Collective Impact : CI

John Kania & Mark Kramer, Standford Social Innovation Review, 2011

แปลโดย ดร.สุนทร คุณชัยมัง

บริษัท อิมเมจ พลัส คอมมิวนิเคชั่น จำกัด Strategic CSR Consultant

ในช่วง 10 ปีนี้ องค์กรพัฒนาเอกชนหลายแห่ง ไม่ว่าจะเป็น Ford Foundation และ Pew Charitable Trusts ที่ให้การสนับสนุนต่อการปฏิรูประบบการศึกษาในสหรัฐอเมริกาที่ได้เล็งเห็นถึงการขยายตัวและความซับซ้อนของปัญหาในด้านการศึกษาและประสิทธิภาพของการรณรงค์ ต่างก็เริ่มลดการสนับสนุนเรื่องนี้ลงไป สหรัฐอเมริกาเคยเป็นประเทศผู้นำในด้านการศึกษาของโลกหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา เป็นประเทศที่มีอัตราการเรียนในระดับมัธยมการศึกษาตอนปลายมากที่สุดในโลก แต่ในปัจจุบันอันดับดังกล่าวถอยลงมาอยู่ที่ลำดับที่ 18 ใน 24 ของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรม มีอัตราการการออกจากระบบการเรียนของนักเรียนในระดับมัธยมต้นมากถึง 1 ล้านคนต่อปี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการขาดความรับผิดชอบของครู ผู้บริหารโรงเรียน และองค์กรไม่แสวงหากำไร ทั้งๆในแต่ละปี มีการบริจาคเพื่อการดังกล่าวเป็นพันล้านดอลลาร์ สำหรับการพัฒนาการเรียนการสอนทั้งเรียนพิเศษและการเรียนในห้องเรียน

Strive เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรในสังกัดกิจการในเครือข่ายของ KnowledgeWorks ได้เล็งเห็นประเด็นสำคัญของการจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวและได้ริเริ่มโครงการขึ้นในเมือง Cincinnati ซึ่งเป็นเมืองทางตอนเหนือของมลรัฐ Kentucky โดยนำเอาประเด็นปัญหานี้ ไปหารือกับผู้นำท้องถิ่นที่จะหาลู่ทางจัดการร่วมกัน 4 ปีผ่านไป ปรากฏว่า Strive และพันธมิตร ได้ขยายงานออกไปครอบคลุมของพื้นที่บริการของโรงเรียนในระดับเขตได้ถึง 3 เขต ทั้งๆที่โรงเรียนเหล่านั้น ต่างถูกตัดงบประมาณ แต่การจัดการของ Strive กลับแสดงผลเป็นเชิงบวก อัตราการเรียนของเด็กนักเรียนมัธยมดีขึ้น เด็กในระดับเกรด 4 สามารถอ่านออกเขียนได้และมีคะแนนคณิตศาสตร์ดีขึ้น รวมทั้งจำนวนการเพิ่มของนักเรียนก่อนวัยเรียนก็มากขึ้น

งานของ Strive สามารถสร้างผลงานที่ก้าวหน้าได้ เป็นผลมาจากการที่ผู้นำกลุ่มต่างๆที่เป็นหลักของชุมชนต่างหันมาให้ความสนใจต่อการสร้างความสำเร็จของเด็กนักเรียนร่วมกัน แต่ละกลุ่ม แต่ละองค์กรไม่คำนึงเฉพาะแต่การบรรลุงานที่ตนเองรับผิดชอบ ผู้นำท้องถิ่นมากกว่า 300 แห่ง ตกลงที่จะร่วมมือกัน ต่างก็เป็นหลักในการระดมทุนเป็นส่วนตัวและระดมทุนร่วมคนอื่นๆเพื่อเป็นทุนการศึกษา เช่น สร้างความร่วมมือกับเจ้าที่ราชการด้วยกัน ผู้แทนโรงเรียนประจำเขต นายกสภามหาวิทยาลัยและวิทยาลัยของชุมชน 8 แห่ง และผู้บริการระดับสูงขององค์กรต่างๆนับร้อยคนที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจการไม่แสวงหากำไรและกลุ่มที่ปรึกษา

ผู้นำท้องถิ่นเหล่านี้ ต่างให้ความสำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของการสนับสนุนการจัดการแก้ไขปัญหาและดำเนินการด้วยความต่อเนื่อง เช่น *โครงการจะทำอะไรให้ดีกว่าเมื่อออกจากโรงเรียน* – ซึ่งเป็นการชวนให้คิดและยากกว่าการที่ปรับปรุงตัวเองและอยู่ในระบบการศึกษาต่อไป อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานดังกล่าว พบว่า ไม่มีองค์กรใดองค์กรที่สามารถสร้างสรรค์งานหรือมีอำนาจเต็มๆในการสร้าง

ความสำเร็จดังกล่าวขึ้นได้ตามลำพัง แต่ละองค์กรต่างประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน ต่างถือเอาวัตถุประสงค์ของการทำงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของเด็กๆในแต่ละจังหวะก้าวของการเปลี่ยนแปลง “จากอู่ไกวเปลไปสู่การสร้างอาชีพ” เป็นที่ตั้ง

Strive ไม่พยายามที่จะสร้างหลักสูตรใหม่ๆของการศึกษาขึ้นหรือพยายามที่จะโน้มน้าวผู้สนับสนุนเงินบริจาคให้จ่ายเงินเพิ่มขึ้นอีก แต่ Strive เอาเรื่องโครงสร้างของกระบวนการ (Structured process) และการศึกษาของชุมชน (Educational community) มาโยงเข้าด้วยกันแล้วสร้าง goals ร่วมกัน สร้างการมีส่วนร่วมของการทำงานร่วมกับองค์กรต่างๆ ที่มีความแตกต่างในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นกิจการเด็กเล็กและติวเตอร์ (การเรียนการสอนพิเศษ) อีก 15 แห่ง เป็นเครือข่ายที่เรียกว่า Student Success Networks (SSNs) มีการจัดประชุมเพื่อสนับสนุนการทำหน้าที่ Coaches and facilitators เป็นประจำทุกสองสัปดาห์ ๆ ละ 2 ชั่วโมง ทำติดต่อกันมาเป็นเวลา 3 ปีแล้ว เพื่อพัฒนาการกำกับงานในแต่ละเรื่อง การเรียนรู้ความสำเร็จจากผู้อื่นและการรับการสนับสนุนจากที่อื่นๆ

การจัดรูปองค์กรและการประสานกระบวนการต่างๆ เข้าด้วยกันของ Strive เป็นตัวอย่างของการทำงานแบบ *Collective Impact : CI – การทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วม* ซึ่งเป็นการสร้างพันธะผูกพันร่วมกันของกลุ่มองค์กรที่มาจากต่างภาคส่วน ให้เข้ามาจัดการปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกัน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการสร้างความร่วมมือ (Collaboration) จะไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่การทำงานที่มีองค์กรภาคสังคมเพิ่มเข้ามาเป็นหุ้นส่วนพันธมิตรเป็นเครือข่าย นับว่าเป็นความร่วมมือที่สร้างความริเริ่มสร้างความร่วมมือที่แตกต่างออกไปจากความร่วมมือจากที่เคยมีมาก่อน เป็น Collective impact initiatives โดยรวมศูนย์ของ infrastructure การทุ่มเทของเจ้าหน้าที่ จัดให้มีโครงสร้างกระบวนการที่มีองค์ประกอบร่วมกัน ประกอบด้วย การสร้างวาระหลักร่วมกัน (Common agenda) การสร้างมาตรการทำงานร่วมกัน (Shared measurement) การสื่อสารด้วยความต่อเนื่อง (Continuous communication) การสร้างเสริมกิจกรรมซึ่งกันและกัน (Mutually reinforcing activities)

ตัวอย่างของการจัดการปัญหาด้วย CI ยังมีตัวอย่างเรื่องของการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยมีการเริ่มโครงการขึ้นในปี 1993 โดย Marjorie Mayfield Jackson ผู้ก่อตั้งโครงการ The Elizabeth River Project ที่ต้องการจะฟื้นฟูแม่น้ำ Elizabeth ซึ่งอยู่ทางตอนใต้ของมลรัฐ Virginia อันเป็นผลมาจากการปล่อยของเสียลงแม่น้ำของโรงงานอุตสาหกรรม ฯลฯ โครงการนี้ มีผู้มีส่วนได้เสีย เข้าร่วมมากกว่า 100 องค์กร ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลท้องถิ่นของเมือง Chesapeake, Norfolk, Portsmouth, Virginia Beach, Va, the Virginia Department of Environmental Quality, the U.S Environmental Protection Agency (EPA), the U.S. Navy, และนักธุรกิจท้องถิ่นมากกว่า 10 ราย โรงเรียนต่างๆ กลุ่มชุมชน องค์กรด้านสิ่งแวดล้อม และมหาวิทยาลัย มีการจัดทำแผนจัดการฟื้นฟูตลอดลำน้ำทั้งหมด 18 จุดด้วยกัน การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าว พบว่า เมื่อเวลาผ่านไป 15 ปี มีพื้นที่ลุ่มน้ำที่สามารถฟื้นสภาพเดิมเป็นพื้นที่อนุรักษ์ได้มากกว่า 1,000 acres ลดมลภาวะลงไปได้มากกว่า 215 ล้านปอนด์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถลดสารที่ก่อมะเร็งลดลงไป 6 เท่าตัว สามารถปรับคุณภาพของน้ำได้ สามารถคืนสภาพธรรมชาติของระบบนิเวศโดยมีปลาและหอยกลับคืนมาได้ 27 สายพันธ์ ฯลฯ

อีกตัวอย่างหนึ่ง เป็นกรณีการรณรงค์เพื่อสุขภาพของประชาชนคนในเมืองของ Shape up Somerville ซึ่งเป็นโครงการรณรงค์ลดความอ้วนเกินไปของเด็กในเมือง Somerville ในมลรัฐ Massachusetts โดย Christina Economos ซึ่งเป็นรองศาสตราจารย์ที่มหาวิทยาลัย Tufts University's Gerald J. and Dorothy R. Friedman School of Nutrition Science and Policy มีผู้สนับสนุนเงินทุนหลายหน่วยงานด้วยกัน เช่น ศูนย์ควบคุมและป้องกันโรค, the Robert Wood Johnson Foundation, Blue Cross Blue Shield of Massachusetts, United Way of Massachusetts Bay and Merrimack Valley,โครงการสร้างข้อต่อผูกพันของเจ้าหน้าที่ราชการ,นักการศึกษา,นักธุรกิจ,องค์กรไม่แสวงหากำไร ,และกลุ่มพลเมืองที่รวมตัวกันเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและการปฏิบัติการเพื่อการป้องกัน ฯลฯ ในโครงการนี้มีการดำเนินกิจกรรม/โครงการย่อยหลายเรื่องๆที่ดำเนินไปพร้อมๆกัน 1) โรงเรียนตกลงที่จัดบริการอาหารเพื่อสุขภาพ 2) ครูสอนความรู้เรื่องโภชนาการและสนับสนุนการออกกำลังกาย 3) ภัตตาคารท้องถิ่นจะได้รับการรับรองหากมีบริการอาหารที่เป็น low fat,มีประโยชน์สูงในด้านโภชนา 4) ผู้บริหารเมืองจัดให้มีตลาดของเกษตรกรและ 5) สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น ลดราคาสำหรับโรงยิม ปรับปรุงทางเดินข้ามถนนและทางเดินเพื่อกระตุ้นให้เด็กเดินไปโรงเรียน การรณรงค์ดังกล่าวมีผลลัพธ์ที่ดีมาก เปรียบเทียบสถิติระหว่างปี 2002 – 2005 พบว่า มีข้อมูลที่แสดงถึงการลดลงมวลกายของเด็กๆในพื้นที่ของแต่ละชุมชน

นอกจากนี้ ยังมีกิจการบริษัทบางแห่งเริ่มเอา Collective Impact ไปใช้สำหรับการจัดการปัญหาสังคม เช่น กรณีของโรงงาน Mars ซึ่งเป็นโรงงานผลิตชอคโกแล็ตหลายยี่ห้อ ไม่ว่าจะเป็น M & M's , Snickers และ Dove ได้ทำงานเพื่อการพัฒนาชนบทร่วมกับ NGOs รัฐบาลท้องถิ่น และกิจการคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของชาวไร่ Cocoa ที่มีมากกว่า 500,000 คน ในประเทศ Cote d'Ivoire ซึ่งเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบที่มากที่สุดของ Mars จากผลงานวิจัยพบว่า การทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆนั้น ได้เพิ่มผลผลิตต่อเฮคตาร์ได้มากขึ้นถึง 3 เท่า เป็นการเพิ่มรายได้ให้กับชาวไร่และเพิ่มความยั่งยืน (จัดการด้าน Supply chain) การที่มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้นดังกล่าว ก็เท่ากับเป็นการสร้างโอกาสของความมั่นคงในการจัดการวัตถุดิบของ Mars ไปพร้อมๆกัน ความสำเร็จของ Mars ทำให้รัฐบาล Cote d'Ivoire และ WB สนใจที่จะนำกระบวนการทำงานไปปรับใช้กับการบริหารเงินสนับสนุนในโครงการต่างๆ เป็นการทำงานร่วมคู่ขนานในฐานะผู้ให้ทุนสนับสนุนไปพร้อมกับ NGOs ซึ่งเป็นผู้รับทุนสนับสนุน เพื่อจัดการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ชนบทที่มีการปลูก Cocoa ในด้านสาธารณสุข โภชนาการ และการศึกษา ในขณะที่ Mars ก็สนใจที่จะทำงานร่วมกับคู่แข่งขันในเรื่องที่อยู่นอกเหนือไปจากการแข่งขันทางธุรกิจ (ประเด็นความยากจนหรือคุณภาพชีวิตของชาวไร่ Cocoa เป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนือบริบท Supply chain)

Isolated Impact

โดยปกติทั่วไป ผู้บริจาคเงินทุนสนับสนุนกิจการเพื่อสาธารณกุศลต่างๆ มักจะไม่ให้ความสนใจกับการใช้งบประมาณไปเพื่อการแก้ไขปัญหาทางสังคมขององค์กรที่รับเงินบริจาคไปดำเนินการมากนัก ในขณะเดียวกัน ผู้รับทุนสนับสนุนก็จะพยายามที่จะคิดค้นหากระบวนการวัดผลและอธิบายผล

ความสำเร็จให้สอดรับกับเจตนารมณ์ของผู้บริจาค เป็นการทำงานที่เป็นไปแบบต่างต่างฝ่ายต่างพยายามต่างฝ่ายต่างดำเนินการโยตนเองตามลำพัง

กล่าวโดยสรุปสั้นๆ เป็นการสร้างและอธิบายผลลัพธ์ของการดำเนินงานแบบ Isolated Impact ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่มาตั้งแต่รุ่นบุกเบิกการทำงานเพื่อสังคม/เพื่อสาธารณกุศลที่พยายามจะค้นหาและรับการสนับสนุนโดยองค์กรใดองค์กรหนึ่งตามลำพัง (Single organization) พร้อมกับคาดหวังว่าการดำเนินงานดังกล่าว จะสร้างความสำเร็จด้วยความมีประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กรที่มีอยู่หรือสามารถนำเอาประสบการณ์ที่เคยมีเดิมๆ ไปดำเนินงานในพื้นที่ใหม่ๆให้ขยายพื้นที่ออกไป จากการวิจัย พบว่าการจัดการปัญหาของเด็กนักเรียนไม่ได้มีเฉพาะแต่ความเกี่ยวข้องของโรงเรียน การจัดการปัญหาทางด้านสาธารณสุขก็ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องเฉพาะแต่หารวิจัยของห้องทดลอง แต่มี NPOs ที่มากถึง 1.4 ล้านองค์กร ที่พยายามจะแก้ไขปัญหาเหล่านี้ด้วยกระบวนการทำงานแบบ Single organization โดยมุ่งที่จะพัฒนาความสามารถและประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กรเป็นด้านหลัก แต่ผลลัพธ์ในทางปฏิบัติที่จะแก้ไขปัญหาทางสังคมต่างๆนั้นกลับได้ผลไม่มากนัก

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

การจัดการปัญหาทางสังคมในกรณีของ The Harlem Children's Zone ข้างต้น เป็นการพิสูจน์ให้เห็นถึงขีดจำกัดของ Isolate impact of individual organizations ที่เป็นการพยายามโดยกระบวนการจัดการขององค์กรจากภาคประชาสังคม ทั้งๆที่ปัญหาของการศึกษา เกิดขึ้นจากผลผลิตของการละเลยของรัฐและธุรกิจ ไม่ได้เกิดจาก behavior of social sector organizations ดังนั้น การจัดการปัญหาดังกล่าว จึงเป็นการสมควรที่จะสร้างความร่วมมือข้ามภาคส่วน (Cross-sector coalitions) ไปยังภาคส่วนที่ไม่ใช่ NPOs sector ซึ่งมีความเกี่ยวโดยตรงมากกว่า

อย่างไรก็ตาม ประเด็นปัญหาทางสังคมที่มีอยู่ ไม่จำเป็นจะต้องจัดการด้วย Collective impact เสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ Ron Heifetz (2004) [1] อธิบายว่า ลักษณะของปัญหาทางสังคมควรจะแบ่งออกตามลักษณะของ Technical problem กับ Adaptive problem โดยกรณีของ Technical problem เป็นปัญหาที่จัดการได้ด้วยความก้าวหน้าของความรู้และการทำงานขององค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือการร่วมกันขององค์กรจำนวนไม่มากนัก ยกตัวอย่าง เช่น การให้ทุนการศึกษาเรียนต่อระดับวิทยาลัย การสร้างโรงพยาบาล หรือการก่อสร้างยุ้งฉาง ซึ่งก็สามารถจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นไปได้แบบตรงๆ แต่ในกรณีของ Adaptive problem จะมีความซับซ้อนมากกว่า ไม่รู้ว่าจะแก้ไขปัญหาด้วยคำตอบสุดท้ายสำหรับปัญหานั้นๆได้อย่างไร ไม่มีหน่วยใดเพียงหน่วยงานเดียวที่เกี่ยวข้องและแบกรับต่อการจัดการทั้งหมดได้ด้วยตนเอง เช่น การปฏิรูปการศึกษาสาธารณะ การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำ การปรับปรุงสาธารณสุขชุมชน ปัญหาเหล่านี้ ล้วนแต่ต้องการการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้

[1] บทความเรื่อง Leading Boldly ที่ตีพิมพ์ใน Standford Social Innovation Review, Winter 2004

เสียและต้องการความสำเร็จที่มาจากผลลัพธ์ของกิจกรรมจากผู้มีส่วนได้เสียแต่ละภาคส่วนเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จร่วม

การยกระดับจาก Isolated impact ไปเป็น Collective impact ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำงานตามความร่วมมือ (Collaboration) หรือการร่วมงานแบบ PPP – Public Private Partnerships เท่านั้น แต่ยังต้องการผลลัพธ์ที่จะเกิดต่อสังคม (Social impact) ซึ่งเป็นผลอันเกิดขึ้นจากการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการนั้นๆ พร้อมกันนั้น ก็ต้องการการสร้างสรรค์ใหม่ๆจากองค์กรมาแสวงหากำไร ที่จะเข้ามาร่วมจัดการร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น Skills ทรัพยากรที่รวมประกอบเข้าด้วยกัน และความร่วมมือต่างๆที่มี ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติการร่วมกัน (Collective action)

The Five Conditions of Collective Success

จากงานวิจัยของ John Konia และ Mark Kramer ระบุว่า ความสำเร็จของการจัดการปัญหาทางสังคมที่มีความซับซ้อน นั้น เกิดขึ้นด้วยปัจจัยของความสำเร็จ 5 ประการด้วยกัน คือ

1. การกำหนดวาระของความสำคัญร่วมกัน (Common agenda)

Collective impact ต้องการการทำงานร่วมกันด้วยการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ทั้งนี้ก็เพราะการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะเป็นผลของการทำความเข้าใจปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทั้ง Funders และ NPOs ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการทำงานในเรื่องเดียวกัน และมีความแตกต่างกันในรายละเอียดที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญเลย แต่กลับมุ่งทำงานแบบ Isolated initiatives ในขณะที่การทำงานแบบ Collective impact นั้น หากจะยังมีความแตกต่างกัน ก็จำเป็นที่จะต้องสร้างความกระจ่างชัดขึ้นโดยสร้างความเห็นร่วมกันเป็นเบื้องต้น การสร้างความเห็นร่วมกันดังกล่าวของ Collective impact นี้ ได้ทำให้วัตถุประสงค์ที่มีความแตกต่างกันระหว่างกิจการบริษัท รัฐบาล องค์กรชุมชน และประชาชนในพื้นที่โครงการ นั้น กลายเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างรูปแบบความร่วมมือแบบใหม่ที่เรียกว่า Cross-Sector Initiatives

Funders ก็สามารถที่จะสร้างบทบาทของการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรตามกระบวนการนี้ได้ ยกตัวอย่างกรณีของ Strive ที่มีผู้ร่วมให้การสนับสนุนเงินทุนจำนวนมากตามจุดมุ่งหมายที่มีของ Strive’s central goals ยิ่งไปกว่านั้น บางองค์กรเช่น The Greater Cincinnati Foundation เชื่อมโยงพันธะกิจการสนับสนุนการศึกษาเพื่อร่วมงานกับ Strive โดยถือว่าเป็นประเด็นสำคัญในการรายงานประจำปี หรือในกรณีของ Duke Energy ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนด้านการเงินก็จะมีเงื่อนไขสำหรับการสนับสนุนงานในด้านการศึกษาว่าผู้จะรับเงินสนับสนุน ได้เป็นสมาชิกในเครือข่ายของ Strive หรือไม่ ยิ่งไปกว่านั้น หากจะมีผู้สนับสนุนเงินทุนเพื่อการศึกษาใหม่ เช่น Carol Ann and Ralph V. Haile Jr/US. Bank Foundation ผู้บริหารของเมือง Cincinnati ก็จะประสานให้ทำงานร่วมกับ Strive เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแก้ไขปัญหาการศึกษาร่วมกัน

2. การสนับสนุนมาตรการซึ่งกันและกัน (Shared Measurement Systems)

การพัฒนาการมาตรการให้สนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับ Collective impact ทั้งนี้ก็เพราะการจัดทำวาระสำคัญร่วมกัน จะกลายเป็นเรื่องเหลวไหลไร้สาระ หากไม่มีการกำหนดมาตรการที่จะแปรผลสู่การปฏิบัติและการรายงานผล การสรุปข้อมูล และการรายงานผลตามมาตรการต่างๆ จะช่วยเป็นตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดความเข้าใจทั้งในระดับชุมชนและระดับความร่วมมือขององค์กรจากภาคส่วนต่างๆ เป็นการแสดงความรับผิดขององค์กรที่มีต่อองค์กรอื่น และเป็นการเรียนรู้ความสำเร็จ ความล้มเหลวจากประสบการณ์ขององค์กรอื่นไปพร้อมๆกันด้วย อย่างไรก็ตาม ก็เป็นเรื่องยากมากๆที่องค์กรต่างๆที่มีความแตกต่างกัน จะใช้มาตรการเพียงชุดเดียว/เหมือนกัน แต่ด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่ก้าวหน้าในปัจจุบัน สามารถที่จะนำเอาเครื่องมือดังกล่าวมาสนับสนุนต่อการอธิบายถึงมาตรการและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนไปพร้อมๆกัน

ตัวอย่างของโครงการเด็กก่อนวัยเรียนในเมือง Cincinnati ของ Strive จะมีการจัดทำมาตรการเดียวกัน ทั้งในพื้นที่ที่เหมือนกันและใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ (Decision making) โดยปกติแล้ว แต่ละโครงการก็มักจะจัดมาตรการดำเนินการของตัวเอง ตามความเหมาะสมของผู้ดำเนินการเป็นเรื่องๆไป แต่ในโครงการเด็กก่อนวัยเรียนของ Strive นี้ ได้รวมมาตรการเข้าด้วยกัน เป็นการพุ่งเป้าไปยังการแก้ไขปัญหาที่ต่อเชื่อมกันระหว่างระยะเวลาที่จบการคอร์สของโรงเรียนอนุบาลก่อนจะไปเข้าเรียนโรงเรียนประถมศึกษา ที่การวิจัยชี้ว่า เด็กมักจะมีพฤติกรรมในการเรียนรู้ถอยหลังกลับไปเท่ากับก่อนจะเข้าโรงเรียนอนุบาล Strive จึงร่วมกันต่อเติมด้วย Summer bridge session ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ในระดับการศึกษาในระดับมัธยม ผลของการดำเนินงานตามโครงการนี้ ได้ทำให้ผลเฉลี่ยของการเรียนการสอนในระดับอนุบาลดีขึ้น 10 % ของการเรียนการสอนในระดับภาค

3. การเติมพลังให้กันและกัน (Mutually Reinforcing Activities)

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

อย่างไรก็ตาม อำนาจของการปฏิบัติงานร่วมกัน (Collective action) ไม่ได้เกิดขึ้นจากจำนวนของคนที่เข้ามาทำงานร่วมกันแบบให้มากเข้าไว้ หรือการพยายามที่จะรวมกันไว้เป็นหน่วยเดียวกัน (Uniformity) แต่เกิดจากการประสานกิจกรรมที่มีความแตกต่างกันแต่มีเป้าหมายเดียวกันให้เข้ามาทำงานด้วยกัน แล้วไปสนับสนุนเติมพลังซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานตามแผนงานที่มีอยู่ Stakeholder แต่ละองค์กร ต่างก็จะพยายามที่จะทำให้ครอบคลุมปัญหาที่โครงการมุ่งจะแก้ไขให้มากที่สุด ผลความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เช่นนั้น จำเป็นจะต้องประสานงานซึ่งกันและกัน จัดการแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อนเหล่านั้นร่วมกัน ไม่อาจจะสำเร็จได้โดยกิจกรรม/โครงการของใครคนใดคนหนึ่งตามลำพัง

ยกตัวอย่างของการเข้ามาร่วมเป็น Participants ในโครงการฟื้นฟูแม่น้ำ Elizabeth River Project ที่มีจัดทำโครงการฟื้นฟูลุ่มน้ำร่วมกันเป็น 18 จุด/แห่ง แต่ละแห่งก็จะมีความแตกต่างของบทบาทการมีส่วนร่วมของ Participants ที่เข้ามาร่วมงาน ณ จุดนั้นๆ โดยกลุ่มที่หนึ่งหนึ่ง จะเป็นกลุ่มชุมชนระดับรากหญ้า (ชุมชน ณ ที่นั้นๆ) และผู้สนใจทั่วไปในฐานะพลเมืองของสังคม กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และคัดเลือกตัวแทนจากภาคอุตสาหกรรมที่เหมาะสมที่จะเข้ามาร่วมงานเป็นอาสาสมัครในการลดมลภาวะต่างๆ กลุ่มที่สาม เป็นการประสานความร่วมมือจากสถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์

ในกรณีของ 15 SSNs ของ Strive ก็เป็นการรวมเอาความแตกต่างของกิจกรรม/โครงการ ที่เกิดตามจุดต่างๆของขั้นตอนของการศึกษา Strive ไม่ได้กำหนดลักษณะงานการเข้ามาร่วมงานของแต่ละองค์กรที่เข้ามาร่วมกันมากถึง 300 องค์กร แต่ละองค์กรดำเนินงานไปตามความสามารถและความเหมาะสมของกิจกรรม/โครงการที่มีอยู่ให้สอดรับกับ Common agenda แล้วเอาข้อมูลตามมาตรการของตนที่มีอยู่ มาพิจารณาผลลัพธ์สุดท้ายร่วมกันเป็นการ Shared measurement

4. การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง (Continuous Communication)

การพัฒนาความเชื่อมั่นให้มีต่อกันระหว่าง NPOs บริษัท และหน่วยงานภาครัฐ เป็นงานที่ท้าทายมาก เพราะโดยปกติแล้ว จะเกิดการยอมรับเชื่อมั่นต่อกันในลักษณะนั้นได้ จะมาจากการประชุมร่วมกัน การทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล และความรู้กัน ซึ่งต้องใช้เวลาเป็นปีๆ หรือหลายๆปี โครงการที่นำมาสร้างเป็นความร่วมมือ ก็จะต้องแสดงความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของผู้ร่วมงานจากแต่ละองค์กรและภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน (มีหลักฐานอ้างอิง เชื่อถือได้) และบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่จะแก้ไขปัญหาทางสังคมนั้นๆต่อไปอีก ไม่ใช่การนำเอาความสำเร็จของโครงการใดโครงการหนึ่งให้ไปแทนค่าความสำเร็จการดำเนินงานของโครงการอื่น

แม้ว่า การสร้างสรรค์งานต่างๆที่จะร่วมกัน จำเป็นที่จะต้องใช้เวลา และจำเป็นที่สนับสนุนมาตรการในการดำเนินงานซึ่งกันและกัน แต่จากกรณีศึกษาของงานแบบ Collective impact initiative พบว่า การจัดประชุมประจำเดือนหรือประจำปักษ์ ที่เป็นการประชุมตามปกติในระดับตัวแทนสูงสุดขององค์กร (CEO-level leader) จะส่งผลต่อเป็นการสร้างความร่วมมือดังกล่าว ในทางตรงกันข้าม การไม่มีการสื่อสารร่วมในระดับดังกล่าว จะนำไปสู่การไม่ยอมรับของการทำงานในระดับ Lower-level delegated และรูปแบบการจัดประชุมในระดับ CEO-level leader ที่ดีนั้น ควรจะจัดโดย External facilitators พร้อมกันนั้นก็จัดให้มีโครงสร้างของหน่วยติดตามงานอย่างเป็นระบบ

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

ปัญหาร่วมกัน การแบ่งปันความรู้ที่ลึกลงไปและการสร้าง Passion ที่เกี่ยวกับการจัดการ Social issues มากขึ้น

5. การจัดองค์กรแกนประสานสนับสนุน (Backbone Support Organizations)

Collective impact ต้องการการสร้างสรรค์และการจัดการองค์กรที่แยกตัวออกมาจากองค์กรหลัก องค์กรใดองค์กรหนึ่ง ต้องการเจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีความทักษะความรู้เป็นกรณีพิเศษ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลัก หรือ Backbone organization เหตุที่จำเป็นจะต้ององค์กรที่ทำหน้าที่ในลักษณะ ก็เพราะว่า การประสานงานเป็นเรื่องจะต้องอาศัยเวลา แต่ไม่มีองค์กรองค์หนึ่งที่สามารถจะดำเนินงานนี้ได้โดยตรง อีกเรื่องหนึ่ง ก็คือ การคาดหวังที่จะเกิดงานแบบความร่วมมือโดยไม่มีใครเป็นผู้สนับสนุน Infrastructure หรือไปหวังพึ่งพาอาศัยองค์กรใดองค์กรหนึ่งทำการแทนนั้น เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ และเป็นเหตุผลสำคัญของความล้มเหลว

Backbone organization ต้องการกำลังคนที่แยกออกมาจัดการเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานดังกล่าวโดยตรงอย่างเต็มเวลา เป็นผู้ที่สามารถวางแผน จัดการ และสนับสนุนการริเริ่มด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็น Infrastructure, Technology and communication support การรวบรวมข้อมูลและการจัดทำรายงาน รวมทั้งการประสานให้มีการดำเนินงานไปตามระยะต่างๆของแผนงาน Strive เป็นกรณีตัวอย่างพื้นฐานในเรื่องนี้ โดยมีหน้าที่สำคัญ 3 เรื่อง คือ Project manager , Data manager , Facilitator

ยิ่งไปกว่านั้น Collective impact ยังต้องการให้มีการสร้างระบบงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการตัดสินใจควบคู่กันไปด้วย ตัวอย่างของ Strive ซึ่งมีพนักงานร่วมงานที่มาจาก GE และได้นำเอาเรื่องการปรับกระบวนการแบบ Six Sigma มาใช้กับการดำเนินงานในภาคส่วนทางสังคม เพื่อปรับปรุงคุณภาพงานให้มีความต่อเนื่องไป ในกระบวนการของ Six Sigma นั้น ประกอบไปด้วย งานฝึกอบรม การสนับสนุนเครื่องมือและทรัพยากรให้กับองค์กรต่างๆในเครือข่ายของ SSNs ใช้เพื่อรองรับต่อการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตาม Common agenda ที่กำหนดร่วมกันไว้ มีการกำหนดมาตรการร่วมกัน วางแผนงานร่วมกัน

การทำงานแบบ Collective impact initiative ที่จัดองค์กรการบริหารงานแบบ Backbone organization นั้น จะช่วยสนับสนุนต่อการจัดการประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน จะเหมาะสมกับการบริหารจัดการต่อบุคลิกลักษณะของการนำที่จะต้องบริหารจัดการ ทั้งนี้ ก็เพราะว่า ในระหว่างที่เรื่องต่างๆมีความยุ่งยากซับซ้อน แต่ด้วยบุคลิกลักษณะของความสามารถของบุคลากรและกรอบการทำงานที่ยืดหยุ่น จะช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถจัดการต่อความยากของเรื่องดังกล่าวได้ด้วยความสามารถของการประสานจัดการ (ท่ามกลางความขัดแย้ง) ระหว่าง Stakeholder

Funding Collective Impact

จากบทความของ Kania & Kramer ที่อธิบายเรื่อง Leading Boldly และเรื่อง Catalytic Philanthropy เมื่อปี 2009 ทั้งสองท่านได้เสนอถึงความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มบทบาทของ Funders เพื่อ

ติดตามงานและหวังต่อผลลัพธ์ของการสนับสนุนทางการเงินให้กับผู้รับเงินไปดำเนินการ ในขณะเดียวกัน ก็พยายามที่จะให้ผู้ดำเนินงานสามารถสร้างผลลัพธ์ให้มากกว่าที่ Funders ให้การสนับสนุนและตั้งความหวังไว้ การดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องมีการเพิ่มความสามารถและสร้างการประสานงานให้เกิดขึ้นจริงในภาคสนาม โดย Funders ควรจะกำหนดปัจจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานไว้อย่างน้อย 4 เรื่องด้วยกัน คือ 1) การบรรจุความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการแก้ไขปัญหา 2) สร้างขบวนการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 3) รวมการช่วยเหลือแก้ไขจากภายนอกองค์กรที่เป็น NPOs 4) ดำเนินงานโดยใช้เรื่องความรู้ (Knowledge) เพื่อสร้างผลต่อพฤติกรรมและการปรับปรุงการบำรุงรักษา

กรณีของ Strive เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนี้ เขาได้ยกเลิกที่จะดำเนินงานให้ทุนการศึกษาตามแบบเดิม หันมาสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ทำให้มีการนำเอา GE's Six Sigma เข้าไปใช้ประกอบการทำงานในภาคส่วนที่เป็น NPOs มีเอกสารแสดงเป็น Card และจัดให้มีการประชุมประจำเป็น 2 สัปดาห์ต่อครั้ง ของ SSNs เพื่อใช้เป็นช่องทางในการสร้างข้อมูลความรู้ให้กับชุมชนและปรับกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม

การทำงานขององค์กรแบบ Backbone organization นี้ ในทางปฏิบัติ จะเป็นคานงัดของการบริหารจัดการงบประมาณให้สามารถสร้างผลลัพธ์มากกว่าการบริหารจัดการตามปกติทั่วไป เช่น กรณีของ Strive ที่ใช้เงินทุนเพียง 1.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี แต่ด้วยความพยายามในการประสานงานและด้วยประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้ประสานงบประมาณได้จากองค์กรอื่นได้อีก 7 ล้านดอลลาร์สหรัฐ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตามงานแบบ Collective Impact ไม่ได้สร้างผลต่อการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการของของภาคส่วนทางสังคมเท่านั้น ยังเป็นการกระตุ้น Funders ให้มีกระบวนการทำงานแบบใหม่และใช้ทรัพยากรจำกัดลง จัดให้มีการประสานงานและการสร้างมาตรการ ที่เชื่อมโยงกันเป็น Concert แทนการคิดและการทำงานแบบพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปแบบค่อยเป็นค่อยไป

Future Shock

อะไรบ้างที่ Funders องค์กรไม่แสวงหากำไร เจ้าหน้าที่รัฐบาล ผู้นำชุมชน และผู้บริหารภาคธุรกิจจะต้องเห็นชอบร่วมกัน และต่างฝ่ายต่างนำเอาเรื่องเหล่านั้นไปผลักดันและขยายผลสั่งการในหน่วยงานของตนได้ ตัวอย่างจากความสำเร็จของ Strive ที่ร่วมกับชุมชนในพื้นที่ 9 ชุมชน มีโครงการจากอู่ไกวเปลไปถึงการสร้างอาชีพเป็นแนวคิดแกน การขยายผลความสำเร็จออกไปในวงกว้างหรือจะขยายให้เป็นงานในระดับชาติ ในกรณีของ Strive ไม่ได้ดำเนินการตามแบบ Scaling up แต่เป็นการโยงการขยายสาขาไปยังเมืองอื่นๆ ที่มีความสนใจจะสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นในด้านต่างๆ (อย่างยืดหยุ่น) ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมดังกล่าวได้นำเอาชุมชนใหม่เข้ามาร่วมสร้างเป็น Collective Impact

ยิ่งไปกว่านั้น การเรียนรู้ต่างๆของการดำเนินงานในโครงการนี้ Strive ใช้ Web-based knowledge เป็นแหล่งข้อมูลศูนย์กลางสำหรับการพัฒนา – สร้างเป็น Strive's model ในขณะเดียวกัน

พัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ชุมชนแต่ละแห่งและผู้สนใจทั่วไป สามารถทำความเข้าใจเรื่องต่างๆควบคู่ตามไปได้

การดำเนินงานของ Strive ข้างต้น ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในภาคส่วนของสังคม และจะส่งผลต่อไปยังการเปลี่ยนแปลงในระดับชาติในอนาคตต่อไป ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ต่างไปจากการทำงานแบบ Isolated impact โดยสิ้นเชิง

.....

22 พฤษภาคม 2558