

## องค์ความรู้เรื่องการส่งเสริมเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

### การสร้างเครือข่าย (Networking)

**เครือข่าย (Networking)** หมายถึง การเชื่อมโยงของกลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความ เป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

#### ประเด็นสำคัญของความหมายข้างต้น คือ

- ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นโดยสมัครใจ
- กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
- การเป็นสมาชิก เครือข่ายต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเอง ของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

**การเชื่อมโยง** ในลักษณะของเครือข่ายไม่ได้หมายถึงการจัดการให้คนมานั่งรวมกันเพื่อพูดคุย สนทนากันเฉย ๆ โดยไม่ได้ “ร่วมกัน” ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเปรียบเทียบการเอาก้อนอิฐมากองรวมกัน ย่อมไม่เกิด ประโยชน์แต่อย่างใด การเชื่อมโยงเข้าหากันจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเอาก้อนอิฐแต่ละก้อนมาต่อกันเป็นกำแพงโดยการ ประสานอิฐแต่ละก้อนเข้ากันอย่างเป็นระบบ และก็ไม่ใช่เป็นแค่การรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีความสนใจร่วมกันเพียง เพื่อพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรม ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วย และไม่ใช้การรวมรายชื่อบุคคลที่มีความสนใจเหมือนกันไว้ในมือเพื่อ สะดวกแก่การติดต่อ การมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนหาสมาชิกเพิ่มขึ้น ยิ่งได้รายชื่อมากก็ยิ่งทำให้เครือข่าย ใหญ่ขึ้น การกระทำเช่นนี้เปรียบเหมือนการขยายวงใส่อิฐให้โตขึ้น เพื่อจะได้บรรจุอิฐได้มากขึ้น แต่กองอิฐในวงก็ยิ่ง วางระเกะระกะขาดการเชื่อมโยงประสานกันอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น เครือข่ายต้องมีการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรม บางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เพื่อภารกิจ บรรลุเป้าหมายแล้ว เครือข่ายก็อาจยุบสลายไป แต่ถ้ามีความจำเป็นหรือมีภารกิจใหม่อาจกลับมารวมตัวกันได้ใหม่ หรือจะเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระยะยาวก็ได้

การรวมตัวเป็นเครือข่ายในลักษณะการแลกเปลี่ยน ต้องสกัดเอาส่วนดีหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่าย มาเรียนรู้และสนับสนุนกันและกัน เป็นผืนกกำลังในลักษณะที่มากกว่า  $1 + 1 = 2$  แต่ต้องเป็น  $1 + 1 > 2$  หรือ เรียกว่าพลังทวีคูณ ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายต้องดีกว่าผลรวมที่เกิดจากการปล่อยให้ต่างคนต่างทำ แล้วนำผลลัพธ์ของแต่ละคนมารวมกัน

#### องค์ประกอบของเครือข่าย

เครือข่ายมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย ๗ อย่างด้วยกัน คือ

๑. มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (common perception)
๒. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)
๓. มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)

๔. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)
๕. การมีเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)
๖. มีการเกี่ยวพันพึ่งพากัน (interdependent)
๗. มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

### ปรัชญาการสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายต้องคำนึงถึงเสมอว่า “เครือข่าย” เป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ การนำเครือข่ายต้องมี LINK หมายถึง “การเชื่อมโยง”

L = Learning หมายถึง การเรียนรู้

I = Investment หมายถึง การลงทุน

N = Nature หมายถึง การฟูมฟักบำรุงรักษา

G (K) = Give หมายถึง การรักษาความสัมพันธ์ ซึ่งรวมกันเป็นคำว่า LINK หมายถึง การเชื่อมโยง

### ความจำเป็นที่จะต้องมีเครือข่าย

การพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใด ๆ ที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรเดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดเดิม อาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายใน ใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลาานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างยิ่งและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

การสร้าง “เครือข่าย” สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนใช้ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก

### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่าย

๑. สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวมอย่างไร
๒. สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
๓. มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้ และกระจายงานได้ทั้งถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยาก โดยเฉพาะครั้งแรก ๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้
๔. จัดให้มีและการกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ

๕. สนับสนุนสมาชิกทุก ๆ กลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้

๖. สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย

๗. สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

๘. สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน

๙. จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป

๑๐. จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

๑๑. จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน

### **การรักษาเครือข่าย**

ตราบไต่ที่ภารกิจเครือข่ายยังไม่สำเร็จย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาเครือข่ายไว้ ประคับประคองให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และบางกรณีหลักจากเครือข่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ก็จำเป็นต้องรักษาความสำเร็จของเครือข่ายไว้ หลักการความสำเร็จของเครือข่าย มีดังนี้

๑. มีการจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง

๒. มีการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย

๓. กำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ

๔. จัดหาทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ

๕. ให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา

๖. มีการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

### **เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร**

สุวรรณภา บัวพันธ์ (๒๕๔๓) ได้กล่าวถึงเครือข่าย ว่าเครือข่ายหมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานบุคคลกลุ่ม หรือหลาย ๆ องค์กรที่ต่างมีทรัพยากรของตนเอง มีวิธีการดำเนินงาน และมีเป้าหมายของตัวเอง บุคคลกลุ่ม หรือองค์กรเหล่านี้ได้เข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควรและอาจจะไม่ได้มีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอแต่ก็วางรากฐานเอาไว้ เมื่อฝ่ายหนึ่งมีความต้องการที่จะขอความช่วยเหลือ หรือขอความร่วมมือเพื่อช่วยแก้ปัญหา ก็สามารถบอกไปได้โดยการสร้างเครือขายนั่น คำว่าเครือข่ายพันธมิตรนั้น ในภาษาอังกฤษอาจใช้ได้หลายคำ อาทิ Partnerships , Alliance, Collaborative, Coalitions หรือ Network ซึ่งแม้ว่าจะมีความหมายในภาษาไทยว่าเครือข่ายพันธมิตรหรือพันธมิตรเช่นเดียวกัน แต่ในทางเทคนิคแล้วอาจจะมิ

ความแตกต่างกันอยู่บ้างในแต่ละคำภาษาอังกฤษ ความแตกต่างที่ว่านี้อาจจะแตกต่างในประเด็นของระดับของความร่วมมือหรือ ความเข้มข้นของความร่วมมือกัน หรือว่าต่างกันขนาดของความร่วมมือ แตกต่างในรูปแบบของ ความร่วมมือ และแตกต่างในประเภทของความร่วมมือ แต่อย่างไรก็ตามการเข้ามาร่วมมือเป็นเครือข่ายพันธมิตรนั้น ทุกฝ่ายต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ และระดับของการมีส่วนร่วมของตนในเครือข่ายฯ ทุกฝ่ายที่เข้ามาร่วมมือกันจะต้องเข้าใจและยอมรับในการตัดสินใจร่วมกัน ของเครือข่ายโดยใช้มติเอกฉันท์ในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรให้เข้มแข็งและยั่งยืนก็คือ “ยิ่งทำตนเป็นผู้ให้ (Give) คนอื่นมากเท่าไร ก็ย่อมจะได้รับ (Take) กลับมามากเท่านั้นในอนาคตข้างหน้า ”

จากนิยามความหมายที่ค้นคว้ามาได้ทั้งหมดนี้ จึงพอสรุปได้ว่า “เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร” มีความหมายถึงระบบประสานความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มองค์กรประชาชนที่ใช้ชื่ออื่น ๆ แต่มีลักษณะการดำเนินงานที่ใช้หลักการสหกรณ์เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือกันให้เกิดการพัฒนาองค์กรของตนและเพื่อนพันธมิตรในเครือข่ายให้มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เกิดการประสานผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน และเกิดผลลัพธ์สุดท้ายเป็นการพัฒนาเครือข่ายที่ยั่งยืน

เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้น มีการรวมตัวกันทั้งแบบรูปนัย (Formal Structure) และแบบ อรูปนัย (Informal Structure) รูปแบบโครงสร้างรวมตัวเป็นเครือข่ายแบบรูปนัยนั้นได้แก่เครือข่ายของชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ชุมนุม ๕ สหกรณ์ระดับชาติ และสันนิบาตสหกรณ์ ซึ่งเป็นการรวมตัวที่มีกฎหมายรองรับ มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ส่วนโครงสร้างเครือข่ายสหกรณ์แบบอรูปนัยนั้น เป็นการรวมตัวกันเองในพื้นที่แต่ละจังหวัด เช่น ชมรมระดับจังหวัดของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น เป็นการรวมตัวแบบหลวม ๆ โดยไม่มีกฎหมายรองรับ อย่างไรก็ตาม การรวมตัวเป็นเครือข่ายทั้ง ๒ รูปแบบต่างก็มีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน คือ เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จนเกิดการพัฒนายั่งยืนในขบวนการสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

### ความสำคัญของเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

เครือข่ายพันธมิตรที่สร้างขึ้นในขบวนการสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้น ไม่ว่าจะเป็แบบรูปนัยหรือแบบอรูปนัยก็ตามหากเกิดมีเครือข่ายขึ้นมาแล้วย่อมเกิดประโยชน์แก่ ทุกองค์กรที่เข้ามาร่วมตัวกันเป็นเครือข่าย โดยที่ทุกฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ที่เท่าเทียมกันดังนั้นจึงพอสรุปความสำคัญของเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรได้ดังต่อไปนี้

๑. เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง ทั้งนี้ โดยการที่เครือข่ายจะมีการรวมตัวกันในการซื้อปัจจัยการผลิต เช่น การที่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรจะรวมตัวกันซื้อปุ๋ยหรือเมล็ดพันธุ์ข้าวมาใช้ในฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ ด้วยกัน ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าปริมาณซื้อ (Volume) ที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ย่อมจะทำให้ทั้งสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรได้ใช้ปุ๋ยหรือเมล็ดพันธุ์ข้าวในราคาที่ถูกลง

๒. เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทำให้เกิดการพัฒนาการผลิตการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวข้าวอินทรีย์ เช่น กลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ผู้ปลูกข้าวอินทรีย์ ของสหกรณ์กลุ่มเกษตรกรในพื้นที่จังหวัดอำนาจเจริญ โดยที่สมาชิกที่เข้ามาร่วมในเครือข่ายบางกลุ่มเกษตรกรหรือบางสหกรณ์จะทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตส่งให้สหกรณ์ที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กระจายสินค้ารวบรวม เพื่อ

จำหน่ายในราคาสูง รวมทั้ง จัดหาเมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพจากสหกรณ์เครือข่ายต่างจังหวัดมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ในราคาที่ถูกลงกว่าท้องตลาด

๓. เครือข่ายสหกรณ์ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันในทางการผลิต โดยการใช้ประโยชน์จากเศษเหลือของอีกฝ่ายในการผลิต สามารถนำไปเป็นปัจจัยผลิตของอีกฝ่ายในเครือข่าย ตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรที่ทำนา ทำไร่ สามารถรับซื้อมูลโค มูลสุกร มูลไก่ จากสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ดังกล่าวได้

๔. เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทำให้มีพลังทางการตลาดเพิ่มขึ้น การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายจะทำให้ไม่มีการแข่งขันกันขายผลผลิต ไม่มีการตัดราคากันเอง โดยสหกรณ์ที่เป็นศูนย์กระจายสินค้าได้มีข้อตกลงทำสัญญากับสมาชิกสหกรณ์ เพื่อรวบรวมผลผลิต ทำให้เครือข่ายมีพลังทางการตลาดในการต่อรองราคาผลผลิตกับพ่อค้าคนกลาง

๕. เครือข่ายสหกรณ์ทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกับทางการตลาด ตัวอย่างเช่น สหกรณ์กลุ่มเกษตรกรที่ผลิตข้าวหอมมะลิรวมตัวกันรวบรวมข้าว ให้สหกรณ์ที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์ ส.ก.ต.ธ.ก.ส. อำนาจเจริญ จำกัด จะนำข้าวเปลือกไปแปรรูป บรรจุขนาด ๕ กิโลกรัม ข้าวหอมมะลิ คุณภาพ ข้าวเอไรท์ ส่งจำหน่ายให้กับ ธ.ก.ส. รวมทั้งทำหน้าที่เป็นศูนย์กระจายสินค้า เพื่อเชื่อมโยงกับสหกรณ์เครือข่ายต่างจังหวัดในการจำหน่ายข้าวหอมมะลิและข้าวเหนียว หรือสินค้าประเภทสิ่งทอ ผ้าไหม เครื่องจักสาน อื่นๆ เป็นต้น ในกรณีนี้เครือข่าย ก็จะได้รับประโยชน์ทั้ง ๒ ฝ่าย

๖. เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทำให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในเครือข่ายนั้นมีทุกบริบท ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการกลุ่ม/สหกรณ์ ด้านกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ควรทำไปบนรากฐานของข้อมูลทางการเงินและการบัญชี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดทำบัญชีและงบประมาณด้านพัฒนาบุคคลกรในกลุ่ม/สหกรณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการผลิตและด้านการตลาด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้ฝ่ายที่อ่อนแอและไม่เข้มแข็งในเรื่องของการบริหารจัดการการผลิตและการตลาด ได้มีโอกาสรับการถ่ายทอดและถ่ายทอดประสบการณ์จากฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองในองค์กร

