

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาร่วมมือในการป้องกันปัญหายาเสพติดระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ศึกษาเฉพาะศูนย์อำนวยการประสานงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดภาคเยาวชน (ศอ.ปส.ย.) มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการสร้างความร่วมมือ ในการป้องกันปัญหายาเสพติดของศูนย์อำนวยการประสานงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดภาคเยาวชน (ศอ.ปส.ย.)
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือ (Models of Collaborative Management) ที่เกิดขึ้นในการป้องกันปัญหายาเสพติดของศูนย์อำนวยการประสานงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดภาคเยาวชน (ศอ.ปส.ย.)
3. เพื่อศึกษาทักษะความสามารถของข้าราชการที่จำเป็นต้องมีในการสร้างและบริหารความร่วมมือของศูนย์อำนวยการประสานงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดภาคเยาวชน (ศอ.ปส.ย.)
4. เพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือป้องกันปัญหายาเสพติดของศูนย์อำนวยการประสานงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดภาคเยาวชน (ศอ.ปส.ย.)

ซึ่งการศึกษาได้กำหนดขอบเขตเฉพาะความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง อันเป็นความร่วมมือระหว่างองค์การภาครัฐ ได้แก่ สำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด สำนักงาน ป.ป.ส. องค์การพัฒนาเอกชน ได้แก่ สมาคมองค์กรพัฒนาเอกชนเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดพื้นเอเชีย-แปซิฟิก (สปส.อป.) และองค์การภาคเยาวชน ได้แก่ คณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง ซึ่งประกอบด้วยเยาวชนจาก 2 ลักษณะ คือ เยาวชนที่มีองค์การภาคเยาวชนสังกัด ได้แก่ สโมสรวิทยากรเยาวชน และเยาวชนที่ไม่มีองค์การภาคเยาวชนสังกัดโดยเป็นแกนนำเยาวชนจากสถานศึกษาต่างๆ

ในการศึกษาได้ใช้วิธีการศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสำรวจและรวบรวมข้อมูลได้ใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการวิจัยภาคสนาม (Field Research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือ

ของ ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง จำนวน 10 ราย และการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม (Participant Observation) และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และพรรณนาถึงความร่วมมือในการป้องกันปัญหายาเสพติดของ ศอ.ปส.ย. ที่เกิดขึ้น ตามกรอบประเด็นในการศึกษา ซึ่งผลการศึกษาและผลการวิเคราะห์ตามประเด็นในการศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. กระบวนการสร้างความร่วมมือ มีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1.1 การริเริ่มหรือกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ (Activation)

ความเป็นมาของ ศอ.ปส.ย. มีผลสืบเนื่องมาตั้งแต่การดำเนินงานของเครือข่ายเยาวชนต่อต้านยาเสพติด (ONCB Youth Network) ซึ่งทำให้สำนักงาน ป.ป.ส. กับองค์การภาคเยาวชนมีระดับความแน่นแฟ้นเชิงโครงสร้าง (Degree of Structural Embeddedness) อยู่ในระดับที่สูง อันเป็นปัจจัยโดยตรง (Direct Antecedents) ที่ทำให้เกิดการสร้างความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย. นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยส่งเสริมจากรูปแบบของปัญหาเสพติดและแนวคิดในการป้องกันปัญหา นโยบายและงบประมาณที่ผลักดันให้เกิดแนวคิดการสร้างความร่วมมือ ศอ.ปส.ย. ขึ้น โดยจุดเริ่มต้น สำนักงาน ป.ป.ส. ได้พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับแกนนำเยาวชนจากองค์การภาคเยาวชนต่างๆ ถึงความเป็นไปได้ในการสร้างความร่วมมือ รวมถึงพูดคุยกับสมาคมองค์กรพัฒนาเอกชนเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดภาคพื้นเอเชีย-แปซิฟิก (สปส.อป.) เพื่อให้มารับบทบาทด้านการบริหารจัดการเงินในความร่วมมือ ซึ่งทุกฝ่ายก็เห็นชอบที่จะสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น

จากนั้นจึงได้ระบุและรวบรวมบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มาเข้าร่วมในการสร้างความร่วมมือ ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง ซึ่งประกอบด้วยองค์การจาก 3 ภาคส่วน คือ องค์การภาครัฐ ได้แก่ สำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด สำนักงาน ป.ป.ส. องค์กรพัฒนาเอกชน ได้แก่ สมาคมองค์กรพัฒนาเอกชนเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดภาคพื้นเอเชีย-แปซิฟิก (สปส.อป.) และองค์การภาคเยาวชน ได้แก่ แกนนำของสโมสรวิทยากรเยาวชนและกลุ่มแกนนำเยาวชนจากสถานศึกษา โดยรวมตัวกันเป็นคณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง และได้จัดอบรมคณะทำงาน ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้เข้าใจบทบาทและจัดโครงสร้างการทำงาน

