรือเปล่า” มีการเก็บข้อมูลเพื่อตอบตัวชีวิต” เป็นต้น

ในอีกด้านหนึ่ง บรรดาหน่วยงานรัฐ สถาบันการศึกษา องค์กรภาคธุรกิจ ที่ได้เดินล่วงหน้ามาก่อนแล้วในเรื่องตัวชีวิต หน่วยงานเหล่านี้จึงมักจะต้องทำงานโดยมี “ตัวชีวิตค้ำคองอยู่” ผู้เขียนจึงอยากนำเสนอว่า นอกจากการทำงานวิจัย CBR แบบทั่วไปแล้ว ชาว CBR อาจจะใช้เรื่อง “ตัวชีวิตของภาคี” มาเป็นเครื่องมือทางการทูตตัวใหม่ในการสถาปนาความสัมพันธ์ระหว่าง CBR กับภาคีให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นในฐานะ “คนใช้ตัวชีวิตร่วมกัน” และช่วยกันเก็บข้อมูลเพื่อผ่อนคลายของทั้งสองฝ่าย

## 8.7 กลยุทธ์ “เหล้าเก่าในขวดใหม่”

เมื่อเวลาเราต้องการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าใช้เกณฑ์เรื่อง “เก่าๆ ใหม่ๆ” ก็จะมีหลายแบบแผนให้เราเลือก

**เหล้าเก่าในขวดเก่า** แบบแผนนี้ก็คือใช้รูปแบบเดิมๆ เนื้อหาเดิมๆ คนหน้าเก่า มุขซ้ำๆ (ภาษาวิชาการเรียกว่า Convention) แบบแผนนี้ บางทีก็เก่ามากไป ใช้แก้ปัญหาใหม่ๆ ไม่ได้

**เหล้าใหม่ในขวดใหม่** แบบแผนนี้ก็คือการยกเครื่องใหม่ทั้งหมด ไม่ว่าจะ look ใหม่ สีส้มใหม่ บุคลิกใหม่ เนื้อหารูปแบบใหม่ๆ (ภาษาวิชาการเรียกว่า Invention) แบบแผนนี้ ถ้าใช้กับกลุ่มที่ไม่ชอบของใหม่ ก็อาจจะรับไม่ไหว เพราะใหม่เกินไป

**เหล้าเก่าในขวดใหม่** แบบแผนที่ 3 นี้ เป็นลูกผสมระหว่าง “เก่ากับใหม่” คือ “เก่าบางอย่าง (ที่ใช้การได้) ก็เก็บเอาไว้ ใหม่บางอย่าง (ที่จะมาเป็นตัวช่วย) ก็เสริมเข้ามา” แบบแผนที่ 3 นี้จะแก้ไขปัญหาของ 2 แบบแผนแรก คือไม่เก่าจนแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ แต่ก็ไม่ใหม่ทั้งหมดจนคนเดิมรับไม่ไหว

ตัวอย่างในชีวิตประจำวันก็เช่น การเปลี่ยนปกหนังสือ (ใหม่) แต่เนื้อหาข้างในยังเก่าเหมือนเดิม หรือการใช้ “น้ำชูบเดิม” (ของเก่า) แต่ใส่เนื้อและผัก (ใหม่) ลงไป

การใช้กลยุทธ์นี้จะเหมาะสำหรับ “กลุ่มคนมีของ” (เก่า) ที่เป็นทางสายกลางของการยอมรับนวัตกรรมใหม่ ตัวอย่างใน CBR ที่ชัดเจนที่สุดก็คือการทำงานของศูนย์ประสานฯ จ.ลำปาง กับ กศน.พะเยา ของเก่าและเนื้อหาเก่า (Convention) ที่ กศน.พะเยามีอยู่แล้ว คือเนื้อหาและวิธีการสอนเรื่อง การรู้หนังสือและการฝึกวิชาชีพ ส่วนของใหม่ (Invention) ที่ศูนย์ประสานฯ

เอาเข้าไปผสมผสานคือ วิธีการเรียนการสอนแบบ CBR และการสร้างเนื้อหาใหม่ที่มีมากกว่าเรื่องอาชีพ เช่น เนื้อหาเรื่องปัญหาพื้นฐานของชุมชน เช่น การจัดการทรัพยากรน้ำ เศรษฐกิจและกองทุนชุมชน การจัดการสุขภาวะโดยชุมชน ฯลฯ และส่วนที่ถือว่าเป็นหลักเก่าในขบวนการใหม่ก็คือโจทย์วิจัยประเด็น “งานวิจัยเส้นทางใหม่ของการรู้หนังสือ” ที่เชื่อมโยงการอ่านหนังสือเข้ากับการอ่านชีวิตและอ่านโลก เช่น การสะกดเขียนชื่อผักให้ถูกต้องเพื่อนำไปเขียนป้ายขายผักอินทรีย์ เป็นต้น

## 8.8 การมองหา “หน้าต่างแห่งโอกาส”

ผู้เขียนมีทัศนคติส่วนตัวว่า ต้นกำเนิดของงานวิจัย CBR นั้น ดูเหมือนจะเป็น “งานวิจัยนอกระบบ/นอกระบบของการวิจัย” เนื่องจากมีแนวคิด มีวิธีการวิจัย มีรูปลักษณะของผลงานวิจัย มีเกณฑ์วินิจฉัยคุณค่าของงานวิจัยที่แตกต่างไปจากงานวิจัยในสารบบ ซึ่งการออกมามอยู่นอกระบบนั้นได้ช่วยให้งานวิจัย CBR มีอิสระที่จะได้ค้นคว้าอะไรใหม่ๆ ได้ค้นคิดอะไรใหม่ๆ (ไม่ต้องติดคุกทางความคิด) ได้ทดลองทำอะไรใหม่ๆ กล่าวคือ เป็น “สวรรค์ของการสร้างนวัตกรรม” นั่นเอง

อย่างไรก็ตาม หลังจากได้ค้นพบอะไรใหม่ๆ หลายอย่างแล้ว ในระยะยาว หาก CBR ยังคงโคจรอยู่นอกจักรภพแห่งการวิจัย CBR ก็อาจจะกลายเป็นเพียงแค่อุกกาบาตที่ตกลงมาแล้วละลายหายไป ไม่มาเป็นส่วนหนึ่งของระบบวิจัย นี่จึงเป็นความจำเป็นที่ CBR จะต้องมองหา “หน้าต่างแห่งโอกาส” ที่จะเข้ามาในระบบ

เวลาที่เราจะเอาของมาใส่ลิ้นชัก เราก็ต้องมองหา “ที่ว่าง” มากกว่า “ที่เต็ม” เช่นเดียวกับการมองหาหน้าต่างแห่งโอกาส เราก็คงต้องมองหา “หล้าที่ยังเหลืออีกครึ่งขวด” (โอกาสที่เหลือ) มากกว่าจะมองดูแต่ “หล้าที่หมดไปแล้วครึ่งขวด” (โอกาสที่หมดไปแล้ว)

การมองหาหน้าตาแห่งโอกาสเริ่มต้นตั้งแต่แง่มุมที่จะใช้ตั้งโจทย์วิจัย เช่น ปกติ CBR มักจะตั้งโจทย์วิจัยมาจากปัญหาของชุมชน (เป็นการดูแลที่หมดของชุมชน) หากจะใช้กลยุทธ์ “หน้าตาแห่งโอกาส” นี้ เราก็อาจจะตั้งโจทย์การวิจัยมาจาก “ช่องว่าง/หน้าตาที่เปิดออกของระบบ” (ดูตัวอย่างต่อไป)

หรืออาจจะสอดส่องสายตามองหา “หน้าตาแห่งโอกาส” จากหน่วยงานที่ได้เปิดหน้าตาออกมา ในการวิเคราะห์ภาคีทั้งภาคเอกชนและหน่วยงานรัฐ ผู้เขียนได้ให้ข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวกับ “หน้าตาที่เปิดออกของรัฐในปัจจุบัน” (ดูหัวข้อ 2.3.3) ไม่ว่าจะเป็นแนวทาง Private-Public Partnership หรือแนวทาง Participatory Governance ที่แสดงการมี “รูปธรรมเชิงประจักษ์” ในการเกิดหน่วยงานใหม่ๆ หรือแนวทางการทำงานแบบใหม่ๆ เช่น กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม (ในกรณีนงานยุติธรรมชุมชน) สำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน กรมชลประทาน คณะอนุกรรมการประสานงานการวางแผนการบริหารจัดการน้ำจังหวัด เป็นต้น

ในสถาบันการศึกษา ตำแหน่งแห่งที่ของหน้าตาแห่งโอกาสก็จะอยู่แถวๆ สถาบันวิจัยและพัฒนา รวมทั้งกระแสนโยบายเพื่อท้องถิ่น ในส่วนของภาคธุรกิจเอกชน ในงานฝ่ายประชาสัมพันธ์องค์กรที่รับผิดชอบงาน CSR ก็เป็นหน้าตาที่ CBR จะเข้าไปทำงานด้วยได้ เช่นเดียวกับพวกธุรกิจเพื่อสังคม

ตัวอย่างงานวิจัยที่ตั้งโจทย์มาจากการใช้หน้าตาแห่งโอกาส ก็เช่นงานวิจัยของพีเลียง จ.ลำปาง ในปี พ.ศ. 2563 นี้เอง ในประเด็นเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ-ป่าชุมชนเพื่อความมั่นคงทางอาหาร (ชาญ อุทธิยะ, 2563) โดยเริ่มจากหน้าตาแห่งโอกาสในเรื่องข้อ พรบ.กฎหมายป่าชุมชน (ซึ่งปิดหน้าตาต่างลงกลอนยาวนานมาเกือบ 30 ปี) ได้เริ่มเปิดขึ้นโดยเปิดโอกาสให้ชุมชนที่สามารถบริหารจัดการทำแผนป่าชุมชนได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน

ของรัฐ ชุมชนนั้นสามารถที่จะจดทะเบียนป่าชุมชนได้ งานวิจัยในชุดโครงการนี้ จึงตั้งโจทย์วิจัยโดยมุ่งที่เสริมความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการทำแผนป่าชุมชนเพื่อจะได้เปิดหน้าต่างแห่งโอกาสนั้นให้กว้างขวางขึ้น

## 8.9 ภาคีแปลงร่าง CBR

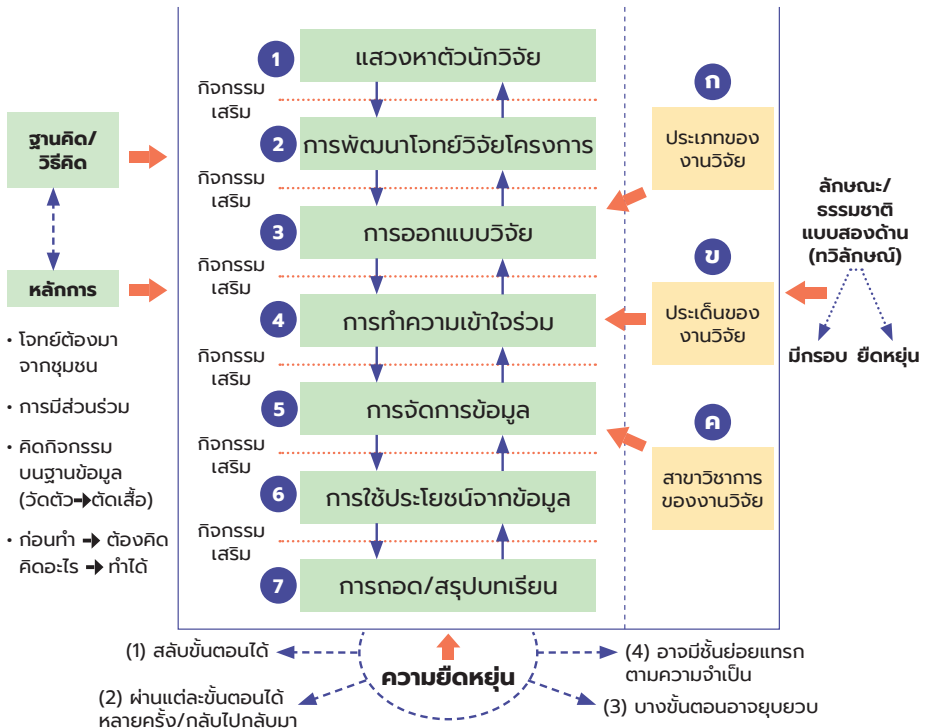
ดังที่ได้เกริ่นมาบ้างแล้วว่า การนำเอาแนวคิดและวิธีการทำงานแบบ CBR เข้าไปทำงานกับภาคีนั้น จะค่อนข้างมีความแตกต่างจากการทำงานกับชุมชน เนื่องจากภาคีมักจะเป็น “พวกคนมีของ” คือมีแนวคิดและวิธีการทำงานที่เป็นแบบของตัวเองอย่างชัดเจน (และอาจจะแข็งตัว) เมื่อเทียบกับชุมชน ดังนั้น แบบแผนการเปิดรับ CBR เข้าสู่ร่างภาคีจึงอาจมีได้อย่างน้อย 3 รูปแบบ

(1) **Substitution** (รูปแบบการทดแทน) เป็นรูปแบบที่ภาคีโยนแนวคิดและวิธีการทำงานแบบเดิมของตนทิ้งไป แล้วนำเอาแนวคิดและวิธีการทำงานแบบ CBR เข้าไปใช้แทน แบบแผนนี้มักจะเกิดขึ้นได้ยาก เพราะยังอยู่ภายใต้โครงสร้างเดิมของภาคี

(2) **Addition** (รูปแบบเก็บเธอไว้ทั้งคู่) เหมือนการ add เพิ่มเครื่องพิมพ์ลงในคอมพิวเตอร์ คือมีทั้งวิธีการแบบเดิมและแบบ CBR แล้วเลือกใช้ตามวาระโอกาส ตัวอย่างเช่น อสม. ที่ได้ผ่านการทำวิจัย CBR มาแล้ว หากเกิดภาวะวิกฤติ เช่น ไข้เลือดออกระบาด ก็จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม คือรวมศูนย์การทำงาน และรอฟังคำสั่งหน่วยเหนือ ปฏิบัติการเหมือนๆ กันทั่วประเทศ แต่หากเป็นภาวะปกติที่ต้องการทำงานที่สร้างสรรค์ ก็จะใช้วิธีการทำงานแบบ CBR คือหาโจทย์เฉพาะของพื้นที่ตัวเองในประเด็นเหล่า- บุหรี่-อุบัติเหตุทางถนน เก็บข้อมูล ออกแบบกิจกรรมบนฐานข้อมูล เน้นการเปลี่ยนแปลงความเข้าใจของคน พร้อมไปกับการติดตั้งกลไกการทำงานใหม่ๆ เป็นต้น

(3) **Hybridization** (รูปแบบลูกผสม) เป็นการผสมผสานสร้างรูปแบบใหม่ๆ ขึ้นมาจากรูปแบบเดิมและรูปแบบ CBR ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ผู้เขียนสนใจ (เพราะต้องใช้ฝีมือของนักผสมพันธุ์)

ในชีวิตประจำวัน เมื่อเราย้ายต้นไม้จากกระถางเก่าไปปลูกในกระถางใหม่ ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นก็คือ รูปลักษณ์ของต้นไม้จะเปลี่ยนไป ผู้เขียนคิดว่า ในกรณีของ CBR ก็น่าจะเป็นไปในทำนองเดียวกัน CBR เมื่อเติบโตอยู่ในหน่วยงานการวิจัยเช่น สกว. หากย้ายไปปลูกในหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรธุรกิจ ก็คงจะมีการแปลงร่างไปบ้าง หรือเกิดการ “ผสมพันธุ์” (hybrid) ออกมาเป็นรูปแบบใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น ขั้นตอนการทำงานของ CBR เมื่ออยู่ใน สกว. จะมี 7 ขั้นตอนดังภาพ



เมื่อนำ 7 ขั้นตอนของ CBR ไปปลูกในกระถางของกรมชลประทาน ภาค  
ก็จะแปลงร่าง CBR ขยายเป็น 14 ขั้นตอน ต้นไม้ CBR ในกรมชลประทานนี้  
มีชื่อเรียกว่า “ชลประทานท้องถิ่น”

ตัวอย่างเปรียบเทียบแบบควบคุมเกณฑ์ 14 ขั้นตอน (11 กิจกรรม)			
เกณฑ์ (เนื้อหา)	เกณฑ์เพื่อการวิเคราะห์		
	ทำได้	ทำไม่ถึง ทำได้	ทำไม่ถึง ทำไม่ได้
1. การกำหนดพื้นที่ส่งน้ำ			
2. การแจ้งความต้องการปลูกพืช			
3. การปรับแผนการส่งน้ำ			
4. การประชุมคณะกรรมการจัดการชลประทานเพื่อทำข้อตกลงฯ			
5. การแจ้งข้อตกลงการส่งน้ำฯ			
6. การบำรุงรักษาระบบชลประทาน			
7. การส่งน้ำตามแผน			
8. การตรวจเยี่ยมเพื่อสร้างความเข้มแข็งองค์กรฯ			
9. การวัดปริมาณน้ำที่จัดสรร			
10. การแจ้งพื้นที่ปลูกพืชจริงและกิจกรรมฯ			
11. การสำรวจข้อมูลผลผลิต ราคา และปัญหาฯ			
12. การประมวลผลการดำเนินงาน			
13. การประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อประมวลผลการดำเนินงาน			
14. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานฯ			

อีกรณีหนึ่งเป็นประสบการณ์ของพี่เลี้ยง CBR จ.ลำปาง ที่ได้ทำงานกับ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) บริษัทปูนฯ นั้น “มีของ” ประจําองค์กรในการ ทำงานเพื่อชุมชนและสังคม คือ CSR (ความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อสังคม- ชุมชน) ซึ่งแต่เดิมบริษัทปูนฯ ก็มีให้เลือกใช้อยู่ 6 รูปแบบแล้ว (สั่งเข้ามาจาก ต่างประเทศ) และหลังจากที่บริษัทปูนฯ ได้เข้ามาร่วมงานกับ CBR ก็ได้ผสมพันธุ์ CSR รูปแบบที่ 7 คือ CSR x CBR ดังมี spec สำคัญในภาพ

### รูปแบบกิจกรรม CSR ตามแนวคิดตะวันตก

- ① การสร้างความตระหนักต่อประเด็นสังคม Corporate Cause Promotion
- ② การตลาดเชื่อมโยงประเด็นสังคม Cause Related Marketing
- ③ การตลาดมุ่งแก้ปัญหาสังคม Corporate Social Marketing
- ④ การบริจาคเพื่อการกุศล Corporate Philanthropy
- ⑤ อาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน Community Volunteering
- ⑥ การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม Socially Responsible Business Practice

### รูปแบบกิจกรรม CSR สายพันธุ์ไทยแบบปูนลำปาง

#### ลักษณะสำคัญ

- ยึด “คน” และ “ชุมชน” เป็น ศูนย์กลาง
- สร้างการมีส่วนร่วมระหว่าง องค์กรธุรกิจ+ชุมชน+ภาครัฐ
- สร้างความรู้และความเปลี่ยนแปลง จากการลงมือทำกิจกรรมร่วมกัน
- ทำงานบนฐานข้อมูล
- ใช้เวทีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน



- ⑦ การเป็นพี่เลี้ยงโครงการชุมชน โดยใช้ CBR ขับเคลื่อน

### รูปแบบกิจกรรม CSR ที่พบในประเทศไทย

## 8.10 บทกลับของ “สามัคคีคือพลัง”

เราอาจจะคุ้นเคยกับสโลแกนที่ว่า “สามัคคีคือพลัง” ซึ่งก็คงจะเป็นจริงในบางกรณี ทว่าในกรณีของการทำงานกับภาคีหน่วยงานรัฐ/ธุรกิจเอกชนนั้น บางทีอาจจะเกิดสโลแกนที่กลับกันว่า “ต้องมีพลังเสียก่อน จึงจะได้ความสามัคคีร่วมมือมา”

กรณีที่จะยกตัวอย่างต่อไปนี้เป็นงานวิจัย CBR ที่เป็นแบบฉบับในการทำงานกับภาคีโดยทั่วไปที่มีจะเป็นไปตามสโลแกนที่ว่า “พลังเป็นตัวดึงดูดความสามัคคี”

งานวิจัยนี้เป็นเรื่องการบริหารจัดการน้ำของบ้านนาห้าง ต.สำโรง จ.อุบลราชธานี ในปี 2550 เมื่อหัวหน้าโครงการวิจัย พ่อ빈 คงทน ได้ไปดูงานการบริหารจัดการน้ำที่บ้านผาชัน จ.อุบลราชธานี และนำเอากระบวนการวิจัย CBR กลับมาผลิตซ้ำเพื่อแก้ปัญหาในบ้านนาห้าง กระบวนการวิจัย CBR ทำงานจนได้ผลลัพธ์ที่เป็นคำตอบ 3 คำตอบ คือ การเปลี่ยนระบบการจัดการน้ำ การเปลี่ยนระบบการผลิต และการเปลี่ยนชนิดพืช

ในช่วงของการทำวิจัยของชุมชนนี้ ถือเป็นช่วงของสโลแกน “สามัคคีคือพลัง” คือชาวบ้านร่วมแรงร่วมใจกันทำงานวิจัย CBR เพื่อแก้ปัญหา ต่อจากนั้นก็ถึงคิวของสโลแกน “พลังเรียกความสามัคคี” ที่ตามมา

ปี 2552 ทางจังหวัดแจ้งให้ตำบลสำโรงทราบว่า มีงบประมาณสนับสนุน หากหมู่บ้านไหนสามารถเขียนโครงการได้ทันภายในหนึ่งสัปดาห์ จะอนุมัติโครงการทันที ซึ่งสำหรับบ้านนาห้างแล้ว ถือว่า “ลูกมาเข้าเต้าเลย” เพราะมีข้อมูลจากงานวิจัย ปี 2550-51 อย่างเพียงพอพร้อม ผลลัพธ์คือได้งบประมาณ 12 ล้านบาทจากกรมชลประทานมาสร้างฝายห้วยบง

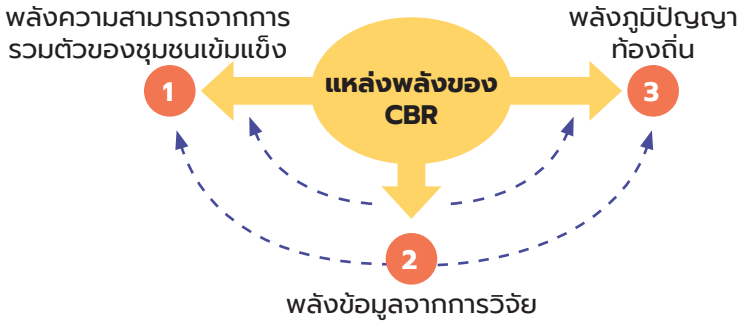
ปี 2553 ทางจังหวัดมีนโยบายและงบประมาณให้ชุมชนทำโครงการหมู่บ้านบริหารจัดการตนเอง บ้านนาห้างได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมตามคาถาของ CBR ดำเนินโครงการนี้ ผลลัพธ์คือ สามารถสร้างศาลาวัดด้วยงบประมาณ 3.7 ล้านบาทจากผ้าป่า งานบุญ และเงินบริจาคของชุมชนเอง

ปี 2555 ชุมชนทำโครงการวิจัยขยายผลการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ต่อเนื่องมาอีก ก่อนหน้าโครงการวิจัยนี้ ชุมชนมีความต้องการจะสร้างฝายชะลอน้ำวังขี้เหล็กและฝายแก้วม่วงไข่มานานแล้ว แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่อนุมัติ เพราะมองว่าบริเวณที่จะสร้างฝายเป็นหินไม่อาจจะมิน้ำ แต่ชุมชนยืนยันด้วยข้อมูลจากงานวิจัย จนกระทั่ง อบจ.ให้งบประมาณมาสร้างได้

ปี 2556 ชุมชนสำแดงพลังอีกครั้งเมื่อต้องการสร้างฝายสะพานองใหญ่มาทำน้ำประปา แต่ผู้รับเหมาที่ได้งบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานพื้นที่ 51 ไม่ยอมขุดเพราะเชื่อว่าไม่มีน้ำ จนต้องเกิดการท้าทายกันว่า “หากขุดแล้วไม่มีน้ำ ชุมชนต้องคืนเงินให้” แต่ทีมวิจัยมั่นใจเพราะตรงพื้นที่นั้นมี “ต้นเอ็นอ้า” ซึ่งภูมิปัญญาท้องถิ่นรู้ว่าจะขึ้นในที่ที่มีน้ำมาก และผลก็เป็นไปตามข้อมูลการวิจัย

ปี 2557 ชุมชนได้งบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรจังหวัดมาจัดตั้ง “ลานมันชุมชน” เพื่อจัดการผลผลิตของชุมชนเอง หลังจากดำเนินงานมา 1 ปีได้กำไร 110,000 บาท

เราอาจเคยได้ยินตัวละครในเรื่อง Star Wars ทักทายกันว่า “ขอพลังจงสถิตแด่ท่าน” ชาว CBR เองก็คงจะต้องทักทายกันเช่นนั้น แต่ทว่าเรื่องเล่าข้างต้นนี้สาธิตให้เห็นว่า “พลังของชาว CBR” ที่สามารถเรียกความสามัคคีของภาคีมาได้ นั้น มาจาก 3 แหล่งพลังคือ



เราจึงอาจสร้างข้อสรุปเบื้องต้นได้คร่าวๆว่า หากจะขอให้พลังสถิตแต่ท่าน คงต้องทำตามสูตรนี้คือ หากเป็นขั้นเริ่มต้นการทำงานกับชุมชน ต้องทำให้ชุมชนเข้มแข็งก่อน ช่วงจังหวะนี้ต้องใช้กลยุทธ์ “สามัคคีคือพลัง” ไม่ว่าจะเป็พลังจากจำนวนของผู้คน ข้อมูล/ความรู้ หรือความเข้มแข็งของกลุ่ม และจากความเข้มแข็งภายในดังกล่าว (Strengthen from within) จึงจะสามารถ “สำแดงพลัง” เพื่อไปถึงพลังจากภายนอกมาสมทบได้ ช่วงจังหวะสองนี้เป็นกลยุทธ์ “พลังคือสามัคคี” ทั้งนี้เนื่องมาจากข้อเท็จจริงที่ว่า หน่วยงานที่เป็นภาคี (ซึ่งมีบทบาทเป็น “กองกำลังสมทบ” มากกว่าจะเป็น “ผู้ได้เสียโดยตรง เช่นชุมชน”) มักจะต้องการ “ลงหุ้น” กับกลุ่มที่มีความเข้มแข็งมีหน้าตักมาแล้ว เพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องความล้มเหลวและเป็นหลักประกันเบื้องต้นในเรื่องความสำเร็จ

## 8.11 ทำ “อุบล” ให้ชัลด

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากกับการทำงานเชื่อมต่อกับหน่วยงานรัฐหลาย ๆ หน่วยที่ต้องรับผิดชอบประเด็นเดียวกันในชุมชน เช่น การบริหารจัดการลุ่มน้ำ หรือลำคลองที่มีความยาวมากๆ ไหลผ่านหลายสิบชุมชน แต่ทว่ารูปลักษณ์ โครงสร้างของหน่วยราชการแต่ละแห่งมักจะเป็นต่าง ๆ เป็นพ่อๆ ที่ตรงปลาย ไม่เคยมาพบกันเลย

รูปลักษณ์ดังกล่าวส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพยากรเช่นน้ำไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้าถึง หรือได้ประโยชน์ไม่ครอบคลุม ทุกกลุ่ม ทำให้ชุมชนขัดแย้งกันเอง (เช่น บ้านต้นน้ำใช้น้ำมากทำให้บ้านท้ายน้ำขาดน้ำใช้) ความเดือดร้อนทั้งหลายกระจายไปที่ชุมชน

นอกจากนั้น โครงสร้างการแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบของรัฐจะใช้เกณฑ์ด้านพื้นที่การปกครองเป็นตัวแบ่งแยก แต่สายน้ำซึ่งเกิดมาก่อนหน้า โครงสร้างรัฐไม่ได้แบ่งแยกตามอำเภอหรือตำบลแบบทางราชการ 2 โครงสร้างนี้จึงเข้ากันไม่ได้เลย

ตัวอย่างงานวิจัยเรื่องการบริหารจัดการคลองตุสน จ.สตูล (ยุพาพร ปะดูลัง, 2563) ซึ่งเป็นคลองที่มีความยาวถึง 75 กิโลเมตร จึงพบปัญหาอย่างรอบด้านตลอดทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ จากลักษณะของหน่วยงานรัฐที่ต่างหน่วยงานต่างทำงาน ไม่มีการทำแผนงานร่วมกัน เปรียบเสมือนท่อน้ำที่ต่างท่อต่างทิ้งน้ำหรือซื้อของรถยนต์ยกยานที่ไม่มีคู่มือ แผนงานที่ออกมาหลายครั้งจึงมีความขัดแย้งกันเอง เช่น หน่วยงานหนึ่งมีโครงการปลูกต้นไม้ริมคลองเพื่อลดการกัดเซาะของตลิ่ง แต่ก็มีอีกหน่วยงานทำโครงการปรับปรุงภูมิทัศน์ริมคลองโดยการตัดต้นไม้ริมตลิ่งที่หน่วยงานแรกปลูกเอาไว้ เป็นต้น

กลยุทธ์การสร้างดุมล้อนี้คล้ายกับ “เครื่องมือทางการทูต” ในงานวิจัยของคณพัฒน์ ทองคำ และคณะ (2556) ที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ (8.6) แต่ทว่าความแตกต่างก็อยู่ที่ “ตัวประสาน/คนจัดพื้นที่กลาง” ในกรณีเครื่องมือการทูตนั้น เป็นเจ้าหน้าที่รัฐ ซึ่งมีทั้งความชอบธรรมและมีทรัพยากรที่จะเล่นบทบาทดังกล่าวได้ แต่สำหรับกรณีกลยุทธ์นี้ มีข้อท้าทายว่า “ถ้าอ้างรอน้ำจากทุกท่อเป็นชุมชน” จะเป็นไปได้หรือไม่ หรือชุมชนจะเล่นบทบาทเป็นดุมล้อเพื่อประสานทุกซึ่ล้อ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปได้หรือไม่

เหตุผลที่ควรใช้ “องค์กรชุมชน” เป็นดุมล้อเพื่อสร้างพื้นที่กลางนั้นก็เพื่อหลีกเลี่ยงวิธีการที่มอบหมายให้หน่วยงานรัฐเพียงหน่วยเดียวรับผิดชอบเป็นเจ้าภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดอาการของโรค “ของใครของมัน” “นี่เป็นผลงานของใคร/หน่วยงานไหน” ที่มักเป็นโรคเรื้อรังรักษาให้หายขาดยากของหน่วยงานราชการไทย

## 8.12 การเพิ่มบทบาทใหม่ๆ ให้ภาคี

(8.12.1) มองภาคีมุมมองใหม่และหลายมุมมอง เรามีบทเรียนจากดาราละครโทรทัศน์ที่มักจะได้เล่นบทประจำซ้ำซาก เช่น เล่นบทเป็นนางเอกแบบคุณหนู ขี้วีนมาอย่างยาวนาน ผลจากการเล่นบทเดิมๆ มักจะทำให้ผู้เล่นเกิดความเบื่อหน่าย ไม่มีโอกาสได้พัฒนาฝีมือการแสดง และเล่นไปอย่างซังกะตาย แต่พอผู้จัดละครพลิกบทบาทใหม่ให้มาเล่นเป็น “นางร้ายแบบนิ่งๆ” ก็ทำให้กระชุ่มกระชวย เล่นได้อย่างลงตัว และได้ดีไปเลย

ฉันใดก็ฉันนั้น เวลาเรามองภาคีเจ้าเดิม เรามักจะมอง “จากมุมมองเดิมและมุมมองเดียว” เช่น ถ้าเป็นภาคีที่เป็นภาคธุรกิจ (เช่น ธนาคาร) เราก็มักจะคิดว่ารูปแบบทรัพยากรที่ภาคีจะนำมาร่วมมือได้ก็คือเงินทุนและงบประมาณเท่านั้น

ทั้งๆ ที่ถ้าโครงการที่ CBR ทำนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสวัสดิการชุมชน ทรัพยากรสำคัญที่ภาคีธนาคารจะร่วมมือได้ดีกว่าและมากกว่าเรื่องเงิน น่าจะเป็นความรู้เรื่องการบริหารจัดการการเงิน (Financial literacy) ดังเช่นงานวิจัยเรื่องการจัดการหนี้สินของบ้านสามขา จ.ลำปาง พบว่า การอบรมเรื่องการทำบัญชีของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีของบริษัทปูนซิเมนต์ (ลำปาง) เป็นความช่วยเหลือที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง

ในอีกด้านหนึ่ง หากผู้จัดละครต้องการจะแจกบทใหม่ให้กับดาราคงเดิม ก็ต้องย้อนกลับมาดูที่ตัวเนื้อหาละครว่ามีบทที่หลากหลายหรือเปล่า ในเรื่องนี้เราสามารถเรียนรู้วิถีชีวิตของการทำงานวัดงานปอย งานกฐินผ้าป่าของคนโบราณ ซึ่งหากวิเคราะห์รูปแบบการจัดการงานจะพบว่า มีการแบ่งประเภทของงานและมอบหมายให้คนกลุ่มต่างๆ ต้องรับทำอย่างมากมาย เช่น กลุ่มแม่บ้านทำอาหาร กลุ่มยายทำบายศรี กลุ่มผู้ชายทำงานพวกงานไม้ กลุ่มหนุ่มสาวทำเรื่องต้อนรับแขก เป็นต้น ดังนั้น หากเราเรียนรู้จากวิถีชีวิตของคนโบราณ ก็คงต้องย้อนกลับมาดูว่า งาน CBR เรามีการแบ่งซอยประเภทของงานและวางบทให้ภาคีได้เข้ามามีส่วนร่วมที่หลากหลายแบบงานประเพณีแล้วหรือยัง

**(8.12.2) บทบาทที่หลากหลายของภาคี** ผู้เขียนจะลองยกตัวอย่างข้อค้นพบจากงานวิจัยของอังคณา วงษ์นอก (2547 อ้างจากสุภากร เอี่ยมเสื่อ, 2552) ที่ประมวลรูปแบบและบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชนเอาไว้ถึง 16 รูปแบบ อันเป็นบทบาทที่เราอาจจะเอามาเป็นสารตั้งต้นในการเพิ่มบทบาทที่หลากหลายให้แก่ภาคี ทั้งในการเข้าร่วมงานวิจัย CBR และทั้งในการพัฒนาชุมชนต่อไปในอนาคต



(8.12.3) ตัวอย่างงานวิจัย งานวิจัยเรื่อง “ผักพื้นบ้านอาหารพื้นเมืองสู่กระบวนการเรียนรู้” ต.ต้นธง จ.ลำพูน” (บัญญัติ ตะนาวศรี และคณะ, 2547) ซึ่งหัวหน้าโครงการวิจัยเป็นนายก อบต. ได้แสดงให้เห็นว่า การมาทำงานวิจัย CBR นั้นส่งผลให้ อบต.ได้มองเห็นบทบาทของ อบต. กว้างขวางออกไปแบบ 360 องศา ดังเช่นคำสัมภาษณ์ของหัวหน้าโครงการที่ว่า เนื่องจากการเกิดขึ้นของ อบต. เพิ่งมีขึ้นในช่วงปี 2540 และทุกๆ ที่ตามกฎหมายแล้ว อบต. มีบทบาทภาระหน้าที่อย่างกว้างขวาง แต่คนทั่วไปก็มักจะรับรู้บทบาทของ อบต. ในมุมแคบๆ เช่น การสร้างถนน ไฟฟ้า น้ำประปา เท่านั้น

เมื่อเริ่มเข้ามาทำวิจัย CBR ตั้งแต่ช่วงค้นหาโจทย์ที่ต้องมีการวิเคราะห์บริบทชุมชน ก็พบสภาพความเป็นจริงว่า ในเขตตำบลต้นธงมีกุ๋เจดีย์เต็มไปหมด แต่อยู่ในสภาพทรุดโทรมและผุพัง ขาดการดูแลทำนุบำรุงรักษา และนี่ก็เป็นหน้าที่ของ อบต. ที่อยู่ในบริบทที่มีโบราณสถานมากมายเช่นนี้ที่จะต้องทำนุบำรุงงานวิจัยขึ้นแรกจึงเป็นเรื่องโบราณสถาน โดยใช้กระบวนการคิดและกระบวนการทำแบบ CBR คือต้องระดมให้เจ้าของวัฒนธรรมทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม (ไม่ใช่ อบต. ทำอยู่ฝ่ายเดียว) ทำแผนที่ชุมชนให้รู้ว่ามีกุ๋อยู่ที่ไหนบ้าง อยู่ในสภาพอย่างไร เป้าหมายข้างหลังคือเพื่อให้คนต้นธงตำบลแห่งนี้ได้รู้จักตัวเอง เข้าใจตัวเอง เห็นรากเหง้าบรรพบุรุษตัวเอง

และในระหว่างทำวิจัยเรื่องกุ๋ หัวหน้าที่มีวิจัยก็สังเกตเห็นเด็กๆ เดินเหยียบผักพื้นบ้านโดยไม่รู้จักว่าเป็นผักพื้นบ้าน จึงเกิดความคิดว่า นอกจากคนต้นธงจะรู้จักกุ๋ต้นธงแล้ว ก็ควรจะรู้จัก “ผักบ้านต้นธง” ด้วย จึงเกิดเป็นงานวิจัยเพื่อการรู้จักตัวเองรู้จักผักบ้านตัวเอง โดยใช้รูปแบบ “เวทีสัญจร” ค้นหาผักของแต่ละหมู่บ้าน เป็นที่น่าสังเกตว่า ไม่ว่าจะเป็นการทำวิจัยเรื่องกุ๋หรือเรื่องผักพื้นบ้านของที่มีวิจัยนี้ เบื้องหลังของงานวิจัยจะไม่ใช่แค่เรื่องกุ๋หรือเรื่องผัก แต่เป็นเรื่อง “คนอยู่กับกุ๋ คนอยู่กับผักพื้นบ้าน” มากกว่า

ระหว่างทำกระบวนการวิจัย อบต. ก็ได้ขยายมุมมองเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเองออกไปอย่างกว้างขวาง และเมื่อมองได้กว้าง ก็ลงมือทำได้กว้างตามไปด้วย อบต. ได้สนับสนุนงบประมาณการทำกิจกรรมต่อเนื่องจากงานวิจัยผักออกมาเป็นห้องโผล่ผลผลิตอีกยี่สิบยี่สิบ เช่น การทำเมนูอาหารผักพื้นบ้าน การท่องเที่ยวชุมชนกินอาหารพื้นบ้าน เอาเข้าหลักสูตรของโรงเรียน ผักให้เด็กรู้จักกินผักพื้นบ้าน เอาเข้าโรงพยาบาล ทำเป็นแหล่งเรียนรู้ สนับสนุนการปลูกผักสวนครัวผักพื้นบ้าน เป็นต้น

### 8.13 สร้างถนนใหม่บนรอยเกวียนเดิม

หากเราพิจารณาคณ กลุ่มคน ชุมชน องค์กร หน่วยงาน เป็น “ระบบที่มีชีวิต” (living system) คุณสมบัติอย่างหนึ่งของสิ่งที่มีชีวิตก็คือการตรวจสอบป้องกันและขจัด “สิ่งแปลกปลอมใหม่ๆ” ที่จะเข้ามาในระบบ นี่คือการปรากฏการณ์ “การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากสิ่งใหม่ๆ” (CBR ก็เป็นสิ่งแปลกปลอม/แปลกหน้าสำหรับชาวบ้านเช่นกัน)

วิธีการที่จะลดทอน “ความแปลกหน้าของสิ่งใหม่ๆ” ให้น้อยลง ก็คือการต่อยอด ทาบกิ่ง หรือวางทาบไปบนร่องรอยเดิมของระบบ

ตัวอย่างที่เห็นอยู่เป็นประจำในชนบทก็คือ การสร้างถนนเส้นใหม่ ซึ่งแม้จะมีวิธีการและเครื่องมือแบบใหม่ๆเข้าไปช่วยตัดสินใจว่า จะตัดเส้นทางใหม่ตรงไหนดี ก็มักจะพบอยู่เสมอว่า ถนนที่ตัดใหม่นั้นไปขวางเส้นทางเดินของน้ำ ทำให้เกิดปัญหาน้ำท่วม ถนนทรุดตัว ฯลฯ

แต่หากการสร้างถนนใช้ “รอยเกวียนเดิม” ที่อยู่มาได้เป็นเวลานาน เป็นแหล่งข้อมูลอีกแหล่งหนึ่งเพื่อประกอบการตัดสินใจ และส่วนใหญ่หากสร้างถนนใหม่บนรอยเกวียนเดิม (ที่ผ่านการพิสูจน์ด้วยกาลเวลามาแล้ว) ก็จะหลีกเลี่ยงปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นได้

วิธีคิดเช่นนี้ได้ถูกดัดแปลงมาเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการทำงานกับภาคี คือ การให้ภาคีสร้างถนนบนรอยทางเกวียนที่ชุมชนได้บุกเบิกแล้วผ่าทางมาแล้ว

ตัวอย่างเช่น งานวิจัยในตำนานของ CBR อีกเรื่องหนึ่งคือ การค้นหารูปแบบการจัดการหนี้สินบ้านสามขา จ.ลำปาง (ชัชวาลย์ อุทธิยะ, 2548) ที่มาของปัญหาคือภายในเวลาแค่สิบกว่าปี ชาวบ้านสร้างหนี้สินได้เป็นหลายสิบล้านบาท และยังมีวงจรรู้เงินจากกองทุนต่างๆหมุนเวียนไปมาจนไม่มีอนาคตว่าจะหลุดออกมาจากวงจรรหนี้สินได้อย่างไร

ทีมวิจัยได้ใช้เครื่องมือบัญชีครัวเรือนจัดการบรรเทาเรื่องหนี้สินในชุมชนจนเห็นผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมแบบ “ผลลัพธ์ตกคู่” คือได้ทั้งของ-แก้ปัญหาได้หลายระดับตั้งแต่ไม่เพิ่มหนี้ ลดหนี้ต้นทุนได้ ปลดหนี้ได้บ้าง มีเงินฝากเพื่อใช้ชำระหนี้ และที่สำคัญคือ “ได้คน” คือได้คนที่มีความเข้าใจเรื่องการเกิดวงจรรหนี้สิน การตัดวงจร การมีวินัยทางการเงิน การประหยัดอดออม (อย่างไรก็ตามต้องขอเปิดวงเล็บว่า มิใช่ว่าการใช้บัญชีครัวเรือนจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าวนี้เสมอไป เพราะการที่จะทำได้ผลออกมาแบบนี้ จะต้องมี “กระบวนการทำในการทำบัญชีครัวเรือนอย่างมีปัญญากำกับไปด้วย)

จากรอยเกวียนเดิมที่ชุมชนผ่าทางเอาไว้ เมื่อภาคีภายนอกจะเข้ามาช่วยเหลือชุมชน ก็ได้ใช้เส้นทางเดิมที่พิสูจน์ผลงานแล้ว เช่น สำนักงานนโยบายและแผนพลังงานได้มาต่อยอดด้วยการเชื่อมร้อย “เครื่องมือการบันทึกการใช้พลังงาน” เข้ากับ “บัญชีครัวเรือน” เพื่อทำกิจกรรมต่างๆด้านพลังงานทางเลือก เช่น กิจกรรมอบรมคำนวณค่าใช้จ่ายจากอุปกรณ์ไฟฟ้า กิจกรรมลดค่าใช้จ่ายด้วยการสร้างเตาอิวะเตะเพื่อเผาถ่าน และได้ห่วงโซ่ผลลัพธ์เป็นน้ำส้มคว้นหน่วยงานอื่นๆเช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตก็ดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน

การทำบัญชีครัวเรือนอย่างได้ผลจริงจึงเปรียบเสมือนการตอกเสาเข็มฐานรากที่แข็งแรง ที่สามารถจะต่อเติมอาคารให้สูงขึ้นไปได้อย่างปลอดภัย

กรณีที่เราทำนี้อาจจะเกิดขึ้นแบบ “เทพอุ้มสม” คือทำได้โดยบังเอิญหรือไม่ได้วางแผนล่วงหน้าเอาไว้ก่อน แต่ถ้าเรารู้หลักการแล้ว เราอาจจะใช้วิธีการ “ธรรมะจัดสรร” โดยพี่เลี้ยงสามารถจะออกแบบเชิงรุกได้ว่า จะเลือกภาคีไหนมาต่อยอดชุมชนไหนเพื่อไปให้สุดยอดได้

## 8.14 เส้นทางอ้อม เพื่อให้ถึงเป้าหมาย

เวลาเราเดินขึ้นเขา ถ้ามีเส้นทางตรงให้เดินขึ้นถึงยอดเขาได้เลย เราก็มักจะใช้เส้นทางตรง (direct way) เพราะระยะทางสั้นและประหยัดเวลา แต่ในบางกรณี การเดินเส้นทางตรงอาจจะอันตรายมากทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย (เช่น ตกเขาไปเสียก่อน) ดังนั้น การใช้เส้นทางอ้อม (indirect way) ที่อาจจะมียะทางยาวกว่า ใช้เวลามากกว่า แต่ทำให้ถึงเป้าหมายได้

ในการทำงานกับภาคีภาคหน่วยงานรัฐ ผู้เขียนพบว่า มีหลายกรณีไหนด/พี่เลี้ยง CBR หลายท่านใช้เส้นทางอ้อมในการทำงานกับภาคีมากกว่าจะใช้วิธีเข้าตรงๆ

ผู้เขียนได้ระบุบุคลิกและโครงสร้างของหน่วยราชการไทยที่ไม่ค่อยเอื้อต่อการแก้ปัญหาหลายด้านของชุมชนมาหลายครั้งแล้วว่า หน้าตาของหน่วยราชการไทยจะเป็นคล้ายๆที่น้ำที่ท่อใครท่อใคร น้ำที่ไหลออกจากท่อโดยไม่มีอ่างรองรับจึงสูญเปล่า ในโจทย์วิจัยจำนวนไม่น้อยของ CBR จึงจำหว่า “จะหาทางประสานความร่วมมือ จะบูรณาการ จะสร้างการมีส่วนร่วมระหว่าง.....”

ส่วนวิธีการตอบโจทยก็มีทั้งแบบเส้นทางตรงและเส้นทางอ้อม การใช้เส้นทางตรงก็เช่นกรณี “กลยุทธ์เครื่องมือทางการทูต” (หัวข้อ 8.6) ที่หัวหน้าโครงการวิจัย CBR เป็นเจ้าหน้าที่ระดับท้องถิ่น เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน นายกอบต. (หรือในเส้นทางกลับกัน ทำวิจัย CBR จนได้เป็นกำนันหรือนายก อบต.) และได้ใช้วิธีการ “เข้าทางตรงเลย” เช่น งานของคณพัฒน์ ทองคำ (2556) ที่ได้กล่าวถึงมาแล้ว

แต่ในบางกรณี หัวหน้าโครงการวิจัยอาจจะทำไม่ได้ด้วยการเข้าทางตรง เช่นนั้น ดังนั้น แม้ว่าสาเหตุหลักของปัญหาอาจจะอยู่ที่โครงสร้าง/รูปลักษณ์ของหน่วยราชการ แต่ทว่าหากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นหน่วยงานรัฐยังยึดถือหลักว่า “แมลงวันย่อมไม่ตอมแมลงวันด้วยกัน” ในกรณีแบบนี้อาจต้องใช้กลยุทธ์ “เข้าทางอ้อม” เพื่อให้ถึงเป้าหมาย

ตัวอย่างงานวิจัยที่เป็นแบบฉบับของกลยุทธ์เข้าทางอ้อมนี้ก็คือ งานวิจัยเรื่องการแสวงหาแนวทางในการประสานทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาหมอกควันในการเกษตรและไฟฟ้า ต.บ้านขอ จ.ลำปาง (สมบุญรณ์ เอกกาญจนา และคณะ, 2560) ซึ่งดูแค่ชื่อโครงการก็พอบ่งบอกเป็นนัยๆ ว่า ปัญหา “มาเป็นท่อๆ” ของหน่วยงานรัฐคือสาเหตุหลักที่ทำให้ “ความพยายามในการเกาที่คัน” ที่ผ่านมามากมายของหน่วยงานรัฐยังไม่ถูกที่คันเสียที

ทีมวิจัยได้ไปเห็นตัวอย่างการทำวิจัย CBR แก้ปัญหาหมอกควันและไฟฟ้าที่สำเร็จในชุมชนอื่นๆ ดังนั้นจึงวางเป้าหมายของการทำวิจัยเอาไว้ 3 ข้อ คือ (1) จะถ่ายโอนชุดความรู้จากกรณีที่สำเร็จ (success case) มาใช้ในชุมชนของตนบ้าง (2) จะบูรณาการการทำงานของหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง (3) จะสร้างสำนึกการมีส่วนร่วมของชุมชน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ในกรณีนี้ที่มิวิจัยไม่ได้พุ่งตรงเข้าที่หน่วยงานรัฐ โดยตรง หากแต่กลับ “วกเข้าทางอ้อม” โดยใช้ชุมชนเป็นตัวเดินเรื่อง (หรือเป็นตัวประกัน) ในการดำเนินกิจกรรม โดยให้หน่วยงานรัฐได้มีบทเรียนเรื่องการเชื่อมต่อด้วยตัวเอง เช่น หน่วยงานหนึ่งที่มีงบประมาณ แต่ไม่มีพื้นที่ทำงาน อีกหน่วยงานหนึ่งที่มีพื้นที่ทำงาน แต่ไม่มีงบประมาณ ก็ได้มาพบกันในโครงการวิจัยนี้ และได้เชื่อมประสานกัน

### (ค) บทสรุป

ตัวอย่างกลยุทธ์ในการทำงานกับภาคีทั้ง 14 กลยุทธ์ ที่ยกมากล่าวในที่นี้เป็นเพียง “หนังตัวอย่าง” ส่วนน้อยเท่านั้น ผู้เขียนพบว่า จากงานวิจัย CBR จำนวน 4,000 ชิ้นนั้น ยังมีกลยุทธ์การทำงานกับภาคีอีกมากมายหลากหลาย อย่างไรก็ตาม สถานะของการใช้กลยุทธ์ยังเป็นไปแบบเชิงรับ แบบทำไปคิดไป แบบบังเอิญ แบบสถานการณ์บังคับ ฯลฯ ซึ่งเป็นขั้นริเริ่มฟักตัวของการใช้กลยุทธ์ ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากการเน้นความสำคัญของภาคีที่ยังไม่ถึงขีดสุด หรือยุทธศาสตร์การทำงานกับภาคียังไม่ชัดเจนพอ

แต่ทว่าจากต้นทุนที่มั่งคั่งนี้ สามารถจะนำมายกระดับให้เป็นการทำงานเชิงรุกด้วยการอาศัยชุดความรู้มาออกแบบการทำงานกับภาคีอย่างมีชั้นมีเชิง/มีกลยุทธ์มากขึ้น เช่น ไม่ต้องรอให้งานวิจัยเสร็จจึงไปขายผลการวิจัยกับภาคี แต่สามารถชวนภาคีเป้าหมายมาลงเรือลำเดียวกันตั้งแต่ต้นทางได้เลย เป็นต้น





## เอกสารอ้างอิง

1. ขนิษฐา กาญจนรังษิณนท์ (2544) การวิจัยและการพัฒนารูปแบบกระบวนการชุมชนและการเชื่อมต่อกับระบบการบริหารการพัฒนาของรัฐ (รายงานการวิจัย) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
2. เซอร์กีย์ เคลย์ (Shirky Clay) (เขียน) สฤณี อาชวานันทกุล (แปล) (2554) พลังกลุ่มไร้สังกัด (แปลจาก Here Comes Everybody), สำนักพิมพ์มติชน.
3. นเรศ สวัสดิ์กุลวัฒน์ (2551) “แนวทางการพัฒนาการเป็นหุ้นส่วนทางสังคมในการจัดสวัสดิการเด็ก” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. พรทิพย์ แก้วมูลคำ (เรียบเรียง) (2560) การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
5. ระพีพร คณะพล และคณะ (2559) “หุ้นส่วนทางการบริหารท้องถิ่น: บทบาททางสังคมกับการเสริมสร้างชุมชนสันติสุข” วารสารสันติศึกษาปริทัศน์, มจร. ปีที่ 4:1
6. สัญญา เคนมาภูมิ (2562) “ความเป็นหุ้นส่วนทางการเมือง” วารสารสังคมศาสตร์ ปีที่ 49:2 คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. สุนัย วงศ์สุวรรณ (2555) “การพัฒนารูปแบบความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา ที่ 7 ฉบับที่ 20 (กย.-ธค.2555) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์