

## จากดอกหญ้าสู่ป่าใหญ่ : บทเรียนสหกรณ์ชุมชน สู่ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ถ้าเปรียบพี่น้องเกษตรกรเป็นดอกไม้แต่ละเส้น หากดอกหลายๆ เส้นรวมกันเป็นหนึ่ง มัดดอกไม้ก็ย่อมเหนียวแน่นไม่แพ้ไม้ท่อนใหญ่เลยก็เดี๋ยวนั้นเดี๋ยวนั้นกับพลังความสามัคคีของการร่วมมือร่วมใจของพี่น้องเกษตรกรที่ร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างพลังรากหญ้าของชุมชนท้องถิ่นให้เกิดเป็นรากแก้วของความเข้มแข็งที่ยิ่งใหญ่ต่อการพัฒนาในระดับประเทศ แล้วผลกำไรที่เกิดขึ้นก็ควรถูกนำมาสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่นและพี่น้องเกษตรกรเอง

สหกรณ์เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการรวมกลุ่ม ที่อยู่คู่กับเกษตรกรไทยมาเป็นเวลานาน ด้วยเอกลักษณ์โครงสร้างการบริหารจัดการเฉพาะตัวที่ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพชุมชนท้องถิ่นของพี่น้องเกษตรกรไทยทั่วประเทศได้เป็นอย่างดี การรวบรวมสมาชิกเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับสมาชิกด้วยการเป็นตลาดกลางรับซื้อผลผลิตของสมาชิกและพี่น้องเกษตรกรในชุมชนใกล้เคียง เพื่อสร้างพลังในการต่อรองราคากับพ่อค้าคนกลาง นำไปสู่การนำผลกำไรที่ได้มาเป็นเงินทุนหมุนเวียนให้สมาชิกทุกคนสามารถกู้ยืมไปลงทุนได้ด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ ตลอดจนจัดซื้ออุปกรณ์การเกษตรคุณภาพดีมาจำหน่ายให้กับพี่น้องสมาชิกในราคาถูก เพื่อยก-

ระดับคุณภาพชีวิตให้กับพี่น้องเกษตรกรไทยให้ดีขึ้น

แต่จากการดำเนินงานผ่านมาของสหกรณ์ การรวมกลุ่มส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นต่างมุ่งหวังเพียงเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจ พร้อมกับที่สหกรณ์หลายๆ แห่งยังพบอุปสรรคสำคัญที่คล้ายกันคือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ไปจนถึงสมาชิกยังขาดความรู้และความเข้าใจในการบริหารจัดการสหกรณ์เชิงธุรกิจพัฒนา สหกรณ์รัฐเท่าที่ทันกลไกตลาดปัจจุบันที่อำนาจทุนได้เข้าไปยึดครองทุกหัวหาดของประเทศไทยไว้แบบเบ็ดเสร็จ ผลที่เกิดขึ้นกับหลายสหกรณ์ก็คือภาวะหนี้สินของสมาชิกและของสหกรณ์เอง สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดภาพลบกับสหกรณ์ว่าเป็นเพียงองค์กรการรวมกลุ่มภาคเกษตรกร

ที่อ่อนแอที่ยังคงถูกเอารัดเอาเปรียบจากอำนาจทุน “อะไรเป็นสาเหตุปัจจัยของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และจะมีช่องทางใดที่นำไปสู่ทางออกของการแก้ปัญหาที่สหกรณ์กำลังเผชิญอยู่”

จากการบริหารจัดการสหกรณ์รูปแบบเดิมที่มุ่งหวังเพียงเพื่อผลกำไรสุทธิปลายปีสู่การปรับกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การสร้างความร่วมมือกันทั้ง ระบบภายใต้จุดหมายร่วมกันที่ว่า “ผลกำไรที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นผลกำไรสุทธิตอนปิดบัญชีประจำปีเสมอไป แต่เป็นผลดีที่เกิดขึ้นกับพี่น้องสมาชิกต่างหากที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น” ภาพความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมของสหกรณ์ต้นแบบที่ได้เข้าร่วมโครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายใต้แผนที่กลยุทธ์ของ 4 สหกรณ์ต้นแบบด้วยการบริหารจากผู้บริหารอย่างมีคุณภาพ ดูแลเหล่าพี่น้องสมาชิกเป็นอย่างดี การให้บริการอย่างเอาใจใส่เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของพี่น้องเกษตรกรรายย่อยให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม จนทำให้เหล่าสมาชิกสามารถพึ่งตนเองได้ การรวมกลุ่มได้เพิ่มอำนาจต่อรองราคาผลผลิตและการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ-



ของสหกรณ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่มุ่งไปสู่ การเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทชุมชน ที่แตกต่างกัน โดยมีผู้ประสานงานโครงการ- การสหกรณ์ต้นแบบแต่ละแห่งคอยเป็นที่เลี้ยงเพิ่มความรู้ด้านวิชาการคอยให้ คำปรึกษาเพื่อให้ก้าวต่อไปของสหกรณ์ ต้นแบบสามารถเป็นสถาบันที่มั่นคงของ พื้นที่เกษตรกรรมสมาชิก ให้คำปรึกษา ด้านการทำการเกษตรในท้องถิ่นตน เป็น แหล่งทุนที่พี่น้องเกษตรกรสามารถ เข้าถึงได้ง่ายมีการจัดการการกู้ยืมและ บันผลอย่างเป็นระบบเป็นเพื่อนที่จะคอย ก้าวเดินไปข้างหน้าพร้อมๆ กับสมาชิก สหกรณ์ทุกคน

### การเรียนรู้ นำสู่บทเรียน การเปลี่ยนแปลง

เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2551 ที่ผ่านมา ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน ประสบการณ์กับผู้จัดการสหกรณ์และ เจ้าหน้าที่ ของสหกรณ์ ต้นแบบการ เปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ภาค ณ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ซึ่งมี รศ.จุฑาทิพย์ ภัทราวาท ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ซึ่งคอยดูแลโครงการสหกรณ์ต้นแบบ พุดคุยถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการร่วม โครงการ ว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งผลกำไร และยอดสมาชิกที่เพิ่มขึ้นมีที่มาที่ไป อย่างไร พลังอะไรที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสหกรณ์ และก้าวต่อไปของ สหกรณ์ต้นแบบของไทยจะสามารถนำ ความรู้ที่ตกตะกอนนี้ไปเผยแพร่ยังกลุ่ม พี่น้องสหกรณ์ที่สนใจต่อไป

บทเรียนดีๆ และประสบการณ์ มากค่าได้ถูกถ่ายทอดมาจากผู้ที่ได้ลงมือ ทำจริงทั้งในเรื่องใหญ่ๆ ที่ก่อเกิด

การรวมกลุ่มเกษตรกรสินค้าทำให้มีอำนาจต่อรอง กับพ่อค้าคนกลางมากขึ้น การรวม กลุ่มเกษตรกรที่ปลูกพืชผลไม้ชนิดเดียวกัน ทำให้ไม่ต้องขายตัดราคาตัวเอง ทำให้ ราคาผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนเรื่องราว เล็กๆ ที่สร้างรอยยิ้มให้พี่น้องสมาชิก สหกรณ์ที่เข้ามาใช้บริการด้วยการให้ บริการด้วยฉันทะ รับผิดชอบต่อทุก ปัญหา ที่พี่น้องสมาชิกเดือดร้อน จนเสมือน กลายเป็นครอบครัวเดียวกัน เปลี่ยน ความคิดเดิมที่ว่าเจ้าหน้าที่สหกรณ์เป็น นายมาสู่การสร้างค่านิยมใหม่ร่วมกันที่ ว่า **“เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์เป็น เจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน”** มีหน้าที่ช่วย กันพัฒนาสหกรณ์เพื่อความกินดีอยู่ดี ของผองเพื่อนสมาชิก

### ตกตะกอนความคิดสู่ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ในช่วงระยะเวลาการทำงาน ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนของ สหกรณ์นำร่อง เกิดการทำงานที่ดีขึ้น มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ในหลาย ๆ สหกรณ์พ้น- จากภาวะหนี้สิน เกิดรายได้ผลกำไร ไป- จนถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของสมาชิก อย่างเห็นได้ชัด การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เหล่านี้ทำให้เราเห็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญ ในการร่วมกันพัฒนา และสร้างความเข้มแข็ง ของสหกรณ์ที่จะนำไปสู่หนทางในการ เสนอเป็นนโยบายที่ภาครัฐหรือหน่วยงาน ที่ เกี่ยวข้องสามารถนำไปเป็น แนวทางในการพัฒนาความเข้มแข็งของ สหกรณ์ที่มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเป็น ประเด็นสำคัญดังนี้คือ



1. การสร้างความรู้สู่การพัฒนา ที่ผ่านมาการทำงานของสหกรณ์ ยังเป็นแบบมวยวัด หรือมวยดับจากที่ ระดมแรงทั้งหมดที่มีไปแก้ปัญหาโดยไม่ เห็นเป้าหมาย หรือผู้ตั้งๆ ที่ผู้ไม่เป็น ท้ายที่สุดคือหมดแรงนำไปสู่การล่ม สลายของกลุ่ม การเสริมสร้างพลังและ ความสามารถของสหกรณ์ด้วยความรู้ นั้นเป็นปัจจัยแรกในการขับเคลื่อนการ พัฒนาของสหกรณ์ให้มีความรู้ สร้าง ความรู้เองของกลุ่มสหกรณ์ในการทำ งานด้านการวางแผน การบริการ สร้าง ผลผลิตที่มีคุณภาพ ไปจนถึงการเพิ่มขีด ความสามารถทางธุรกิจ

การติดอาวุธทางปัญญาเป็นการ ช่วยให้สหกรณ์มีอาวุธ มียุทธวิธีที่ดีใน การร่วมกันต่อสู้หรือฝ่าฟันทุกๆปัญหา อย่างตรงจุด ไม่เหน็ดเหนื่อย เรียกว่า **“รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง”**

2. การปรับกระบวนการทัศน์ของ สหกรณ์

ในระยะเวลาที่ผ่านมาสิ่งที่ เป็น ข้อจำกัดของการทำงานของสหกรณ์คือ



การทำงานในรูปแบบเดิมๆ ที่ทำให้สหกรณ์เป็นเพียงองค์กรจัดตั้ง หรือกลุ่มทางธุรกิจที่มุ่งเน้นไปยังผลกำไร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความยั่งยืนของสหกรณ์ ดังตัวอย่างที่พบเมื่อการปรับเปลี่ยนเป้าหมายของสหกรณ์ไปที่การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในทุกๆ ด้านของสมาชิก การทำงานที่เน้นการบริการ สังคมชุมชนให้มากขึ้นสร้างสำนึกร่วมให้ **“ชุมชนเป็นเจ้าของสหกรณ์”** สร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกนำไปสู่ความเข้มแข็งของสหกรณ์ที่ยั่งยืน

### 3. พัฒนาการมีส่วนร่วม ตลอดกระบวนการ

การทำงานของสหกรณ์ไม่ใช่แค่เพียงการทำงานของกรรมการบริหาร เพราะสหกรณ์คือการรวมกลุ่มของคนในชุมชน การสร้างการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสร้างกลไกที่สมดุลในการทำงานตลอดกระบวนการ ทั้งการผลิต การจัดการ การขาย ไปจนถึงการปันผลกำไรที่อยู่ในรูปของการแบ่งปัน การให้การช่วยเหลือสมาชิกไปจนถึงชุมชนพื้นที่ใกล้เคียงให้เป็นพลังรากฐานที่แข็งแรงของกลุ่ม

การสร้างการมีส่วนร่วมนี้รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน การคิดร่วมกัน ก่อให้เกิดแผนกลยุทธ์ และการขับเคลื่อนที่มีพลังจากแรงผลักดันของทุกๆ กลไกในองค์กร

### 4. การจัดการความรู้สู่ความยั่งยืน

เมื่อปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสหกรณ์คือการสร้างองค์ความรู้ เรียกว่ารู้เรา รู้เขา รู้ว่าเรามีอะไร รู้ว่าความต้อง



การของตลาดคืออะไร ความรู้เหล่านี้เป็นได้ทั้งความรู้จากภายนอก ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การลองผิดลองถูก ดังนั้นการจัดการกับความรู้ที่มีให้อยู่กับสหกรณ์นั้นเป็นปัจจัยต่อความยั่งยืนเข้มแข็งของสหกรณ์เอง การจัดการความรู้นั้นเป็นไปได้หลายวิธี ดังที่พบจากการทำงานของสหกรณ์นาร่องคือการเรียนรู้การทำงานร่วมกัน เรียกได้ว่าทุกคนสามารถทำหน้าที่แทนกันได้หมด ดังนั้นจึงหมดปัญหาในเรื่องของการก้าวเดินของสหกรณ์เมื่อเปลี่ยนชุดกรรมการ ปัจจัยเหล่านี้อาจเกิดจากการดำเนินการของสหกรณ์เองหรือการช่วยเหลือจากองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง

### 5. สหกรณ์คือหัวใจของชุมชน

ภาพความสำเร็จของสหกรณ์ในหลายๆ ที่ เกิดจากการเข้าถึงเป้าหมายและปลายทางที่สำคัญคือคุณภาพชีวิตที่ดีของสมาชิกชุมชน การที่สหกรณ์จะก่อให้เกิดความสำเร็จดังเป้าประสงค์ได้นั้น คือการร่วมแรงและร่วมใจของคน

ในชุมชนเอง และให้เข้าใจร่วมกันว่าสหกรณ์ไม่ใช่ตลาด ไม่ใช่พ่อค้าคนกลาง หรือองค์กรทางการเงิน แต่สหกรณ์เป็นการรวมกลุ่มของเกษตรกรที่ร่วมกันสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่นของตน เป็นองค์กรในการสร้างความสุขที่ยั่งยืนร่วมกันของคนในชุมชนเพื่อชุมชนเอง

## บทส่งท้าย

สหกรณ์ทางรอดของเกษตรกรไทย

ก้าวต่อไปของสหกรณ์จากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์สหกรณ์ต้นแบบ การเปลี่ยนแปลงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่จะทำให้สหกรณ์เป็นองค์กรเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน สหกรณ์ไทยมีทุนเดิมที่ดีอยู่แล้วขาดเพียงการจัดการที่เป็นระบบกับองค์ความรู้ที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง ดังที่โครงการสหกรณ์ต้นแบบได้ริเริ่มไว้ นี่เป็นเพียงบทเรียนเริ่มต้นที่เกิดจากสหกรณ์ผู้กล้าที่เริ่มก้าวก่อนและได้เก็บผลกำไรจากความทุ่มเทบ้างแล้ว บทเรียนบางส่วนที่นำมาเล่าสู่กันฟังในเล่มนี้ขอแนะนำประสบการณ์ของการจัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์หรือแผน 100 วันซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงแต่ละสหกรณ์ ดังนี้

### สหกรณ์การเกษตรโนนสูง : คุณวิโรจน์ สุภานติกร ประธานสหกรณ์การเกษตรโนนสูง จำกัด

**“ยุทธศาสตร์การจัดการบนฐานทรัพยากรและความต้องการของสมาชิกสหกรณ์”** พื้นที่ชุมชนสหกรณ์โนนสูงชาวบ้านมีอาชีพหลักคือการทำนา สหกรณ์จึงหันมาเน้นจากทำธุรกิจที่หลากหลาย มาเน้นทำเรื่องข้าวกับน้ำมัน โดยเฉพาะ จัดตั้งตลาดกลางรับซื้อข้าว

และตั้งสถานีน้ำมันให้บริการกับสมาชิก จากธุรกิจหลายตัวมุ่งสู่การจัดการธุรกิจ ตัวเดียว ลดภาระรายจ่ายราย ย่อยทำให้ สมาชิกสหกรณ์มีโอกาสได้เติมน้ำมัน คุณภาพราคาถูกและขายผลผลิตข้าวได้ในราคาสูงกว่าท้องตลาด ให้ผลกำไร ปลายปี จนเป็นที่น่าพอใจ



### สหกรณ์ขลุง : คุณชูชีพ เรื่องโรจน์ ประธานสหกรณ์การเกษตรเมืองขลุง จำกัด

จากเดิมที่มีการทำงานแบบลูกทุ่ง ซึ่งไม่รู้ว่าจะขาดทุนหรือเปล่ามุ่งเน้นให้สหกรณ์สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายและควบคุมราคาในการจำหน่ายได้ มุ่งสู่การเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานภายใต้การมีกระบวนการทัศน์ใหม่ “ยุทธศาสตร์การคิดแบบธุรกิจ แต่ไม่ทำแต่ธุรกิจ” การทำงาน ความสัมพันธ์กับสมาชิกยังอยู่ในรูปแบบพึ่งพาอาศัย ใช้ความรู้ในการทำงานในทุกๆ ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การลดต้นทุนที่เคยสูญเสียไปโดยการ คิดรายละเอียดในทุกค่าใช้จ่ายของส่วนรวมตั้งแต่ค่าขนส่ง ค่าบรรจุภัณฑ์ และค่าวัสดุที่เคยสูญเสียโดยเปล่าประโยชน์ หัวใจสำคัญคือการหาตลาดรองรับให้กับสมาชิกโดยตรงด้วยการเปิดตลาดกับห้างเทสโกโลตัส ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพของสินค้าเมื่อสินค้ามีคุณภาพมีตลาดรองรับ ความต้องการก็สูง ผลกำไรก็สูงตามขึ้นมาด้วย

### สหกรณ์การเกษตรชาวนว-ลักษบุรี จำกัด : คุณเจริญศรี ไสระมัด ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรชาวนวลักษบุรี จำกัด

การทำงานเพื่อสังคม เปิดใจในเรื่องของการส่งเสริมกิจกรรมชุมชนมากขึ้น มองเป้าหมายหลักที่คุณภาพชีวิตของเพื่อนสมาชิก ผลที่ได้ตามมาคือสหกรณ์ได้ใจชาวบ้านไม่ว่าจะเป็นการทำกิจกรรมในการพัฒนาเด็ก เยาวชน การช่วยเหลือชุมชนทั้งงานบุญ งานการกุศลทั้งแรงทรัพย์และแรงงาน เป็นการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ “ใจแลกใจ” เปลี่ยนจากการทำธุรกิจเพื่อธุรกิจ เป็นการทำธุรกิจแบบครอบครัว มีความใส่ใจ เข้าใจ ช่วยเหลือ สิ่งเหล่านี้ทำให้สหกรณ์รู้จักให้ รู้จักแบ่งปัน ผลสุดท้ายก็คือผลประโยชน์ร่วมกันของสหกรณ์ สมาชิก และชุมชนที่จะร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่และมีความสุข

### สหกรณ์การเกษตรบ้านตาขุน : คุณมนตรี รอดเจริญ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบ้านตาขุน จำกัด

“เราจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร ถ้ายังมุ่งเป้าหมายไปที่เรื่องของตัวเลขกำไรเพียงอย่างเดียว” จากสหกรณ์ที่ประสบปัญหาหนี้สินจนมองไม่เห็นทางออก จากการร่วมกันมองปัญหาด้วยความรู้ร่วมกับทีมนักวิชาการ สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ทำให้เกิด

แนวทางและแผนที่ร่วมกันแก้ปัญหา ยุทธศาสตร์ “การลดภาระหนี้และเพิ่มยอดสมาชิก” เริ่มจากการปรับเปลี่ยนทัศนคติของกลุ่มด้วยการสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มสมาชิกปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการทำงานของเจ้าหน้าที่ จากการทำงานที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจแบบฉาบฉวย เป็นการร่วมกันคิดช่วยกันทำงานและก้าวเดินไปด้วยกันด้วยความเป็นที่เป็นน่อง เกิดความสัมพันธ์ที่แนบแน่นระหว่างสหกรณ์และสมาชิกในการระดมความคิด และแผนกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่สหกรณ์ประสบทำให้ภาวะหนี้สินที่มีอยู่ลดลงและพร้อมที่จะก้าวไปสู่อนาคตของชุมชนที่สดใสขึ้น

นี่เป็นเพียงบทความสำเร็จเริ่มต้นที่รอเผชิญบททดสอบอีกมากมายในอนาคต การก้าวเดินไปพร้อมกันของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพี่น้องสมาชิก การรู้จักทรัพยากรที่มีของตน รู้และเข้าใจถึงจุดเด่นและจุดด้อยของตน บริหารจัดการองค์กรด้วยความรู้ มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสำเร็จกับสหกรณ์ใกล้เคียง นำไปสู่สหกรณ์ยุคใหม่สามารถเป็นที่พึ่งให้กับพี่น้องเกษตรกรสมาชิกอย่างแท้จริง



บทความโดย ฝ่ายสารคดีสถาบันรามจิตติ 10 มิ.ย. 2551