1.2 การวางกรอบความร่วมมือ (Framing)

เมื่อ ศอ.ปส.ย. ส่วนกลางได้จัดตั้งขึ้นแล้ว จากนั้นจึงได้วางกรอบความร่วมมือในประเด็นต่างๆ สำหรับการดำเนินงานร่วมกัน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย ภารกิจหลัก ยุทธศาสตร์ กรอบกิจกรรม นอกจากนี้ยังร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ วัฒนธรรมและอัตลักษณ์ในการดำเนินงานร่วมกัน เช่น การกำหนดชื่อของความร่วมมือ ตราสัญลักษณ์ และบัตรประจำตัวคณะทำงานฯ รวมถึงกำหนดระบบการ

ติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งส่วนใหญ่การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องใน ศอ.ปส.ย. ส่วนกลางเป็นการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

1.3 การสร้างสภาพเงื่อนไขและเอื้ออำนวยการปฏิสัมพันธ์ (Facilitating Interaction) เป็นการสร้างความไว้วางใจ โดยการสร้างความไว้วางใจ ของ ศอ.ปส.ย. สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่ “ช่วงเริ่มต้น” ซึ่งองค์การแต่ละฝ่ายมีความไว้วางใจที่ดีต่อกัน ต่อมา คือ “ช่วงสับสน” ในช่วงนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงาน ป.ป.ส. กับคณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง เริ่มห่างเหินออกไปและความไว้วางใจลดน้อยลง ซึ่งเป็นผลจากปัจจัยหลายประการ จนทำให้เกิด “ช่วงฟื้นฟู” ซึ่งเป็นช่วงที่พยายามสร้างความไว้วางใจให้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยแต่ละฝ่ายได้พยายามปรับการดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมของแต่ละองค์การให้ได้มากที่สุด โดยมีการปรับเงื่อนไขด้านเวลาในการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบในการปฏิบัติงาน และพยายามทำความเข้าใจกับสภาพเงื่อนไขและพลวัตของบุคลากรโดยเฉพาะในองค์การภาคเยาวชน รวมถึงมีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ซึ่งโดยหลักได้ใช้วิธีการพูดคุยร่วมกันถึงความคาดหวังและความต้องการของแต่ละฝ่าย เพื่อให้มีความเข้าใจกันมากขึ้น และพยายามปรับแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ความร่วมมืออยู่บนฐานที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์และเห็นพ้องตรงกันมากขึ้น

2. กิจกรรม/โครงการที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้านดังต่อไปนี้

2.1 โครงการด้านการจัดทำและอำนวยการยุทธศาสตร์ ศอ.ปส.ย.ส่วนกลางได้ดำเนินโครงการเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์และกรอบกิจกรรม สำหรับเป็นทิศทางการดำเนินงานของ ศอ.ปส.ย. ในระดับต่างๆ ทั้งระดับชาติ ระดับภาคและระดับจังหวัด รวมถึงเป็นทิศทางการดำเนินงานของ ศอ.ปส.ย. ส่วนกลางเอง ซึ่งได้จัดอยู่เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณ 2551 ถือเป็นปีแรกของการสร้างความร่วมมือ การกำหนดยุทธศาสตร์และกรอบกิจกรรม องค์การภาคเยาวชนจึงไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดอย่างชัดเจนมาตั้งแต่ต้น ต่อมาในปีงบประมาณ 2552-2553 องค์การภาคเยาวชนจึงได้มีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์และกรอบกิจกรรม อย่างไรก็ตามเห็นได้ว่าองค์การเยาวชนจากพื้นที่ต่างๆ ยังไม่ได้มีส่วนร่วมในการสะท้อนปัญหา ความต้องการและร่วมกำหนดยุทธศาสตร์มากนัก โดยมีบทบาทเพียงพิจารณาร่างยุทธศาสตร์และกรอบกิจกรรมที่คณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย. ส่วนกลางยกกว้างมา และในการจัดการโครงการด้านนี้คณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย. ส่วนกลางมีบทบาทหลักในการบริหารจัดการประชุม ส่วนสำนักงาน ป.ป.ส. มีหน้าที่ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ อย่างไรก็ตาม

ก็ตาม สังเกตได้ว่าสำนักงาน ป.ป.ส. มีอิทธิพลในด้านความคิดต่อองค์การภาคเยาวชนในการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นอย่างมาก

2.2 โครงการด้านการจัดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์/รณรงค์เพื่อการป้องกันยาเสพติด มีทั้งหมด 2 โครงการ ได้แก่ โครงการมหกรรมป้ายผ้า “รวมพลังเยาวชนไทย พร้อมใจทำความดีตามคำพ่อสอน” เป็นโครงการที่ ศอ.ปส.ย.ส่วนกลาง ได้ร่วมกับ ศอ.ปส.ย.ระดับภาคทั่วประเทศจัดทำขึ้นในระดับภาพรวมของเครือข่าย ศอ.ปส.ย.ทั้งหมด ผลจากการดำเนินโครงการสามารถสร้างกระแสการทำความดีและตระหนักในการหลีกเลี่ยงยาเสพติดในกลุ่มเยาวชนที่เข้าร่วมเขียนป้ายผ้าและร่วมงานมหกรรมได้ แต่ไม่ได้ขยายผลในวงกว้างมากนัก และผลลัพธ์สำคัญที่ได้จากโครงการนี้ คือ สามารถส่งผลให้แกนนำเยาวชนของ ศอ.ปส.ย.ส่วนกลางและ ศอ.ปส.ย.ภาคต่างๆ มีความสนิทสนมกันมากขึ้น แต่ไม่ได้ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงาน ป.ป.ส.และคณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย.ส่วนกลางกระชับแน่นแฟ้นมากขึ้น เนื่องจากมีการแบ่งงานที่ชัดเจน จึงทำให้แต่ละฝ่ายมิได้ดำเนินการเกี่ยวข้องกัน และไม่ได้ร่วมแรง (Co-labor) ในการดำเนินงานกันอย่างต่อเนื่องที่

อีกโครงการหนึ่ง คือ การร่วมจัดกิจกรรมในงานมหกรรมวันต่อต้านยาเสพติดที่สำนักงาน ป.ป.ส. จัดเป็นประจำทุกปี โดย ศอ.ปส.ย.ส่วนกลางเป็นตัวแทน ศอ.ปส.ย. ในระดับต่างๆ ร่วมจัดกิจกรรมและจัดนิทรรศการภายในงาน ซึ่งคณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย.ส่วนกลางมีบทบาทหลักโดยอิสระในการคิดและดำเนินกิจกรรมภายในพื้นที่นิทรรศการ ส่วนสำนักงาน ป.ป.ส. ได้จัดสรรพื้นที่สำหรับการจัดกิจกรรมและนิทรรศการภายในงานมหกรรม และมีหน้าที่ให้คำแนะนำแก่คณะทำงานเยาวชนฯ ผลที่ได้รับจากโครงการ คือ ได้ประชาสัมพันธ์ถึงเครือข่ายและการดำเนินงานให้เยาวชนและประชาชนโดยทั่วไปได้รับทราบมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามงานมหกรรมได้จัดในระยะเวลาที่ไม่มากนัก ดังนั้น จึงรณรงค์และประชาสัมพันธ์ได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น

2.3 โครงการด้านเฝ้าระวัง ในช่วงสองปีแรกของ ศอ.ปส.ย. ภารกิจด้านการเฝ้าระวังถือเป็นภารกิจที่สำคัญ ซึ่งได้ดำเนินโครงการไปจำนวน 2 โครงการ คือ โครงการจัดเก็บข้อมูลเฝ้าระวังนาร่องและโครงการฝึกอบรมคณะทำงานเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดภาคเยาวชน ซึ่งคณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย.ส่วนกลางมีบทบาทหลักในการดำเนินงาน ส่วนสำนักงาน ป.ป.ส. มีบทบาทให้คำแนะนำและแนวคิดในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ในช่วงหลังคณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย.ส่วนกลางได้พูดคุยให้ สำนักงาน ป.ป.ส. ทราบว่าไม่ต้องการดำเนินโครงการ

ด้านการเฝ้าระวัง เนื่องจากเป็นภารกิจที่ไม่ถนัดและไม่ใช่วรรณชาติของเยาวชน โดยต้องการดำเนินโครงการด้านกิจกรรมสร้างสรรค์มากกว่า โครงการในด้านนี้จึงไม่ได้ผลนัก

2.4 โครงการด้านการพัฒนาความร่วมมือและบริหารจัดการ โดยโครงการที่สำคัญในด้านนี้มี 2 โครงการ คือ โครงการฝึกอบรมคณะทำงาน ศอ.ปส.ย.ส่วนกลาง ซึ่งได้จัดไปจำนวน 2 รุ่น โดยบทบาทหลักในการบริหารจัดการโครงการเป็นบทบาทของคณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย.ส่วนกลาง ส่วนทางสำนักงาน ป.ป.ส. มีบทบาทในการให้คำแนะนำ ร่วมสังเกตการณ์ และเป็นวิทยากรบรรยายในบางช่วง อย่างไรก็ตาม แม้จะได้จัดฝึกอบรมคณะทำงานอยู่เป็นระยะ แต่เนื่องด้วยคณะทำงานเยาวชนฯ ปรับเปลี่ยนอยู่บ่อยครั้ง จึงทำให้ในการดำเนินงานของคณะทำงานเยาวชนฯ ยังมีข้อผิดพลาดอยู่พอสมควรแม้จะเป็นเรื่องที่เคยจัดฝึกอบรมไปแล้ว และโครงการจัดทำเว็บไซต์ ซึ่งได้จัดจ้างบริษัทเอกชนให้พัฒนาเว็บไซต์ของ ศอ.ปส.ย. โดยในโครงการนี้ สำนักงาน ป.ป.ส. มีบทบาทให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนาเว็บไซต์เป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับบทบาทของคณะทำงานเยาวชนฯ

3. รูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือ ความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย.ส่วนกลาง มีรูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือตามแนวคิดของ Agranoff และ McGuire เป็นรูปแบบผู้ให้และผู้รับ (Donor-Recipient Model) โดยมีกิจกรรมความร่วมมือ (Collaborative Activity) ในระดับที่ตื่นตัว (Active) มากพอสมควร และด้านกลยุทธ์ความร่วมมือ (Collaborative Strategy) อยู่ในระดับปานกลาง โดยไม่ได้แสวงหาโอกาส (Opportunistic) หรือตั้งรับ (Passive) อย่างใดอย่างหนึ่งมากกว่ากันนัก

ตามรูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือรูปแบบผู้ให้และผู้รับ (Donor-Recipient Model) จึงสามารถพิจารณารูปแบบความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย.ส่วนกลาง ได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ของผู้ให้ทรัพยากรและผู้รับทรัพยากร โดยสำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด สำนักงาน ป.ป.ส. มีบทบาทเป็นผู้ให้ทรัพยากร ส่วนคณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย.ส่วนกลาง มีบทบาทเป็นผู้รับทรัพยากร ความสัมพันธ์อยู่บนฐานความร่วมมือที่พึ่งพาต่อกัน ซึ่งสำนักงาน ป.ป.ส. จะสามารถดำเนินการป้องกันปัญหาเสพติดได้จำเป็นต้องอาศัยศักยภาพและความสามารถขององค์กรภาคเยาวชน ด้านคณะทำงาน ศอ.ปส.ย.ส่วนกลางเองจะสามารถดำเนินการได้จำเป็นต้องได้รับงบประมาณจากสำนักงาน ป.ป.ส. อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติในความสัมพันธ์แบบผู้ให้และผู้รับ เนื่องจากผู้ให้ทรัพยากรก็ย่อมต้องมีความคาดหวังและความต้องการในการดำเนินงานขององค์กรอื่นที่เป็นผู้รับในความร่วมมือ แต่ก็ไม่สามารถควบคุมหรือบังคับให้ดำเนินการได้ตามความคาดหวังหรือต้องการได้อย่างเต็มที่

จึงจำเป็นต้องใช้การเจรจาต่อรองในความร่วมมือ ดังเช่น กรณีการเจรจาต่อรองในเรื่องภารกิจ เฝ้าระวังภาคเยาวชนที่คณะทำงานเยาวชนฯ ไม่ต้องการดำเนินภารกิจดังกล่าว เป็นต้น รวมถึงผู้รับ ทรัพยากรหรือคณะทำงานเยาวชนฯ จะแสวงหาการปรับเปลี่ยนที่ดียิ่งขึ้น เช่น คณะทำงานเยาวชนฯ ได้พยายามต่อรองสำนักงาน ป.ป.ส. เพื่อให้เกิดคำสั่งการแต่งตั้งคณะทำงาน บัตร ประจำตัวของคณะทำงานเยาวชนฯ และการประชุมเพื่อทำความเข้าใจกับผู้ปกครอง เป็นต้น

4. ทักษะ ความสามารถของข้าราชการในการบริหารจัดการความร่วมมือ

จากการศึกษาและวิเคราะห์ถึงทักษะ ความสามารถของข้าราชการในการบริหารจัดการความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย.ส่วนกลาง สามารถสรุปได้ว่าข้าราชการในการบริหารจัดการความร่วมมือ จำเป็นต้องมีทักษะความสามารถต่างๆ ใน 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

4.1 คุณลักษณะภายในบุคคล ข้าราชการควรมีคุณลักษณะภายในของแต่ละบุคคลที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความร่วมมือระหว่างองค์กร ได้แก่ คุณลักษณะในการมอง ภาพรวม (Big-picture thinking) ของการบริหารจัดการในความร่วมมือระหว่างองค์กรทั้งหมดได้ จากนั้นสามารถมองภาพของบุคคลหรือองค์กรอื่นได้อย่างมีความเข้าใจ/เห็นใจ (Empathetic) รวมทั้งข้าราชการในการบริหารจัดการความร่วมมือจำเป็นต้องมีจิตสาธารณะ (Public Consciousness) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความอดทน (Tolerant of ambiguity) ซึ่งจากการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิดต่างๆ ยังไม่พบว่ามีนักวิชาการคนใดได้ระบุโดยตรงเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านจิตสาธารณะของข้าราชการในการบริหารจัดการในความร่วมมือ

4.2 ทักษะความสามารถการบริหารจัดการระหว่างบุคคล/องค์กรภายในความร่วมมือ ข้าราชการจำเป็นต้องมีทักษะความสามารถสำหรับบริหารจัดการระหว่างบุคคล หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องภายในความร่วมมือได้อย่างเหมาะสม โดยต้องสามารถวางตัวและรักษา ระยะห่างระหว่างองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรภาคเยาวชนได้อย่างเหมาะสม (Role & Gap Management) รวมถึงต้องมีทักษะในการเจรจา (Negotiation Skill) การสื่อสาร (Communication Skill) และการประนีประนอม (Mediation Skill) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญสำหรับการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลและองค์กรต่างๆ ทั้งนี้ จากที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิดต่างๆ ยังไม่สามารถพบได้ว่า มีนักวิชาการคนใดกล่าวถึงความสามารถในการรักษาระยะห่าง (Gap Management) ในการ บริหารจัดการความร่วมมือไว้

4.3 ทักษะความสามารถการบริหารจัดการภายใน/ภายนอกความร่วมมือ ข้าราชการจำเป็นต้องมีทักษะความสามารถในการบริหารจัดการภายในนอกความร่วมมือที่จะส่งผล ต่อสัมพันธภาพภายในความร่วมมือด้วย โดยจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ซึ่งหากข้าราชการได้ร่วมเผชิญและร่วมแก้ไขปัญหาจากภายนอกให้กับ

องค์การต่างๆ ในความร่วมมือแล้ว ก็จะสามารถช่วยสร้างความไว้วางใจและสัมพันธภาพที่ดีต่อกันได้

5. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย. โดยพิจารณาจากจุดมุ่งหมายของการสร้าง ศอ.ปส.ย. พบว่า ยังไม่สามารถบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ได้ โดยการสร้างความร่วมมือที่เกิดขึ้นโดยรวมยังอยู่ในระดับการประสานงาน (Coordination) และการร่วมปฏิบัติการ (Cooperation) ซึ่งระดับความร่วมมือ (Collaboration) ยังเกิดขึ้นไม่เต็มที่นัก การรวบรวมบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องยังไม่เป็นระบบมากนัก การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นยังไม่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม มีเพียงการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านแนวทาง/วิธีการดำเนินงาน ทำให้การประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นเอกภาพจึงยังไม่ปรากฏ ส่วนการขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกันก็ยังไม่เป็นรูปธรรมนัก มีเพียงการสนับสนุนทรัพยากรที่เป็นระบบมากขึ้น ในด้านภารกิจการเฝ้าระวังก็ยังไม่บังเกิดผล รวมถึงได้กำหนดให้ลดความสำคัญในภารกิจด้านนี้ลงไป และในภารกิจการจัดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์และการรณรงค์ก็เกิดผลได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการป้องกันยาเสพติดในวงกว้าง

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย. ในภาพรวม พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความร่วมมือยังไม่บรรลุผลถึงระดับ “ความร่วมมือ” (Collaboration) อย่างแท้จริง เกิดตั้งแต่การเริ่มกระบวนการสร้างความร่วมมือที่มาจากการจัดตั้งมากกว่าเกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรือวิวัฒนาการขององค์การภาคเยาวชน การระบุและรวบรวมบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องจึงไม่อยู่บนฐานของขอบเขตภาระหน้าที่ (Jurisdiction-Based) รวมถึงเมื่อเกิดความร่วมมือขึ้นแล้วก็ยังกระจายความร่วมมือออกไปอย่างรวดเร็ว ทั้งที่ความร่วมมือที่มีอยู่ยังไม่เข้มข้นนักเนื่องจากความเป็นทางการต่างๆ ที่กำหนดอยู่ในความร่วมมือ ตลอดจน ศอ.ปส.ย. ส่วนกลางไม่มีระบบการเรียนรู้และบทบาทหน้าที่ยังรวมศูนย์อยู่ที่แกนนำ และปัจจัยสำคัญอีกประการที่ส่งผลให้ ศอ.ปส.ย. ยังไม่บรรลุผล คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่ไม่เสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมที่ยึดในระบบอาวุโส และรูปแบบการบริหารจัดการความร่วมมือ ศอ.ปส.ย. ที่เป็นรูปแบบผู้ให้และผู้รับ (Donor-Recipient Model) โดยสำนักงาน ป.ป.ส. ถือเป็นผู้ให้ทรัพยากร และคณะทำงานเยาวชน ศอ.ปส.ย. ส่วนกลางถือเป็นผู้รับทรัพยากร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความร่วมมือในการป้องกันปัญหายาเสพติดระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ศึกษาเฉพาะศูนย์อำนวยการประสานงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดภาคเยาวชน (ศอ.ปส.ย.) จึงได้เสนอข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง ข้อเสนอแนะในการสร้างและบริหารจัดการความร่วมมือ และข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง

- ควรพิจารณาระบบและรวบรวมบุคคลและองค์การเพื่อให้มาเข้าร่วมในความร่วมมือกับ ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง จากขอบเขตแห่งภาระหน้าที่รวมทั้งศักยภาพและความพร้อมของบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะสมาคมองค์กรพัฒนาเอกชนเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดภาคพื้นเอเชีย-แปซิฟิก (สปส.อป.) ที่ไม่ได้มีภารกิจหลักในด้านการพัฒนาเยาวชน ดังนั้นในอนาคตหากมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรทั้งจาก สปส.อป. หรือสำนักงาน ป.ป.ส. อาจทำให้มีปัญหาในการประสานความร่วมมือระหว่างกันได้ จึงควรพิจารณาองค์การอื่นเพื่อมาเสริมการดำเนินงานในความร่วมมือ โดยควรมีบทบาทหน้าที่ในการประสานองค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในความร่วมมือทั้งสำนักงาน ป.ป.ส. สปส.อป. และคณะทำงานเยาวชนเยาวชนฯ รวมถึงควรมีภารกิจเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลและดำเนินงานด้านบริหารจัดการให้กับคณะทำงานเยาวชนฯ เพื่อให้มาเสริมการดำเนินงานที่สำนักงาน ป.ป.ส. ยังไม่สามารถดำเนินการหรือเป็นพี่เลี้ยงได้อย่างเต็มที่ และมาเสริมการดำเนินงานในภารกิจที่คณะทำงานภาคเยาวชนฯ ไม่ถนัด

- ควรสร้างระบบการพัฒนาและทดแทนเยาวชน เพื่อให้มีแกนนำเยาวชนที่สามารถดำเนินงานทดแทนกันได้ แม้แกนนำเยาวชนรุ่นเก่าจะสำเร็จการศึกษาและออกไปสู่การประกอบอาชีพ รวมถึงควรสร้างระบบการสื่อสารถ่ายทอดงานและองค์ความรู้ให้ได้ทั่วถึงภายในคณะทำงานเยาวชนฯ เพื่อให้คณะทำงานแต่ละคนสามารถรับรู้การดำเนินงานทั้งในภาพรวมและภาพเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยให้สามารถพัฒนาและทดแทนการดำเนินงานกันได้อย่างเป็นระบบ

- สำนักงาน ป.ป.ส. ควรมีข้าราชการระดับเจ้าหน้าที่ที่ดูแลรับผิดชอบในด้านการสร้างความร่วมมือองค์การภาคเยาวชนที่ชัดเจน โดยควรมีคุณลักษณะ ทักษะและความสามารถตามผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในการศึกษา ทั้งนี้ในการสรรหาและคัดเลือกเจ้าหน้าที่ดังกล่าว ควรพิจารณาจากคุณลักษณะภายในบุคคลตามผลการศึกษาเป็นหลัก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ฝังติดตัวบุคคล พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนได้ยาก นอกนั้นจึงพิจารณาว่ามีแนวโน้มในการพัฒนาทักษะ

ความสามารถในการบริหารจัดการภายใน/ภายนอกความร่วมมือตามผลการศึกษาได้หรือไม่ เนื่องจากทักษะความสามารถเหล่านี้สามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ง่ายกว่าการพัฒนาคุณลักษณะภายในตัวบุคคล นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญถึงความสามารถในการวางตัวและรักษาระยะห่าง รวมถึงทักษะการสื่อสาร เพื่อช่วยให้สามารถลดเงื่อนไขความคิดเห็นที่แตกต่างหรือความขัดแย้งกันให้ลดน้อยลง

- องค์การในภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง ทั้งสำนักงาน ป.ป.ส. สปส.อป. และคณะทำงานเยาวชนฯ ควรมีการพบปะ พูดคุยและ “ร่วมแรง” ในการทำกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เช่น การประชุม การจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน และการสื่อสารผ่าน Social Network เป็นต้น และที่สำคัญอีกประการคือควรสื่อสารถึงเจตนาที่มืออย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อกัน และเพื่อให้สามารถประคองความสัมพันธ์อันดี รวมถึงสามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์การ

- ในภารกิจความร่วมมือที่เกิดขึ้นของ ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง ควรเพิ่มกิจกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะ รวมถึงกิจกรรมเกี่ยวกับการแสวงหาแนวทางการปรับเปลี่ยนให้มากขึ้น เช่น การพัฒนาแผนนโยบายการป้องกันยาเสพติดที่เหมาะสมกับกลุ่มเยาวชน การพัฒนาและวางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมจากภาคเยาวชน และการพัฒนาระเบียบกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานของเยาวชนและเหมาะต่อการตรวจสอบขององค์การที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น รวมถึงการแสวงหาโอกาสเสนอข้อคิดเห็นหรือแผนนโยบายต่อหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายด้านการป้องกันยาเสพติด นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้ ศอ.ปส.ย. ระดับต่างๆ ได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่ต้น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการระดมสมองและเพิ่มการใช้ศักยภาพของแต่ละองค์การที่มีอยู่ในความร่วมมือให้มากยิ่งขึ้น

- ควรเปิดพื้นที่ในความร่วมมือให้เพิ่มมากขึ้น ทั้งพื้นที่ทางกายภาพ และพื้นที่ในทางสังคมหรือโอกาส โดยในพื้นที่ทางกายภาพควรมีพื้นที่การทำงานที่ชัดเจนสำหรับ ศอ.ปส.ย. ส่วนกลาง เพื่อให้แต่ละฝ่ายมีความสะดวกในการประสานและปฏิบัติงานโดยเฉพาะคณะทำงานเยาวชนฯ ซึ่งไม่มีพื้นที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นหลักแหล่ง อันส่งผลให้การเชื่อมโยง ประสานและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในคณะทำงานเยาวชนฯ ทำได้ไม่สะดวกนัก และการเปิดพื้นที่ในทางสังคมหรือโอกาส เป็นการเปิดโอกาสให้องค์การแต่ละฝ่ายในความร่วมมือได้มีช่องทางที่จะสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนถึงความคาดหวัง ความต้องการที่มีได้มากยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจระหว่างองค์การมากขึ้น ตลอดจนเพื่อส่งผลให้ความไว้วางใจที่มีต่อกันเพิ่มมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการสร้างและบริหารจัดการความร่วมมือ

- การกระตุ้น/ริเริ่มให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กร ควรริเริ่มโดยตามธรรมชาติ หรือตามวิวัฒนาการความต้องการขององค์กรที่เกี่ยวข้อง ไม่ควรเริ่มจากความต้องการของภาครัฐหรือเริ่มต้นโดยการจัดตั้ง เนื่องจากความร่วมมือที่เกิดขึ้นอาจไม่ใช่ “ความร่วมมือ” (Collaboration) ที่แท้จริง เพราะแต่ละองค์กรต่างก็มีความต้องการและผลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งเมื่อมาเข้าร่วมโดยการจัดตั้ง จุดมุ่งหมายและความคิดร่วมกันในประการต่างๆ อาจไม่สามารถ ตกลงได้ให้เห็นพ้องร่วมกันได้ ทำให้ความคิดเห็นที่แตกต่างหรือความขัดแย้งระหว่างองค์กร อาจแฝงอยู่ได้ ซึ่งจะทำให้ความร่วมมือที่เกิดขึ้นอยู่ได้ไม่ยาวนานนัก

- การระบุและรวบรวมบุคคลและองค์กรเพื่อให้เข้ามาในความร่วมมือ ตลอดจน การขยายองค์กร/ฐานความร่วมมือ ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตแห่งภาระหน้าที่ของแต่ละ บุคคลและองค์กรอย่างหลากหลายตามความเหมาะสมบนหลักเหตุผล เพื่อสร้างให้เกิด ความร่วมมือที่เหมาะสมมากที่สุดซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และเกิด ความร่วมมือขึ้นอย่างแท้จริง รวมถึงทำให้เกิดความเข้มแข็งในความร่วมมือและมีขนาด ความร่วมมือที่เหมาะสม ไม่มีองค์กรที่เข้าร่วมจำนวนมากหรือน้อยจนเกินไป

- การบริหารบุคลากรในความร่วมมือโดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นข้าราชการ ควรพิจารณาจากพื้นฐานทักษะความสามารถตามผลที่ได้ในการศึกษาเป็นสำคัญ โดยในการสรรหา และคัดเลือกควรพยายามหาบุคลากรที่ตรงกับคุณลักษณะภายในบุคคลให้มากที่สุด ได้แก่ เป็นบุคคลที่สามารถมองภาพรวม มีความเข้าใจ/เห็นใจผู้อื่น มีจิตสาธารณะ ความยืดหยุ่นและ ความอดทน เนื่องจากคุณลักษณะภายในบุคคลเหล่านี้พัฒนาให้เกิดขึ้นได้ยาก ส่วนในการพัฒนา และฝึกอบรมควรเน้นการพัฒนาทักษะความสามารถในการบริหารจัดการระหว่างบุคคล/องค์กร ทั้งภายในและภายนอกความร่วมมือ ได้แก่ ทักษะการเจรจา ทักษะการสื่อสาร ทักษะ การประนีประนอมและความสามารถในการแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการ วางตัว ความสามารถในการรักษาระยะห่างซึ่งสำคัญมากในการบริหารจัดการความร่วมมือกับ องค์กรภาคเอกชน

- ควรบริหารจัดการความร่วมมือบนฐานของความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ระหว่างองค์กรและระหว่างบุคคล และควรสร้างให้เกิดการพึ่งพาและเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในความร่วมมือ สร้างไม่ให้เกิดบุคคลหรือองค์กรใดรู้สึกไม่ได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ รวมถึงสร้าง ไม่ให้บุคคลหรือองค์กรใดเข้ามาดักตวงผลประโยชน์มากกว่าองค์กรอื่น ตลอดจนต้องกระจาย บทบาทหน้าที่ที่เท่าเทียมกันระหว่างคณะทำงานหรือระหว่างองค์กรต่างๆ ในความร่วมมือ และ

ผู้บริหารจัดการในความร่วมมือควรวางตัวและรักษาระยะห่างระหว่างองค์การต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้บุคคลหรือองค์การต่างๆ ในความร่วมมือเกิดความรู้สึกว่าไม่เสมอภาคหรือเท่าเทียมกัน ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ แม้ผู้บริหารจัดการความร่วมมือจะมีเจตนาที่ดีต่อความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันอย่างไร หากไม่มีทักษะการสื่อสารที่ดีก็อาจทำให้บุคคลและองค์การในความร่วมมือเข้าใจผิดได้ ฉะนั้นควรพัฒนาและใช้ทักษะการสื่อสารให้มีประโยชน์ เพื่อรักษาความเสมอภาคและเท่าเทียมและความไว้วางใจในความร่วมมือ

- ในความร่วมมือกับองค์การภาคเอกชน ผู้บริหารจัดการความร่วมมือควรมีพื้นฐานที่เข้าใจถึงความรู้สึกและธรรมชาติของเอกชน มีความสามารถในการวางตัวและรักษาระยะห่างที่ดี เพื่อให้สามารถคลุกคลีกับเอกชนได้โดยที่เอกชนไม่รู้สึกว่าถูกควบคุม และที่สำคัญควรพึงระวังที่จะไม่ยึดเยียดความเป็นระบบราชการ หรือสร้างเงื่อนไขความเป็นทางการให้กับองค์การภาคเอกชนมากเกินไป เช่น การติดต่อสื่อสารต้องทำหนังสือมาทุกครั้ง เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

- การศึกษาความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย. ในครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ ซึ่งสามารถช่วยให้เข้าใจถึงภาพรวมของความร่วมมือที่เกิดขึ้น ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อให้สามารถมีความเข้าใจในแต่ละประเด็นของความร่วมมือได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังเช่น ประเด็นเกี่ยวกับทักษะความสามารถที่ใช้ในการบริหารจัดการความร่วมมือ ปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจระหว่างองค์การในความร่วมมือ เป็นต้น

- ประเด็นเกี่ยวกับจิตสาธารณะและความสามารถในการรักษาระยะห่างของข้าราชการในการบริหารจัดการความร่วมมือ เป็นประเด็นที่ยังไม่พบในการศึกษาต่างๆ มากนัก ดังนั้น จึงควรศึกษาเชิงลึกถึงคุณลักษณะจิตสาธารณะและความสามารถในการรักษาระยะห่างของข้าราชการว่ามีผลต่อผลการดำเนินงานในความร่วมมือหรือไม่ และหากมีผลการต่อการดำเนินงาน จะสามารถสร้างหรือรักษาความมีจิตสาธารณะ รวมถึงพัฒนาความสามารถในการรักษาระยะห่างของข้าราชการได้อย่างไร

- ควรขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขวางยิ่งขึ้นหรือศึกษาเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในความร่วมมือรูปแบบและระดับต่างๆ ได้มากยิ่งขึ้น ทั้งความร่วมมือของ ศอ.ปส.ย. โดยรวม ความร่วมมือระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชนในด้านอื่นๆ และความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับองค์การภาคส่วนอื่นในการป้องกันปัญหาอาชญากรรม