

การวิเคราะห์พันธกิจ อุปสรรค และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องต่อการ สร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรต่อต้านคอร์รัปชันในไทย

Building Collaboration amongst Thailand's Anti-Corruption Organisations: An Analysis of Their Missions, Obstacles, and Resources

ต่อภัสสร ยมนา¹ ศุภฤกษ์ รุกชาติ² วิภาวดี เอ็มสูงเนิน³ และเบญจลักษ์ณ์ เด่นดวง⁴
Torplus Yomnak, Supparerk Rukchart, Wipavadee Amsungnoen and Benjaluck Denduang

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาพันธกิจ ทรัพยากร และอุปสรรคขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทยที่ส่งผลต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร วิเคราะห์และสังเคราะห์โครงสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทย และนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างและสนับสนุนความเชื่อมโยงในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง และสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน จำนวน 34 คนจาก 27 องค์กร เพื่อวิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์โครงสร้างเครือข่าย ด้วยวิธีการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis) ผลการวิจัยพบว่าพันธกิจขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทยต่าง ๆ สามารถแบ่งได้เป็น 11 ด้าน นำมาเป็นเกณฑ์แบ่งกลุ่มองค์กรตามพันธกิจได้ 3 กลุ่ม ส่วนอุปสรรคในการสร้างความร่วมมือมีทั้งหมด 5 ด้าน เพื่อก้าวผ่านอุปสรรคเหล่านี้ไปได้ ควรจัดสรรทรัพยากรที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละองค์กรซึ่งมีอยู่ 6 ด้านอย่างมีกลยุทธ์ โดยมีองค์กรตัวกลางทำงานจัดการและส่งเสริมความร่วมมือในเครือข่าย จะทำให้เกิดความเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนได้

คำสำคัญ: *คอร์รัปชัน ความร่วมมือ เครือข่าย*

¹อาจารย์ ดร. ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ

Lecturer, Faculty of Economics, Chulalongkorn University, Bangkok.

²อาจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จังหวัดปทุมธานี

Lecturer, Faculty of Learning Sciences and Education, Thammasat University, Pathum Thani Province.

³ผู้ช่วยนักวิจัย โครงการวิจัยและประสานงานเพื่อสังคมไทยไร้คอร์รัปชัน คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ.

Research Assistant, Corruption Free Thailand Research Project, Faculty of Economics, Chulalongkorn University, Bangkok.

Corresponding e-mail: torplus.yomnak@gmail.com

Abstract

This research studies the missions of anti-corruption organisations in Thailand that form the base and structure of their network, factors that obstruct an efficient and sustainable collaboration, and resources these organisations possess which, with a strategic management, can help overcome them these obstacles. Using Social Network Analysis Framework to analyse the data collected from relevant documents, semi-structured interviews, and in-depth interviews with 34 key actors from 27 organisations, the research categorises these organisations into 3 categories based on their missions. This information not only allows the research to identify the factors that obstruct their collaboration in 5 aspects, but also 6 types of resources that can and should be strategically managed by facilitators to promote a more efficient and sustainable collaboration in the network.

Keywords: *Corruption, Collaboration, Network*

บทนำ

การสร้างความร่วมมือกันของทุกภาคส่วนนั้น เป็นประเด็นที่ถูกบรรจุอยู่ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วาระ มาตรการ นโยบาย ปาฐกถา ที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันต่าง ๆ รวมไปถึงงานวิจัยและรายงานการศึกษา นโยบายการป้องกันและปราบปรามการคอร์รัปชัน ก็มักจะมีข้อสรุปตอนท้ายที่ชี้ไปถึงความสำคัญอย่างยิ่งยวดของประเด็นนี้เป็นส่วนใหญ่ (ธานี ชัยวัฒน์. 2561)

ลักษณะดังกล่าวชี้ให้เห็นความสำคัญของการสร้างความร่วมมือและทำงานเป็นเครือข่ายในการต่อต้านคอร์รัปชัน เนื่องจากปัญหาคอร์รัปชันเป็นปัญหาที่ใหญ่เกินกว่าองค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือองค์กรเฉพาะภาคส่วนใดภาคส่วนหนึ่งจะสามารถแก้ไขได้โดยลำพัง องค์กรรัฐที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงก็สามารถถูกแทรกแซงและสกัดกั้นจากผู้ที่มีอำนาจทางการเมืองและราชการที่เหนือกว่า ส่วนองค์กรภาคประชาสังคมก็อาจขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องทำให้ขาดแคลนทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้นการต่อต้านคอร์รัปชันจึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคนทั้งสังคม (อภิชัย พันธเสน. 2550)

อย่างไรก็ตาม แม้การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นเครือข่ายจะได้รับการยอมรับและกำหนดอย่างเป็นทางการในพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชันหลาย ๆ องค์กร แล้วแต่ในความเป็นจริงยังเป็นข้อถกเถียงกันว่า ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนนั้นเกิดขึ้นในการต่อต้านการคอร์รัปชันในประเทศไทยหรือไม่ เนื่องจากการรวมตัวขององค์กรต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ในการต่อต้านคอร์รัปชันนั้นอาศัยความสมัครใจเป็นหลัก (บุญวรา สุมะโน เจนพิงพร และคณะ. 2558) ไม่มีการพัฒนาโลกสร้างการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ขาดการเชื่อมโยงวาระของแต่ละองค์กร จึงยังไม่ได้ใจกันหรือเห็นความสำคัญของปัญหาในมุมที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ที่ผ่านมามีความร่วมมือกันทำงานผ่านโครงการต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จ จึงมักเป็นงานชั่วคราวหรือโครงการระยะสั้น สะท้อนให้เห็นข้อจำกัดสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์การต่อต้านคอร์รัปชันอย่างบูรณาการตามที่หลายองค์กรยกขึ้นมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน (องค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย). 2559)

ทั้งนี้ ในช่วงเวลา 1-2 ปีที่ผ่านมา ได้เกิดความริเริ่มในการปรับกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการระหว่างองค์กรต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทย นำโดยองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) หรือ ACT และมูลนิธิเพื่อคนไทย ด้วยการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการร้อยพลังต่อต้านคอร์รัปชัน เมื่อวันที่ 22-24 เมษายน 2559 โดยเชิญตัวแทนจากองค์กรต่าง ๆ ที่มีพันธกิจในการต่อต้านคอร์รัปชันมาร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงการร่วมออกแบบโครงการความร่วมมือในระยะกลางและระยะยาวด้วย หลังจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในครั้งนั้น ก็มีการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในลักษณะคล้ายกันโดยคณะผู้จัดเดียวกันอีก 3 ครั้งในช่วง 12 เดือนต่อมาและมีการสรุปประเมินผลเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งพบว่ามีความสำเร็จและข้อจำกัดหลายประการที่ควรนำมาศึกษาต่อ (องค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย). 2559)

ความสำเร็จ ข้อจำกัด และความพยายามในการปรับกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือดังกล่าว นำมาสู่คำถามหลักของการศึกษานี้ว่า เครือข่ายขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทยนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร ซึ่งประกอบด้วยคำถามย่อยเช่น มีหน่วยงานใดเกี่ยวข้องอยู่บ้าง เกี่ยวข้องอย่างไร มีความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง แต่ละหน่วยงานมีจุดแข็งและจุดด้อยอย่างไร และมีอุปสรรคใดในการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นการจัดการองค์ความรู้ด้านการทำงานเป็นเครือข่าย สำหรับนำไปพัฒนาศักยภาพของแต่ละหน่วยงาน เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่าย และพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแต่ละโครงการอีกด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพันธกิจ ทรัพยากร และอุปสรรคขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทย ที่ส่งผลต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรในเครือข่าย
2. เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์โครงสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทย
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างและสนับสนุนความเชื่อมโยงในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

องค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน หมายถึง หน่วยงานที่มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการ เพื่อนำเสนอ ลด แก้ไข หรือต่อต้านการคอร์รัปชันในประเทศไทย โดยมีขอบเขตครอบคลุมหน่วยงานของภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และหน่วยงานภาคประชาสังคม

เครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง กลุ่มขององค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ในลักษณะที่องค์กรยังคงมีอิสระในการดำเนินการและการตัดสินใจในกิจกรรมของตน

พันธกิจ หมายถึง คำแถลงความมุ่งประสงค์ขององค์กร ที่มีการนำเสนอในเอกสาร บทความ สิ่งตีพิมพ์ขององค์กร

ทรัพยากร และอุปสรรค หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ครอบครองอันจะเป็นผลประโยชน์ต่อการดำเนินการ และสิ่งขัดขวาง หรือการขาดแคลน อันจะเป็นโทษ ต่อการดำเนินการ ตามลำดับ โดยทั้งทรัพยากรและอุปสรรค มีขอบเขตครอบคลุมถึงปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการดำเนินงาน(process) ในการสร้างผลลัพธ์ (output) คือความร่วมมือระหว่างองค์กรต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method) มีการวิจัยคุณภาพเป็นกระบวนการหลัก และอธิบายภาพรวมด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยทำการวิเคราะห์โครงสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่สามารถเป็นไปได้ตามพันธกิจขององค์กรต่าง ๆ พร้อมกับวิเคราะห์ทรัพยากรและอุปสรรคของเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ตัวอย่างในการวิจัยทำการคัดเลือกด้วยวิธีสโนว์บอล (snowball sampling) โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากองค์กรที่เคยร่วมมือกับองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) (ACT)⁴ จากนั้นผู้วิจัยได้ขอให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแนะนำองค์กรอื่น ๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการต่อต้านคอร์รัปชัน และทำการสัมภาษณ์ผู้ที่ได้รับการแนะนำจนไม่มีรายชื่อใหม่ถูกแนะนำเพิ่มเติม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบบันทึกข้อมูลจากเอกสาร และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เดียวกันกับทุกองค์กร แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับพันธกิจ ทรัพยากร และอุปสรรคในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรอื่น ๆ

3. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

3.1 การวิเคราะห์โครงสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่สามารถเป็นไปได้ ผู้วิจัยนำข้อมูลเบื้องต้นของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรจากเอกสารเผยแพร่ทั่วไป ทั้งที่ตีพิมพ์และออนไลน์ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหาและจัดจำแนกพันธกิจเป็นด้านต่าง ๆ ก่อนจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นไปได้ตามพันธกิจขององค์กรด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม โดยใช้เทคนิค Bipartite Network Projection ซึ่งเทคนิคดังกล่าวจะทำการจัดกลุ่มตามพันธกิจของหน่วยงานที่เหมือนกัน และให้ผลลัพธ์เป็นภาพความสัมพันธ์ร่วมระหว่างองค์กรทั้งหมดที่ศึกษา

3.2 การวิเคราะห์ทรัพยากรและอุปสรรคในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ผู้วิจัยทำการศึกษาผลสรุปความเห็นองค์กรต่าง ๆ ในเรื่องการสร้างความร่วมมือผ่านการเข้าร่วมการสัมมนาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และรายงานสรุปผลการประชุมการสัมมนานั้น ๆ หลังจากนั้น จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ใช้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured interview) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องจากองค์กรที่มีข้อมูลบันทึกในเอกสารที่ศึกษา และสำรวจข้อมูลจากองค์กรที่ได้รับการแนะนำเพิ่มเติม โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) จากแต่ละองค์กรเป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรในระดับผู้บริหารระดับสูง โดยทำการสัมภาษณ์ตามหลักการการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักของ Tansey (2007) ว่าจะสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับคำถามวิจัยได้อย่างเหมาะสม ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เนื้อหาและจัดหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดเรื่อง Inter-organizational Collaborative Capacity Model (Hocevar et al. 2011)

⁴องค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) หรือ ACT เป็นองค์กรภาคประชาสังคม ที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรภาคเอกชน และได้รับความเชื่อถือจากภาครัฐจากการได้รับเชิญให้ส่งตัวแทนไปร่วมคณะกรรมการต่าง ๆ ในด้านการต่อต้านคอร์รัปชันมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 จึงได้รับการยอมรับจากบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ในเครือข่าย ว่าเป็นหนึ่งในองค์กรหลักด้านการต่อต้านคอร์รัปชันของประเทศไทย

ผลการวิจัย

การวิจัยในส่วนนี้นำเสนอเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยหลักสามข้อ ได้แก่ 1) พันธกิจขององค์กร 2) ทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งของแต่ละองค์กรในการสร้างความร่วมมือและ 3) อุปสรรคของแต่ละองค์กรในการสร้างความร่วมมือ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. พันธกิจขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทย

พันธกิจขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชันสามารถแบ่งได้เป็นทั้งหมด 11 ด้าน ได้แก่ 1) การป้องกันการคอร์รัปชันในอนาคต 2) การปราบปรามคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นแล้ว 3) การปลูกฝังค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน 4) การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการต่อต้านคอร์รัปชัน 5) การสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการคอร์รัปชัน 6) การพัฒนาความเป็นอยู่และพื้นฐานทางเศรษฐกิจของประชาชนเพื่อลดโอกาสและความต้องการในการคอร์รัปชัน 7) การสร้างเครือข่ายแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ความร่วมมือระหว่างองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน 8) การนำเสนอข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการคอร์รัปชันผ่านสื่อ 9) การเปิดโปงการคอร์รัปชัน 10) การสืบสวนคดีที่เกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน และ 11) การออกนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านคอร์รัปชัน

ภาพที่ 1 แสดงถึงพันธกิจที่ถูกองค์กรต่าง ๆ บรรลุเอาไว้มากมากที่สุดคือพันธกิจในการป้องกันการทำให้คอร์รัปชันไม่เกิดขึ้น ในทั้งหมดนี้เกือบครึ่งหนึ่งเป็นองค์กรภาคประชาสังคม แสดงว่าในเชิงพันธกิจ องค์กรต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทย โดยเฉพาะภาคประชาสังคมให้ความสำคัญกับการป้องกันการคอร์รัปชันอย่างมาก ข้อสังเกตสำคัญคือองค์กรที่มีพันธกิจในการป้องกันเหล่านี้เกินครึ่งหนึ่งมีพันธกิจในการ “ปลูกฝังและเสริมสร้างศักยภาพ” อยู่ด้วย

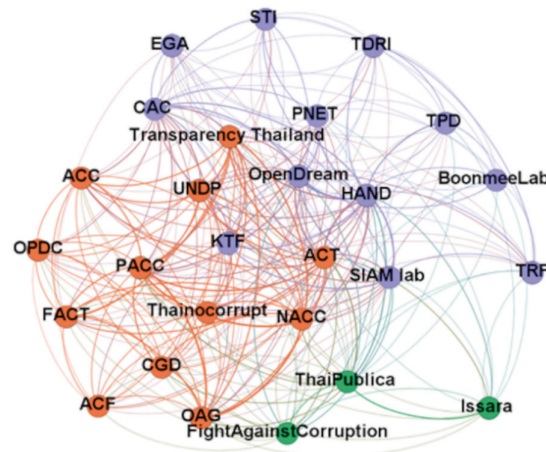


ภาพที่ 1: พันธกิจขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชันต่าง ๆ ในประเทศไทย

ในด้านการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการทำงานนั้นยังมีการบรรจุเป็นพันธกิจอยู่บ้าง แต่ยังไม่มากนัก คือ เพียง 9 องค์กรจากทั้งหมด 27 องค์กร ในจำนวนนี้มีองค์กรที่มีพันธกิจด้านการป้องกันด้วยเพียง 3 องค์กร และองค์กรที่มีพันธกิจด้านการปลูกฝังและเสริมสร้างศักยภาพด้วย 3 องค์กรเท่านั้น ซึ่งเป็นองค์กรภาคเอกชนและประชาสังคมที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคอยู่แล้ว ส่วนองค์กรภาครัฐที่นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดนวัตกรรมมีจำนวนน้อยมากในด้านการสร้างเครือข่ายและแบ่งปันทรัพยากร พบว่าองค์กรมากพอสมควรที่บรรจุเป็นพันธกิจ โดยเฉพาะภาคประชาสังคม ซึ่งส่วนใหญ่จะสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงวิชาการความรู้ เครื่องมือ นวัตกรรม วิธีการใหม่ ๆ ส่วนองค์กรภาครัฐมีการสร้างเครือข่ายและแบ่งปันทรัพยากรระหว่างองค์กรน้อยกว่าอย่างชัดเจน โดยมักเน้นการพัฒนาโครงการและองค์ความรู้ภายในองค์กรเอง

สำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ในการออกนโยบายนั้น แทบทั้งหมดเป็นองค์กรภาครัฐ ส่วนองค์กรภาคประชาสังคมที่พอจะมีบทบาทในการสนับสนุนหรือมีส่วนร่วมผลักดันนโยบายนั้น ล้วนแต่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ หรือ องค์กรระหว่างประเทศ ซึ่งทำให้เห็นว่าองค์กรภาคประชาสังคมและเอกชนมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อยในการออกแบบ และ สนับสนุนหรือคัดค้านนโยบาย

เมื่อนำพันธกิจขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชันมาใช้ในการจัดกลุ่ม ด้วยเทคนิค Bipartite Network Projection โดยทำการเปรียบเทียบความเหมือนความต่างของพันธกิจระหว่างองค์กรแต่ละคู่ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแต่ละคู่ตามความเหมือนของพันธกิจองค์กร จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์แยกกลุ่มด้วยวิธี Modularity Class ในการวิเคราะห์กลุ่มเครือข่ายทางสังคม (Lambiotte et al. 2008) พบว่าในเชิงสถิติสามารถจัดกลุ่มองค์กรต่อต้านคอร์รัปชันตามพันธกิจขององค์กรได้เป็น 3 กลุ่มตามการจำแนกสี 3 สีในภาพที่ 2 และเมื่อนำข้อมูลพันธกิจขององค์กรในแต่ละกลุ่มมาวิเคราะห์จะสามารถอธิบายลักษณะของแต่ละกลุ่มได้ดังนี้ กลุ่มแรกแทนด้วยสีม่วง เป็นกลุ่มที่มีพันธกิจด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้ และยังเป็นองค์กรที่เป็นศูนย์รวมของเครือข่าย โดยสมาชิกส่วนใหญ่เป็นองค์กรภาคประชาสังคม กลุ่มที่สองแทนด้วยสีเขียว มีพันธกิจในการสื่อสารกับสาธารณชน นอกจากนี้ยังมีพันธกิจด้านการเปิดโปง สืบสวนและเฝ้าจับตา กล่าวคือทำงานโดยอ้อมด้านการปราบปราม มีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นองค์กรภาคเอกชน และกลุ่มที่สามแทนด้วยสีส้ม เน้นการทำงานด้านปราบปรามพร้อมกันนั้นก็ยังมีพันธกิจด้านการออกนโยบายด้วย มีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นองค์กรภาครัฐ



ภาพที่ 2: พันธกิจขององค์กรตัวอย่างที่วิเคราะห์ด้วยเทคนิค Bipartite Network Projection

โดยภาพรวมสามารถสรุปความโดดเด่นในเชิงพันธกิจในภาพรวมได้ว่า องค์กรภาคประชาสังคมโดดเด่นในพันธกิจเกี่ยวกับการป้องกัน ปลูกฝัง งานที่เกี่ยวกับองค์ความรู้และงานเครือข่าย ส่วนในภาคเอกชนคือการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมและการสื่อสารสาธารณะ และในภาครัฐบาลคือการปราบปรามโดยใช้อำนาจทางกฎหมายและการออกนโยบาย

2. ทรัพยากรที่ส่งผลต่อความร่วมมือระหว่างองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน

ทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้ เช่น อาคาร กำลังคน เงินทุน ฯลฯ และที่จับต้องไม่ได้ เช่น ชื่อเสียง และเอกลักษณ์ขององค์กรนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการทำงานของทุกองค์กร การมีทรัพยากรไม่เท่ากันส่งผลให้แต่ละองค์กรมีศักยภาพแตกต่างกัน ดังนั้นการเสริมสร้างและสนับสนุนความเชื่อมโยงและแบ่งปันทรัพยากรในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละองค์กร และการออกแบบการบริหารจัดการทรัพยากรในเครือข่ายอย่างมีกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานข้อมูลทรัพยากรที่แต่ละองค์กรเห็นว่าเป็นจุดแข็งหรือเป็นสิ่งที่ต้องการเพิ่มเติม โดยมาจากการวิเคราะห์ขอบเขตและตัวชี้วัดขนาดของทรัพยากรเองของแต่ละองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่ามีข้อสรุปสำคัญ 5 ประการด้านทรัพยากร ได้แก่

2.1 ทรัพยากรด้านเครือข่าย เป็นทรัพยากรที่โดดเด่น โดยเฉพาะในองค์กรที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรเงินจำกัดมาก ซึ่งองค์กรเหล่านี้สามารถจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดนั้นได้ดีขึ้นจากการขยายเครือข่ายความร่วมมือ ข้อมูลสรุปจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่ากลุ่มองค์กรที่มีเครือข่ายเป็นทรัพยากรที่โดดเด่นคือ องค์กรภาคประชาสังคม

2.2 องค์กรที่มีจุดแข็งด้านการเงินมีจำนวนน้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นองค์กรของภาครัฐหรือเป็นองค์กรที่ก่อตั้งและได้รับทุนสนับสนุนเป็นประจำจากองค์กรระหว่างประเทศ ในขณะที่เดียวกัน เงินทุนเป็นปัจจัยที่ขาดแคลนในองค์กรจำนวนมาก โดยเฉพาะภาคประชาสังคมและภาคเอกชน ทำให้งานที่ทำอยู่มักไม่มีความต่อเนื่องพอที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงได้เท่าที่วางแผนไว้ และต้องเสียทรัพยากรบุคคลและเวลาไปในการหาเงินสนับสนุนการทำงานที่ละโครงการ การขาดแคลนเงินทุนนี้อาจจะนำไปสู่หรือเกิดพร้อมกับการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลด้วย

2.3 บางองค์กรมีจุดแข็งด้าน “ความเชี่ยวชาญ” ของทรัพยากรบุคคลแต่มีจุดอ่อนที่ “จำนวน” บุคลากร และบางองค์กรก็อยู่ในสถานการณ์สลับกัน ซึ่งองค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคมที่มีจุดอ่อนด้านจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอส่วนใหญ่คือองค์กรที่ทำหน้าที่ปราบปราม-ตรวจสอบ

2.4 ด้านนวัตกรรม องค์กรที่มีจุดแข็งด้านนวัตกรรมมีเพียง 5 องค์กร ซึ่งเป็นองค์กรที่ใช้สื่อและเครื่องมือทางเทคโนโลยีในการทำงานเป็นพื้นฐาน โดยส่วนใหญ่จะไม่ได้มีความต้องการเพิ่มเติมในด้านอื่น โดยในกลุ่มนี้มี 1 องค์กรที่ต้องการทรัพยากรด้านการเงินเพิ่มเติม และมี 1 องค์กรที่ต้องการองค์ความรู้หรือข้อมูลเพิ่มเติมเนื่องจากเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีมากกว่าเชิงประเด็น ในขณะที่เดียวกันพบว่าจุดแข็งด้านการใช้นวัตกรรมมีมากในองค์กรที่บริหารโดยคนรุ่นใหม่หรือเป็นองค์กรเกิดใหม่ที่มีความคล่องตัวและมีองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีมาตั้งแต่เริ่มต้น

2.5 องค์กรที่ขาดแคลนทรัพยากรด้านองค์ความรู้หรือข้อมูลนั้น เป็นองค์กรที่ไม่ได้ทำงานเชิงประเด็นแต่เป็นเชิงเทคนิคเป็นหลัก จากผลการศึกษาจะพบว่าองค์ความรู้หรือข้อมูลมักจะมาพร้อมกับทรัพยากรเครือข่าย ภาคประชาสังคมซึ่งมีเครือข่ายที่ดีจึงมีองค์ความรู้และข้อมูลใหม่ ๆ ที่สะท้อนความต้องการของประชาชนมากกว่าภาครัฐ นอกจากการมีเครือข่ายที่สร้างให้เกิดองค์ความรู้และข้อมูลใหม่ ๆ แล้ว ภาคประชาสังคมยังมีความโดดเด่นด้านองค์ความรู้เฉพาะด้าน ซึ่งเกิดจากการทำหน้าที่

รวบรวมข้อมูล จัดทำสื่อ ทำงานวิจัย ซึ่งล้วนต้องอาศัยทักษะความสามารถและข้อมูลจำนวนมาก ข้อสังเกตสำคัญด้านทรัพยากรคือองค์กรส่วนใหญ่ในทุกภาคส่วนยังไม่เคยวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กรอย่างละเอียดและเป็นทางการ ทำให้ไม่เกิดการแสวงหาความร่วมมือเพื่อแบ่งปันทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งหากเกิดขึ้นได้จะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้ทุกองค์กรในเครือข่าย เพราะแม้หลายองค์กรโดยเฉพาะในภาคประชาสังคมจะมีปัญหาขาดแคลนทรัพยากร แต่อีกหลายองค์กร โดยเฉพาะในภาครัฐยังมีทรัพยากรต่าง ๆ มากอย่างโดดเด่นอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้หรือข้อมูล จำนวนบุคลากร และทรัพยากรเงินทุน ในทางตรงข้ามเมื่อองค์กรที่มีทรัพยากรบางประเภทอย่างเพียงพอ ไม่มีการบริหารจัดการและแบ่งปันทรัพยากรนั้น ๆ อย่างมีกลยุทธ์ จึงไม่มีความพยายามแสวงหาความร่วมมือในเครือข่าย นี่เป็นเหตุผลหนึ่งที่อธิบายว่าทำไมบางองค์กรภาครัฐมีทรัพยากรมากแต่กลับมีการทำงานร่วมกับเครือข่ายที่จำกัด

3. อุปสรรคในการสร้างความร่วมมือ

เมื่อทราบการวิเคราะห์ประเมินทรัพยากรของแต่ละองค์กรแล้ว จึงเชื่อมโยงไปต่อที่ปัจจัยที่แต่ละองค์กรวิเคราะห์ว่าเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรตามกรอบทฤษฎีหมวดหมู่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการสร้างความร่วมมือของ Hocevar et al. (2011) ซึ่งได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านแรงจูงใจ ด้านกลไกระหว่างองค์กร และด้านบุคคล พบว่าอุปสรรคตามประเภทที่เกิดขึ้นบ่อยหรือมีส่วนร่วมมากที่สุดมีอยู่ 10 ประเด็น ดังนี้

3.1 ด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ประเด็น ได้แก่

3.1.1 การขาดกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกัน ถึงแม้ทุกองค์กรจะมีเป้าหมายหลักเดียวกัน คือการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน แต่ก็มีเป้าหมายย่อยที่แตกต่างกันทำให้แนวทางการทำงานแตกต่างกันด้วย และไม่มีการสังเคราะห์กลยุทธ์ในการทำงานร่วมกับองค์กรอื่นไว้ ทำให้ในหลายโอกาสที่ผ่านมาเมื่อมีการทำงานร่วมกัน แต่ละองค์กรจะเสนอเป้าหมายย่อยของตนเป็นเป้าหมายหลักของการทำงานร่วมกัน ทำให้เป้าหมายร่วมมือหลายข้อและไม่มีความชัดเจน และมักแยกย้ายกันทำงานตามแนวทางขององค์กรเองในรูปแบบคณะกรรมการร่วม จึงไม่มีการแบ่งปันทรัพยากร ประสพการณ์ ความเชี่ยวชาญ และระดมความคิดอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังพบว่าอุปสรรคข้อนี้จะพบบ่อยในองค์กรที่มีกฎระเบียบเข้มงวด ทำให้การปรับเป้าหมายบางข้อให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กรอื่น ๆ ทำได้ยาก

3.1.2 การขาดความตั้งใจจริงที่จะร่วมมือ หลายครั้งเมื่อมีความพยายามสร้างความร่วมมือ พบว่าหลายองค์กรไม่มีการส่งผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจไปเข้าร่วมเพื่อออกแบบการทำงานร่วมกัน ทำให้ขาดพันธสัญญา (commitment) อย่างเป็นทางการ ซึ่งอุปสรรคด้านนี้พบในองค์กรทุกภาคส่วน

3.2 ด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่

3.2.1 การขาดความเข้าใจระบบโครงสร้างขององค์กรอื่น ๆ ในเครือข่าย การไม่เข้าใจกระบวนการการทำงานขององค์กรอื่น โดยเฉพาะเมื่อเป็นการร่วมมือระหว่างองค์กรคนละภาคส่วน เช่น องค์กรภาคประชาสังคมทำงานร่วมกับองค์กรภาครัฐ ทำให้ไม่สามารถออกแบบวิธีการทำงานระหว่างกันได้อย่างเหมาะสม เช่น ไม่รู้วิธีการขอข้อมูล เมื่อขออย่างไม่ถูกวิธี จึงไม่ได้รับและเกิดความเข้าใจผิดกัน และล้มเลิกความพยายามในการร่วมงานกันทั้งสำหรับครั้งนั้นและต่อไปในอนาคต

3.2.2 การขาดความชัดเจนในขอบเขตงานรับผิดชอบ เมื่อมีการสร้างความร่วมมือพัฒนาโครงการหรือแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้น การทำงานหลังจากนั้นมักมีลักษณะยึดตัวโครงการเป็นหลัก ไม่ได้พัฒนาเป็นการยึดวิสัยทัศน์เป็นหลัก ส่งผลให้ผู้ประสานงานในแต่ละองค์กรที่ต่างมีความรับผิดชอบ

อยู่เดิมต้องรับภาระงานเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานเดิม งานที่เกิดจากความร่วมมือจึงได้รับความสำคัญ เป็นอันดับรองหรือเกิดช่องว่างความรับผิดชอบขึ้น ปัญหานี้เกิดขึ้นกับทุกภาคส่วนและมักนำไปสู่การ ดำเนินโครงการระยะสั้นที่ใช้ตัวชี้วัดอย่างง่าย ไม่มีการประเมินงานในเชิงลึกและพัฒนาต่ออย่างจริงจัง

3.2.3 ระบบการดำเนินงานของหลายองค์กรไม่อำนวยความสะดวกให้การร่วมมือเป็นไปได้ง่าย เช่น กระบวนการขออนุญาตเข้าถึงเอกสาร การถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบที่เข้มงวด กระบวนการอนุมัติงาน หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้าง เป็นลำดับชั้นสูงอย่างเคร่งครัด ทำให้การประสานงานกับองค์กรอื่น ๆ ลำบากและล่าช้า และข้อมูล ไม่ไหลเวียนภายในองค์กรอีกด้วย

3.3 ด้านแรงจูงใจ ประกอบไปด้วย 1 ประเด็น

การขาดแรงจูงใจในการสร้างความร่วมมือ การทำงานประสานระหว่างองค์กรทำให้ บุคลากรต้องลงทุนด้านเวลาหรือกำลังมากขึ้น ทำให้บุคลากรต้องรับผิดชอบงานระหว่างองค์กรที่อยู่ นอกเหนือจากหน้าที่หลัก โดยไม่มีแรงจูงใจทั้งในรูปค่าตอบแทนหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator) อุปสรรคข้อนี้พบมากในองค์กรภาคประชาสังคม และพบน้อยในภาค เอกชนที่มีรายละเอียดหน้าที่งาน (Job description) ที่ชัดเจนและทรัพยากรที่เพียงพอ

3.4 ด้านกลไกระหว่างองค์กร ประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่

3.4.1 การมีความเห็นไม่ตรงกันหรือมีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งนี้ เกิดระหว่างบุคคลน้อยมาก ส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นในระดับองค์กร เช่น เรื่องระบบการทำงานที่มีความ ยืดหยุ่นไม่เท่ากันหรือเกิดจากข้อบังคับและค่านิยมขององค์กรหนึ่ง ๆ ที่ทำให้องค์กรอื่นไม่สามารถ เข้ามาใช้ทรัพยากรขององค์กรนั้น ๆ ไปในทางที่มีประโยชน์ได้ เช่น การขอข้อมูลจากภาครัฐ ดังนั้น ในหลายครั้งที่ต้องการทำงานสร้างความร่วมมือจึงต้องมีการพิจารณาสมดุลผลประโยชน์และต้นทุน อย่างรอบคอบ ปัญหานี้เกิดกับการทำงานระหว่างกันของทุกภาคส่วน ยกเว้นองค์กรภาครัฐที่ไม่ได้ สะท้อนว่ามีอุปสรรคนี้เมื่อทำงานร่วมกับองค์กรในภาคส่วนอื่น ๆ

3.4.2 การขาดพื้นที่หรือบุคคลที่เป็นตัวกลางในการแนะนำเครือข่ายความร่วมมือ พื้นที่ หรือบุคคลตัวกลางมีเกิดขึ้นบ้างแต่ไม่ต่อเนื่องหรือไม่เป็นทางการ ทำให้การสื่อสารและไกล่เกลี่ยตัวกลาง ดำเนินไปได้ไม่เต็มที่ ความร่วมมือส่วนใหญ่มักเกิดจากความบังเอิญหรือเกิดจากเครือข่ายที่รู้จักกันอยู่ แล้วในวงจำกัด ซึ่งมักจะมีปัญหาเรื่องการผลักดันให้เกิดโครงการจริงในระยะยาว และการไม่มีระบบที่ สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและช่วยสื่อสารทำให้การทำงานซ้ำซ้อนกันเกิดได้ง่าย

3.4.3 การขาดความเป็นที่รู้จัก มีผลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร รวมทั้งความ เข้าใจในระบบและพันธกิจหรืองานขององค์กรนั้น ๆ โดยอุปสรรคด้านความเป็นที่รู้จักนี้เกิดขึ้นเท่า ๆ กัน ทุกภาคส่วน

3.5 ด้านบุคคล ประกอบด้วย 1 ประเด็น ได้แก่

ทัศนคติของคนในองค์กร ทัศนคติที่ต่อองค์กรที่เป็นภาคี ตัวบุคคลหรือระบบในภาคี บางองค์กรไม่สนใจทำงานสร้างความร่วมมือเพราะมีทรัพยากรที่ครบถ้วนสม่ำเสมอ ทำให้ไม่มีแรงกดดัน หรือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาหรือแบ่งปันทรัพยากรร่วมกับองค์กรอื่น อีกทั้งทัศนคติความกลัว ที่จะสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เนื่องจากบางองค์กรมีความยืดหยุ่นในการทำงานน้อยมาก คนในองค์กรกลัวการผิดพลาดจนไม่กล้าริเริ่มทำสิ่งใหม่ โดยส่วนใหญ่เกิดขึ้นกับองค์กรภาครัฐซึ่งภาพลักษณ์ ของภาครัฐเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการเริ่มความร่วมมือมากระหว่างองค์กรต่างภาคส่วน เพราะองค์กร

ภาคประชาสังคมและเอกชนหลายองค์กรกำลังเล็งที่จะประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานแบบเหมารวม แม้บางหน่วยงานมีการปฏิรูปนโยบายเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นแล้วก็ตาม ในทางตรงข้าม ภาวลักษณะขององค์กรภาคเอกชนและประชาสังคมคือสามารถปรับตัวได้เร็ว ทำงานเร็ว ตื่นตัวและมีทัศนคติกล้าเสี่ยงมากกว่า ซึ่งสิ่งนี้ทำให้องค์กรรัฐก็มักไม่ไว้วางใจหรือสนิทใจจะทำงานด้วย เนื่องจากภาพลักษณ์ความกล้าเสี่ยงถูกมองในเชิงลบ อุปสรรคด้านทัศนคติที่มีผลจากภาวลักษณะนี้จึงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเริ่มสร้างความร่วมมือตั้งแต่ต้น

สรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ได้เก็บข้อมูลจากวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม จำนวน 27 องค์กรที่มีการอ้างอิงถึงในการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง และสัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนองค์กรต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 34 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่วิเคราะห์ห้องกรต่าง ๆ ในเชิงเดี่ยวและเชิงความเชื่อมโยง ตามประเด็นด้านพันธกิจ ทรัพยากรที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละองค์กร และอุปสรรคในการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรในเครือข่าย รวมถึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงนโยบายด้วยการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis)

สามารถสรุปลักษณะการเชื่อมโยงและรูปแบบปัญหาหลักในด้านระบบ-โครงสร้าง ทัศนคติ-วิถีคิด การใช้ทรัพยากร และอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมมืออย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน และนำไปสู่ข้อเสนอแนะเบื้องต้นเพื่อการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายต่อต้านคอร์รัปชันในประเทศไทยได้ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในเครือข่าย

จากการวิเคราะห์เครือข่ายพบว่าสามารถแบ่งหน่วยงานตามลักษณะพันธกิจได้เป็นสามกลุ่มคือกลุ่มที่ทำหน้าที่พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม กลุ่มที่ทำหน้าที่ด้านสื่อ และการเปิดโปงคอร์รัปชัน และกลุ่มที่ทำหน้าที่ปราบปรามคอร์รัปชัน โดยเครือข่ายควรมีตัวกลางที่ชัดเจนทำงานเชื่อมโยงองค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างความร่วมมือและอำนวยความสะดวกให้การทำงานระหว่างกันเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีองค์กรใดทำหน้าที่นี้อย่างชัดเจน โดยในช่วงแรกนั้นควรกำหนดตัวกลางของแต่ละกลุ่มที่มีพันธกิจใกล้เคียงกัน เพื่อให้สามารถสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรในกลุ่มย่อย และจึงสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรที่เป็นตัวกลางของแต่ละกลุ่มอีกต่อหนึ่ง เพราะหากมอบหมายองค์กรใดองค์กรหนึ่งให้ทำหน้าที่เป็นตัวกลางหลักในเครือข่ายใหญ่จะเป็นภาระให้องค์กรนั้นต้องปรับตัวมากทั้งในด้านเป้าหมายและด้านแนวทางการทำงาน

การคัดเลือกองค์กรตัวกลางของแต่ละกลุ่มควรใช้หลักเกณฑ์ทางสถิติภายใต้หลักการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม เป็นตัวกำหนดองค์กรที่มีคุณสมบัติในการเป็นตัวกลางความเชื่อมโยงที่ดี และเป็นเกณฑ์ชี้วัดผลการปฏิบัติงาน องค์กรตัวกลางนี้ควรอำนวยความสะดวกให้เกิดการตั้งเป้าหมายและวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน โดยแต่ละองค์กรยึดพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลักในการมีส่วนร่วมดำเนินงานในแผนนั้น ไม่ใช่โอนเอนตามลักษณะโครงการ เพื่อสนับสนุนให้แต่ละองค์กรทำสิ่งที่ถนัด ใช้ทรัพยากรได้มีประสิทธิภาพ และทำให้ความร่วมมือนั้นไม่กลายเป็นภาระเพิ่มเติมขององค์กร

2. การแบ่งปันทรัพยากร

ควรมีการจัดตั้งพื้นที่การแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ โดยองค์กรตัวกลางที่เห็นภาพรวมเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือบริหารจัดการ ทั้งนี้ควรใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยการบริหารจัดการด้วย เช่น สร้างเป็นพื้นที่ดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และประสิทธิภาพในการแบ่งปันทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ที่สำคัญองค์กรตัวกลางควรสนับสนุนให้องค์กรต่าง ๆ ในเครือข่ายใช้พื้นที่แบ่งปันทรัพยากรนี้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดเป็นระบบนิเวศที่มีข้อมูลไหลเวียนตามธรรมชาติ

สำหรับกลุ่มเครือข่ายโครงการย่อย องค์กรตัวกลางควรเลือกเชื่อมโยงโครงการขององค์กรต่าง ๆ อย่างมีกลยุทธ์ เช่น เชื่อมโครงการที่มีทรัพยากรหนึ่งเป็นจุดเด่นกับอีกองค์กรหนึ่งที่ขาดแคลนทรัพยากรนั้นเข้าด้วยกัน หรือ สร้างกลุ่มโครงการที่สามารถนำผลมาขายต่อยอดกันเองได้ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการในภาพรวม ในระยะแรกนั้นควรจัดกระทำเพื่อให้มีการแบ่งปันทรัพยากรด้านบุคลากร ความเชี่ยวชาญ และนวัตกรรมก่อนในเบื้องต้น เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่สามารถจัดสรรแบ่งปันได้ง่าย ทั้งนี้อาจจะต้องมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เครือข่ายเกิดดุลยภาพในการแลกเปลี่ยนและสามารถดำรงอยู่ได้ โดยองค์กรตัวกลางนั้นควรจะเป็นผู้ชักจูงองค์กรย่อยที่มีความต้องการร่วมกันให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน ในขณะที่องค์กรแต่ละแห่งนั้นควรนำเสนอความต้องการให้กับองค์กรตัวกลาง โดยอาจสร้างช่องทางที่เป็นแบบแผนชัดเจน เป็นรูปธรรมในการสื่อสารความต้องการดังกล่าวด้วย

3. การจัดการอุปสรรค

อุปสรรคที่พบจากการศึกษาครั้งนี้โดยภาพรวมนั้นเป็นอุปสรรคในเชิงกลยุทธ์และโครงสร้างที่ผูกพันตั้งแต่การริเริ่มจัดตั้งองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถแก้ไขได้ยาก แต่เป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะพันธกิจขององค์กรนั้นควรมีการปรับปรุงตามสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ภาครัฐควรเป็นผู้ริเริ่มในการปรับเปลี่ยนพันธกิจของหน่วยงานแต่ละแห่งให้ทันสมัย โดยการปรับเปลี่ยนพันธกิจนี้ต้องร่วมกันดำเนินการโดยให้ผู้มีอำนาจของแต่ละองค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทำการศึกษาสภาพของหน่วยงานในภาพรวมร่วมกันมีใช้ต่างคนต่างทำ ซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหาในเชิงโครงสร้างที่ยั่งยืน ในระยะยาวควรมีการจัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือและกำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกันในการสร้างความร่วมมือ ทั้งในด้านการแบ่งปันข้อมูล ทรัพยากร และการประสานงานระหว่างองค์กร นอกจากนี้แล้วควรที่จะกำหนดพันธกิจของแต่ละองค์กรที่จะต้องมีความหมายและกลยุทธ์ในการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ด้วย

ทั้งนี้ การจะดำเนินการตามที่เสนอแนะได้นั้น ขั้นตอนสำคัญคือจะต้องให้องค์กรมีความรู้เกี่ยวกับการร่วมมือระหว่างองค์กรต่อต้านคอร์รัปชันนี้ให้กับผู้มีอำนาจตัดสินใจของแต่ละองค์กร อันจะช่วยสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการร่วมมือและจะช่วยให้สามารถดำเนินการตามข้อเสนอแนะอื่น ๆ ให้เกิดขึ้นได้อีกด้วย ซึ่งผลการวิจัยเบื้องต้นบางประเด็น เช่น กลยุทธ์การแบ่งปันทรัพยากร ได้ถูกนำเสนอต่อองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) แล้ว และเริ่มมีการวางแผนพัฒนางานบางส่วนเพื่อจะได้นำผลมาศึกษาวิจัยต่อเนื่องเพื่อพัฒนาเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนให้เกิดขึ้นได้จริงในประเทศไทย

ข้อจำกัดในการวิจัย

การประเมินทรัพยากรและอุปสรรคนั้น ใช้การรับรู้ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นหลัก ซึ่งจุดแข็งหรืออุปสรรคตามการรับรู้ของหน่วยงานหนึ่งนั้น อาจจะได้เป็นจุดแข็งหรืออุปสรรคที่แท้จริงหากจัดจำแนกตามการรับรู้ขององค์กรอื่น ๆ การวิจัยครั้งนี้จึงนำเสนอเฉพาะสภาพที่พบในการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเท่านั้น

เอกสารอ้างอิง

- ธานี ชัยวัฒน์. (2561). รายงานฉบับสมบูรณ์ สังคมไทยไร้คอร์รัปชัน (Corruption Free Thailand). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- บุญวรา สุมะโน เชนพิงพร, เตือนเด่น นิคมบริรักษ์, นิสากร เลิศพัชรานนท์. (2558). การศึกษากลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและตรวจสอบการทุจริตคอร์รัปชันในประเทศไทย (Full Report for the Thailand Research Fund). กรุงเทพฯ: Thailand Development Research Institute (TDRI).
- อภิชัย พันธเสน. (2550). รายงานวิจัย โครงการวิจัยการศึกษาแนวทางการร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.
- องค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย). (2559). รายงานสรุปผลการจัดกระบวนการ โครงการ “ร้อยพลังต่อต้านคอร์รัปชัน.” กรุงเทพฯ: องค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย).
- Hocevar, S.P., Jansen, E., Thomas, G.F. (2011). Inter-organizational collaboration: Addressing the challenge. *Homeland Security Affairs*. 7.
- Lambiotte, R., Delvenne, J.-C., Barahona, M. (2008). Laplacian dynamics and multiscale modular structure in networks. *ArXiv Prepr. ArXiv08121770*.
- Tansey, O. (2007). Process tracing and elite interviewing: a case for non-probability sampling. *PS: Political Science and Politics*. 40(4): 765–772.