### **ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร**

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มอื่นในท้องถิ่น อาทิ กลุ่มอาชีพผลิตสินค้า โอท็อปกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ฯลฯ กลุ่มเหล่านี้แม้จะมีได้ใช้ชื่อสหกรณ์ และมีได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ก็ตาม แต่ก็มีการรวมตัวกันเพื่อช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันตามแนวทาง หลักการ วิธีการและอุดมการณ์สหกรณ์เช่นกัน ดังนั้นเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของสหกรณ์และกลุ่มองค์กรประชาชนเหล่านี้ จึงควรมีการประสานและรวมตัวกันเป็นเครือข่าย (Network) เพื่อให้เกิดการพัฒนาในขนาดที่ใหญ่ขึ้น และเป็นการพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืน อย่างไรก็ตามการดำเนินงานเครือข่ายสหกรณ์ในพื้นที่ใดๆ ก็ตาม หากจะมุ่งหวังความสำเร็จผลแล้วควรต้องพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานเครือข่ายสหกรณ์ด้วย ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเหล่านี้ได้แก่

๑. การทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในบรรดาสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มต่างๆ ที่เข้ามา  
รวมตัวเป็นเครือข่าย ความเข้าใจอย่างชัดเจนดังกล่าวมานี้คือความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์ (Vision)  
และพันธกิจ (Mission) ของเครือข่ายที่ได้รับเป้าหมายและผลลัพธ์สุดท้ายได้อย่างชัดเจนและวัดได้วิสัยทัศน์และ  
พันธกิจของเครือข่ายนี้ควรมีวิธีการกำหนดโดยทุกองค์กรในเครือข่ายได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นั่นก็  
คือทุกฝ่ายได้ร่วมกันวิเคราะห์ตนเอง และวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก แล้วจึงมาช่วยกันกำหนด  
เป็นวิสัยทัศน์ของเครือข่าย

๒. การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์กรสมาชิกเครือข่ายทุกฝ่ายอย่าง  
ชัดเจนหลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจร่วมและกำหนดเป้าหมายร่วมของเครือข่ายแล้ว ก็ต้องมีการ  
กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละองค์กรในเครือข่ายให้ชัดเจน เพื่อให้แต่ละองค์กรช่วยกัน  
ทำงานตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้แบ่งและมอบหมายกันทำเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วม  
ของเครือข่ายได้ตามต้องการ ความรับผิดชอบในแต่ละบทบาทและหน้าที่นั้น ควรแบ่งกันทำงานตามความชำนาญ  
เฉพาะทางของแต่ละฝ่าย

๓. องค์กรสมาชิกเครือข่ายทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ ได้มีส่วนร่วมในอำนาจหน้าที่  
และมีส่วนร่วมในอำนาจหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกฝ่ายในเครือข่ายเห็นพ้องต้องกันในทางที่ ทุกฝ่าย  
จะเป็นผู้ให้ (Giver) และผู้รับ (Taker) ที่สมดุล จึงจะถือว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการรวมตัวกันของเครือข่าย ความ  
หลากหลายและความแตกต่างกันขององค์กร

๔. องค์กรสมาชิกเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ความเท่าเทียมกันในที่นี้ หมายถึงความเท่า  
เทียมกันในเรื่องของบทบาทหน้าที่และความสำคัญที่มีต่อเครือข่าย ตามหลักการ วิธีการ และอุดมการณ์สหกรณ์ที่  
กล่าวไว้ว่าสมาชิกทุกคนนั้นมีความเท่าเทียมกันในสหกรณ์ ดังนั้นในระดับเครือข่ายองค์กรสมาชิกไม่ว่าจะเป็น  
ชุมชนระดับจังหวัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ เป็นสหกรณ์ขนาดกลาง เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก หรือเป็นกลุ่มเกษตรกร  
ขนาดต่าง ๆ ต่างฝ่ายต่างก็มีบทบาทภาระหน้าที่ และมีความสำคัญต่อเครือข่ายอย่างเท่าเทียมกันไม่มีองค์กรใดที่  
เหนือกว่าองค์กรใดในเครือข่ายจนทำให้อีกฝ่ายรู้สึกที่ตนเองต่ำต้อย (Inferior) กว่าฝ่ายอื่น

๕. ความต่อเนื่องของตัวบุคคลในการดำเนินโครงการ (Continuity) ปัจจัยนี้มีผลกระทบอย่าง  
มากต่อการดำเนินงานเครือข่าย ทั้งนี้ เพราะข้อตกลงหรือพันธสัญญา (Commitment) ต่าง ๆ ในการร่วมดาเนิน  
งานเครือข่ายอาจไม่ได้รับการหิยบายมาปฏิบัติ เพราะองค์กรสมาชิกได้มี การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่เป็นกุญแจ  
สำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย

๖. ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสที่ว่านี้หมายถึงความโปร่งใสในระบบธรรมาภิบาล  
ในการดำเนินงานเครือข่าย โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดกติกา ข้อตกลง วิธีการทำงานร่วมกัน และการแบ่งแยกหน้าที่  
โดยชัดเจนของทุกฝ่าย ทุกองค์กร จากนั้นก็เป็นความโปร่งใส ในการเปิดเผยบัญชีธุรกิจของตนเองและของ  
เครือข่าย ความโปร่งใสในการเจรจาต่อรองในทุกกิจกรรม ที่เครือข่ายตกลงจะทำร่วมกัน

๗. ความมั่นคงในพันธสัญญา (Commitment) ความสำเร็จของการดำเนินงานเครือข่ายจะขาด  
ปัจจัยนี้เสียมิได้ กิจกรรมหลายอย่างที่เครือข่ายมีมติเอกฉันท์ว่าจะทำร่วมกัน หากองค์กรสมาชิกไม่มีความมั่นคง  
ในพันธสัญญาที่ทำไว้ต่อกัน กิจกรรมต่อ ๆ ไป ที่ตกลงกันไว้ก็จะไม่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะการซื้อปุ๋ยร่วมกัน การผลิตเมล็ด

พันธมิตรร่วมกัน หรือว่าการแปรรูปข้าวเพื่อส่งให้ ธ.ก.ส. เป็นต้น ผลสุดท้ายเมื่อไม่มีกิจกรรมร่วมกัน เครือข่ายก็ต้องสลายไป

๘. ความร่วมมือในเครือข่าย (Participation) ความสำเร็จของเครือข่ายจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรสมาชิกให้ความร่วมมือ และความเจริญก้าวหน้าของเครือข่ายก็จะวัดได้ด้วยขนาดของความร่วมมือนี้ โดยที่ในระยะแรก ๆ ของการดำเนินงานเครือข่ายอาจมีสมาชิกเข้าร่วมด้วยจำนวนไม่มากนัก แต่เมื่อมีการดำเนินงานเครือข่ายประสบความสำเร็จให้เห็นเป็นรูปธรรม จึงบังเกิดผล ในการเจริญรอยตามให้องค์กรอื่น ๆ ในพื้นที่อยากเข้าร่วมเครือข่ายด้วย ดังนั้น เมื่อกาลเวลาผ่านไป จำนวนองค์กรสมาชิกก็ควรจะทวีจำนวนขึ้นด้วย จึงจะเรียกว่าเครือข่าย มีความเติบโตอย่างยั่งยืน

๙. ความเป็นองค์กรรูปนัย (Formal Organization) เครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอาจมีความจำเป็นต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เพราะความเป็นนิติบุคคลของเครือข่ายมีผล ต่อความน่าเชื่อถือและจำเป็นสำหรับการติดต่อหาธุรกรรมสัญญาต่าง ๆ กับพันธมิตรทางธุรกิจภายนอกเครือข่าย

๑๐. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ในผลของการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของเครือข่าย ความพึงพอใจในการดำเนินงานเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จนี้ต้องมีความสอดคล้องกันทั้ง ๓ ระดับในองค์กรสมาชิก ได้แก่ ระดับสมาชิกองค์กร ระดับผู้บริหารองค์กร และระดับเครือข่าย ทุกระดับ

๑๑. การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจการพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยเสริมความสำเร็จของเครือข่าย โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริม กำกับ แนะนำ และนักวิชาการที่จะต้องหากระบวนการและรูปแบบที่เหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละ พื้นที่มาทำการกระตุ้นให้เครือข่ายเกิดความร่วมมือร่วมใจในการร่วมกันพัฒนาเครือข่าย และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำเครือข่ายไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

๑๒. การพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) ของเครือข่ายผู้นำสหกรณ์นั้นเป็นแกนนำที่สำคัญในการพัฒนาความร่วมมือในเครือข่ายอย่างจริงจังและเกิดความมั่นคงต่อไป การพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถนี้ หมายรวมถึงการพัฒนาให้มีผู้นำรับช่วงสืบทอดการบริหารงานเครือข่ายไปโดยตลอดด้วย เพราะถ้าเราไม่ได้เตรียมการความสำเร็จของเครือข่ายสหกรณ์ก็ จะไม่มีความยั่งยืนประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการจัดการความรู้เรื่อง “การสร้างเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร” ชุดความรู้ “การสร้างเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร” จะเป็นเครื่องมือให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอำนาจเจริญ ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์

ภาพกิจกรรมประชุมเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรจังหวัดอำนาจเจริญ

