

การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา

แปลโดย ขนิษฐา กาญจนรังษิณนท์

กรมการพัฒนาชุมชน

เมื่อ การพูดถึงคำว่า "เครือข่าย" บ่อยครั้งขึ้นในหมู่นักพัฒนาชุมชน โดยเฉพาะเมื่ออ้างถึงการดำเนินงาน ศูนย์ประสานงานองค์กรชุมชน ขณะเดียวกันในสังคมทั่วไป คำว่า "เครือข่าย" ก็มีความสำคัญมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ ผู้คนพูดถึงเครือข่ายของหน่วยงานการพัฒนา วิจัย ธุรกิจ เครือข่ายประชาสังคม เครือข่ายภาครัฐ และในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ คนบางกลุ่มมอง "เครือข่าย" ว่าเป็นเพียงคำที่รู้จักเฉพาะในวงการหนึ่ง แต่ปัจจุบันมีองค์กรจำนวนมากตระหนักว่า "เครือข่าย" เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันขององค์กรที่มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันหรือเกี่ยวข้องกันให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

เครือข่ายคืออะไร เครือข่ายทำงานอย่างไร ทำไมบางเครือข่ายประสบความสำเร็จ แต่บางเครือข่ายไม่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่จำนวนเครือข่ายมีเพิ่มขึ้นมากมาย แต่ยังไม่มีการศึกษาอย่างจริงจังถึงความแตกต่างในการดำเนินงานของเครือข่าย องค์ประกอบของความสำเร็จและปัญหาของเครือข่าย

เอกสารนี้แปลมาจากหนังสือของ IFRTD (The International Forum for Rural Transport and Development) เรื่อง Networking for Development เขียนโดย Paul Starkey โดยเฉพาะส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีที่ Starkey สรุปลงจากประสบการณ์การทำงานในฐานะที่ปรึกษาทางวิชาการด้านการสร้างเครือข่ายในแอฟริกาและการประชุมเชิงปฏิบัติการกับเครือข่ายองค์กรการพัฒนา 40 แห่งทั่วโลกมานำเสนอ

รูปแบบเครือข่าย

และประโยชน์จากการสร้างเครือข่าย

ความหมาย

เครือข่ายคือกลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูปหรือจัดระเบียบโครงสร้างที่คนหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ

ในความหมายนี้ สำคัญคือ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และการเป็นสมาชิกเครือข่ายไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

การสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่าย หมายถึง การทำให้มีการติดต่อและการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ ในทัศนะของ Starkey การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระ มากกว่าทำให้เกิดการคับค้ำสมาคมแบบฟุ้งเฟ้อ นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช่การสร้างระบบการติดต่อเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่น การถ่ายทอดข่าวสารทางสื่อสารมวลชน การส่งนิตยสารจดหมายข่าวให้กับสมาชิก เหล่านี้ไม่ใช่เครือข่าย เครื่องมือของการสื่อสารมวลชนอาจนำมาใช้ในเครือข่ายได้ แต่การใช้เครื่องมือเหล่านี้เพียงอย่างเดียวไม่สามารถเรียกได้ว่าเป็นการสร้างเครือข่าย

ดังนั้น เครือข่ายจึงไม่ใช่การส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อเท่านั้น แต่ต้องมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน

ความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่าย

เครือข่ายในการพัฒนาจะไม่จำเป็น ถ้าคนหรือองค์กรมีการติดต่อสัมพันธ์กันกับคนหรือองค์กรในสาขาเดียวกัน ทั้งแนวดิ่งและแนวราบอยู่แล้วเป็นอย่างดี (เช่น มีการติดต่อกันระหว่างหน่วยงานวิจัย หน่วยงานพัฒนา หน่วยงานฝึกอบรม หน่วยงานส่งเสริมและหน่วยงานสนับสนุนโครงการพัฒนาชนบท) หรือองค์กรต่าง ๆ ทราบถึงสิ่งที่เป็นจริงเกี่ยวกับนโยบาย ผลการวิจัยและการดำเนินงานในที่ต่าง ๆ ทราบถึงแหล่งวิชาการ แนวทางการพัฒนาทางการบริหาร สังคมเศรษฐกิจต่าง ๆ ของประเทศ รวมทั้งข้อดีข้อเสียของแต่ละแหล่งและแต่ละแนวทางการพัฒนา มีทรัพยากรที่จะดำเนินงานของตนเอง สามารถร่วมมือกับเพื่อนในวงการเดียวกันในหนทางที่องค์กรของตนจะได้รับประโยชน์ หรือทำให้รัฐบาล องค์กรและชุมชนรับฟังข้อเสนอแนะขององค์กรของตนได้อยู่แล้ว

แต่ในความเป็นจริงไม่ใช่เช่นนั้น หน่วยงานพัฒนาไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานพัฒนาเอกชนหรือหน่วยงานพัฒนาของรัฐ ต่างหน่วยต่างทำงานกันไปไม่เคยเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่ทำงานคล้ายคลึงกัน ยุ่งอยู่กับการแก้ปัญหาวันต่อวันเพื่อให้หน่วยงานของตนอยู่รอด มีการทำงานซ้ำซ้อนกันในพื้นที่เดียวกัน แต่ละหน่วยงานก็มีการส่งข่าวสารข้อมูลไหลเวียนกันอยู่ภายในหน่วยงานของตน และข้อมูลข่าวสารมีค่อนข้างจำกัด การทำงานใช้กรอบความคิดหรือหลักการเฉพาะที่เคยใช้อย่างใดอย่างหนึ่ง พัฒนาในสาขาแคบ ๆ และเป็นไปตามนโยบายขององค์กร หรือแม้แต่องค์กรชุมชนในหมู่บ้านเดียวกันก็ต่างกลุ่มต่างทำงานของตนไปไม่เคยติดต่อช่วยเหลือกิจการของกันและกัน ไม่เคยให้คำปรึกษาหารือซึ่งกันและกันก็มีอยู่มากมาย

เมื่อเป็นเช่นนี้ ในยามที่ต้องการเครื่องมือในการพัฒนา ซึ่งอาจเป็นปัจจัยนำเข้า เทคโนโลยี การฝึกอบรม แนวความคิดในการวิจัย ข้อเสนอโครงการ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมการพัฒนา บุคคลหรือองค์กรก็จะ

ใช้สิ่งต่าง ๆ ที่พอจะหาได้ใกล้มือ และอาจมีการออกแบบใหม่หรือสร้างชิ้นใหม่ถ้าจำเป็น ซึ่งต้องเสียเวลาค้นหายาวนาน

เครือข่ายสามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานหรือองค์กรของตน และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

รูปแบบของเครือข่าย

เครือข่ายมีรูปแบบมากมาย และมีบางคนพยายามจำแนกโดยใช้คุณลักษณะของสมาชิก พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ กิจกรรมหลัก วัตถุประสงค์ และโครงสร้างของเครือข่าย เป็นเกณฑ์

คุณลักษณะของสมาชิก

เครือข่ายอาจจำแนกตามประเภทของสมาชิก เช่น ชาวนา นักวิจัย หรือวิศวกร บางคนรวมคนที่ทำงานในระดับเดียวกันเป็นประเภทเดียวกันหรือเน้นเครือข่ายแนวราบ เช่น เครือข่ายชาวนา (ประกอบด้วยคนที่เป็นชาวนาเท่านั้น) บางคนก็รวมคนที่ทำงานสาขาเดียวกันแต่ต่างระดับกันเข้าด้วยกันหรือเน้นเครือข่ายแนวตั้ง เช่น ชาวนา นักวิจัยด้านการเกษตร หน่วยงานกำหนดนโยบายการเกษตร และหน่วยงานระหว่างประเทศที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการเกษตร เป็นต้น บางเครือข่ายมีสมาชิกแบบบุคคล แต่บางแห่งก็มีสมาชิกเป็นองค์กรหรือสถาบัน และบางแห่งมีปะปนกัน

พื้นที่ทางภูมิศาสตร์

เป็นการจำแนกเป็นเครือข่ายที่ดำเนินงานในพื้นที่หนึ่ง บางแห่งก็เป็นเครือข่ายระดับประเทศ บางแห่งเป็นเครือข่ายระดับภูมิภาค บางเครือข่ายก็เป็นเครือข่ายระดับชุมชนลุ่มน้ำ เช่นเครือข่ายเกษตรกรภาคเหนือ เป็นต้น หรืออาจแบ่งตามเขตที่มีระบบนิเวศทางการเกษตรเหมือนกัน เช่น เครือข่ายข้อมูลข่าวสารในพื้นที่แห้งแล้ง (Arid Lands Information Network)

วัตถุประสงค์ของเครือข่าย

เครือข่ายจำนวนมากตั้งขึ้นเพื่อปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิก และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นวัตถุประสงค์หลักของเครือข่าย บางเครือข่ายตั้งขึ้นเพื่อความร่วมมือในการวิจัยศึกษา ฝึกอบรม หรือตลาด บางเครือข่ายมุ่งเพื่อการแลกเปลี่ยนเครื่องมือในการประกอบอาชีพ (เช่น เครือข่ายเครื่องจักรกลทางการเกษตร) บางเครือข่ายมุ่งเป็นกลุ่มพลังกระตุ้นความตระหนักของสังคม และเข้าไปมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายของรัฐเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของสมาชิก เครือข่ายหลายแห่งมีวัตถุประสงค์หลายด้าน ทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทั้งร่วมมือกันในการจัดการฝึกอบรมและวิจัย รวมทั้งผลักดันนโยบาย

การจัดการเครือข่าย

บางเครือข่ายมีรูปแบบเป็นทางการและรวบอำนาจ โดยมีการส่งข่าวถึงกันผ่านองค์กรแกนที่เป็นศูนย์กลาง เครือข่ายที่มีความเข้มแข็ง แต่บางแห่งก็รวมเป็นเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการและกระจายอำนาจ โดยเน้นการติดต่อกันโดยตรงระหว่างสมาชิก เครือข่ายไม่เป็นทางการมักจะเกิดขึ้นจากระดับรากหญ้า หรือในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจขององค์กรระดับล่าง แต่ก็มีแนวโน้มที่พัฒนาเป็นเครือข่ายที่รวมศูนย์มากขึ้น

การใช้คำว่า "เครือข่าย" ที่ไม่ถูกต้อง

เครือข่ายทางการและรวมศูนย์ที่เกิดขึ้นจากการวางแผนของหน่วยเหนือ เช่นจากหน่วยงานราชการ องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศ องค์กรพัฒนาเอกชน หรือ หน่วยงานภาคเอกชนที่ให้การอุดหนุนเงินทุน บางเครือข่ายดำเนินงานโดยคนกลุ่มเดียว รับการสนับสนุนจากหน่วยงานหน่วยหนึ่ง ไม่มีการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นสมาชิก เหล่านี้ไม่ใช่เครือข่ายที่แท้จริง เพราะเครือข่ายที่แท้จริงต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและการติดต่อสัมพันธ์กันของสมาชิกที่ต่างก็มีอำนาจอิสระของตน พวกนี้ใช้คำว่า "เครือข่าย" เพื่อภาพลักษณ์ในสังคม เป็นการใช้นิยามความคิดของการสร้างเครือข่ายที่ผิดซึ่งไม่ควรให้การสนับสนุนอย่างยิ่ง

ประโยชน์ของเครือข่าย

ประโยชน์เฉพาะหน้าของเครือข่ายเห็นได้จากผลงานที่สมาชิกดำเนินการ ส่วนประโยชน์ระยะยาวจะบังเกิดในรูปของควมมีประสิทธิภาพของการวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดวิธีการทำงาน และระบบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เครือข่ายในการพัฒนามีประโยชน์หลายประการ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ สมาชิกและกิจกรรมของเครือข่าย ซึ่งพอจะรวบรวมได้ดังนี้

- เครือข่ายช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เครื่องมือ และสื่อ ผ่านการประชุม การทดลองปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ และการให้ความร่วมมือกันในการดำเนินโครงการ การแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ให้แก่กันเป็นการเสริมความสมบูรณ์ให้กับสมาชิก เครือข่ายทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการประสานงานในเครือข่ายช่วยลดการทำงานและการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อน ทำให้การพัฒนาสามารถดำเนินไปได้ก้าวหน้า รวดเร็ว และส่งผลต่อสังคมในวงกว้างยิ่งขึ้น
- เครือข่ายสามารถเชื่อมโยงคนที่อยู่ในระดับต่างกัน มีวิธีการทำงาน การจัดองค์กร และมีภูมิหลังต่างกันที่ไม่มีโอกาสติดต่อกัน เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น นำไปสู่การทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย

- เครือข่ายสามารถทำให้คนและองค์กรที่ไม่มีความสัมพันธ์กันได้ทราบว่ายังมีบุคคลหรือหน่วยงานอื่นอีกมากที่สนใจทำงานในเรื่องเดียวกัน และเผชิญปัญหาเหมือนกัน
- เครือข่ายสามารถทำให้ความต้องการของประชาชนได้รับการสนองตอบจากรัฐ
- เครือข่ายช่วยชี้ให้เห็นปัญหาและประเด็นการพัฒนาที่ซับซ้อนและท่วมทับในหมู่บ้าน
- เครือข่ายช่วยเชื่อมหน่วยงานวิชาการและแหล่งทุนกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ
- เครือข่ายทำให้คนและองค์กรได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน ได้รับกำลังใจ การจูงใจ และการยอมรับซึ่งมีความสำคัญต่อหน่วยเล็ก ๆ ที่อยู่นอกกระบวนการ

ปัญหาทั่วไปของเครือข่าย

เครือข่ายมักเผชิญกับปัญหาในการจัดระเบียบขององค์กรไม่น้อย บางแห่งก็มีปัญหาในแง่ของโครงสร้างและการเงิน บางแห่งมีปัญหาด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องในเครือข่าย ปัญหาที่นำมาเสนอในที่นี้ไม่ได้จัดว่าปัญหาใดมีความสำคัญกว่าปัญหาใด

การขาดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

โดยทั่วไปเครือข่ายจะเกิดขึ้นมาจากความต้องการจำเป็นบางอย่างของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรจำนวนหนึ่ง ซึ่งความต้องการจำเป็นดังกล่าวจะถูกนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของเครือข่าย แต่ก็มีเครือข่ายบางแห่งไม่เคยมีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนไว้เลย เมื่อเครือข่ายไม่มีทิศทางวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน บุคคลหรือองค์กรสมาชิกที่มีความเข้มแข็งกว่า ก็มีโอกาสเข้ามาครอบงำชักจูงเครือข่ายไปในทางที่เป็นประโยชน์เฉพาะกับบุคคลหรือองค์กรที่มีอำนาจมากกว่านั่นเอง นอกจากนี้การไม่มีวัตถุประสงค์ของเครือข่ายที่ชัดเจนยังทำให้การติดตามประเมินผลเครือข่ายเป็นไปได้ยาก เพราะไม่รู้ว่าจะวัดผลสัมฤทธิ์ของเครือข่ายที่ตรงไหน อีกทั้งเป็นการยากที่จะคงไว้ซึ่งประโยชน์ของมวลสมาชิก เครือข่ายลักษณะนี้ให้ผลต่อสมาชิกที่สามารถวัดได้นั้นน้อยมาก

ความไม่เท่าเทียมกันของสมาชิก

เครือข่ายที่มีสมาชิกหลากหลายประเภท หรือมีความแตกต่างมากระหว่างฐานะ ขนาด ความเข้มแข็ง และสถานภาพอื่น ๆ ของสมาชิก ยากที่จะทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายโดยเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะความแตกต่างในลักษณะของการมีอำนาจเหนือกันตามลำดับชั้น องค์กรใหญ่ที่มีทุนมาก และมีผู้นำองค์กรที่มีความรู้สูง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีแนวโน้มที่จะครอบงำองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า

การมีความคิดและอุดมการณ์ในระดับต่างกันอาจเป็นประโยชน์ต่อเครือข่าย และกระตุ้นให้เกิดความกดดันในทางที่สร้างสรรค์และเกิดการถกเถียงกันอย่างมีชีวิตชีวาระหว่างสมาชิกเครือข่าย อย่างไรก็ตาม เมื่อคนที่

จิตใจเข้มแข็งกว่า หรือเสียงดังกว่าบังเอิญมีความคิดที่ขัดแย้งกับคนอื่น คนพวกนี้อาจทำให้การประชุมและความคืบหน้าของการอภิปรายหยุดชะงักลงได้ ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ก็นำไปสู่การสร้างพันธมิตรกลุ่มใหม่ โดยสมาชิกที่รู้สึกว่าคุณเข้มข้มแบบไม่ยุติธรรม จึงเบื่อ และชวนกันออกจากเครือข่ายไป

การครอบงำ

เครือข่ายสามารถถูกครอบงำได้โดยง่ายจากองค์กร กลุ่มผลประโยชน์ หัวคะแนนนักการเมือง กลุ่มชาติพันธุ์ นักวิชาการ หรือผู้มีอิทธิพลอื่น ๆ

บ่อยครั้งที่เครือข่ายเริ่มจากคนไม่กี่คนหรือองค์กรหนึ่งที่ต้องการหาคนที่มีความตั้งใจตรงกันมาเป็นพวก สถานภาพสมาชิก และกิจกรรมเครือข่ายจึงเป็นไปตามความพอใจของกลุ่มผู้ก่อตั้งหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลครอบงำเครือข่าย ความอิจฉาริษยาและความพอใจกันระหว่างบุคคลหรือองค์กรอาจนำไปสู่การแยกตัวออกมาอย่างเด็ดขาดของบางคนหรือบางองค์กร

เมื่อกระบวนการครอบงำเริ่มขึ้น เป็นเรื่องยากที่จะหยุด เพราะสมาชิกภาพ หน้าที่ของเครือข่าย และระเบียบวาระการประชุมเครือข่ายถูกควบคุมโดยกลุ่ม ๆ หนึ่ง บุคคลหรือองค์กรที่รู้สึกว่าคุณถูกครอบงำหรือถูกกีดกันมีโอกาสน้อยมากที่จะเปลี่ยนแปลงเครือข่าย คนพวกนี้อาจเลิกยุ่งเกี่ยวกับกิจการของเครือข่าย หรืออาจก่อวินาศกรรมและเป็นปรปักษ์อย่างรุนแรงกับเครือข่าย เมื่อไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรในเครือข่ายได้ เขาก็อาจแยกตัวออกไปสร้างหรือเข้าร่วมในเครือข่ายอื่น

การรวมศูนย์และระบบราชการ

การรวมศูนย์เกิดขึ้นเมื่อผู้ประสานงานของเครือข่าย เลขานุการ คณะทำงาน และคณะกรรมการ เริ่มควบคุมและดำเนินการเครือข่ายในนามของตนเอง มากกว่าการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับกิจกรรมของสมาชิก การตัดสินใจถูกรวมศูนย์และการติดต่อสื่อสารภายในเครือข่ายดำเนินการโดยเลขานุการเครือข่าย กิจกรรมเครือข่ายแบบอิสระถูกมองว่าไม่ใช่เรื่องของเครือข่ายและไม่ได้รับการสนับสนุน

เครือข่ายจำนวนมากที่เริ่มต้นแบบไม่เป็นทางการมักจะถูกรวมศูนย์ อีกนัยหนึ่ง เครือข่ายที่ตั้งขึ้นโดยองค์กรเจ้าของทุนอุดหนุนและสถาบันระหว่างประเทศมักมีการรวมศูนย์ บางเครือข่ายพยายามอย่างหนักที่จะดึงหน้าที่และกิจกรรมออกมาจากศูนย์กลางให้เป็นเครือข่ายที่สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง แต่บางเครือข่ายก็ติดใจการรวมอำนาจ และองค์กรเจ้าของทุนก็มักจะมีอำนาจเหนือเครือข่ายเหล่านั้น

การรวมศูนย์มักจะมีความสัมพันธ์กับความเป็นราชการ เครือข่ายที่เลขานุการ ผู้ประสานงาน หรือคณะกรรมการเริ่มเพิ่มความหวงใยต่อการรักษาอาคารสำนักงาน ยึดครองการติดต่อและส่งจดหมายข่าว กิจกรรมสร้างเครือข่ายระหว่างสมาชิกก็จะลดลง และสมาชิกที่แข็งขันของเครือข่ายก็เฉื่อยชาลง คนภายนอก

อาจไม่รู้ลึกถึงปัญหาลักษณะนี้ เพราะสำนักงานของเครือข่ายมีกิจกรรมแข่งขันและจำนวนบัญชีรายชื่อสมาชิก
คู่มือจำนวนมาก

อันตรายของการรวมศูนย์อำนาจจะชัดเจนขึ้นเมื่อเลขานุการ หรือผู้ประสานงานเครือข่ายเริ่มเฉื่อยชาลงใน
ช่วงหนึ่ง (อาจเนื่องจากงานมากเกินไป ป่วยไข้ หมดทุนดำเนินงาน หรือไปทำงานอื่น) เครือข่ายทั้งหมดถึงกับ
สลายโดยสิ้นเชิงได้ เพราะไม่มีใครรู้ลึกกว่าตนเองมีอำนาจหน้าที่ที่จะเริ่มการประชุมหรือเริ่มกิจกรรมขึ้นมาใหม่

การขาดทรัพยากร

บ่อยครั้งที่เครือข่ายประสบปัญหาอันเนื่องจากการขาดเงินทุนสำหรับกิจกรรมและการประสานงานภายใน
เครือข่าย ขณะที่สมาชิกเตรียมที่จะสละเวลาให้กับการทำงานในนามของเครือข่าย แต่ก็มักจะไม่มียุทธศาสตร์
ในเครือข่ายระดับชาติ สมาชิกอาจพบว่าการเดินทางไปยังเมืองหลวงเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือการไปเยี่ยมเพื่อน
ที่ทำงานในชนบทที่ห่างไกลไปนั้นต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการเดินทางจำนวนมาก ยิ่งเป็นการเดินทางไป
ต่างประเทศยิ่งเป็นไปได้ยากที่จะให้สมาชิกแต่ละคนออกค่าใช้จ่ายเอง ดังนั้นเครือข่ายต้องหาทุนเพื่อสนับสนุน
การเดินทางของสมาชิกที่จะมาร่วมในกิจกรรมของเครือข่าย มิฉะนั้นสมาชิกที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีเท่านั้นที่
จะมาร่วมในกิจกรรมของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกที่ไม่มีทุนหมดสิทธิ์ที่จะทำได้

การจัดการทรัพยากรของเครือข่าย

เครือข่ายที่ได้รับเงินอุดหนุนมีแนวโน้มที่จะบริหารเงินอุดหนุนตามรูปแบบที่แหล่งทุนต้องการ อย่างไรก็ตามการ
กระจายเงินต้องทำอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน มิฉะนั้นอาจเกิดความอิจฉาริษยาและความไม่พอใจระหว่าง
สมาชิกได้ สมาชิกเครือข่ายทั้งที่มีฐานะดีและไม่ดีต่างก็จะขอเงินอุดหนุนเพื่อการทัศนศึกษา การเดินทางไป
ต่างประเทศ และอุดหนุนโครงการ คำร้องจากคนที่อยู่ส่วนกลาง เช่น ผู้ประสานงานหรือเลขานุการมักจะได้รับ
การพิจารณาอนุมัติให้เป็นอันดับต้น ตามด้วยกลุ่มคนที่มีอิทธิพลในเครือข่าย สมาชิกที่ติดต่อกันได้ง่าย เหล่านี้
อาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันในเครือข่ายได้

ข้อมูลข่าวสารผิด ๆ ในเครือข่าย

ขณะที่เครือข่ายสามารถกระจายข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่าระหว่างบุคคลไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างเสรี ข้อมูล
ข่าวสารบางเรื่องอาจเชื่อถือไม่ได้ และบางเรื่องก็อาจผิดไปจากความเป็นจริงเลยก็ได้ ถ้าไม่มีบรรยากาศที่
เอื้ออำนวยให้คนซักถามหรือวิพากษ์วิจารณ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารภายในเครือข่าย ก็
อาจทำให้ข่าวสารผิด ๆ ถูกกระพือไปทั่วในหมู่เพื่อนฝูงระหว่างการประชุมเครือข่ายได้ เป็นการยากที่สมาชิก
เครือข่ายและผู้ประสานงานจะแยกแยะความแตกต่างระหว่างรายงานที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง

การแข่งขัน

เครือข่ายสามารถถูกกระทบจากการแข่งขันของเครือข่ายหรือองค์กรอื่นที่มีงานคาบเกี่ยวกันซึ่งอาจนำไปสู่การร่วมมือกัน แต่ก็อาจนำไปสู่การแข่งขันเพื่อให้ได้รับการยอมรับ การสนับสนุนทรัพยากรและการเพิ่มจำนวนสมาชิกได้เช่นกัน แหล่งทุนสามารถใช้จำนวนเครือข่ายที่มีให้เลือกเป็นข้ออ้างที่จะไม่ให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมของเครือข่ายที่คล้ายคลึงกัน

องค์กรที่มีทุนมาก เมื่อไม่ชอบเครือข่ายบางแห่ง ก็อาจใช้ความเป็นผู้อุดหนุนชักจูงสมาชิกให้ไปร่วมการประชุมของเครือข่ายอื่น นักวิชาการที่มีภารกิจมากมายมักมีเวลาน้อยที่จะให้กับการสร้างเครือข่าย และการแข่งขันก็ยังคงเป็นตัวการสำคัญในการทำลายเครือข่ายเล็ก ๆ ที่มีทุนน้อย ๆ อีกด้วย

การแทรกแซงของแหล่งทุน

แหล่งทุนมักใช้พลังทางการเงินของตนมาอิทธิพลเหนือนโยบายของเครือข่าย ซึ่งทำได้ง่ายโดยใช้ความคิดเห็นในการวิจารณ์ผลการดำเนินงานของเครือข่าย การร่วมประชุม และการตรวจสอบตัดตอนแก้ไขเอกสารประชาสัมพันธ์ของเครือข่าย

สมาชิกเครือข่ายมักจะถูกแทรกแซงโดยแหล่งทุนและตัวแทนของสถาบันเจ้าของทุน แกนนำของเครือข่ายมักไม่ค่อยจะได้แย้งกับคนเหล่านั้นนัก ทั้งนี้ไม่เพียงแต่มุ่งให้เครือข่ายได้รับการอุดหนุนทุนเท่านั้น แต่ยังหวังความช่วยเหลือในอาชีพและในโครงการของตัวเองอีกด้วย แม้ว่าสถาบันที่ให้การดูแลนั้นจะไม่ได้เข้ามาแทรกแซงอำนาจอิสระของเครือข่ายอย่างเป็นทางการนัก แต่เป็นที่ทราบกันดีว่าตัวแทนสถาบันชอบแสดงอำนาจและทำลายศักยภาพในการทำงานของเครือข่าย

ในกรณีร้ายแรง คือ แหล่งทุนสามารถปิดเครือข่ายได้โดยสิ้นเชิงโดยการตัดความช่วยเหลือ อิทธิพลของแหล่งทุนประเภทบุคคลและองค์กรจะมีน้อยลงถ้าเครือข่ายเปิดรับการช่วยเหลือจากแหล่งทุนหลาย ๆ แห่ง

การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลเครือข่ายมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากธรรมชาติของเครือข่ายคือความไม่เป็นระบบ และมีโครงสร้างหลวมที่มุ่งเน้นความก้าวหน้าในอนาคตไม่ใช่ประสบการณ์ในอดีต เครือข่ายที่มีการเคลื่อนไหวแข่งขัน มักมุ่งที่จะสร้างเครือข่ายและสร้างงาน มากกว่าจะสละเวลาและทรัพยากรมาคิดหน้าคิดหลัง เครือข่ายที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ไม่อยากเสี่ยงต่อการเปิดโอกาสให้กับการวิพากษ์วิจารณ์ แม้ว่ากระบวนการประเมินตนเองแบบไม่เป็นทางการจะเป็นเพียงการตรวจสอบและวิพากษ์ตนเองเท่านั้นก็ตาม แต่เครือข่ายที่ประสบความสำเร็จสูงก็ยิ่งรู้สึกที่ไม่จำเป็นนัก ส่วนเครือข่ายที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จยิ่งรู้สึกถึงระดับเจ็บปวดที่เดียวว่าไม่จำเป็นเลยทีเดียว

เครือข่ายที่มีการจัดตั้งแบบรวมศูนย์บางแห่งพยายามจะทำการประเมินผล โดยสำรวจความคิดเห็นของสมาชิก ทบทวนข้อมูลข่าวสารที่มีและหลักฐานการเปลี่ยนแปลง การตรวจสอบข้อมูลจากกลุ่มเพื่อน และบันทึกการตีพิมพ์เผยแพร่และการอ้างอิง บางแห่งใช้การประเมินภายในแบบมีส่วนร่วมและการวิเคราะห์ข้อจำกัดและโครงการจากบุคคลภายนอกเครือข่าย

แม้จะเป็นเครือข่ายรวมศูนย์ที่มีการจัดโครงสร้างอย่างดี ยังพบว่าเป็นการยากที่จะนิยามตัวชี้วัดความสำเร็จของเครือข่ายและคุณลักษณะของผลและประโยชน์ของการสร้างเครือข่ายให้มีความเที่ยง

ข้อมูลเชิงปริมาณสามารถใช้ได้ในการวัดผลการดำเนินงานของเครือข่าย เช่น จำนวนสมาชิก จำนวนจดหมายข่าว จำนวนจดหมายตอบรับ การจัดการประชุม ฯลฯ แต่ตัวเลขเหล่านั้นไม่ได้บ่งบอกถึงคุณภาพ สมาชิกที่แข็งขันในเครือข่ายจำนวน 100 คนย่อมดีกว่าสมาชิกจำนวน 1,000 คน ในบัญชีรายชื่อ การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เข้มข้นเพียง 1 ครั้งหรือการเผยแพร่ข่าวสารที่มีคุณค่าต่อสมาชิกย่อมดีกว่าการประชุมเรื่องพื้น ๆ 2 ครั้ง เป็นต้น จำนวนอาจทำให้เกิดแนวความคิดกว้าง ๆ ถึงระดับกิจกรรมของเครือข่าย แต่ไม่ได้ให้ความรู้สึกที่เพียงพอถึงเรื่องของประสิทธิภาพ

การประเมินผลยังเป็นเรื่องยาก เพราะอาจมีความผิดพลาดคลาดเคลื่อนในการประเมิน อันเนื่องมาจากการวัดกิจกรรมที่มองเห็นโดยไม่สามารถทราบถึงการกระทำและสิ่งที่ได้รับอีกมากมายที่มองไม่เห็น (iceberg effect) หรือการวัดผลของการทำกิจกรรมโดยไม่ทราบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่ใช่เป็นเพราะการปฏิบัติงานของผู้นำเครือข่าย แต่เป็นเพราะสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากการปฏิบัติงานในรอบแรกและมีการเปลี่ยนจุดเน้นและวิธีการทำงาน รวมทั้งอาจมีการติดต่อและร่วมมือกันในภายหลังอีกครั้งหนึ่ง (snowball effect) โดยที่ผู้นำเครือข่ายไม่ทราบ

ข้อจำกัดทางการเมือง

เครือข่ายระดับชาติและเครือข่ายระหว่างประเทศต้องดำเนินการภายใต้ขอบเขตทางการเมืองของประเทศหรือภูมิภาคนั้น ความไม่มั่นคงและการถูกควบคุมจึงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นทั่วไปในการทำงานของเครือข่าย ในบางประเทศการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลจะถูกมองด้วยความเคลือบแคลงสงสัย และการติดต่อกัน การแจกจ่ายจดหมายข่าว การทำสนธิศึกษา การร่วมประชุมเชิงปฏิบัติ ต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐบาล

การไม่มีความอดทนต่อการถูกกล่าวหาว่าเป็นเรื่องธรรมดาเช่นกัน จึงเป็นเรื่องยากที่เครือข่ายจะกำหนดนโยบายของตนโดยปราศจากการขัดขวางจากรัฐบาล

แนวทางทั่วไปสำหรับการสร้างเครือข่าย

แม้ว่าปัญหาที่พบในเครือข่ายจะมีจำนวนมากมายดั่งที่ได้กล่าวแล้ว แต่ก็มีเครือข่ายจำนวนไม่น้อยที่สามารถผ่านพ้นอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงมาได้และทำงานตอบสนองความต้องการของมวลสมาชิกได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ทั้งนี้ Starkey ได้สรุปบทเรียนที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาของเครือข่าย มาเป็นแนวทางกว้าง ๆ สำหรับกระตุ้นให้นักพัฒนาสนใจในการสร้างเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพได้ต่อไป

วัตถุประสงค์

การจัดตั้งเครือข่ายต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ซึ่งสามารถกำหนดทิศทางของเครือข่าย กิจกรรมหลัก และประเภทของบุคคลและองค์กรที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกที่แข็งแกร่งของเครือข่าย การกำหนดวัตถุประสงค์ควรให้สมาชิกจำนวนมากมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดด้วย เพื่อป้องกันการครอบงำจากกลุ่มคนบางกลุ่ม

วัตถุประสงค์ของเครือข่ายควรมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงานของเครือข่ายว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์จะยังคงมีความสำคัญและเหมาะสมสำหรับการทำงานของเครือข่ายในอนาคตอีกหรือไม่

เครือข่ายควรเตรียมตัวสำหรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปตามเวลา ควรมีการปรับวัตถุประสงค์เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปหรือเมื่อเป้าหมายแรกบรรลุผลแล้ว เครือข่ายอาจมีการจัดแจงอะไรบางอย่างขึ้นมาเป็นการชั่วคราวเพื่อสนองความต้องการบางอย่างของสมาชิก และเมื่อประสบความสำเร็จแล้ว ก็ต้องเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็วเพื่อจัดการกับวัตถุประสงค์ใหม่ ๆ อีก หรืออาจสลายตัวเองก็ได้

กิจกรรมที่ชัดเจน

เครือข่ายต้องริเริ่มกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก พลังขับเคลื่อนของเครือข่ายจะดำรงอยู่ได้ก็ด้วยการมีกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสปะทะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของสมาชิก

กิจกรรมพื้น ๆ ก็จะไปสู่การเป็นเครือข่ายพื้น ๆ ความคิดคึกคักของเครือข่ายไม่สามารถรักษาไว้ได้ด้วยการดำเนินกิจกรรมเพียงการส่งจดหมายข่าวถึงสมาชิก บัญชีรายชื่อสมาชิกที่มีจำนวนมาก ไม่ใช่สิ่งทดแทนการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดแบบเผชิญหน้าและการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในเครือข่าย เพื่อการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

กิจกรรมที่ชัดเจนไม่ใช่ต้องเป็นการเตรียมการโดยกลุ่มแกนนำของเครือข่าย การให้สมาชิกสามารถจัดกิจกรรมเองเป็นการเปิดทางให้เกิดความร่วมมือกันทั้งเครือข่าย ในเครือข่ายที่ที่แข็งแกร่ง กิจกรรมของเครือข่ายจะเกิดขึ้นในวงกว้าง บางกิจกรรมดำเนินการโดยกลุ่มแกน แต่หลายกิจกรรมทำโดยสมาชิก

กลุ่มแกนนำที่ปวารณาตนเพื่อเครือข่าย

แม้ว่าการมีส่วนร่วมในวงกว้างจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานของเครือข่าย แต่ก็ยังจำเป็นต้องมีกลุ่มแกนของเครือข่ายที่ปวารณาตัวเข้ามาทำหน้าที่ประสานงาน จัดการ และส่งกำลังบำรุงให้กับสมาชิก บุคคลหรือ

องค์กรที่เป็นกลุ่มแกนต้องคิดให้พ้นจากงานในองค์กรของตัวเอง เพราะขณะนี้ตนเองทำหน้าที่ให้กับสมาชิกทั้งหมดไม่ใช่ทำงานให้กับองค์กรของตัวเองเท่านั้น กลุ่มแกนต้องไม่ติดอยู่กับกิจกรรมประจำวันขององค์กรตัวเอง และกลุ่มแกนต้องดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด

เนื่องจากบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาส่วนใหญ่รู้สึกถูกกดดันให้ต้องใช้เวลาและทรัพยากรของตนไปในการทำงานให้กับเครือข่าย กิจกรรมของเครือข่ายจึงมักจะได้รับความเอาใจใส่ก็เฉพาะเมื่อกิจกรรมดังกล่าวมีความสำคัญ ดังนั้น คนหรือองค์กรที่วิจารณ์ตนหรือได้รับมอบหมายให้เป็นกลุ่มแกนควรมองความสำเร็จของเครือข่ายในฐานะที่เป็นเป้าหมายสำคัญของชีวิตและอาชีพ ผลกระทบของขบวนการทางสังคมบางอย่างที่มีต่อโลก (เช่นการรักษาระบบนิเวศ การเรียกร้องสิทธิสตรี และการเรียกร้องประชาธิปไตย) ส่วนใหญ่มีผลมาจากองค์กรเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งดำเนินการโดยกลุ่มอาสาสมัครกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีความตั้งใจอย่างแรงกล้านั่นเอง

กลุ่มแกนนำต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสมาชิกเครือข่าย มีการติดต่อสังสรรค์กับสมาชิกทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถติดตามความคิดและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของสมาชิกได้ทัน ถ้าไม่มีการติดต่อกัน กลุ่มแกนนำมีแนวโน้มเพียงที่จะมุ่งไปสู่การรวมศูนย์อำนาจและแยกตัวออกห่างจากสมาชิกมากขึ้นทุกที

ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนกลุ่มผู้นำเครือข่ายขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่อง อาจให้มีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบภายในเครือข่ายหรือให้มีการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตยก็ได้

กลุ่มแกนควรมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของเครือข่ายและความสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกเครือข่ายคนอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอโดยการวิพากษ์ตนเอง กลุ่มแกนควรมองวิธีการที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เครือข่าย และระบบการจัดการที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากที่สุด เพื่อช่วยให้เครือข่ายดำรงกระบวนการวิธีการทำงานที่ใช้ได้จริง

หลีกเลี่ยงการรวมศูนย์อำนาจจากการมอบอำนาจ

เครือข่ายและกลุ่มแกนควรกำหนดเรื่องที่จะมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิก เพื่อหลีกเลี่ยงอันตรายจากการรวมศูนย์อำนาจมากเกินไป การครอบงำ การแยกตัวเองออกห่างจากสมาชิก และการกลายเป็นสมาชิกที่เฉยเมยต่อกิจกรรมเครือข่าย เครือข่ายบางแห่งหลีกเลี่ยงการรวมศูนย์อำนาจโดยการมอบให้สมาชิกเป็นคณะทำงานในเรื่องต่าง ๆ และมีหน้าที่ประสานงานในเรื่องนั้น ๆ

เครือข่ายไม่ควรทำให้สมาชิกตั้งความหวังไว้กับกลุ่มแกนมากเกินไปว่าจะต้องเป็นหน่วยดำเนินงานในทุกกิจกรรม สมาชิกเองก็ควรมีความรู้สึกที่จะรับผิดชอบการดำเนินงานกิจกรรมหรือเสนอตัวเข้ามาช่วยเหลือกิจกรรมของเครือข่ายด้วย ถ้าเครือข่ายไม่มีชีวิตชีวา สมาชิกควรตำหนิตัวเองเท่า ๆ กับตำหนิกกลุ่มแกน

การกระจายอำนาจที่จัดตั้งโดยองค์การความช่วยเหลือ

เครือข่ายที่จัดตั้งโดยองค์กรแหล่งทุน และเครือข่ายด้านการวิจัยระหว่างประเทศ โดยทั่วไปมีจุดเริ่มจากการมีเลขานุการ และเจ้าหน้าที่ประจำ ซึ่งมีแนวโน้มจะเป็นเครือข่ายที่มีรูปแบบทางการที่ดำเนินการภายใต้การกำกับของแหล่งทุน แม้ว่าจะเป็นเครือข่ายที่เกิดจากสถาบันเจ้าของทุนที่ทำให้ได้รับการยอมรับ และการสนับสนุนทางการเงินจากนานาชาติ แต่เครือข่ายก็ควรมอบหมายงานและกระจายอำนาจให้กับสมาชิก ซึ่งอาจทำในลักษณะการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถจัดกิจกรรมบางอย่างได้อย่างอิสระ ทั้งนี้เป็นการช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมอย่างมืออาชีพ มีสถานภาพและความรับผิดชอบที่ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เครือข่ายสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไปเมื่อองค์กรแหล่งทุนปิดการช่วยเหลือ

เครือข่ายหลายแห่งที่สร้างขึ้นโดยองค์กรแหล่งทุน พยายามที่จะกระตุ้นให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมโดยการขยายองค์กรประสานออกไป เช่น การจัดตั้งหน่วยงานของเครือข่ายกระจายออกไปตามความต้องการของสมาชิกในภูมิภาคต่าง ๆ บางแห่งก็สร้างหน่วยงานสาขาขึ้นจําแนกตามพื้นที่ เช่น องค์กรเครือข่าย.....ภาคเหนือ เป็นต้น

หุ้นส่วน,ความเป็นเจ้าของ และการเปิดโอกาส

ความรู้สึกรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและความผูกพันที่เหนียวแน่นมีส่วนอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย กระบวนการตัดสินใจ การเลือกกิจกรรมและวิธีการทำงานของเครือข่ายควรดำเนินไปในลักษณะประชาธิปไตย และทำให้สมาชิกรู้สึกได้ว่าพวกเขาสามารถควบคุมหรือมีบทบาทในการดังกล่าว เครือข่ายควรเปิดทางให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้าง โดยอาจกำหนดกรอบอย่างไม่เป็นทางการหรือไม่มีลักษณะบังคับให้สมาชิกและองค์กรแกนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์คัดค้านหรือให้ความร่วมมือในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานของเครือข่าย ซึ่งเป็นการส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนและการรวมพลังอันเป็นพื้นฐานของความสำเร็จในการดำเนินงานของเครือข่าย

ในเครือข่ายอาจมีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก ซึ่งรวมถึงการแข่งขันช่วงชิงทรัพยากรของเครือข่าย การได้เป็นเจ้าของภาพจัดการประชุม การได้รับอุปกรณ์ฝึกอบรม และการเป็นตัวแทนของเครือข่ายในคณะกรรมการบริหารเครือข่าย หรือการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เครือข่ายมีความสมานฉันท์และป้องกันไม่ให้เกิดความแตกแยกระหว่างสมาชิกประเด็นต่าง ๆ ข้างต้นต้องดำเนินการอย่างเปิดเผยและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

ทรัพยากร

เครือข่ายต้องการทรัพยากรเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนกิจการของเครือข่าย เงินทุนไม่ใช่ทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่เครือข่ายต้องการ โดยจะเห็นได้จากเครือข่ายที่มีทรัพยากรมากมายมหาศาล

สามารถจัดตั้งสถาบันนานาชาติได้ กลับมีผลงานออกสู่สังคมน้อยมาก ในขณะที่เครือข่ายบางแห่งมีทุนไม่มากนัก ที่สามารถทำงานปรากฏความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมมากมาย เนื่องจากสมาชิกมีความตั้งใจ เสียสละเวลา แรงงาน และทรัพยากรส่วนตัวให้กับกิจกรรมของเครือข่าย อย่างไรก็ตาม เงินก็มีความจำเป็นต่อการเข้าร่วมในเครือข่ายต่างประเทศ และการมีพร้อมทั้งสมาชิกที่กระตือรือร้น เสียสละเพื่องานของเครือข่าย และการมีเงินทุนอย่างเพียงพอ จะเป็นเรื่องของความฝันมากกว่า

เครือข่ายต้องคาดคะเนและวางแผนเพื่อกำหนดวงเงินในการทำกิจกรรม และต้องมีโครงสร้างที่จะดูแลรักษาและจัดการเงินจำนวนดังกล่าว หลักการที่เสนอเป็นแนวทางในเรื่องนี้ คือ เครือข่ายควรให้มีต้นทุนในการดำเนินการและค่าเสียหายน้อยที่สุด การหาและการจัดการเงินอุดหนุนต้องการเวลาและแรงงานจากสมาชิกเครือข่ายที่อาจไม่มีประสบการณ์ในเรื่องนี้ เพื่อดำรงความน่าเชื่อถือของเครือข่าย ทั้งต่อสมาชิกและผู้ให้การสนับสนุนทางการเงิน ต้องให้สมาชิกในวงกว้างเข้ามีส่วนร่วมและรับรู้การจัดการเกี่ยวกับเงินอุดหนุน

สมาชิกและหน่วยงานที่อุดหนุนเครือข่ายมักจะส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย ยิ่งเครือข่ายสามารถได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกได้มากเท่าไรก็จะมีพลังเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น ทรัพยากรที่สมาชิกจะให้กับเครือข่ายไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปของเงิน ดังตัวอย่างของเครือข่ายวิจัยและพัฒนาแห่งหนึ่ง ได้ให้บุคคลหรือองค์กรเข้าเป็นสมาชิกโดยไม่ต้องเสียเงินบำรุง แต่สมาชิกต้องส่งบทความหรือความคิดเห็นที่มีต่องานวิจัยและพัฒนาของเครือข่ายกลับมายังกรรมการเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ

เครือข่ายสามารถได้รับประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานท้องถิ่นหรือหน่วยงานระหว่างประเทศที่ช่วยให้เข้าถึงแหล่งทรัพยากร หรือช่วยให้เครือข่ายได้รับการติดต่อกับหน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้น และช่วยให้ได้รับบริการที่จะสนับสนุนสถาบันเครือข่าย อย่างไรก็ตามเครือข่ายต้องระมัดระวังไม่ให้หน่วยงานที่ติดต่อดังนั้นเข้ามาครอบงำหรือรวบอำนาจการตัดสินใจภายในของเครือข่าย เครือข่ายที่พึ่งพิงหน่วยงานที่ให้เงินอุดหนุนเพียงแห่งเดียว มีแนวโน้มที่จะถูกรวบอำนาจและแม้แต่การกำหนดวาระการสนับสนุนตามอำเภอใจของหน่วยงานนั้น ๆ

เครือข่ายอาจต้องการการอุปถัมภ์จากหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการเดินทางไปต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่เงินตราในสกุลท้องถิ่น เครือข่ายควรลดการใช้ค่าใช้จ่ายเพื่อเดินทางโดยเครื่องบินหรือเพื่อไปต่างประเทศให้น้อยลง และมุ่งการสร้างเครือข่ายภายในประเทศมากกว่า หรือตั้งการจัดประชุมนานาชาติให้มาดำเนินการในหรือใกล้ประเทศของตนเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ หรืออีกทางหนึ่ง เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการร่วมมือในเครือข่ายของต่างประเทศ เครือข่ายควรเลือกที่จะไปร่วมประชุมเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของตนเอง

ความเป็นไปได้และปัญหาในการเลี้ยงตัวเอง

เครือข่ายส่วนมากได้รับเงินอุดหนุนจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือหนึ่งแห่งหรือมากกว่า โดยตรงหรือโดยทางอ้อม อย่างไรก็ตามมีเครือข่ายบางแห่งก็สามารถพึ่งตนเองได้ในทางการเงิน เช่น ขบวนการสหพันธ์การเกษตรธรรมชาติระหว่างประเทศ (IFOAM - International Federation of Organic Agriculture Movement) ที่มีองค์กรแกนอยู่ในประเทศเยอรมัน เครือข่ายนี้ได้รับเงินอุดหนุนจากสมาชิก

ในประเทศพัฒนา เครือข่ายบางแห่ง เช่น สมาชิกสมาคมด้านวิชาชีพสามารถอุดหนุนกิจกรรมของเครือข่ายด้วยเงินค่าสมาชิกนิตยสารและงานอาสาสมัคร สมาชิกมีฐานะดีและสามารถจ่ายเงินส่วนตัวเป็นค่านิตยสารและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปร่วมประชุม ยิ่งกว่านั้น สมาชิกมักจะทำงานในหน่วยงานที่สนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่าย และยินยอมให้สมาชิกใช้เวลาทำการไปทำงานให้กับเครือข่ายด้วย เช่น อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเป็นต้น การตั้งเครือข่ายในองค์กรทำให้เครือข่ายสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไปได้มาก ทั้งนี้เนื่องจากสามารถใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น โทรศัพท์ เครื่องถ่ายเอกสาร เจ้าหน้าที่ธุรการ ฯลฯ ในการทำงาน of เครือข่ายได้ ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลายาวขึ้น

สมาคมวิชาชีพระดับชาติบางแห่งในเอเชีย สามารถเลี้ยงตัวเองได้ด้วยการออกนิตยสาร การทำงานอาสาสมัคร และการสนับสนุนจากสถาบันที่เป็นสมาชิก ซึ่งวิธีการเดียวกันนี้เป็นเรื่องยากสำหรับเครือข่ายระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการชำระและเรียกเก็บค่านิตยสารเนื่องจากปัญหาด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงิน และค่าธรรมเนียมของธนาคารทำให้ราคานิตยสารสูงเกินกว่าสมาชิกจะชำระได้

สมาคมวิจัยและส่งเสริมระบบการเกษตร (AFSRE - The Association for Farming System Research and Extension) ของสหรัฐอเมริกา ก็เป็นเครือข่ายทางวิชาชีพอีกแห่งหนึ่งที่มีสมาชิกกว้างขวางทั่วโลก แต่ไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำแม้แต่คนเดียว ส่วนใหญ่เป็นอาสาสมัคร และได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย รายได้ของเครือข่ายได้ค่าธรรมเนียมการเข้าร่วมประชุมสัมมนาระหว่างประเทศที่เครือข่ายจัดขึ้น และค่าบำรุงจากสมาชิกรั้งกระนั้น การติดต่อทางไปรษณีย์กับต่างประเทศ การทำกิจกรรมหลัก ๆ เพื่อสร้างเครือข่าย และการเดินทางไปต่างประเทศยังต้องอาศัยเงินอุดหนุนจากหน่วยงานแหล่งทุนบางแห่ง

สถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย

การมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้เครือข่ายและผู้นำเครือข่ายได้รับการสนับสนุนและความไว้วางใจจากสมาชิกเครือข่าย อีกทั้งยังได้สามารถดำเนินงานได้กว้างขวางขึ้นด้วย การมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมายดึงดูดการมีส่วนร่วมและทำให้ได้รับการอุดหนุนทางการเงินได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ ไม่จำเป็นต้องหมายความว่า

ถึงการยอมทำตามกฎหมายเสมอไป แต่เครือข่ายที่ได้รับการร่วมมือและนับไว้เป็นพวก ย่อมมีประสิทธิภาพกว่าเครือข่ายที่ถูกต่อต้านและกีดกันออกไปจากสังคม

ความถูกต้องตามกฎหมายทำได้โดยการมีผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือจากสังคมเข้าร่วมในเครือข่าย และการเผยแพร่ที่มีเป้าหมายดี การใช้ชื่อที่ง่ายและเครื่องหมายของเครือข่ายบ่อย ๆ ก็สามารถช่วยให้ได้รับการยอมรับจากสังคมและกฎหมาย

คุณภาพของข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์ หรือเทคโนโลยีที่เครือข่ายมีการส่งเสริมหรือแลกเปลี่ยน มีผลต่อชื่อเสียงระยะยาวของเครือข่าย กลุ่มแกนของเครือข่าย ผู้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ และผู้เขียนเอกสารเผยแพร่ ควรมุ่งมั่นที่จะทำให้ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ได้รับความเชื่อได้ว่ามีความถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ควรเป็นเพียงการสร้างลัทธิจักรวรรดินิยมทางวิชาการ เครือข่ายการวิจัยและพัฒนา มักได้ประโยชน์จากกลุ่มแกนที่มีผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ มีวิธีการทำงานแบบ "ดีเพื่อก่อ" และมีการทำความเข้าใจความเป็นจริงของระดับรากหญ้าอย่างใกล้ชิด

การเสริมให้สมบูรณ์และการเชื่อมโยง

เครือข่ายแต่ละเครือข่ายต่างก็มีวัตถุประสงค์ โครงการ สมาชิก และระบบการจัดการที่แตกต่างกันแต่มีส่วนที่เหลื่อมซ้อนกันอยู่ สะท้อนถึงขอบเขตและกลุ่มเป้าหมายของเครือข่าย การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายจะเป็นการเสริมความสมบูรณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีหลายลักษณะ โดยอาจเป็นการเสริมในแง่ภูมิศาสตร์ เช่น การเชื่อมโยงเครือข่ายที่ดำเนินการในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลกเข้าด้วยกัน หรือเชื่อมเครือข่ายแนวราบที่ประกอบด้วยองค์กรที่มีรูปแบบแตกต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น หน่วยงานพัฒนาเอกชน ชาวนา สถาบันวิจัย เป็นต้น หรือเชื่อมโยงเครือข่ายที่อยู่ในสาขาวิชาต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น วิทยาศาสตร์ด้านสัตว วิศวกรรมทางการเกษตร สังคมวิทยาชนบท การขนส่ง เป็นต้น นอกจากนี้การเชื่อมโยงเครือข่ายในแนวตั้งที่ช่วยนำความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ได้รับประโยชน์ หน่วยงานส่งเสริม นักวิจัย ผู้กำหนดนโยบาย หน่วยงานความช่วยเหลือ นักการเงิน และภาคเอกชนเข้าด้วยกันก็มีความจำเป็น

การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายมีความจำเป็นเพื่อ

- ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกลุ่ม
- ส่งเสริมความร่วมมือที่เสริมซึ่งกันและกันให้เรื่องที่ทำนั้นมีความสมบูรณ์
- หลีกเลี่ยงการแข่งขัน
- ลดความซ้ำซ้อนของการให้บริการ
- ทำให้ผลประโยชน์ของเครือข่ายมีมากขึ้น
- ใช้ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งขององค์กรต่าง ๆ มาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การเชื่อมเครือข่ายอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดขึ้นและรักษาไว้ได้ด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน หรือเป็นตัวแทนร่วมกันในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องและการร่วมกันประสานงานการประชุม

การติดตามผลและประเมินผล

เครือข่ายต้องการการติดตามผลและประเมินผลเป็นประจำสม่ำเสมอและถี่ถ้วน ไม่เพียงแต่ประเมินความสอดคล้องของแผนการทำงานกับวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่ควรมีการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของเครือข่ายเป็นระยะ ๆ ด้วย จากเหตุผลหลายประการดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น การติดตามผลและประเมินผลเครือข่ายเป็นเรื่องยาก ดังนั้น กระบวนการกำหนดวิธีและเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพของกิจกรรมเครือข่ายจึงเป็นเรื่องที่สมาชิกทั้งหมดต้องเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้และกำหนด

การจัดการเครือข่าย

การจัดการเครือข่ายเป็นเรื่องซับซ้อน และมีคนน้อยคนนักที่ได้รับการฝึกฝนมาในสายนี้ ความสำเร็จของเครือข่ายหลายแห่งชี้ให้เห็นว่า เครือข่ายจำนวนมากสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยกลุ่มของผู้จัดการมือสมัครเล่นที่มีความกระตือรือร้นซึ่งไม่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านการจัดการมาก่อนเลย อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นที่เครือข่ายทั้งหมดต้องเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือลองผิดลองถูก การจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการทำงานหรือการจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาคจะเป็นประโยชน์มาก

การเกี่ยวข้องกับผู้ได้ประโยชน์

เครือข่ายมุ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนจำเป็นต้องพยายามส่งเสริมให้ผู้ได้ประโยชน์เข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างเครือข่าย ตัวอย่างเช่น เครือข่ายวิจัยและพัฒนาการเกษตร จะประสบความสำเร็จถ้าใช้วิธีการที่พิจารณาหรือรับเอาความคิดเห็นและประสบการณ์ของเกษตรกรมาเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยและพัฒนาด้วย

เครือข่ายระดับชาติและระดับนานาชาติก็ได้ประโยชน์จากการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายของผู้ได้รับประโยชน์ระดับพื้นที่เช่นกัน การแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มผู้ได้ประโยชน์ในส่วนต่าง ๆ ของประเทศ และระหว่างประเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ สมาชิกเครือข่ายสามารถช่วยติดต่อกับกลุ่มต่าง ๆ ในท้องถิ่นและอำนวยความสะดวกให้การติดตามผลการดำเนินกิจกรรม

การมีส่วนร่วมและผลประโยชน์ตอบแทน

การมีส่วนร่วมในเครือข่ายจะเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำเช่นนั้น สมาชิกต้องมีส่วนได้ส่วนเสียในวัตถุประสงค์ของเครือข่าย มีผลประโยชน์ในกิจกรรมบางอย่าง มีความปรารถนาจะ

สมทบอะไรบางอย่างให้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ศรัทธาต่อเครือข่าย เชื่อใจผู้นำเครือข่าย และมีความรู้สึก
เชื่อมั่นต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในอนาคตของเครือข่าย

ถ้าวัตถุประสงค์ของเครือข่ายดี การเชื่อมโยงภายในเครือข่ายเหมาะสม เอื้อให้เกิดความเคลื่อนไหวของ
กิจกรรมและความแข็งแกร่งของสมาชิก โครงการหรือกิจกรรมมีลักษณะกระจายอำนาจไปให้กับมวลสมาชิกที่
ได้รับประโยชน์ การดำเนินงานของเครือข่ายจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด