มุมมองเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์

บทสัมภาษณ์ Mr.Peter Bjork
President of Center for Change Management Co.,Ltd.
โดย...อเล็ก ซัง

การนำระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้นี่สำคัญมาก เนื่องจากการพัฒนาระยะยาวนั้น สามารถพัฒนาด้วยวิธีการที่เกิดจากการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรท้องถิ่น ทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงกลุ่มบุคคลที่จะเข้าร่วมโครงการ

ความแน่นอนคือความไม่แน่นอน ดูเหมือนว่าคำคำนี้เป็นสิ่งที่คุ้นเคยและอาจจะเคยได้ยินกันมาบ้างแล้วสำหรับผู้อ่านทุกท่าน ที่เป็นเช่นนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การค้าทั้งภายในและต่างประเทศได้มีการเปลี่ยนแปลงมาตลอดเวลาบนโลกใบนี้

ขณะเดียวกัน การพัฒนาศาสตร์ต่างๆ ทั้งวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคม มนุษย์ศาสตร์ ได้ก้าวหน้าไปมากโดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้ทรัพยากรที่ดีกว่าเก่ามาก แต่ขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนั้นได้ก่อให้เกิดการพัฒนาเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรมากมาย โดยอาจจะเป็นทั้งแนวคิด ทฤษฎีใหม่ๆ และหนึ่งในนั้นคือศาสตร์ด้านการบริหารธุรกิจในเรื่อง *การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Management* อย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลา 10 กว่าปีที่ผ่านมา

เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน ที่ผ่านมา ผู้เรียบเรียงได้มีโอกาสเข้าสัมภาษณ์ประธานบริหารของ Center for Change Management Co.,Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทสัญชาติสวีเดน โดยมีภารกิจหลักในการให้คำปรึกษาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับกลุ่มบริษัทสวีเดนในประเทศไทย ซึ่งลูกค้าล้วนแล้วแต่มีชื่อเสียงระดับโลกทั้งสิ้น สำหรับการสัมภาษณ์ท่านผู้เชี่ยวชาญครั้งนี้ ได้ก่อให้เกิดความรู้และมุมมองของการนำศาสตร์นี้มาใช้งานได้อย่างน่าสนใจมาก โดยเริ่มจาก

ผู้ถาม : อยากทราบความคิดเห็นของท่าน ที่มีต่อการนำระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อมาใช้ในสหกรณ์การเกษตรของไทย

Peter : การนำระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้นี่สำคัญมาก เนื่องจากการพัฒนาระยะยาวนั้น สามารถพัฒนาด้วยวิธีการที่เกิดจากการวิเคราะห์

ระบบการสหกรณ์เป็นเรื่องราวของการแบ่งปัน การจัดสรรอย่างเป็นธรรม รวมถึงการที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร

ด้านทรัพยากรท้องถิ่น ทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงกลุ่มบุคคลที่จะเข้าร่วมโครงการ สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการ 2 ด้านคือ

1) กระบวนการปรับปรุงโครงสร้าง และส่วนที่ไม่ใช่โครงสร้าง เช่น กระบวนการงานภายในองค์กร การสร้างองค์ความรู้ การพัฒนาบุคลากร โดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และบริหารปฏิกิริยาตอบโต้การเปลี่ยนแปลง

2) การรวมพลังของหลักการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพของ 4M คือบุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่การเปลี่ยนแปลง โดยมีการจัดการเป็นแกนกลางในการดึงพลังจากบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้เพียงพอ

โดยมีเป้าหมายคือ สนับสนุนให้องค์กรสามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างสำเร็จ และเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานรวมถึงบรรลุเป้าหมายที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

ผู้ถาม : กรุณาแนะนำวิธีการในการนำระบบนี้ไปใช้งานแล้วประสบความสำเร็จ

Peter : เนื่องจากระบบการสหกรณ์เป็นเรื่องราวของการแบ่งปัน การจัดสรรอย่างเป็นธรรม รวมถึงการที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยส่วนตัวแล้วเห็นว่า การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis นั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพราะในที่สุดจากเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระดับการจัดการ กับหน่วยงานกลางคือสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ จะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และโครงการต่างๆ ขององค์กร

ทั้งนี้เมื่อมองถึงกลุ่มบุคคลที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้จะประกอบด้วย กลุ่มบุคลากรที่ไปลงพื้นที่จากส่วนกลางได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย รวมถึงพนักงานของสถาบันที่จะเป็นแรงเสริมในการประสานงานให้ภารกิจดำเนินไปได้ด้วยดี สำหรับบุคลากรกลุ่มที่สองคือ พนักงานของสหกรณ์เองซึ่งจำเป็นจะต้องเรียนรู้ถึงสิ่งต่างๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น ด้วยเหตุผลที่มิอาจจะปฏิเสธได้เนื่องจากเป็นภารกิจขององค์กรที่จะต้องยืนหยัดอยู่ได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้วยการบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดทั้งทางด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

อย่างไรก็ตามการวางแผนกลยุทธ์นั้นอาจจะแบ่งเป็น 2 กรณีคือ การวางแผนงานประจำปีเรียกว่า Action plan ซึ่งในแต่ละปีจะมีมาตรการต่างๆ ในการวางแผน การจัดการ การส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมปฏิบัติ และการประเมินผล สำหรับกรณีที่สอง ถือว่าสำคัญไม่แพ้กันเรียกว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นแผนที่ใช้งานระหว่าง 1 ถึง 3 ปี รวมถึงการวางแผนงบประมาณเพื่อดำเนินการทุกกิจกรรมล่วงหน้าด้วย

สำหรับระบบงานเพื่อจะนำมาใช้นั้นมีหลากหลายตั้งแต่เบื้องต้นคือ 5S, KAISEN รวมถึง TQM ส่วนสาเหตุที่แนะนำระบบเหล่านี้เนื่องจากเป็นระบบของการจัดการที่ดีและสามารถนำไปใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี และอีกอย่างเมื่อมีแผนกลยุทธ์ มีการเกิดขึ้นของโครงการต่างๆ แล้ว จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ระบบงานต่างๆ ดีกว่าเดิม ซึ่งระบบดังกล่าวจะช่วยได้มาก

ผู้ถาม : ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อการพัฒนาผู้นำสหกรณ์ในประเทศไทยในปัจจุบัน

Peter : ในมุมมองของผมคิดว่า การพัฒนาผู้นำเพื่อสามารถให้บริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้นั้น ถือว่าระบบนี้เป็นการพัฒนาผู้นำอีกวิธีหนึ่ง โดยเกิดจากการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบางครั้งหากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว รวมถึงการแก้ไขเชิงป้องกันสำหรับอนาคตอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใดบางอย่างก็ได้ สำหรับสิ่งที่น่าสนใจมากไปกว่านั้นคือ **การที่สามารถสร้างทีมให้เกิดการเรียนรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการที่ดีมักจะประกอบไปด้วยความคิดในเชิงบวก (Positive Thinking) การสร้างสรรค์เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ชั้นดีเยี่ยมออกมา (The best poducts) และการได้รับการรับรองจากองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพื่อทำให้เกิดความน่าเชื่อถือของแบรนด์เพื่อการบริหารตราสินค้า (Brand Management) ได้ดีนั่นเอง**

ทั้งนี้ขอชื่นชมในภารกิจต่างๆ ของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ที่เป็นหน่วยขับเคลื่อนในการดำเนินงานภายใต้ภารกิจต่างๆ อันจะก่อให้เกิดองค์ความรู้เพื่อจะนำไปประยุกต์ใช้ได้มากในอนาคต รวมถึงเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ให้กับสังคมไทยในด้านสหกรณ์ ซึ่งส่วนตัวเป็นชาวสวีเดนเห็นว่าสำคัญมากต่อการพัฒนาประเทศไทย

การพัฒนาผู้นำ เพื่อสามารถให้บริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้นั้น ถือว่าระบบนี้เป็นการพัฒนาผู้นำอีกวิธีหนึ่ง

โปรดติดตามการนำหลักการของ 5S หรือ 5ส ถือเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ สำหรับ KAISEN และ TQM นั้น คือการนำหลักการเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรโดยมุ่งเน้นที่การระดมความคิดและการแก้ปัญหาของกลุ่มเป็นหลัก โปรดติดตามต่อฉบับหน้า