

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการระบบของการสหกรณ์เครดิตยูเนียนกรณีศึกษาสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด จังหวัดลำปาง นี้จะนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้ 1) สรุปผลการวิจัย 2) อภิปรายผลการวิจัย และ 3) ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาบริบทชุมชนและการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อนจำกัด

ผลการศึกษาบริบทชุมชนตำบลแจ้ซ้อน อำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง จากการค้นคว้าเอกสารและการศึกษาชุมชนแบบมีส่วนร่วม โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้พบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อนจำกัด พบว่า ตำบลแจ้ซ้อนนับเป็นท้องถิ่นเก่าแก่ มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน อีกแห่งหนึ่งของอำเภอเมืองปาน ในอดีตตำบลแจ้ซ้อนมีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ มีสัตว์ป่าอาศัยอยู่หลายชนิด มีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นป่า มีลำน้ำมอญและน้ำแม่กา ไหลผ่านตำบลแจ้ซ้อน มีน้ำไหลผ่านตลอดทั้งปีและเป็นพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์ มีลักษณะทางกายภาพเป็นทั้งที่ราบและพื้นที่สูง ประชากรที่อยู่อาศัยจึงมีความหลากหลายทางประเพณี และวัฒนธรรมวิถีชีวิตความเป็นอยู่จึงมีความแตกต่างกันจากสภาพป่าที่อุดมสมบูรณ์จึงทำให้เกิดน้ำตกที่สำคัญคือ น้ำตกแจ้ซ้อน และมีบ่อน้ำแร่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดลำปาง

ผลการศึกษาจากการเก็บข้อมูลบริบทชุมชน โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่ตำบลแจ้ซ้อนดังกล่าวมา ทำให้ได้ข้อสรุปที่สำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์และปัญหา โดยจัดเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

ด้านสังคม

1. สิ่งเสพติด เช่น เหล้า บุหรี่ ดินคาว พบว่า ปัจจุบันเยาวชนตำบลแจ้ซ้อน มีการติดเกมส์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีร้านเกมส์เกิดขึ้นมากมายในตำบลแจ้ซ้อน จึงทำให้เด็กได้รับผลกระทบ ในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมน้อยลง

2. การบริโภคการสื่อสาร เช่น สื่อลามกประเภทซีดี พบว่า ส่วนใหญ่ก็จะได้มาจากที่เพื่อนให้ยืมมาหรือมีการเลียนแบบพ่อแม่ อินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ซึ่งมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น หนังสือการ์ตูนโป๊, นิยาย ที่ทำให้เกิดจากการเลียนแบบทำให้เด็กไม่สนใจเรียน

3. ทะเลาะวิวาท พบว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากความโกรธ เด็กมีปมด้อย เด็กจึงอยากมีการสร้างตัวตนขึ้นมา หรือสร้างปมด้อยให้เป็นปมเด่น มีการดั่งกลุ่ม, แก๊ง ที่ก่อให้เกิดการทะเลาะวิวาทเพิ่มขึ้น

4. พบว่า เด็ก เยาวชนส่วนใหญ่ จะอยู่กับเพื่อนๆ และโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น เด็ก เยาวชนจะได้รับอิทธิพลโดยการชักจูงให้อยากลองอยากรู้ในสิ่งที่ไม่ดีมากที่สุด

5. พฤติกรรมเรื่องเพศ พบว่า ขณะนี้เยาวชนด้าบลแจ๊ซซัน มีการทำแท้ง และเรื่องท้องเพิ่มมากขึ้น

ด้านการศึกษา วัฒนธรรมท้องถิ่น

1. พบว่ามีการปล่อยปะละเลย การจัดระบบการศึกษาไม่สอดคล้องกับฐานของเด็ก การเรียนตามกรอบของครูทำให้เด็กไม่ได้คิดเอง ไม่สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาสังคมและไม่มี การหาความรู้จากที่อื่น การศึกษาตามค่านิยมทำให้คนส่วนใหญ่ที่จบมาไม่มีงานทำ

2. การปลูกฝัง เรื่องของความกตัญญู พบว่าเด็กเยาวชนด้าบลแจ๊ซซัน ในปัจจุบัน ไม่รักพ่อแม่ ไม่รักบ้านเกิด มีการทำลายสิ่งของสาธารณะ

3. การสืบสานประเพณี การละเล่นพื้นบ้าน พบว่า ปัจจุบัน มีหลงเหลือให้เห็นน้อยลงเรื่อย ๆ

ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1. การเผาขยะในหมู่บ้าน เช่น เผาถ่าน คอซังข้าว พบว่า ชาวบ้านมีความเชื่อที่ได้ ทำกันมานานเพื่อเผาไล่แมลง แต่การเผาขยะนั้นก็ให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนและต่อสุขภาพด้วย

2. การปล่อยน้ำเสีย/ทิ้งขยะ พบว่าเกิดจากวิธีการเกษตรของคนบนค้อย ที่ใช้ สารเคมี ขำฆ่าแมลง ตลอดถึงบ่อบำบัดน้ำแร่ในอุทยาน

3. การตัดไม้ พบว่า มีการแปรรูปไม้ต่าง ๆ เกิดการแผ้วถางป่าเพื่อทำการเกษตร และการทำไร่เลื่อนลอยมากขึ้น

4. มลพิษ จากแหล่ง คือ โรงฆ่าสัตว์ โรงงานหน่อไม้ ซึ่งพบว่า ในขณะนี้ก็ยังไม่มี การแก้ไขปัญหามาให้เป็นปัญหาเรื้อรัง การเผาวัชพืชบนนาข้าวเป็นการทำลายสภาพแวดล้อม และ แหล่งสุดท้ายก็จะเป็นตลาดที่ไม่มีการวางระบบการก่อสร้างตลาดที่ดี

5. การรักษาสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติเพื่อการท่องเที่ยว พบว่า ประชาชนยังขาดความรับผิดชอบด้านการอนุรักษ์ เช่นการทิ้งขยะ ทำให้ธรรมชาติสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป และพบว่าประชาชนส่วนใหญ่ ไม่ให้ความร่วมมือ

ด้านสุขภาพอนามัย

1. โรคความดัน/เบาหวาน พบว่าสาเหตุส่วนใหญ่มาจากการดื่มสุรา ออกกำลังกาย น้อย ขาดการตรวจสุขภาพ พบมากในผู้ที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป
2. โรคปวดข้อ/กล้ามเนื้อ พบว่าส่วนมากมีสาเหตุมาจากโรคอ้วนในคนแก่ การนั่งไม่ถูกวิธี กินอาหารที่มีกรดยูริกสูง เช่น หน่อไม้ เครื่องใน เป็นต้น
3. อุจจาระร่วง เด็กอายุต่ำกว่า 5 ปี ซึ่งพบว่า มีสาเหตุมาจาก การกินอาหารที่ไม่สะอาด ไม่ล้างมือก่อนกินดั่งนั้นควรล้างมือด้วยสบู่ก่อนกิน ความสะอาดของจานชาม ความสะอาดของครัว ดั่งนั้นเด็กควรได้รับการฉีดวัคซีนเพื่อป้องกันโรคอุจจาระร่วง
4. สุขภาพจิต พบว่า ปัญหาสุขภาพจิต มีสาเหตุมาจากครอบครัว เช่น พ่อแม่ทะเลาะกัน และการเลียนแบบของพ่อแม่ในการดื่มสุรา/บุหรี่
5. โรคอ้วน พบว่าเกิดจากการกินอาหาร การออกกำลังกายน้อย ไม่มีการตรวจสุขภาพประจำปี/การตรวจสุขภาพของตนเอง การดูแลของพ่อแม่ในเรื่องของเมนูอาหาร อาหารว่าง เช่น ขนม น้ำอัดลม การให้ความรู้ อิทธิพลความคิดและค่านิยมของพ่อแม่

ด้านเศรษฐกิจชุมชน

จากการศึกษาข้อมูลด้านภาวะความเป็นอยู่ เศรษฐกิจชุมชน พบว่า 80%ของคนในหมู่บ้านต่าง ๆ มีภาวะหนี้สิน โดยมีแหล่งเงินกู้ จาก ชกส. กองทุนหมู่บ้าน สหกรณ์เครดิตยูเนียน แจ้ซ้อนจำกัด ธนาคาร กลุ่มสินเชื่อหรือไฟแนนซ์ กลุ่มออมทรัพย์ของแม่บ้าน หรือกลุ่มทอผ้า

ผลจากการศึกษาข้อมูลการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อนจำกัด ได้ก่อตั้งเป็นกลุ่มชื่อว่า “ศรีดอนมูลออมทรัพย์”เริ่มดำเนินการจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2530 มีสมาชิกแรกตั้ง 43 คน มีทุนเรือนหุ้น 1,300 บาท ได้จดทะเบียนตามกฎหมาย เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2536 เลขทะเบียนที่ อ. 015236 ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ มีสมาชิก 361 คน มีทุนเรือนหุ้น 387,360 บาท และได้ดำเนินการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

เมื่อปี พ.ศ.2538 สหกรณ์ได้จัดหาแหล่งเงินกู้ภายนอกให้แก่สมาชิกได้กู้ยืมพิเศษเพื่อประกอบอาชีพตามโครงการที่ยื่นเสนอผ่านคณะกรรมการดำเนินการ เป็นจำนวนเงิน 2,000,000 บาท บังเอิญช่วงเวลานั้นเป็นช่วงระยะเวลาที่เศรษฐกิจบ้านเมืองกำลังผันผวน และตกต่ำไปในที่สุด ทำให้สมาชิกที่กู้เงินไปปรับตัวไม่ทัน ไม่คำนึงถึงระบบการบริหารเงินของตนเอง ทำให้รายได้ไม่พอกับรายจ่าย อีกทั้งนำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ สหกรณ์ไม่มีบุคลากรที่จะไปติดตาม

พร้อมทั้งให้คำแนะนำจึงก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระติดตามมาในที่สุด จากสิ้นปี พ.ศ. 2538 มีหนี้ค้างชำระเพิ่มขึ้นเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งมีผลกระทบต่อสหกรณ์และสมาชิกโดยรวมเป็นอย่างมาก

ผลจากการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพ ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ข้อที่เป็นโอกาส และข้อจำกัดการบริหารจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ผลจากการวิเคราะห์ศักยภาพสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน มีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้คือ

จุดแข็งของสหกรณ์เครดิตยูเนียน แจ้ซ้อน จำกัด

พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัดเป็นสถาบันการเงินที่น่าเชื่อถือได้ มีสวัสดิการให้สมาชิก เช่น สก 1 สก 2 สก 5 และ สกจ. 01 เป็นที่สร้างสรรค์ระบอบประชาธิปไตย ส่งเสริมให้มีการออม เป็นสถาบันการเงินที่มีสวัสดิการที่ดีแก่ประชาชน การลงทุนสร้างกลุ่มอาชีพ ให้มีความเข้มแข็งไม่มีปัญหาการคดโกงเรื่องการเงินของสหกรณ์จากเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการ

จุดอ่อนของสหกรณ์เครดิตยูเนียน แจ้ซ้อน จำกัด

พบว่า สมาชิกไม่เข้าใจหลักการของสหกรณ์ กฎระเบียบต่างๆ สมาชิกขาดความรับผิดชอบในหนี้สินจากสหกรณ์ สมาชิกไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์ สมาชิกนำเงินที่กู้ยืมไปใช้ไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ การใช้จ่ายฟุ่มเฟือยของสมาชิก กรรมการไม่มีความเข้าใจในเรื่องของกฎระเบียบของสหกรณ์และหลักการของสหกรณ์ และมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ขาดความรู้เรื่อง กฎระเบียบ แบบแผนการบริหารเงิน กรรมการบางคนเป็นหนี้ค้างชำระตัวเองซึ่งเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีแก่สมาชิก การบริหารงานไม่มีการสับเปลี่ยนกรรมการ มีการประชุมเพื่อวางแผน แต่ไม่ได้ดำเนินการตามที่วางไว้

ข้อที่เป็นโอกาส ของสหกรณ์เครดิตยูเนียน แจ้ซ้อน จำกัด

พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ได้รับการสนับสนุนจากสหกรณ์จังหวัด ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐและองค์กรต่าง ๆ เช่นจากชุมนุมเครดิตฯ องค์กร พอช. (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน) ได้รับงบประมาณจาก พมจ.ลำปาง เพื่อจัดทำสวัสดิการกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มอาชีพ กลุ่มผู้สูงอายุ อุทยานแห่งชาติแจ้ซ้อน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สมาชิกสหกรณ์มีงานทำและมีรายได้

ข้อจำกัดที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการทำงานของสหกรณ์

พบว่า สมาชิกมีรายได้น้อยเนื่องจากค่าใช้จ่ายสูง สินค้าอุปโภค บริโภคมีราคาแพงขึ้น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ผลผลิตจำหน่ายได้ในราคาต่ำ มีปัญหาสุขภาพติด และการพนันในชุมชน สมาชิกมีรายได้น้อย มีตลาดนัดคลองถมบ่อย ทำให้ร้านค้าขายของชำไม่ค่อยดี มีการแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นๆ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ของแม่บ้าน,ระบบเงินกู้ธนาคาร

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปรัชญา แนวคิดพื้นฐานการก่อเกิดระบบสหกรณ์ เครดิตยูเนียน

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์จากเอกสาร (documentary research) ทำให้พบว่า การสหกรณ์ในระดับสากลนั้น เกิดจากการบีบคั้นทางด้านเศรษฐกิจ สังคมของผู้ใช้แรงงาน และผู้ผลิตขนาดเล็กในประเทศอังกฤษ ในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรม ระหว่างปี ค.ศ. 1760 (พ.ศ. 2303) และปี ค.ศ. 1830 (พ.ศ. 2373) ทำให้เจ้าของกิจการขนาดเล็กล้มละลาย และกลายเป็นลูกจ้างหรือผู้ใช้แรงงาน เจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่ได้กดขี่และเอาเปรียบผู้ใช้แรงงานทุกวิถีทางการเริ่มต้นสืบเนื่องมาตั้งแต่สมัยแห่งคณะผู้ริเริ่มการสหกรณ์ ซึ่งมักเป็นที่กล่าวขานกันในนาม สหกรณ์รอชเดล (Rochdale Friendly Co-operative Society) นั้น ปรากฏการณ์สำคัญของสหกรณ์ต้นแบบก็คือ การตระหนักในคุณค่าแห่งนามธรรมที่เป็นความร่วมมือ (co-operation)

องค์กรสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (international co - operative alliance) ได้ให้ความหมายแก่สหกรณ์และคำจำกัดความ "สหกรณ์ (cooperative) เป็นองค์การอิสระของบุคคล ซึ่งรวมกันโดยความสมัครใจเพื่อสนองความต้องการ และความมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Cooperation หรือ Cooperatives ซึ่งตามความหมายทั่วไป หมายถึง "การทำงานร่วมกัน" (working together) หรือ "งานร่วมมือกัน" แต่ในความหมายพิเศษเฉพาะหมายถึง ระบบรวมกันทำงานของบุคคลด้วยความสมัครใจโดยยึดหลักเสมอภาค เพื่อจัดการแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของคนกลางในด้านใดด้านหนึ่ง ตามความต้องการทางเศรษฐกิจของตน และตรงกับความหมาย แนวคิดของ "การทำกิจกรรมร่วม" หรือ "Collective Action" ในภาษาอังกฤษที่ได้ให้ความหมายโดยสังเขปว่า เป็นการทำการกิจกรรมอาสาโดยกลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่มีความสนใจหรือประสงค์อยากได้ร่วมกัน

การสหกรณ์ของไทย มีชื่อว่า "สหกรณ์" (Sahakarna) ขณะเดียวกัน ภาครัฐได้มีบทบาทต่อการสหกรณ์ตั้งแต่แรกเริ่ม ดังนั้น นิยามคำว่า "สหกรณ์" ตามกฎหมายไทย จึงถูกกำหนดขึ้นโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ไว้ว่า "สหกรณ์ คือหน่วยธุรกิจซึ่งบุคคลผู้มีอาชีพอย่างเดียวกัน หรืออาศัยอยู่ในท้องที่ใกล้เคียงกัน รวมกันเป็นสมาชิกและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนายทะเบียน สหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยการสหกรณ์ เพื่อร่วมมือกันดำเนินธุรกิจอย่างใด อย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง อันจะเป็นการปรับปรุงอาชีพและความเป็นอยู่ซึ่งแต่ละคนประสบปัญหาาร่วมกันให้ดีขึ้น โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (self help and mutual help) เป็นแนวดำเนินงาน"

สำหรับความหมายของสหกรณ์ “สหกรณ์” นั้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายไว้ว่า คณะบุคคล ซึ่งร่วมกันดำเนินการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า หลักการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (self help and mutual help) เป็นหลักการที่สำคัญที่สุดของสหกรณ์ เพราะสหกรณ์ คือรูปแบบของความรักกัน ฉันทันใจ ที่สมาชิกมีความสำนึกที่จะช่วยตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และคิดที่จะให้ผู้อื่นก่อนเสมอเมื่อทุก ๆ คนเป็นผู้ให้ ทุกคนก็จะเป็นผู้ได้รับเช่นเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะสมาชิกของสหกรณ์ หรือที่เรียกว่า “One for all, all for one” ทำให้สมาชิกสหกรณ์ มีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันบนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อกันเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพสมาชิก

ดังนั้น หลักปรัชญา แนวคิดสหกรณ์ จึงหมายถึง แนวคิด ทฤษฎี หลักการสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ ที่เป็นแนวทางให้สมาชิกผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์สามารถนำไปปฏิบัติตน ให้ประสบความสำเร็จแห่งการดำรงชีพ ซึ่งเป็นระบบ “ความเชื่อร่วมกันของสมาชิกสหกรณ์” ที่เชื่อว่า “การทำธุรกิจแบบสหกรณ์จะทำให้สมาชิกทุกคนมีความอยู่ดี กินดี และมีสันติสุขในสังคม”

ผลการศึกษาข้อมูลจากเอกสารดังกล่าวทั้งหมดนั้น พบว่า ปรัชญา แนวคิดพื้นฐาน การก่อเกิดระบบสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีกระบวนการส่งเสริมให้ประชาชนและผู้นำชุมชนค้นคิดหาทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยไม่พึ่งรัฐบาลหรือองค์กรของรัฐแต่อย่างใด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดตั้ง การจัดหาทุน การบริหารจัดการ การส่งเสริมเผยแพร่ และการฝึกอบรม และเมื่อต้องนำไปสู่ภาคปฏิบัติ จึงมีลักษณะเฉพาะที่อยู่ในกรอบวิธีการที่หากสหกรณ์ใช้ปฏิบัติแล้วย่อมสร้างอัตลักษณ์ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ได้ชัดเจน เป็นอย่างอิสระ และเป็นไปตามวิถีทางประชาธิปไตย เพราะได้ตั้งสหกรณ์ขึ้นมาเอง ฉะนั้น หลักการ อุดมการณ์และหัวใจสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์ คือ “หลักการช่วยเหลือตนเอง” (self-help)

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาความสอดคล้องระบบคิดของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้งข้อจำกัดเกี่ยวกับปรัชญา แนวความคิดสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ด้านหลักปรัชญา แนวคิดสหกรณ์

ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดการทำกิจกรรมร่วม (collective action) ที่สมาชิกในองค์การให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล คำนึงถึงเป้าหมายของกลุ่ม และมีความผูกพันต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่มีความสนใจหรือประสงค์อยากได้ร่วมกันนั้น ยังไม่มีความสอดคล้อง

ด้วยปรากฏว่า การรวมตัวของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน ยังคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ตนเองพึงได้รับเฉพาะหน้า ไม่ได้มีความผูกพันใกล้ชิดกันที่ถึงขั้นรวมกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างแท้จริง การเข้ามาเป็นสมาชิกก็หวังเพียงเพื่อต้องการกู้เงินจากสหกรณ์

นอกจากนี้ยังพบว่า หลักการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (self help and mutual help) ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด ยังไม่มีความสอดคล้อง ด้วยปรากฏว่า สมาชิกสหกรณ์ยังไม่เข้าใจปรัชญาแนวคิด หลักการของสหกรณ์ กฎระเบียบต่างๆ และสมาชิกยังไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสหกรณ์ นอกจากนั้น สมาชิกยังมีการนำเงินที่กู้ยืมไปใช้ไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ การใช้จ่ายฟุ่มเฟือยของสมาชิก เช่น การดื่มเหล้า การเล่นการพนัน เป็นต้น

ด้านอุดมการณ์สหกรณ์

จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด พบว่า ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี เมื่อมีการจัดตั้งสหกรณ์แล้ว ผลการศึกษาพบว่า ไม่สอดคล้อง เพราะปรากฏว่า สมาชิกสหกรณ์ขาดความรับผิดชอบเรื่องการชำระเงินกู้ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน มีหนี้สินหนี้ค้างชำระที่ผ่านมามากถึง 624,246 บาท โดยมีสาเหตุปัญหาหนี้สินค้างชำระของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อสหกรณ์มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปี สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าประชุม เพื่อพิจารณาปัญหา และรับรู้ในกิจการต่าง ๆ ของสหกรณ์ด้วยตนเอง จะมอบหมายให้สมาชิกคนอื่นออกเสียงแทนไม่ได้นั้น ปรากฏว่า สมาชิกสหกรณ์ขาดความร่วมมือกัน ไม่ค่อยมีภาระผูกพันที่ต้องรับรู้ปัญหาของสหกรณ์

ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด มีความสอดคล้องหลักการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ เพราะปรากฏว่ามีความเชื่อมสัมพันธ์หรือเข้าร่วมกระบวนการสหกรณ์ในระดับต่าง ๆ ทั้งระดับจังหวัด ภาคเหนือ และพบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด ได้มีการจัดสรรทุนประจำปี 2552 เพื่อประโยชน์แก่สมาชิก และต่อชุมชน ประเด็นนี้ถือว่า มีความสอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ที่แสดงถึงความห่วงใยในสวัสดิการของสมาชิกและสังคม

ขณะเดียวกัน ยังมีประเด็นข้อที่เกี่ยวกับสมาชิกมีภาระผูกพันต้องรับรู้ปัญหาของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์มีการประชุมใหญ่ สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าประชุม เพื่อพิจารณาปัญหา และรับรู้ในกิจการต่างๆของสหกรณ์ด้วยตนเอง จะมอบหมายให้สมาชิกคนอื่นออกเสียงแทนไม่ได้นั้น ผลการศึกษาได้พบว่า สมาชิกขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ โดยเฉพาะเรื่องการประชุมสามัญประจำปี ซึ่งประเด็นนี้ถือว่า ยังไม่สอดคล้องกับอุดมการณ์สหกรณ์ เพราะการรับรู้ปัญหาในสหกรณ์นั้นถือว่าประเด็นสำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้สึผูกพันกับเพื่อนสมาชิก และเกิด

ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ตลอดถึงการได้รับรู้ปัญหาของเพื่อนสมาชิกเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการร่วมมือกัน และความเป็นอิสระในการปกครองตนเองจึงเกิดขึ้นในที่สุด

ด้านวิธีการสหกรณ์

ผลการศึกษาวิธีการของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ที่มีการนำวิธีการสหกรณ์ไปปฏิบัติ โดยกระบวนการผสมผสานระหว่างหน่วยสังคม (social unit) กับธุรกิจ (business) ให้มีการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น มีประเด็นสรุปดังนี้คือ

1. ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์พบว่า มีความสอดคล้องกับวิธีการสหกรณ์เพราะมีการส่งตัวแทนคัดเลือกบุคคลมาเป็นกรรมการ มีกรรมการทั้งสิ้น 11 คน รวมประธาน และประธานจะอยู่ได้ 2 วาระ ๆ ละ 2 ปี มีโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจนโดยมีการแยกออกเป็นฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายศึกษา ฝ่ายเงินกู้ ฝ่ายตรวจสอบ ที่ปรึกษา รวมทั้ง ประธานและรองประธาน จะเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อประชุมว่า มีความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสหกรณ์ฯ แต่เนื่องจากสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด มีขนาดขององค์กรที่อยู่ในระดับกลางถึงระดับใหญ่ การมีโครงสร้างดังกล่าวนี้ จึงไม่สามารถตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพได้

2. ด้านการพิจารณาเงินแก่สมาชิกสหกรณ์พบว่า มีความสอดคล้องกับวิธีการสหกรณ์ เพราะคณะกรรมการเงินกู้จะเป็นผู้พิจารณาโดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งถือว่าสหกรณ์มุ่งรวมคนมากกว่ารวมทุน ซึ่งบุคคลแต่ละคนที่เข้าร่วมในสหกรณ์นี้จะต้องมีวัตถุประสงค์เชิงเศรษฐกิจในทิศทางเดียวกัน

3. ด้านการจัดสวัสดิการของสหกรณ์พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด มีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกของสหกรณ์ เช่นการเสียชีวิตของสมาชิก จะมีสวัสดิการเพิ่มให้หลังจากที่สมาชิกเสียชีวิตไป ส่วนเงินกู้ที่เหลือที่ยังไม่ได้ส่งคืน ก็ไม่ต้องส่งเงินกู้ที่เหลือคืน

ผลการศึกษาระบบคิดของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ทำให้พบว่ายังมีความไม่สอดคล้องกับปรัชญา แนวคิด หลักการสหกรณ์ในหลาย ๆ ประเด็นเช่น วิธีคิดที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และคิดที่จะให้ผู้อื่นเป็นต้น ซึ่งประเด็นนี้ย่อมไม่ก่อให้เกิดความสามัคคีและความผูกพันในฐานะสมาชิกของสหกรณ์ หรือที่เรียกว่า “One for all, all for one” ได้อย่างแท้จริง

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อพัฒนาให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีของระบบการสหกรณ์ เครดิตยูเนียนแจ๊ซซันจำกัด

ผลจากการพัฒนาระบบคิดเชิงระบบ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีของขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะกรรมการ และสมาชิกสหกรณ์ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซันพบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซันจำกัด มีสภาพปัญหาสำคัญสรุปได้ดังนี้ คือ 1) การติดตามหนี้ไม่ได้ 2) สมาชิกมีหนี้ค้างจำนวนมาก 3) สมาชิกส่งเงินออม หรือเงินสะสมไม่ตรงเวลา 4) สมาชิกกู้ยืมเงินไม่ได้ใช้ตามวัตถุประสงค์ 5) สมาชิกยังไม่มีกรอบหลักการสหกรณ์ที่ดีพอ 6) กรรมการยังไม่มีความร่วมมือกันที่ดีพอ 7) สมาชิกในกลุ่มไม่เข้าใจเรื่องระบบการบริหารจัดการของกรรมการ เช่น การบริหารการเงินว่า นำเงินไปไหน อย่างไร 8) ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนและสมาชิกรับทราบข้อมูลสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน 9) สมาชิกเมื่อเสียชีวิต ยังไม่ได้รับสวัสดิการ สก1-2 หรือได้รับแต่ก็ล่าช้ามาก

เมื่อได้วิเคราะห์ ค้นหาสาเหตุของปัญหา และการเป็นหนี้สินของสมาชิกสหกรณ์พบว่า สาเหตุการเป็นหนี้ค้าง คือ สมาชิกมีรายได้น้อย และไม่แน่นอน สมาชิกสหกรณ์มีหนี้สินมากหลายแห่ง สมาชิกสหกรณ์จำนวนมากว่างงานและชอบเล่นการพนัน สมาชิกสหกรณ์ขาดทุนจากการประกอบอาชีพสมาชิกสหกรณ์มีการใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ไม่ประหยัด อดออม สมาชิกสหกรณ์มีรายจ่ายที่จำเป็น เช่น การศึกษาของบุตร การสร้างบ้าน สมาชิกสหกรณ์ใช้เงินไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่ขอกู้กับสหกรณ์

ผลจากการศึกษาพบว่า ได้มีการค้นหาวิธีการแก้ไขร่วมกันเบื้องต้น 3 ประเด็นโดยสรุปได้ดังนี้คือ

ปัญหาการติดตามหนี้ไม่ได้ผลตามเป้าหมาย ควรเน้นวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นมากกว่าการคอยแก้ไขปัญหา โดยวิธีการคือ 1) ก่อนการอนุมัติเงินกู้ ต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ 2) ต้องมีการสืบประวัติของสมาชิก 3) ควรมีการจัดระดับสมาชิกเป็น คีมาก ปาน กลาง พอใช้ เพื่อประโยชน์การอนุมัติเงิน

ปัญหาหนี้ค้างของสมาชิกสหกรณ์ ควรให้จัดการประชุมหรือการอบรมสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนครั้งละ 30 คน เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ชุมชน สภาพการเป็นหนี้ที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกและทำบัญชีครัวเรือนแบบรับ – จ่าย เพื่อสร้างความตระหนัก การไตร่ตรอง และจิตสำนึกในการใช้จ่ายให้มีความสมดุลและพอเพียง

ปัญหาการส่งเงินสะสมหุ้นไม่ตรงเวลา มีแนวทางคือการมีรางวัลให้สมาชิกที่มีการสะสมหุ้นตรงเวลาติดต่อกัน สมาชิกที่มาส่งช้าต้องได้รับการกู้ยืมเป็นลำดับท้าย ๆ จัดทำสถานที่

หรือที่ทำการให้ดูดี เกิดแรงจูงใจให้สมาชิกอยากจะมาออม เจ้าหน้าที่ ต้องเป็นผู้ที่มีอัธยาศัยดี พุดจาไพเราะ และให้มีการลดอัตราเงินกู้ ตามระบบเปอร์เซ็นต์ คัดสิทธิและให้ลาออกจากการเป็นสมาชิก ส่งเสริมให้มีการยกย่องค่อนุคคลที่มีการสะสมเงินหุ้นอย่างสม่ำเสมอ และจัดระบบการได้รับเงินปันผลเป็นกรณีพิเศษ

นอกจากนี้ ยังค้นพบปัจจัยที่จะเป็นเงื่อนไขไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำนวน 10 ข้อ สรุปได้ดังนี้คือ

1. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีกำไร มีหุ้นเพิ่ม
2. ต้องมีการบริหารจัดการด้านสวัสดิการที่ครอบคลุมหลากหลายและเป็นธรรม เช่น มีทุนการศึกษาให้แก่บุตรหลานของสมาชิก อย่างเท่าเทียมกัน
3. สมาชิกสามารถตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการบริหารงานได้
4. มีการบริหารจัดการได้อย่างดีเยี่ยม เช่น ด้านอาคาร สถานที่ บุคลากรเรื่องลำดับการให้บริการ การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้งาน
5. มีการพัฒนาศักยภาพในการปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นได้
6. มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ โดยยึดถือกฎระเบียบของสหกรณ์
7. คณะกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ ต้องมีระเบียบวินัยกับตนเอง
8. กรรมการต้องได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจและมีความเป็นกันเองกับสมาชิก
9. เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกับการสหกรณ์ เช่น การศึกษาดูงานร่วมกันระหว่างสมาชิกกับกรรมการ ,มีการทำวิจัยศึกษาเพื่อพัฒนาสหกรณ์ร่วมกัน,สร้างแรงจูงใจเช่น การยกย่องความดี หรือการจัดระบบสวัสดิการพิเศษให้สมาชิกเข้าประชุมสามัญประจำปี เป็นต้น
10. พัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลสรุปการพัฒนากระบวนคิดเชิงระบบการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ผ่านการคิดวิเคราะห์อย่างมีระบบ (system thinking) โดยการมองแบบ องค์กรรวม (holistic) และเชื่อมโยงระบบ โดยเริ่มจากการทบทวนบทเรียนการทำงานของกรรมการและสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน โดยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (learning process) ผ่านกรอบการวิเคราะห์ 4 ระดับคือ 1) ระดับ Phenomena เพื่อนำไปสู่การค้นหาคำข้อเท็จจริงและความจริง เช่น สภาพของหนี้ค้าง ,การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ และการกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน เป็นต้น 2)ระดับ Patterns โดยนำกระบวนการเรียนรู้ร่วม การขับเคลื่อนเชิงสังคมมาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อการหาสาเหตุความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือระบบย่อยต่างๆ (system element / sub-sub system) ที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ในการหาสาเหตุที่แท้จริง

3)ระดับ Structure โดยใช้ข้อมูลด้าน Economic ที่เป็นระบบเศรษฐกิจ การแข่งขัน แบบทุนนิยม บริโภคนิยม ด้าน Organization ที่มีการทับซ้อนและสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและระบบย่อยต่าง ๆ ในสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด ที่มีพลวัตร ด้าน Humanism ที่มีลักษณะ การเห็นประโยชน์ส่วนตนขาดความรับผิดชอบที่มีต่อขบวนการสหกรณ์ มาประกอบการวิเคราะห์ ศึกษาโครงสร้างของผลที่เกิดขึ้น และ 4) ระดับ Mental Model โดยการสังเคราะห์ปรัชญา แนวคิด หลักการสหกรณ์ หรือแนวคิด collection action เป็นแกนหลักการวิเคราะห์ระบบของสมาชิก สหกรณ์เครดิตยูเนียนเพื่อสร้างกระบวนการระบบทัศน์แบบใหม่

จากการพัฒนาระบบระบบดังกล่าวพบว่า ระบบคิดที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกสหกรณ์ เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด นั้น เกิดจากฐานคิดแบบทุนนิยม ซึ่งส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์ มีวิธีคิด แบบแยกส่วนเป็นปัจเจกชน มีระดับโครงสร้าง (structure) ที่ต้องพึ่งพารัฐ ขาดการพึ่งพาตนเอง ชุมชนที่ขาดคุณภาพ อันเป็นแนวโน้มหรือแบบแผน (pattern) ที่นำไปสู่ ภาวะมีหนี้สินเพิ่ม จนกระทั่งกลายเป็นหนี้ที่คั่งค้างจำนวนมาก และเริ่มมีชีวิตที่เคร่งเครียดเนื่องจากภาวะบีบคั้นต่าง ๆ

ผลจากการนำวิธีคิดกระบวนการระบบ (systems thinking) มาประยุกต์ใช้กับขบวนการ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด พบว่า คณะกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ ได้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ เชื่อมโยง สัมพันธ์กัน และสามารถจับแบบแผน (pattern) ที่เป็นพฤติกรรมซ้ำๆจนเป็นแบบแผนของ ปัญหาต่างๆ และแก้ไขบนความเปลี่ยนแปลงที่เคลื่อนไปตลอดเวลา ไม่ติดกับระดับปรากฏการณ์ ที่ เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่สามารถมองเห็นต้นตอปัญหาคือระบบความคิดที่ถูกต้องตาม แนวคิด และหลักการสหกรณ์ และสามารถมองความสัมพันธ์ของสิ่งเปลี่ยนแปลงในหน่วยย่อยแต่ ละหน่วยที่มีผลกระทบต่อระบบต่าง ๆ แบบองค์รวมอย่างเป็นกระบวนการ (system thinking is a process of thinking) โดยสะท้อนความเข้าใจจากการยกตัวอย่างปัญหาหนี้คั่งค้าง ที่หากสมาชิกไม่ ใช้ตามกำหนด หนี้ก็จะพอกพูนเพิ่มกำลังทวีคูณ และการป้อนกำลังแบบคานกำลังกัน โดย ยกตัวอย่างการที่สมาชิกกู้เงินสหกรณ์ เมื่อครบเวลาที่ค้องส่งคืน ก็นำเงินมาคืนทั้งเงินต้นและ ดอกเบี้ยตามเวลาที่กำหนดไว้ ไม่กู้เงินนอกระบบมาคืนให้สหกรณ์ ซึ่งเป็นการเพิ่มพลังด้านลบ เมื่อสมาชิกคืนเงินต้นลดลงมากเข้า ระบบจะป้อนกลับในทางตรงกันข้ามก็ทำให้ดอกเบี้ยลดลงเกิด ความสมดุล ให้กระแสเงินไหลเวียนหมุนกลับเข้ามาในสหกรณ์เครดิตยูเนียนอยู่เสมอ

ผลจากการทำกิจกรรมสรุปบทเรียนและถอดองค์ความรู้ชุมชนด้านการบริหาร จัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยใช้เครื่องมือคือ After Action Review หรือ AAR ที่มีหลักการของ การเรียนรู้หลังการปฏิบัติ เรียนรู้ระหว่างการทำงาน เป็นหลักคิดและแนวทางปฏิบัติที่ดีถือในการ ทำงานและใช้ในการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติงานในระยะเวลา 1 ปี ที่ผ่านมานั้น โดยใช้เวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่คณะกรรมการและสมาชิกได้ช่วยกันทบทวน ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่สำคัญดังนี้

สิ่งที่เป็นผลสำเร็จ

1. ทีมนักวิจัยชุมชนซึ่งเป็นคณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนเกิดความตระหนักเห็นความสำคัญของการก่อตั้งระบบสหกรณ์เครดิตยูเนียน เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองในฐานะที่เป็นกรรมการบริหารสหกรณ์ด้วย เช่น การเสียสละเวลาเพื่อสหกรณ์และทำให้เวลาว่างมีค่ามากขึ้นต่อตนเองและผู้อื่น

2. สามารถเข้าใจวิธีการทำงานที่ต้องเชื่อมประสานกันในระบบสหกรณ์เครดิตยูเนียนมากขึ้น เข้าใจทีมงานและสมาชิกมากขึ้น เพราะได้พัฒนาความคิดเชิงระบบที่ได้เรียนรู้ไปก็ยิ่งทำให้มองเห็นแนวทางการทำงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนมากขึ้น สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่การรับสมัครที่ต้องมีการอบรมให้เข้าใจหลักการสหกรณ์ อย่างจริงจัง จึงจะได้สมาชิกที่ดี และเมื่อปล่อยเงินกู้ก็เป็นระบบเป็นไปตามแผนงานพัฒนาสหกรณ์

3. ได้ปรับเปลี่ยนการทำงานที่เป็นทีมมากขึ้น และได้วิธีการใหม่เพื่อเข้าหาสมาชิก เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมมากที่สุด

4. สมาชิกสหกรณ์เกิดความตระหนักต่อปัญหาชุมชน ปัญหาสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ทุกคนต้องช่วยกันแก้ไข ไม่ใช่หน้าที่ของกรรมการฝ่ายเดียว มีความเข้าใจในวัฒนธรรมการ และความร่วมมือกันระหว่างกรรมการกับสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งได้มีการเสนอแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างการทำงาน ทำให้การทำงานในสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

5. หลังจากที่ทำแผนบัญชีรับ-จ่ายครัวเรือนแล้ว ทำให้มองเห็นปัญหาของตนเองและวิธีการแก้ไขที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดความตระหนักที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในงานพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการที่เป็นนักวิจัยชุมชนด้วยความตั้งใจมากขึ้น

สิ่งที่เป็นอุปสรรคและปัญหา

1. การทำงานวิจัย ไม่ง่ายไปทุกอย่างระหว่างการทำงาน มีความยากลำบากในการสื่อสาร ความเข้าใจกันทั้งในทีมนักวิจัยชุมชน สมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมกิจกรรม และกรรมการที่ไม่ได้เป็นทีมนักวิจัย ทำให้งานล่าช้ากว่ากำหนด และไม่ได้เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ เช่น การติดกรอบการทำงานที่ต้องยึดกับระเบียบขดึกาการใช้ห้องประชุม แต่ก็สามารถผ่านพ้นระยะที่ 1 ไปได้โดยการปรับเปลี่ยนเวลา และปรับวิธีการทำงานเป็นระยะๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2. นักวิจัยชุมชนแต่ละคนไม่สามารถที่จะบันทึกการเรียนรู้ ไปพร้อมๆ กับการทำเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปัญหาจากการประกอบอาชีพเป็นอุปสรรคในเรื่องความพร้อมด้านเวลาของทีมนักวิจัยชุมชน

3. เจ้าหน้าที่งานสันมือ มีบุคลากรหรือพนักงานน้อย ไม่สมดุลกันทำให้งานพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนยังไม่มีดีพอ

4. คณะกรรมการบางส่วนยังขาดการเอาใจใส่ต่อหน้าที่ และสมาชิกจำนวนมากยังขาดความรู้เรื่องสหกรณ์ที่ดีพอ

สิ่งที่เป็นจุดแข็งการทำงาน หรือชุดบทเรียนของการทำงานคือ

1. ประธานสหกรณ์คืออาจารย์ปราโมทย์และทีมนักวิจัยชุมชนเช่นหมอประสิทธิ์ และคณะนักวิจัยเป็นผู้นำที่ได้อำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมเช่นเวทีที่ต้องทำร่วมกับสมาชิก ต้องอาศัยผู้นำเป็นตัวแทนในการประสานงานเบื้องต้นหรือการชี้แจงข้อมูลบางประการให้สมาชิกรับทราบก่อน และมีบทบาทในการให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อทีมนักวิจัยชุมชน

2. ความเข้าใจร่วมกันในช่วงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ผ่านมาทำให้สมาชิกเกิดความต้องการแก้ปัญหาที่มีอยู่ในสหกรณ์ให้หมดไป จึงอยากมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับทีมนักวิจัยชุมชน ซึ่งทำให้ง่ายขึ้นเพื่อให้สมาชิกได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริง และเป็นประโยชน์ต่อโครงการ และสมาชิกยังต้องการเห็นความสำเร็จจากโครงการ ที่จะนำไปแก้ไขปัญหของตนและสหกรณ์ได้อย่างแท้จริง

สิ่งที่เป็นจุดอ่อนการทำงาน คือ

1. สมาชิกบางท่าน ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมสหกรณ์เครดิตยูเนียน อย่างต่อเนื่องทำให้ทีมนักวิจัยชุมชนต้องหาสิ่งจูงใจ และเพิ่มกิจกรรมเพื่อทำความเข้าใจ

2. คณะกรรมการสหกรณ์บางคน ยังไม่เข้าใจกระบวนการศึกษาวิจัยขบวนการสหกรณ์ เช่น สมาชิกได้สะท้อนข้อมูลที่เป็นจุดอ่อนของการทำงานที่ผ่านมาก็เข้าใจว่า เป็นการวิพากษ์วิจารณ์ ทำให้โครงการวิจัยต้องหยุดกิจกรรมบางช่วง และไม่สามารถดำเนินกิจกรรมบางอย่างที่ต้องการพัฒนาได้เท่าที่ควรและให้มีประสิทธิภาพได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในครั้งต่อไป

วิธีการหรือทำสิ่งใดที่ดีขึ้นหรือแตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ซ้ำแบบเดิมในการทำกิจกรรมต่อไป คือ

1. ต้องมีการอบรมสมาชิกทุกคนอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็นรุ่นๆละไม่เกิน 30 คน และให้คณะกรรมการฝึกเป็นวิทยากรอบรมเพื่อเป็นการสร้างคนของชุมชนและเพิ่มความรู้ทางอ้อม

2. อยากให้มีกรรมการ อีกหลายๆ หมู่บ้านที่เป็นสมาชิกร่วมกันถึงเขาจะคุยไม่ค่อยเก่ง แต่เขาก็ทำงานได้เพราะทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์เหมือนกัน เพราะส่วนใหญ่กรรมการเป็นเพียงกลุ่มคนไม่กี่คนที่หมุนเวียนกันไปมา

3. ควรมีกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ที่เชื่อมโยงระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์มากกว่านี้ โดยเอาความดีและความเด่นของสหกรณ์แห่งนี้ ให้ชุมชนได้รู้จักมากขึ้น ผ่านการจัดรายการวิทยุ นำความรู้สู่ชุมชน

4. คณะกรรมการทุกฝ่ายขอให้มีการศึกษาวิจัย หรือการทบทวนบทเรียนการทำงานในสหกรณ์และมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกและบุคคลภายนอกด้วย เพราะจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสหกรณ์

5. ให้มีกรรมการสหกรณ์ทุกหมู่บ้านเข้าร่วมเพิ่มมากขึ้น เพื่อได้ช่วยกันชี้แจงให้เข้าใจในสิ่งที่ไม่รู้ หรือเกี่ยวกับเรื่องของภายในสหกรณ์ เพราะบางเรื่องสมาชิกไม่สามารถจะรู้ได้

6. ควรมีโครงการวิจัย หรือโครงการที่ทำให้กรรมการและสมาชิกได้ร่วมกิจกรรม พูดคุยแลกเปลี่ยนกันเรื่องการบริหารงาน หรือเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

อนึ่ง ในการพัฒนากระบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัดครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) โดยนำวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ได้จัดทำขึ้นตามบันทึกรายงานการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2552 โดยมีเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จของสหกรณ์ คือ 1) สมาชิกสหกรณ์มีหนี้สินลดลง และมีเงินออมเพิ่มขึ้น 2) ลดปัญหาความไม่เข้าใจเรื่องหลักการสหกรณ์เครดิตยูเนียน 3) ประชาชนตระหนักถึงคุณค่าของสหกรณ์เครดิตยูเนียน 4) สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ถูกต้อง มีพฤติกรรมที่ลดรายจ่าย และช่วยเหลือกันและกัน เนื่องจากโครงการอบรมให้ความรู้หลักการสหกรณ์ ซึ่งได้รับความร่วมมือจากภาคียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง 5) คณะกรรมการมีทักษะการทำงานและเป็นแบบที่คืออย่างแก่สมาชิกได้ พบว่า ความพร้อมในการหนุนเสริมการทำงานของคณะกรรมการยังไม่ดีพอ ยังไม่มีกิจกรรมในระดับพื้นที่ (กลุ่มเล็ก ๆ) ที่สอดคล้องกับแผนงานสหกรณ์ การพูดคุยกันเรื่องติดตามประเมินผลยังไม่เข้าใจกันระหว่างทีมบริหารกับทีมติดตามประเมินผล ทีมงานยังขาดความมั่นใจ เข้าใจไม่ตรงกัน และมีข้อจำกัดเรื่องภาคีหุ้นส่วนเนื่องจากมีกิจกรรมมากเกินไป และได้พบประเด็นสำคัญดังนี้คือ

1. การเปิดโอกาสให้กรรมการและสมาชิกสหกรณ์ได้เรียนรู้การทำวิจัยร่วมกันนั้น พบว่า คำถามวิจัยหลาย ๆ ประเด็นได้รับคำตอบในตัวเองโดยกระบวนการมีส่วนร่วมเพราะได้ตระหนักรู้ในตนเอง (Self awareness) ภายในเวทีนั่นเอง

2. พบว่า กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ได้เกิดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และมีความหมายสำคัญต่อขบวนการสหกรณ์ เช่นการเข้าใจสถานะของตนเอง การพัฒนาชุมชนในภาพรวมที่ต้องมีการเชื่อมร้อยมิติต่าง ๆ เพราะที่ผ่านมา นั้น ชุมชนมักจะถูกปิดกั้น

3. พบว่า การให้นักวิจัยชุมชนเป็นผู้ร่วมเก็บข้อมูลและมีส่วนร่วมในเวทีเก็บข้อมูลอื่น ๆ ทำให้เห็นและรู้ที่ไปที่มาของข้อมูลและสามารถบอกได้ว่า ข้อมูลไหนไม่ถูกต้องหรือคลาดเคลื่อนเพราะอะไร เช่น ข้อมูลเรื่องการเล่นหอยหนีสิน เรื่องการบริโภคสุรา และการพนัน

4. พบว่า กระบวนการการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน ถือเป็นหัวใจของศึกษาวิจัย (self study) ที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อกระบวนการที่ช่วยให้สมาชิกสหกรณ์ได้รู้เห็นข้อมูลและเริ่มตระหนัก คิดใคร่ครวญ เพื่อปรับตัวเองในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในชุมชนและเกิดรวมกลุ่มสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่จะค้นหาทางออกร่วมกัน

ผลจากการประเมินครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ได้มีการบริหารจัดการองค์กรได้ในระดับที่ดี ประการที่สำคัญหากสหกรณ์ที่ดำเนินการและตั้งโดยชุมชนจะสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำ กรรมการและสมาชิกสหกรณ์ ต้องมีพันธะผูกพันกับกลุ่ม (commitment) ในรูปแบบของเงื่อนไขจำเป็นทางสังคม หรือทางเศรษฐกิจ เช่น ประเด็นเรื่องหนีสิน ประเด็นเรื่องการจัดการทรัพยากรในชุมชนเป็นต้น ที่จะเกิดการร่วมกันทำกิจกรรมเป็นกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายที่แท้จริงของสหกรณ์คือการพัฒนาคนให้เป็น คนดี มีคุณธรรม และรู้จักการให้ โดยเงินที่ได้จากการออมจะถูกบริหารเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนสมาชิกที่เดือดร้อนในรูปของเงินให้กู้ยืม ผลตอบ แทนที่ได้จากการให้กู้ยืมจะถูกนำมาจัดสรรไปใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการจัดระบบสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ ที่จำเป็นและสร้างความมั่นคงแก่ชีวิตและทรัพย์สินของสมาชิกสหกรณ์ และสุดท้ายต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส คือ เป็นระบบที่ผู้บริหารมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ สามารถให้บริการสนองความต้องการของสมาชิกได้ดีที่สุด มีความรัดกุม และตรวจสอบได้ตลอดเวลา

จากขั้นตอนและกระบวนการศึกษาวิจัยดังกล่าวมา ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการนำแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ และเครื่องมือการศึกษาวิจัยแบบมีส่วนร่วม มาปรับใช้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อนให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ ตามกรอบแนวคิดและกระบวนการศึกษาวิจัย คือ



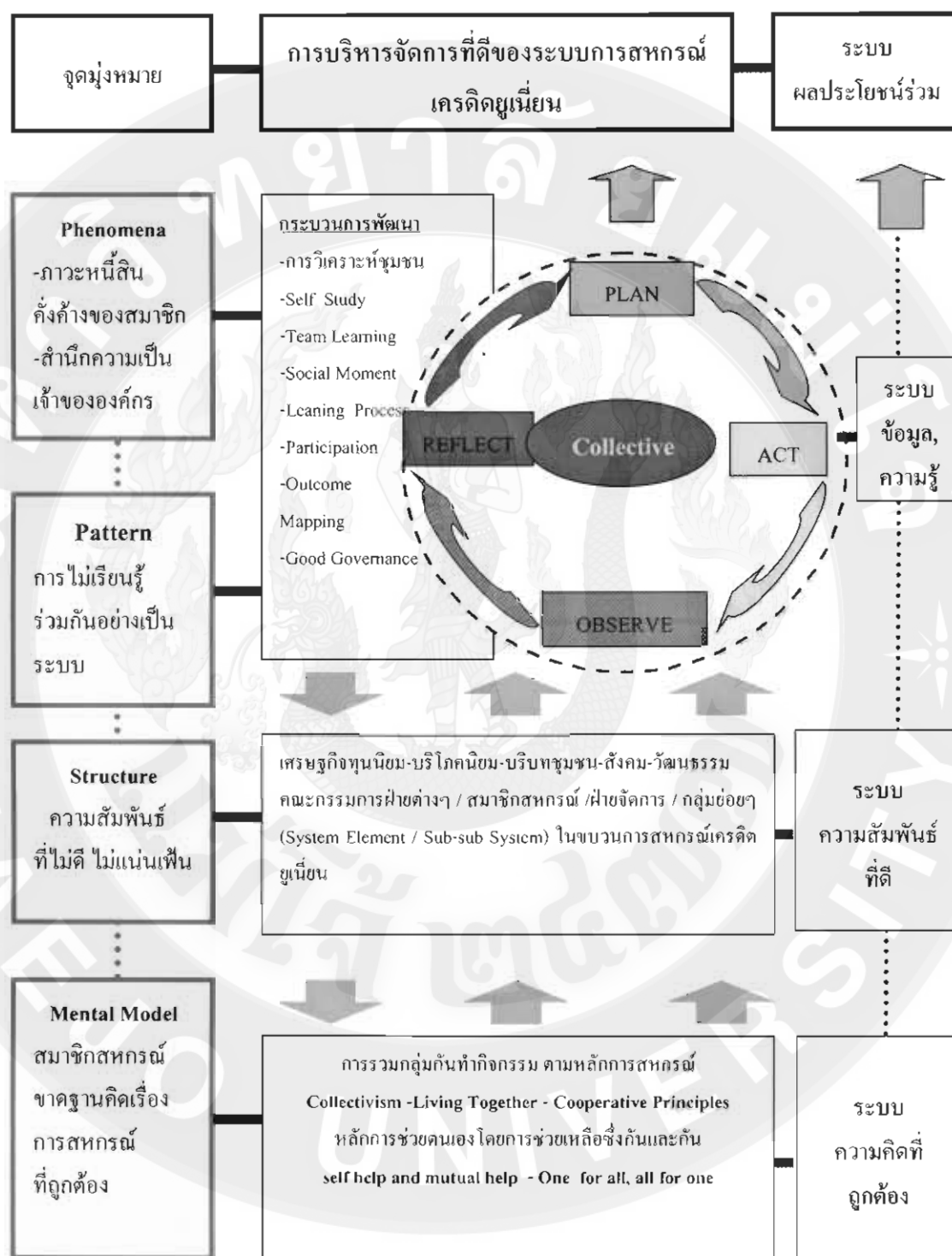
ภาพ 14 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการระบบของการสหกรณ์เครดิตยูเนียนกรณีศึกษาสหกรณ์เครดิตยูเนียนเจ้าชื่อน จำกัด จังหวัดลำปาง” ตามกรอบในศึกษาวิจัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบ การบริหารจัดการที่ดี แผนที่ผลลัพธ์และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) ที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) นั้น ได้มีข้อสรุปตามวัตถุประสงค์การศึกษาทั้ง 4 ข้อดังกล่าวมาแล้วนั้น

อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนากระบวนการสหกรณ์ครั้งนี้ แม้ว่าจะมีประเด็นการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การร่วมสร้างกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบภายในชุมชน ด้วยตัวของชุมชนเอง ในลักษณะองค์กรการเงินชุมชน แต่ขณะเดียวกัน ก็ยังมีบทเรียนสำคัญในมิติอื่นๆคือ ความซื่อสัตย์ของสมาชิกต่อองค์กร ที่มีการปิดบังข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการกู้เงินและนำเงินกู้ยืมไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ซึ่งได้นำไปสู่ปัญหาขบวนการสหกรณ์ทั้งระบบ ที่ต้องมีการทบทวนปรัชญาแนวคิด หลักการสหกรณ์ และรูปแบบการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการถอดบทเรียน ซึ่งเป็นผลทำให้คณะกรรมการและสมาชิก ได้เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญของระบบสหกรณ์เครดิตยูเนียน เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองในฐานะที่เป็นกรรมการบริหารสหกรณ์ด้วย

ขณะที่ผลจากการเรียนรู้การคิดเชิงระบบ ก็ได้ทำให้คณะกรรมการฝ่ายดำเนินการได้มองเห็นแนวทางการทำงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน ที่เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆตั้งแต่การรับสมาชิก ซึ่งต้องมีการอบรมให้เข้าใจหลักการสหกรณ์อย่างจริงจัง จึงจะได้สมาชิกที่ดี และเมื่อปล่อยเงินกู้ก็เป็นระบบเป็นไปตามแผนงานพัฒนาสหกรณ์ ขณะเดียวกันก็ได้ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ในการทำงานอย่างเป็นทีม และได้วิธีการใหม่เพื่อเข้าหาสมาชิกเช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมมากที่สุด

ประเด็นที่สำคัญคือกระบวนการศึกษาวิจัย เพื่อการพัฒนากระบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน ด้วยการมองแบบองค์รวม มองอย่างเป็น System thinking ครั้งนี้ จะแยกส่วนนี้ออกไม่ได้ในการวิเคราะห์ปัจจัยและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องในระบบย่อยต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงจำเป็นต้องมองอย่างรอบด้าน ด้วยกระบวนการแบบมีส่วนร่วมของชุมชน ที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงด้านวิธีคิดที่ถูกเพื่อลดการพึ่งพาภายนอก แล้วให้หันกลับมาพึ่งตนเองช่วยเหลือตนเอง โดยการช่วยเหลือกันและกันมากขึ้น และสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์และระบบความคิดของสมาชิกในองค์กรภายใต้บริบทต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่องานสหกรณ์ ในทุกมิติอย่างมียุทธศาสตร์ที่ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมคิดค้นแนวทางอย่างเป็นระบบบนฐานคิด ปรัชญา หลักการสหกรณ์ที่แท้จริง ซึ่งกระบวนการพัฒนาระบบดังกล่าวมานั้นสามารถสรุปเป็นภาพแสดงวงจรการเรียนรู้ได้ตามภาพดังนี้



ภาพ 15 การพัฒนาระบบระบบ : การบริหารจัดการที่ดีการสหกรณ์เครดิตยูเนียน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลบริบทชุมชน และการบริหารจัดการสหกรณ์ เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด และการสังเคราะห์ประเด็นข้อค้นพบต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอไปแล้ว ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลดังนี้

ผลการศึกษาบริบทชุมชนตำบลแจ้ซ้อน และการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อนจำกัด พบว่า ด้านสังคมมีปัญหาสิ่งแวดล้อม การพนันในชุมชน การบริโภคการสื่อสาร ทะเลาะวิวาท พฤติกรรมเรื่องเพศ ด้านการศึกษาวัฒนธรรมท้องถิ่นพบว่า การจัดระบบการศึกษาไม่สอดคล้องกับฐานของเด็ก ทำให้ขาดการรักท้องถิ่นชุมชน การดูสิ่งของสาธารณะและการสืบสานประเพณี ด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพบว่า มีการเผาขยะ การปล่อยน้ำเสีย/ทิ้งขยะ การใช้สารเคมี ขาฆ่าแมลง การตัดไม้ การแผ้วถางป่าเพื่อทำการเกษตรและการทำไร่เลื่อนลอย ด้านสุขภาพอนามัยพบว่า ชุมชนมีโรคภัยต่าง ๆ มีปัญหาสุขภาพจิต ด้านเศรษฐกิจชุมชนพบว่า ภาวะหนี้สิน สมาชิกมีรายได้น้อยเนื่องจากค่าใช้จ่ายสูง สินค้าอุปโภคบริโภคมีราคาแพงขึ้น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ผลผลิตจำหน่ายได้ในราคาต่ำ และสมาชิกมีรายได้น้อย อันผลจากผลกระทบของกระแสนิยมในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้ชุมชนอ่อนแอและขาดความเข้มแข็งที่สามารถพึ่งตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ระบุไว้คือ บริบทและโครงสร้างของสังคมไทย ได้รับผลกระทบกระแสนิยม และภายใต้นโยบายโครงการพัฒนาและการอบรมต่างๆของภาครัฐที่ผ่านมา เป็นนโยบายจากบนลงสู่ล่าง มิได้เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของสมาชิก ทำให้นโยบายภาครัฐไม่ได้ผลตามที่ควรจะเป็น

การบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด พบว่า เป็นสถาบันการเงินที่มีสวัสดิการที่ดีแก่ประชาชน ส่งเสริมให้มีการออม การลงทุนสร้างกลุ่มอาชีพให้มีความเข้มแข็งไม่มีปัญหาการคดโกงเรื่องการเงินของสหกรณ์จากเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการ จุดอ่อนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัดพบว่า สมาชิกไม่เข้าใจหลักการของสหกรณ์ กฎระเบียบต่าง ๆ สมาชิกขาดความรับผิดชอบในหนี้สินจากสหกรณ์ สมาชิกไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ สมาชิกนำเงินที่กู้ยืมไปใช้ไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ การใช้จ่ายฟุ่มเฟือยของสมาชิก กรรมการไม่มีความเข้าใจในเรื่องของกฎระเบียบของสหกรณ์และหลักการของสหกรณ์ และมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ขาดความรู้เรื่อง กฎระเบียบ แบบแผนการบริหารเงิน กรรมการบางคนเป็นหนี้ค้ำคางเสียเองซึ่งเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีแก่สมาชิก การบริหารงานไม่มีการสับเปลี่ยนกรรมการ มีการประชุมเพื่อวางแผน แต่ไม่ได้ดำเนินการตามที่วางไว้ สหกรณ์ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บรรเจิด อัดโสมณวัฒนา (2543) ที่พบว่าคณะกรรมการ

ดำเนินการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือนโยบายที่ประชุมใหญ่มีมติร่วมกัน มีความแตกแยกเป็นพวกๆ กรรมการไม่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก เช่น ไม่ส่งชำระหนี้ตามกำหนดระยะเวลา ไม่มีความเสียสละต่อองค์กร

ผลจากการศึกษาปรัชญา แนวคิดพื้นฐานการก่อเกิดระบบสหกรณ์เครดิตยูเนียน จากเอกสาร (documentary research) ทำให้พบว่า การสหกรณ์ในระดับสากลนั้น เกิดจากการบีบคั้นทางด้านเศรษฐกิจ สังคมของผู้ใช้แรงงาน ทำให้เจ้าของกิจการขนาดเล็กล้มละลาย และกลายเป็นลูกจ้างหรือผู้ใช้แรงงาน จึงเกิดการการตระหนักในคุณค่าแห่งนามธรรมที่เป็นความร่วมมือ (co-operation) เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันโดยความสมัครใจเพื่อสนองความต้องการและความมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Cooperation หรือ Cooperatives ซึ่งตามความหมายทั่วไป หมายถึง “การทำงานร่วมกัน” (Working together) หรือ “งานร่วมมือกัน” ระบบรวมกันทำงานของบุคคลด้วยความสมัครใจโดยยึดหลักเสมอภาค เพื่อจัดการแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของคนกลางในด้านใดด้านหนึ่ง ตามความต้องการทางเศรษฐกิจของตน และตรงกับควาหมาย แนวคิดของ “การทำกิจกรรมร่วม” หรือ “Collective Action” ในภาษาอังกฤษที่ได้ให้ความหมายโดยสังเขปว่า เป็นการทำการรวมอาสาโดยกลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่มีความสนใจหรือประสงค์อยากได้ร่วมกัน โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (self help and mutual help) เป็นแนวดำเนินงาน”

ผลการศึกษาผู้วิจัยพบว่า แนวคิดการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจเจกบุคคลจะตัดสินใจบนผลประโยชน์สูงสุดด้วยการเลือกเข้าสู่การรวมกลุ่มหรือในการกระทำรวมหมู่ (collection action) นั้น มีความผิดพลาดด้านการตีความหมายและการนำไปปฏิบัติ เพราะถ้าการรวมตัวของสมาชิกสหกรณ์ในช่วงเวลาที่ผ่านมานั้น มีความเข้าใจคำว่าช่วยตนเองในลักษณะของปัจเจกนิยม (individualism) ที่สมาชิกสหกรณ์เกิดความเชื่อว่า การทำงานเพื่อตนเองที่ดีกว่าทำงานให้กลุ่ม เป็นการให้ความสำคัญกับเป้าหมายหรือความต้องการและความสำเร็จของตนเอง มากกว่าการกระทำรวมหมู่ ตามหลักการ Collectivity Orientation ที่ Hofstede (2005: 74-78) กล่าวถึง Self-orientation หมายถึงการให้ความสำคัญผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ ส่วน Collectivity Orientation หมายถึงการมุ่งที่จะให้ส่วนรวมได้รับผลประโยชน์ร่วมกันก่อน ซึ่งทั้งสองลักษณะนี้จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ร่วมกันได้ ตัวอย่างเช่น เช่นกรณีของเกษตรกรที่มีการรวมตัวเพื่อซื้อปุ๋ย ย่อมจะได้รับสินค้าในราคาที่ถูกลงและเป็นธรรม หรือกรณีการข้ามถนนในช่วงจังหวะเวลาเร่งด่วนและสัญญาณไฟข้ามได้รับความเสียหายนั้น หากผู้คนได้รวมกันอย่างเป็นกลุ่มย่อมก่อให้เกิดพลัง เกิดความเชื่อมั่นต่อจังหวะการก้าวเดิน และก่อให้เกิดการครองกับรถที่วิ่งผ่านไปมาได้ หาก

ไม่ดำเนินการในลักษณะนี้แล้ว แต่ละคนต่างคนก็ต่างทำ ไม่เกิดการอิงอาศัยเป็นกลุ่มที่มีพลัง ข้อม ไม่อาจจะทำได้ด้วยกำลังของตนเองโดยลำพัง เนื่องจากทรัพยากร ทุน และกำลังที่แต่ละคนมีหรือ เข้าถึงได้มักจะมีน้อยจนไม่เพียงพอในการดำเนินการได้ดีกับปัญหาที่ใหญ่ และซับซ้อน อีกทั้ง อาจจะต้องใช้เวลานานพอสมควรหรือตลอดไปได้ หรืออีกกรณีตัวอย่างคนขาดเงินติดต่อกัน ทั้ง 2 คน ต่างก็มีข้อบกพร่องด้วยกันทั้งคู่ แต่เมื่อทั้งสองร่วมมือกันก็สามารถแก้ปัญหาได้และข้อม จะได้รับผลประโยชน์ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่ายและเห็นได้ชัดว่า ลักษณะความเป็นCollectivism ที่ให้ ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคลคำนึงถึงเป้าหมายของกลุ่มและมีความผูกพันต่อกัน การ รวมกลุ่มเพื่อกระทำการจึงมีความสำคัญต่อผู้เข้าร่วมแต่ละคน เพราะเป็นวิธีการที่สามารถระดม ทรัพยากรและทุนด้านต่าง ๆ มาแปรเปลี่ยนให้เกิดพลังเพิ่มขึ้นในการขับเคลื่อนเพื่อแก้ปัญหาและ การใช้อำนาจต่อรองกับคู่กรณีไม่ให้เกิดการเสียเปรียบ ดังนั้น การจัดระบบในการจัดการบนฐาน ของการทำกิจกรรมร่วม ในรูปแบบสหกรณ์ โดยกระบวนการช่วยเหลือกันและกัน ที่จะนำไปสู่การ ช่วยตนเอง จึงเป็นทางออกสำหรับการแก้ปัญหาร่วมที่เกี่ยวข้องกับคนหลายคน และสามารถรวม พลังและทุนด้านต่าง ๆ ที่แต่ละคนมีเข้าด้วยกัน เพื่อลดหรือแก้ปัญหาร่วมที่กระทบทุกคนโดยไม่เอา ตัวรอดคนเดียว การช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันนั้น

ผลการศึกษาประเด็นคำนิยามสหกรณ์ผู้วิจัยพบว่า ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของสหกรณ์ไว้ในมาตรา 4 ว่า สหกรณ์หมายความว่า “คณะบุคคลซึ่งร่วมกัน ดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้” เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับความหมายของสหกรณ์ที่ กำหนดโดยองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ หรือ International Co-operative Alliance (ICA) จากแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์ในปี ค.ศ. 1995 ไว้ว่า “สหกรณ์ตั้งอยู่บน พื้นฐานของคำนิยามแห่งการช่วยเหลือตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเองเป็นประชาธิปไตย มีความ เสมอภาคและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สืบต่อกันมาตั้งยุคบุกเบิก สมาชิกสหกรณ์ทุกคนเชื่อมั่นใน คุณค่าแห่งความซื่อสัตย์สุจริต เปิดกว้าง รับผิดชอบต่อสังคมและใส่ใจต่อผู้อื่น” ยังไม่สมบูรณ์ เพราะความหมายยังไม่ครอบคลุม นอกจากนี้ยังพบว่า จากระยะเวลาที่ผ่านมามีภาคส่วนต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์โดยส่วนใหญ่ ก็ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับหลักการสหกรณ์ ซึ่งเป็น หลักการที่สำคัญในอันที่จะทำให้คุณค่าสหกรณ์บังเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ผลการศึกษาประเด็นเรื่องแนวคิดหรืออุดมการณ์ของสหกรณ์นั้น ผู้วิจัยพบว่า มีความหมายแตกต่างกันกับคำว่า หลักการสหกรณ์ คือ ถ้าต้องการให้องค์การสหกรณ์ดำเนินการ ประสบความสำเร็จ ก็ควรปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์ ส่วนอุดมการณ์สหกรณ์ ใช้สำหรับสมาชิก สหกรณ์ และองค์การสหกรณ์ แม้้องค์การสหกรณ์ที่ผู้บริหารมีประสบการณ์น้อย แต่ก็อาจประสบ

ความสำเร็จได้ ถ้าบรรดาสมาชิกเป็นคนที่ มีอุดมการณ์สหกรณ์ สหกรณ์ก็สามารถเป็นปึกแผ่นอยู่ได้ อุดมการณ์สหกรณ์ ที่สำคัญดังนี้คือ

ดังนั้น หลักปรัชญา แนวคิดสหกรณ์ จึงหมายถึง แนวคิด ทฤษฎี หลักการสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ ที่เป็นแนวทางให้สมาชิกผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์สามารถนำไปปฏิบัติตน ให้ประสบความสำเร็จแห่งการดำรงชีพ ซึ่งเป็นระบบ “ความเชื่อร่วมกันของสมาชิกสหกรณ์” ที่เชื่อว่า “การทำธุรกิจแบบสหกรณ์จะทำให้สมาชิกทุกคนมีความอยู่ดี กินดี และมีสันติสุขในสังคม”

ผลการศึกษาข้อมูลจากเอกสารดังกล่าวทั้งหมดนั้น พบว่า ปรัชญา แนวคิดพื้นฐาน การก่อเกิดระบบสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีกระบวนการส่งเสริมให้ประชาชนและผู้นำชุมชนค้นคว้าหาทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยไม่พึ่งรัฐบาลหรือองค์การของรัฐแต่อย่างใด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดตั้ง การจัดหาทุน การบริหารกิจการ การส่งเสริมเผยแพร่ และการฝึกอบรม และเมื่อต้องนำไปสู่ภาคปฏิบัติ จึงมีลักษณะเฉพาะที่อยู่ในกรอบวิธีการที่หากสหกรณ์ใช้ปฏิบัติแล้วย่อมสร้างอัตลักษณ์ที่แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ได้ชัดเจน เป็นอย่างอิสระ และเป็นไปตามวิถีทางประชาธิปไตย เพราะได้ตั้งสหกรณ์ขึ้นมาเอง ฉะนั้น หลักการ อุดมการณ์และหัวใจสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์ คือ “หลักการช่วยเหลือตนเอง” (self-help) ซึ่งสอดคล้องกับหลักอริยทรัพย์ในพุทธศาสนา 5 ประการ คือ ศรัทธา คคือการร่วมกันของคนในชุมชน ศรัทธาต่อระบบคุณค่าของการพึ่งพิงอิงกันเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชน และที่สำคัญสมาชิกสหกรณ์เกิดศรัทธาและเห็นคุณค่าของตนเองมากขึ้น หลักศีล การทำกิจกรรมร่วมกันทำให้คนมีศีลโดยการปฏิบัติ มีความซื่อสัตย์ ไม่คดโกง ชุมชนมีศักยภาพ สามารถดำรงความเป็นชุมชนไว้ได้อย่างเป็นปกติท่ามกลางวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสลับซับซ้อน หลักทริโอดตปปะ การดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม อย่างเปิดเผยร่วมกัน บนฐานวิธีการทำงานที่ง่าย รู้ได้ เข้าใจได้ ทุกคนสามารถทำได้นั้นหมายถึงมีความเป็นสาธารณะ และมีขอบเขตการทำงานระดับหมู่บ้านที่คนมีความเชื่อถือระดับบุคคลและเครือญาติ อันเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดอริยทรัพย์ด้านทริโอดตปปะหรือการละอายต่อบาป หลักสุดท้าย การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้น จากการร่วมมือกันและการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกอยู่เสมอ ก็เป็นอริยทรัพย์ประการหนึ่งหลักจากะ สหกรณ์เครดิตยูเนียนได้ทำให้ในชุมชนสามารถมีความสามารถบริจาคให้คนและส่วนรวมได้มากขึ้น โดยใช้เงินทุนสะสมหุ้น และหลักปัญญา คือการได้คิด ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกันเป็นประจำของสมาชิกสหกรณ์และคณะกรรมการ ก็ย่อมทำให้เกิดปัญญาคือ ความรู้ความเข้าใจอย่างเชื่อมโยงอย่างเป็นกระบวนการระบบ ก็ย่อมทำให้สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

ผลการศึกษาความสอดคล้องระหว่างระบบคิดของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน แก่เงื่อนไขจำกัดกับปรัชญา แนวคิดพื้นฐาน หลักการสหกรณ์ พบว่า ด้านจุดมุ่งหมาย ไม่มีความ

สอดคล้องกล่าวคือแนวคิดการทำกิจกรรมร่วม (collective action) ที่หมายถึงการคำนึงถึงเป้าหมายของกลุ่ม และมีความผูกพันต่อกัน เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่มีความสนใจหรือประสงค์อยากได้ร่วมกัน นั้น ปรากฏว่า สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ได้ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลมากกว่า ความเป็นกลุ่ม และปรากฏว่า การรวมตัวของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน ยังคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ตนเองพึงได้รับเฉพาะหน้า ไม่ได้มีความผูกพันใกล้ชิดกันถึงขั้นรวมกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างแท้จริง การเข้ามาเป็นสมาชิกก็หวังเพียงเพื่อต้องการกู้เงินจากสหกรณ์

นอกจากนี้ยังพบว่า หลักการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (self help and mutual help) ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ยังไม่มีความสอดคล้อง ด้วยปรากฏว่า สมาชิกสหกรณ์ยังไม่เข้าใจปรัชญาแนวคิด หลักการของสหกรณ์ กฎระเบียบต่าง ๆ และสมาชิกยังไม่ค่อยมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสหกรณ์ นอกจากนี้ สมาชิกยังมีการนำเงินที่กู้ยืมไปใช้ไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ การใช้จ่ายฟุ่มเฟือยของสมาชิก เช่น การดื่มเหล้า, การเล่นเกมพนัน เป็นต้น

ผลการศึกษาระบบคิดของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน แจ้ซ้อน จำกัด ทำให้พบว่า ยังมีความไม่สอดคล้องกับปรัชญา แนวคิด หลักการสหกรณ์ในหลาย ๆ ประเด็นเช่น วิธีคิดที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และคิดที่จะให้ผู้อื่นเป็นต้น ซึ่งประเด็นนี้ย่อมไม่ก่อให้เกิดความสามัคคีและความผูกพันในฐานะสมาชิกของสหกรณ์ หรือที่เรียกว่า “One for all, all for one” ได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมิง จงกะสิกิจ (2535) ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารและการจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนในภาคเหนือตอนบน และพบว่า การจัดการด้านสมาชิก มีข้อด้อยที่ไม่มีการส่งเสริมรายได้สมาชิกอย่างเป็นระบบ ด้านความคิดการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ มักเน้นเฉพาะการส่งเสริมความก้าวหน้าภาพลักษณ์สหกรณ์และสมาชิก และผลการศึกษาของ บรรเจิด อัดโสภณวัฒนา (2543) ที่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่สำคัญคือสมาชิกส่วนใหญ่ขาดเรื่องจิตตารมณ์ มีหนี้สินหลายแห่ง และมีหนี้ค้างจำนวนมากกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านเกาะพัฒนา จำกัด และสอดคล้องกับสมมติฐานการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตั้งแต่ต้นคือการดำเนินงานด้านสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรอันเนื่องมาจากการขาดระบบคิดและการบริหารจัดการองค์กรของสมาชิกสหกรณ์ที่สอดคล้องตามหลักการ ปรัชญา แนวคิดพื้นฐานที่ก่อเกิดระบบสหกรณ์สากลที่มีจุดมุ่งหมายการก่อเกิดการสหกรณ์คือ การพัฒนาคน พัฒนาจิตใจ และสังคมอย่างจริงจังจนสามารถที่จะช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือกันและกันได้

ประเด็นข้อที่เกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี เมื่อมีการจัดตั้งสหกรณ์แล้ว ผลการศึกษาพบว่า ไม่สอดคล้อง เพราะปรากฏว่า สมาชิกสหกรณ์ขาดความรับผิดชอบเรื่องการชำระเงินกู้ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน มีหนี้สินหนี้ค้างชำระที่ผ่านมามากถึง 624,246 บาท โดยมีสาเหตุปัญหาหนี้สินค้างของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับวันดี เพ็ชรน้อย (2540) ที่ศึกษาเปรียบเทียบความหลากหลายของแนวทางและวิธีการจัดการของสหกรณ์เครดิตยูเนียน และพบว่า กระบวนการบริหารของสหกรณ์โดยรวมพอใช้ แต่การจัดองค์การมีข้อด้อยที่การจัดประชุมคณะกรรมการกลุ่มย่อย ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อบังคับที่กำหนดไว้ มีข้อด้อยในเรื่อง การควบคุมและป้องกันหนี้ค้างค้าง การควบคุมการใช้เงินกู้ตามวัตถุประสงค์ที่ขอกู้ และการตรวจสอบภายใน เป็นต้น ผลการศึกษาพบว่า เมื่อสหกรณ์มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปี สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าประชุม เพื่อพิจารณาปัญหา และรับรู้ในกิจการต่างๆของสหกรณ์ด้วยตนเอง จะมอบหมายให้สมาชิกคนอื่นออกเสียงแทนไม่ได้นั้น ปรากฏว่า สมาชิกสหกรณ์ขาดความร่วมมือกัน ไม่ค่อยมีภาระผูกพันที่ต้องรับรู้ปัญหาของ นอกจากนี้ยังพบว่า ความไม่สอดคล้องกันระหว่างวิธีการของการสหกรณ์ปัจจุบัน กับสภาพชีวิตของคนไทยดังที่กล่าวมานี้ เป็นมูลเหตุพื้นฐานที่ทำให้งานสหกรณ์ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า เพราะวาทสังคมไทยมีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตแบบตะวันตกที่มีพุทธศาสนาเป็นพื้นฐาน การรวมกลุ่มและการบริหารกลุ่มของสังคมไทย ซึ่งสอดคล้องกับความจำเป็นทางสังคมและวัฒนธรรมแบบไทย ขณะที่การนำเอารูปแบบการสหกรณ์ ซึ่งในระยะหลังได้ถูกแนวคิดปฏิฐานนิยม (positivism) ครอบงำและมุ่งให้เกิดผลการพัฒนาทางด้านวัตถุ ความอยู่ดี กินดีหรือตอบสนองความอยาก (desire) มาใช้กับสังคมไทย และละเลยการประยุกต์ให้เข้ากับวิถีชีวิตของคนไทย อันมีพุทธศาสนาเป็นพื้นฐาน จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความไม่สำเร็จเท่าที่ควร

จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด พบว่า สมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด มีสอดคล้องกับหลักการสหกรณ์การเปิดรับสมาชิกโดยสมัครใจ หลักการการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก ขณะที่หลักการการปกครองตนเองและมีอิสระนั้นถือว่า ยังไม่สอดคล้อง เพราะปรากฏว่า ยังมีการแทรกแซงจากภายนอกโดยเรื่องฐานการเมืองท้องถิ่น ที่มีการหยิบยื่นผลประโยชน์ในการควบคุมการลงคะแนน แต่คณะกรรมการได้มีการนำหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล และการควบคุมภายในที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการบริการสูงสุด ซึ่งประเด็นนี้ถือว่า มีความสอดคล้องกับหลักการสหกรณ์

สำหรับหลักการให้การศึกษา ฝึกอบรมและข่าวสารแก่สมาชิกสหกรณ์พบว่า ยังไม่สอดคล้อง แม้จะมีแผนงานที่จะมีการจัดการฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกในเรื่องกฎ ระเบียบ

หลักการ จิตคารมณีสหกรณ์ แต่ผลการประเมินจากเวทีเรียนรู้ของสมาชิกสหกรณ์ ปรากฏว่า ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ เพราะสมาชิกสหกรณ์ยังไม่ค่อยเข้าใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัมมร วัฒนพานิช (2516) ที่ศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งพบว่า สมาชิกยังไม่มีความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ดีพอ เนื่องจากขาดการได้รับการศึกษาอบรมความรู้ในเรื่องสหกรณ์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนางานด้านสหกรณ์ การดำเนินงานยังมีข้อหละหลวมอยู่มาก ทั้งนี้เพราะเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ยังขาดความเอาใจใส่ในระเบียบการต่าง ๆ มีการฝ่าฝืนระเบียบและมีการทุจริตเกิดขึ้นเสมอ และผลการศึกษาของฉลวย ชาญสวัสดิ์ (2542) ที่การศึกษาแนวโน้มการเติบโตด้านเงินทุนของสหกรณ์และพบว่า สำหรับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ได้แก่ ความร่วมมือและสนับสนุนกิจการสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอของสมาชิก ความซื่อสัตย์ เสียสละ และตั้งใจบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ศึกษาวิจัยได้เสนอสหกรณ์ให้ ความสำคัญแก่สมาชิกและควรชักจูงบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นสมาชิกด้วย ควรมีให้การศึกษอบรมแก่สมาชิก มีการส่งเสริมอาชีพเพิ่มรายได้แก่สมาชิก สหกรณ์ควรมีการบริหารการเงินให้มีความ มั่นคง มีสภาพคล่องอยู่ตลอดเวลา คณะกรรมการดำเนินการต้องมีความสามัคคี และความเป็น เอกภาพเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ

ด้านวิธีการสหกรณ์ ผลการศึกษาวิธีการของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ที่มีการนำวิธีการสหกรณ์ไปปฏิบัติ โดยกระบวนการผสมผสานระหว่างหน่วยสังคม (social unit) กับธุรกิจ (business) ให้มีการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น มีประเด็นสรุปดังนี้คือ 1) ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์พบว่า มีความสอดคล้องกับวิธีการสหกรณ์เพราะมีการส่งตัวแทนคัดเลือก บุคคลมาเป็นกรรมการ มีกรรมการทั้งสิ้น 11 คน รวมประธาน และประธานจะอยู่ได้ 2 วาระ ๆ ละ 2 ปี มีโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจนโดยมีการแยกออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ คือ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายศึกษา ฝ่ายเงินกู้ ฝ่ายตรวจสอบ ที่ปรึกษา รวมทั้งประธานและรองประธาน จะเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อ ประชุมว่า มีความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสหกรณ์ฯ แต่เนื่องจากสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด มี ขนาดขององค์กรที่อยู่ในระดับกลางถึงระดับใหญ่ การมีโครงสร้างดังกล่าวนี้ จึงไม่สามารถ ตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพได้ 2) ด้านการพิจารณาเงินแก่ สมาชิกสหกรณ์พบว่า มีความสอดคล้องกับวิธีการสหกรณ์ เพราะคณะกรรมการเงินกู้จะเป็นผู้ พิจารณาโดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งถือว่าสหกรณ์มุ่งรวมคนมากกว่ารวมทุน ซึ่งบุคคลแต่ละ คนที่เข้าร่วมในสหกรณ์นี้จะต้องมีวัตถุประสงค์เชิงเศรษฐกิจในทิศทางเดียวกัน 3) ด้านการจัด สวัสดิการของสหกรณ์พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด มีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก ของสหกรณ์ เช่นการเสียชีวิตของสมาชิก จะมีสวัสดิการเพิ่มให้ หลังจากที่สมาชิกเสียชีวิตไป ส่วน เงินกู้ที่เหลือที่ยังไม่ได้ส่งคืน ก็ไม่ต้องส่งเงินกู้ที่เหลือคืนเป็นต้น

ผลจากการพัฒนาระบบคิด เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีของการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซันจำกัด ในการดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 นี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพชุมชน การบริหารจัดการการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซันจำกัด ที่ได้จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ข้อที่ 2 และข้อที่ 3 ด้วยวิธีการศึกษาหลายวิธีเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องครบถ้วนและน่าเชื่อถือเกี่ยวกับบริบทชุมชน การบริหารจัดการสหกรณ์แล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ สรุปเป็นประเด็นปัญหาร่วมกันของชุมชน และกำหนดเป็นกรอบประเด็นคำถามในการพัฒนาระบบนระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน ซึ่งพบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซันจำกัด มีสภาพปัญหาสำคัญสรุปได้ดังนี้ คือ 1) การติดตามหนี้ไม่ได้ 2) สมาชิกมีหนี้คั่งค้างจำนวนมาก 3) สมาชิกส่งเงินออม หรือเงินสะสมไม่ตรงเวลา 4) สมาชิกกู้ยืมเงินไม่ได้ใช้ตามวัตถุประสงค์ 5) สมาชิกยังไม่มีกรอบหลักการสหกรณ์ที่ดีพอ 6) กรรมการยังไม่มีความร่วมมือกันที่ดีพอ 7) สมาชิกในกลุ่มไม่เข้าใจเรื่องระบบการบริหารจัดการของกรรมการ เช่น การบริหารการเงินว่า นำเงินไปไหนอย่างไร 8) ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนและสมาชิกรับทราบข้อมูลสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน 9) สมาชิกเมื่อเสียชีวิต ยังไม่ได้รับสวัสดิการ สก1-2 หรือได้รับแต่ก็ล่าช้ามาก

ผลการพัฒนาระบบคิดเชิงระบบการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด โดยใช้กระบวนการเรียนรู้และการวิเคราะห์ ได้ค้นพบสาเหตุของปัญหา และการเป็นหนี้สินคั่งค้าง ของสมาชิกสหกรณ์ คือ สมาชิกมีรายได้น้อย และไม่แน่นอน สมาชิกสหกรณ์มีหนี้สินมากหลายแห่ง สมาชิกสหกรณ์จำนวนมากว่างงานและชอบเล่นการพนัน สมาชิกสหกรณ์ขาดทุนจากการประกอบอาชีพสมาชิกสหกรณ์มีการใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ไม่ประหยัด อดออม สมาชิกสหกรณ์มีรายจ่ายที่จำเป็น เช่น การศึกษาของบุตร การสร้างบ้าน สมาชิกสหกรณ์ใช้เงินไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่ขอกู้กับสหกรณ์ และสมาชิกสหกรณ์ได้มีการค้นหาวิธีการแก้ไขร่วมกันเบื้องต้น 3 ประเด็นโดยสรุปได้ดังนี้คือ ประเด็นที่ 1 ปัญหาการติดตามหนี้ไม่ได้ผลตามเป้าหมาย ควรเน้นวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นมากกว่าการคอยแก้ไขปัญหา โดยวิธีการคือ 1) ก่อนการอนุมัติเงินกู้ ต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ 2) ต้องมีการสืบประวัติของสมาชิก 3) ควรมีการจัดระดับสมาชิกเป็น ดีมาก ปานกลาง พอใช้ เพื่อประโยชน์การอนุมัติเงิน ประเด็นที่ 2 ปัญหาหนี้คั่งค้างของสมาชิกสหกรณ์ ควรให้จัดการประชุมหรือการอบรมสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนครั้งละ 30 คน เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ชุมชน สภาพการเป็นหนี้ที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกและทำบัญชีครัวเรือนแบบรับ - จ่าย เพื่อสร้างความตระหนัก การไตร่ตรอง และจิตสำนึกในการใช้จ่ายให้มีความสมดุลและพอเพียง ประเด็นที่ 3 ปัญหาการส่งเงินสะสมหุ้นไม่ตรงเวลา มีแนวทางคือการมีรางวัลให้สมาชิกที่มีการสะสมหุ้นตรงเวลาดำเนินการ สมาชิกที่มาส่งช้าต้องได้รับการกู้ยืมเป็นลำดับท้ายๆ จัดทำสถานที่

หรือที่ทำการให้ดูดี เกิดแรงจูงใจให้สมาชิกอยากจะทำตาม เจ้าหน้าที่ ต้องเป็นผู้ที่มีธรรมาจริยธรรม พุดจาไพเราะ และให้มีการลดอัตราเงินกู้ ตามระบบเปอร์เซ็นต์ ตัดสิทธิและให้ลาออกจากการทำงานเป็นสมาชิก ส่งเสริมให้มีการยกย่องต่อบุคคลที่มีการสะสมเงินหุ้นอย่างสม่ำเสมอ และจัดระบบการได้รับเงินปันผลเป็นกรณีพิเศษ

ลักษณะดังกล่าวนี้ ทำให้การพัฒนาระบบกระบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด มีกรอบและทิศทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวิเคราะห์อย่างมีระบบ (system thinking) โดยการมองแบบองค์รวม (holistic) และเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ โดยเริ่มจากการทบทวนบทเรียนการทำงานของการสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (learning process) ด้วยกรอบการวิเคราะห์ 4 ระดับคือ 1) ระดับ Phenomena เพื่อนำไปสู่การค้นหาคำเท็จจริงและความจริง เช่น สภาพของหนี้ค้าง การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ และการกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน เป็นต้น 2) ระดับ Patterns โดยนำกระบวนการเรียนรู้ร่วม การขับเคลื่อนเชิงสังคมมาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อการหาสาเหตุความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือระบบย่อยต่าง ๆ (system element / sub-sub system) ที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ในการหาสาเหตุที่แท้จริง 3) ระดับ Structure โดยใช้ข้อมูลด้าน Economic ที่เป็นระบบเศรษฐกิจ การแข่งขัน แบบทุนนิยม บริโภคนิยม ด้าน Organization ที่มีการทับซ้อนและสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและระบบย่อยต่าง ๆ ในสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด ที่มีพลวัตร ด้าน Humanism ที่มีลักษณะการเห็นประโยชน์ส่วนตนขาดความรับผิดชอบที่มีต่อขบวนการสหกรณ์ มาประกอบการวิเคราะห์ศึกษาโครงสร้างของผลที่เกิดขึ้น และ 4) ระดับ Mental Model โดยการสังเคราะห์ปรัชญา แนวคิด หลักการสหกรณ์ หรือแนวคิด collection action เป็นแกนหลักการวิเคราะห์ระบบของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซันเพื่อสร้างกระบวนการระบบทัศน์แบบใหม่

ผลจากการพัฒนาระบบระบบดังกล่าวพบว่า ระบบคิดของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด นั้น เกิดจากฐานคิดแบบทุนนิยม ซึ่งส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์ มีวิธีคิดแบบแยกส่วนเป็นปัจเจกชน มีระดับโครงสร้าง (structure) ที่ต้องพึ่งพารัฐ ขาดการพึ่งพาตนเอง ชุมชนที่ขาดคุณภาพ อันเป็นแนวโน้มหรือแบบแผน (pattern) ที่นำไปสู่ ภาวะมีหนี้สินเพิ่ม จนกระทั่งกลายเป็นหนี้ที่ค้างค้ำจำนวนมาก และเริ่มมีชีวิตที่เครียดเนื่องจากภาวะบีบคั้นต่าง ๆ

ผลจากการนำวิธีคิดกระบวนการระบบ (systems thinking) ที่ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้กับขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ๊ซซัน จำกัด พบว่า คณะกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ ได้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ เชื่อมโยง สัมพันธ์กัน และสามารถจับแบบแผน (pattern) ที่เป็นพฤติกรรมซ้ำ ๆ จนเป็นแบบแผนของปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขบนความเปลี่ยนแปลงที่เคลื่อนไปตลอดเวลา ไม่ติดกับระดับปรากฏการณ์ ที่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่สามารถมองเห็นต้นตอปัญหาหรือระบบความคิดที่

ถูกต้องตามแนวคิด และหลักการสหกรณ์ จากผลการศึกษาในประเด็นนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการทัศน์ของคณะกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ เป็นไปตามทฤษฎี System thinking ที่กล่าวว่า การมองความสัมพันธ์ของสิ่งเปลี่ยนแปลงในหน่วยย่อยแต่ละหน่วยที่มีผลกระทบต่อระบบต่าง ๆ แบบองค์รวมอย่างเป็นกระบวนการ (system thinking is a process of thinking) โดยสะท้อนความเข้าใจจากการยกตัวอย่างปัญหาหนี้ค้าง ที่หากสมาชิกไม่ใช้ตามกำหนด หนี้ก็จะพอกพูนเพิ่มกำลังทวีคูณ และการป้อนกำลังแบบคานกำลังกัน โดยยกตัวอย่างการที่สมาชิกกู้เงินสหกรณ์ เมื่อครบเวลาที่ต้องส่งคืน ก็นำเงินมาคืนทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยตามเวลาที่กำหนดไว้ ไม่กู้เงินนอกระบบมาคืนให้สหกรณ์ ซึ่งเป็นการเพิ่มพลังด้านลบ เมื่อสมาชิกคืนเงินต้นลดลงมากเข้า ระบบจะป้อนกลับในทางตรงกันข้ามก็ทำให้ดอกเบี้ยลดลงเกิดความสมดุล ให้กระแสเงินไหลเวียนหมุนกลับเข้ามาในสหกรณ์เครดิตยูเนียนอยู่เสมอ

นอกจากนี้ผลการวิจัยดังกล่าวยังพบว่า การคิดเชิงระบบ (system thinking) ที่มีการวิเคราะห์แบบ Pattern of behavior และ Mental model โดยกระบวนการตั้งคำถามว่า บุคคลนั้นๆมีวิธีคิดอะไรอยู่ในสมอง จึงได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบนั้น ซึ่งทำให้เห็นภาพที่เชื่อมโยงว่า การที่คิดอย่างนี้ การตอบสนอง (react) ไปอย่างนี้ ในที่สุดก็ยังไม่แก้ปัญหาไม่ได้ เพราะเหตุว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบดาบอดค้ำข้าง ดังนั้น ประเด็นสำคัญก็คือการพยายามคิดที่เป็นระบบ (system thinking) แม้การถอดบทเรียนในครั้งนี้ ยังไม่ได้เนื้อหาที่ครอบคลุมทั้งหมด เพราะยังมีคำถามคำตอบอีกมากในเรื่องความสำคัญของวิธีคิดหรือภาพจำลองความคิด (mental model) ที่แสดงว่าคณะกรรมการ หรือสมาชิกสหกรณ์มี mental model อย่างไร และมีความหมายอย่างไร เช่นวิธีคิดที่ว่า “ทำเพื่อทำ หรือประชุมเพื่อประชุม” เป็นต้น

ดังนั้นเรื่อง Mental model ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า มีความหมายที่สำคัญต่อการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน และที่สำคัญยิ่งคือ คอคนเอง เพราะผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ หรือเปลี่ยนสังคมได้นั้น จะต้องรู้จักตัวเองและสามารถจัดการตนเองได้ ถึงจะมีศักยภาพในการเข้าไปจัดการกับสิ่งอื่นได้ หรือไปเปลี่ยนแปลงคนอื่นได้ หลักการสหกรณ์ที่ว่า “การช่วยเหลือคนโดยการช่วยเหลือกันและกัน” นั้นจึงเป็นประเด็นว่า ช่วยได้แค่ไหน ช่วยอย่างไร ช่วยได้นานแค่ไหน เพราะวิธีความคิดของคนคนหนึ่งจะส่งผลต่อการใช้ชีวิตประจำวัน เกี่ยวข้องกับการจัดเวลาในชีวิตของตนเองว่า ตอนไหนเป็นงานส่วนตัว ตอนไหนงานส่วนรวม เวลาไหนจะเป็นช่วงพักผ่อน และจะก่อให้เกิดความล่าช้าหรือภาวะถดถอยในการทำงาน จึงเป็นภาวะปกติที่คณะกรรมการ แม้แต่สมาชิกสหกรณ์ที่จะมักเอ่ยปากว่า ไม่สามารถเข้าประชุมได้เพราะไม่มีเวลา

ผลจากการศึกษาดังกล่าวนั้น ถ้ามองอย่างเผินๆจะเห็นว่า หลักการสหกรณ์ดังกล่าวเป็นการยากที่จะบรรลุเป้าหมายได้ หากว่า ประการที่หนึ่ง ทั้งคณะกรรมการและสมาชิก

สหกรณ์ ไม่ได้มีกระบวนการทัศน์ในการคิดเชิงกระบวนการระบบ (system thinking) ในรูปแบบของ “องค์กรเรียนรู้” (learning organization) ในโลกที่เปลี่ยนแปลงเร็ว และ Peter Senge ย้ำอยู่เสมอว่า ในโลกที่ซับซ้อนและมีพลวัต ผู้นำองค์กรต้องการเปลี่ยนวิธีคิดเสียใหม่ จากคิดแบบเชิงเส้นตรง แยกส่วนคิด เชิงกลไก วิเคราะห์แต่ตัวของปัญหานั้น หรือ “สิ่งนั้น” โดยปราศจากความเชื่อมโยงกับ สิ่งอื่น และไม่พิจารณาบริบทแวดล้อม แต่ให้หันกลับมาคิดเชิงกระบวนการระบบแทน และที่สำคัญคือ ต้องจับสายความสัมพันธ์ย้อนไปมา (feedback loop) ของ “สิ่ง” ต่าง ๆ ให้ได้ แล้วจึงจะเข้าใจ ภาพรวมของขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่เป็นองค์รวม

ประการที่สอง การเรียนรู้ร่วมกัน (collective learning) อันเกิดจากกระบวนการระดม สมองของกลุ่มสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ต่างเพศ ต่างวัย ซึ่งทุกคนมีเอกลักษณ์ที่ติดตัวมา อีก ทั้งมีประสบการณ์ชีวิตแตกต่างกัน มีแง่มุมความรู้ความเข้าใจที่หลากหลายมาร่วมกัน ซึ่งประเด็น หลักของการเรียนรู้ร่วมกันครั้งนี้คือ การตระหนักถึงจุดอ่อนของวิธีคิดแบบเก่าในกระบวนการ ทำงานของการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน แล้วกลับมาเห็นความสำคัญของการคิดใหม่ (rethink) ถึงแม้ว่า กรรมการ หรือผู้ที่เป็นนักวิจัยชุมชน ยังขาดทักษะในการคิดเชิงกระบวนการ ระบบ แต่เมื่อ ได้เห็นความสำคัญและฝึกฝนวิธีคิดเช่นนี้ให้เกิดความเคยชินจะพัฒนาความสามารถในการ จับแบบแผน (pattern) ที่เป็นพลวัตในระบบที่ซับซ้อนได้ดีกว่าเดิม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอในประเด็นนี้ว่า ผู้ที่จะทำงานขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ หากมีการเน้นหรือให้ความสำคัญกับความรู้เบื้องต้นเรื่องทฤษฎีกระบวนการระบบ (system theory) ข้อมเกลเห็นว่าการจะเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ (paradigm shift) เพื่อการพัฒนาองค์กรนั้น หากจะ ปฏิบัติการเพื่อส่งผลสะท้อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใหม่อย่างจริงจัง ต้องเปลี่ยนแปลง ตนเองเสียก่อน และนั่นคือเปลี่ยนวิธีคิดและภาพจำลองความคิด (mental model) ก่อน เช่น เหตุการณ์ในช่วงระหว่างการศึกษาวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้พบว่า กรรมการและสมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วม กิจกรรมทุกคนได้เริ่มเรียนรู้ว่า การพูดถึงโลกทัศน์แบบองค์รวมเช่นการสนทนาบริบทชุมชนที่ เชื่อมร้อยกิจกรรมต่าง ๆ และการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เป็นเรื่องที่เข้าใจได้ไม่ยาก แต่การคิดแบบ องค์รวมและการประยุกต์ system thinking ไปใช้ในการตอบ โจทย์สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ซับซ้อน และมีพลวัตให้เห็นภาพทิศทางที่สังคมได้เคลื่อนไปข้างหน้าเป็นเรื่องยาก เพราะแต่ละคนต่างก็ คำนึงเคยชินกับการคิดแบบแยกส่วน คิดเชิงเส้นตรง คิดเป็นกลไก และคิดแบบมิดิเคียวมานานกว่าจะ คิดกระบวนการระบบให้ได้จริง ซึ่งยังต้องใช้เวลา และต้องอาศัย “จินตนาการ” และ“พลังปัญญา” ที่ลึก พอสมควรเข้าช่วย จึงสามารถแก้ไขได้และสมารถที่จะพลิกวิกฤตเป็น โอกาส โดยแนวทางที่ทำน้อย แต่ได้งานมาก ถ้าไม่มีการคิดแบบนี้ ก็จะไม่สามารถถอดบทเรียน ที่สามารถเห็นรูปแบบ (pattern)

การเปลี่ยนแปลง แต่จะเห็นป่าเป็นเพียงต้นไม้เป็นต้น ๆ และเห็นสัตว์เป็นตัว ๆ ไม่ได้เชื่อมโยงเป็นระบบความสัมพันธ์กับมิติใด ๆ ในขบวนการสหกรณ์

อนึ่ง จากผลการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบกระบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนครั้งนี้ ซึ่งเป็นปฏิบัติการลงมือทำแบบ Learning by doing, learning by testing และ learning by reflectioning อยู่ตลอดเวลา นั้น ผู้วิจัยพบว่า ทำให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยการลงมือปฏิบัติกันนั้น จะได้รับการสรุปทบทวนร่วมกันกับทีมนักวิจัยทั้งภายในชุมชนและภายนอกชุมชน ซึ่งจะเป็นผู้สังเกตการณ์ (observer) คอยติดตามกระบวนการเคลื่อนไหวเพื่อตรวจสอบข้อผิดพลาดชี้แนะทางที่เหมาะสม และสะท้อนกลับ (feedback) มาสู่ผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ร่วมกันกำหนดไว้ตั้งแต่ประเด็นเรื่องการศึกษาบริบทชุมชน การก่อเกิดระบบสหกรณ์ในชุมชน การจัดทำบริหารงานของคณะกรรมการ การเป็นหนี้สินค้ำค้ำของสมาชิก การขาดรายได้ที่พอเพียงกับการดำเนินชีวิต ซึ่งจากการสังเกตการณ์ก็ได้ทำให้มีการถอดสถานการณ์ เหตุการณ์ กิจกรรม และวิถีคิด ฯลฯ ออกมาเป็นแบบแผน (pattern) ของการเปลี่ยนแปลงทำให้ใช้เป็นแผนที่เส้นทางในการทำงานเพื่อการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ผ่านมา โดยมีหลักการสำคัญของวิถีคิดกระบวนการ คือการคิดเชื่อมโยง หรือเส้นความสัมพันธ์ (cusal loops) อันเป็นวิธีการลากเส้นเพื่อค้นหาความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อค้นหาเหตุและผลในการเกิดขึ้นขององค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบโดยใช้วิธีการลากเส้นในรูปแบบของการตั้งคำถาม ถึงสิ่งซึ่งทำให้เกิดปัจจัยหรือองค์ประกอบนั้น ทำให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบแต่ละส่วนว่า เพราะสิ่งนั้นมี สิ่งนี้จึงเกิดได้อย่างไร ประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ หากคิดว่าเป็นการมองแบบองค์รวม มองอย่างเป็น System thinking จะแยกส่วนนี้ออกไม่ได้ในการวิเคราะห์ แม้แต่เรื่อง “ภูมิปัญญา หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ของชุมชน” ซึ่งเป็นที่สนใจจริง ๆ ที่ชาวบ้าน ก็มีของเขาอยู่แล้ว ดังนั้นจึงเป็นข้อคิดแก่ผู้วิจัยเองว่า สิ่งที่มีมันเกิดขึ้น มันเกิดจากจุดอะไร ขยายไปได้อย่างไร เรื่องเล็กๆ เหล่านี้ได้เป็นประเด็นที่น่าสนใจ เพราะเรื่องเล็กๆบางเรื่องมันเคลื่อนไปช้า ๆ แต่บางเรื่องมันไปเร็วเป็นกระแสที่มีผลกระทบในวงกว้าง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้พบว่า ผลจากการศึกษาเรียนรู้บทเรียนในอดีต ผ่านการทบทวนความเคลื่อนไหวของกรรมการและสมาชิกในปัจจุบัน และเพื่อจะค้นหาอนาคตต่อไปด้วยนั้น สมาชิกสหกรณ์และคณะกรรมการได้ทำให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญของการพูดคุยไม่ใช่ข้อสรุปของเหตุการณ์ที่บอกเพียงว่า “เกิดอะไรขึ้น” แต่เป็นค้นหา “คำถามของเหตุการณ์ต่าง ๆ” เช่น การแก้ไขปัญหาหนี้สิน หรือการบริหารงานสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในอดีตมีแบบแผน (pattern) ใดบ้าง ปัจจุบันแปรเปลี่ยนไปอย่างไร เพราะอะไร ใคร ที่น่าจะมีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงในเวลานั้น เขาคนนั้นคิดอะไร ขณะเดียวกันในบางเวทีการเรียนรู้ร่วมกันนั้น คำถามต่าง ๆ เหล่านี้ก็ไม่ต้องการ “คำตอบ” ที่เป็นข้อสรุปใดๆ จากการพูดคุยเสียทีเดียว เพราะผู้วิจัยและนักวิจัยชุมชนต่างก็

ได้ตระหนักว่า คำตอบนั้นอาจเป็นไปได้และอาจเป็นไปได้ด้วย เพราะมีบริบทอื่น ๆ ที่ยังคิดไม่ถึงก็ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า สิ่งที่ทำให้ความสนใจยิ่งคือ “คำถาม” บางทีอาจเกิดคำถามใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดต่อไปอีก เช่น การวางแผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งมีตัวชี้วัดขั้นต้องการเปลี่ยนแปลงขั้นสูงนั้น ผลบางประการก็ไม่ได้เกิดโดยทันที ณ ขณะที่ศึกษาวิจัย

กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว อาจทำให้เห็นวิธีการเคลื่อนไหวแบบใหม่ๆ เพราะที่ผ่านมาในขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนมักไม่ค่อยมีคำถามที่แตกต่าง จึงเห็นการเคลื่อนไหวรูปแบบเดิมๆ ทำกันมาอย่างไร ก็ทำกันต่อไปอย่างนั้น ดังนั้น การชวนให้คิดถึงรูปแบบการแก้ไขปัญหของคณะกรรมการที่ผ่านมามีว่า เรามีวิธีการคิด (mental model หรือ mind set) อย่างไรต่อการดำเนินการ หรือกระบวนการแก้ไขปัญหของขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน อย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น เหตุการณ์ที่สมาชิกเป็นหนี้สินค้ำค้ำ การส่งเสริมอาชีพเสริมรายได้แก่สมาชิกสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและสมาชิกในการบริหารจัดการสหกรณ์ บทเรียนที่เป็นภาพใหญ่ของเหตุการณ์นี้คืออะไร ทำไมสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนในเวลาที่ผ่านมานั้นจึงปล่อยให้กรรมการทำไป เคลื่อนไหวไปในลักษณะการขาดการมีส่วนร่วมจนก่อให้เกิดปัญหาในขบวนการสหกรณ์ เป็นต้น

ดังนั้น การใช้แนวความคิดเชิงระบบในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงต้อง taking whole ซึ่งหมายถึงการคิดเป็นองค์รวม ต้องเห็นภาพใหญ่ทั้งหมด คือ เห็นทั้งแบบจำลองความคิดของคน เห็นบริบทความเป็นชุมชนดั้งเดิม ที่เป็นระบบจารีต ความเชื่อท้องถิ่น และเห็น “ฟ้า” คือสภาพที่อยู่เหนือการควบคุมของชุมชน ซึ่งเป็นอิทธิพลที่ชุมชนทำอะไรไม่ได้ แต่ชุมชนอาจจะมีญาณทัศน์ (intuition) พองจะสัมผัสได้ (sense)ว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน หรือไปทิศใด ในรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ป้อนกลับ (feedback) ระหว่างองค์ประกอบหรือส่วนต่างๆ ภายในองค์กร หลักการสำคัญของวิธีคิดกระบวนการ คือความเชื่อมโยง หรือเส้นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นมองเห็นว่าเพราะสิ่งนั้นมี สิ่งนี้จึงเกิดได้อย่างไร เช่น กรณีปัญหานี้สิน สิ่งที่เป็นวิธีคิด (Mental model) ของคนในชุมชน จึงเป็นเรื่องหลักการ ฐานคิดระบบการสหกรณ์ที่ต้องการให้ชุมชนมี “การช่วยเหลือตนเอง โดยช่วยเหลือกันและกัน” (self help mutual help) และ “การร่วมมือกัน” (cooperation) ตามอุดมการณ์สหกรณ์ และเชื่อมโยงให้เกิดโครงสร้าง (structure) ที่แสดงออกมาให้เห็นเป็นปัญหาหรือปรากฏการณ์ ดังนั้น ความสำเร็จในการจัดการขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งถือว่าเป็นระบบรวม (total system) ต้องอาศัยความสำเร็จของระบบย่อยทุกระบบ เช่น คณะกรรมการ สมาชิกสหกรณ์ บริบทชุมชนในมิติต่าง ๆ จึงไม่ใช่เพียงการแก้ไขในระดับที่เป็นเพียงปรากฏการณ์ หรือปัญหาเท่านั้น เนื่องจากทุกอย่างสัมพันธ์กัน ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้ส่งผลกระทบแบบเส้นตรง ณ จุดใด จุดหนึ่งเท่านั้น แต่ส่งผลโยงใยไปยังสิ่งอื่น ๆ ด้วย การแก้ไขที่ผ่านมา

จึงเป็นเพียงการแก้ปัญหาที่ฉาบฉวย ผิดเพี้ยน ในระดับปรากฏการณ์ที่เห็น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรจึงเป็นเพียงชั่วคราวและไม่ยั่งยืน ซึ่งระดับการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถวิเคราะห์โดยการแบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่

1. การเปลี่ยนการกระทำ (change doing) ระดับการเปลี่ยนที่โครงการ หรือแผนงานประจำปี ซึ่งก็ปรากฏว่า สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนก็เปลี่ยนทุกปี แต่ก็ไม่สามารถนำองค์กรที่ประกอบด้วยคนในขบวนไปสู่ระดับที่ 2 ได้เท่าที่ควรจะเป็น

2. การเปลี่ยนวิธีคิด (chang thinking) ระดับการเปลี่ยนวิธีคิด ที่มองถึงหลักการสหกรณ์ในการพึ่งตนเอง หรือการช่วยเหลือตนเอง โดยช่วยเหลือกันและกัน นั้นสมาชิกจำนวนมากยังไม่สามารถที่จะมองโดยองค์รวมได้อย่างแท้จริง

3. การเปลี่ยนตัวตน (chang being) ระดับการที่เปลี่ยนตัวตน ระดับนี้ผู้วิจัยเห็นว่า ขบวนสหกรณ์คงต้องมีการบวมนเพื่อให้เกิดการทบทวน และการเรียนรู้ในระดับกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจึงจะสามารถทำให้องค์กร หรือขบวนสหกรณ์เกิดพลังที่ขับเคลื่อนได้อย่างบูรณาการ

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้สะท้อนให้เห็นว่า การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน จึงจำเป็นต้องมองอย่างรอบด้าน ด้วยกระบวนการแบบมีส่วนร่วมของชุมชน การอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะส่วนนั้นจึงไม่เพียงพอ เพราะเหตุการณ์ระดับโลกที่มีผลกระทบต่อชุมชนท้องถิ่น มีความเชื่อมสัมพันธ์กัน ทำรวมไปด้วยกัน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่ลึกมากพอ มองเห็นสรรพสิ่งอย่างบูรณาการ จึงมีพลังในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณค่า และมีภาวะจำเป็นที่ต้องให้มีการเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการกับคนทั้งที่เป็นสมาชิก คณะกรรมการฝ่ายจัดการ รวมทั้งคนกลุ่มอื่นในสังคมเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจปรัชญา แนวคิด หลักการ วิธีการ จนสามารถปฏิบัติจัดการได้ และให้คนในชุมชนเกิดการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (learn how to learn) เรียนรู้ที่จะเห็น (มีโลกทัศน์ ชีวทัศน์เปลี่ยน) (chang thinking) เรียนรู้ที่จะเป็นคือการดำรงชีวิตเป็นอยู่เปลี่ยนไป (chang being) และเรียนรู้ที่จะสัมพันธ์กันอย่างสร้างสรรค์ เกื้อกูล ทุกด้านล้วนเป็นไปในทางที่ควรจะเป็น เพื่อบรรลุสู่ความสามารถรู้เท่าทันตนเอง และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม สังเกตล้อมภายนอกได้ การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ จึงต้องการคนเข้าถึง และมีรากของชีวิต (จิตวิญญาณ) ที่เป็นอิสระ วางละตัวตนอย่างเข้มแข็ง (active) การพัฒนาสหกรณ์ดังกล่าว จึงมีเงื่อนไขจำเป็นที่อาจแบ่งออกเป็นด้านที่สำคัญดังนี้คือ

1. คนที่มีความรู้ ความสามารถแท้จริงตามหลักปรัชญา แนวคิด หลักการสหกรณ์ และกระบวนการการสร้างความรู้ใหม่

2. ความรู้ ด้วยสหกรณ์เป็นวินัย (discipline) หรือการจัดตั้งวางระบบในสังคม มนุษย์กล่าวคือสหกรณ์เป็นเทคโนโลยีทางสังคม (social technology) ที่ต้องใช้ความรู้ในหลักความ

จริงทางธรรมชาติของคนและสังคม หรือความรู้ในความจริงทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เป็นพื้นฐาน (basic science) การศึกษาด้านสหกรณ์ จึงจำต้องมีความเข้าใจมนุษย์และสังคมตามความเป็นจริง (reality) เฉพาะถิ่นที่ (space) และเฉพาะกาล (time) ของสังคมที่ต้องการนำความรู้พื้นฐานไปประยุกต์ใช้ ประเด็นที่สำคัญก็คือศาสตร์พื้นฐานทางด้านมนุษยและสังคมนั้น ต้องมีฐานคติที่สอดคล้องกับกระบวนการวิวัฒนาการและพัฒนาชีวิตและสังคมโดยรวมในแนวเดียวกับสหกรณ์

3. หมู่คณะ ของผู้ที่มีส่วนร่วมสำคัญเกี่ยวข้องกับการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ ทั้งภาครัฐและภาคประชาชนทั้งในท้องถิ่น ไปจนถึงระดับประเทศ และระหว่างประเทศ โดยมีเป้าหมายเชิงปฏิบัติการทางสังคมร่วมกัน มีกิจกรรมทางวิชาการร่วมกันอย่างเป็นขบวนการและต่อเนื่อง

4. เงื่อนไขเชิงกระบวนการที่เชื่อมสร้างให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ระหว่าง 3 ปัจจัยองค์ประกอบข้างต้น คือกระบวนการวิจัยให้คนได้สร้างชุดองค์ความรู้ กระบวนการฝึกอบรมให้ความรู้สร้างคน กระบวนการทางสังคม เช่น กระบวนการจัดเวลาทางสังคม ให้พลังกลุ่มสร้างคน กล่าวคือ เมื่อมีการจัดกระบวนการให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของคน ความรู้และสังคม ก็จะเกิดพลังสร้างสรรค์ เกิดส่วนเพิ่มจากผลรวม (synergy) ผุดบังเกิด (emerging) ขึ้นมาทำให้คนเก่งขึ้นดีขึ้น ความรู้รอบรู้เพิ่มขึ้น สังคมเข้มแข็งขึ้นด้วยพลังทางปัญญาและพลังพัฒนาและเป็นพลังทางสังคมที่ขับเคลื่อนเป็นพลังงานที่มีวัตถุประสงค์ นำไปใช้กระทำการใด ๆ ได้ต่อไป

5. บุคคลหรือกระบวนการผู้กระตุ้นประสาน ผู้ให้กำเนิดและการบำรุงเลี้ยงให้เกิดปัจจัยกระบวนการสังคมช่วงต้น จำเป็นต้องมีจินตนาการต่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดข้างต้น และดำเนินการสร้างความเข้าใจกับผู้ร่วมขบวนการในเรื่องแนวคิด เป้าหมาย จนทำให้เกิดความหวังและกำลังใจจะทำงานร่วมกันต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นข้อค้นพบที่สำคัญของการวิจัย จากการทำกิจกรรมสรุปบทเรียนและถอดองค์ความรู้ชุมชนด้านการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยใช้เครื่องมือคือ After Action Review ผู้วิจัยได้พบว่า นักวิจัยชุมชนซึ่งเป็นคณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนเกิดความตระหนักเห็นความสำคัญของการก่อตั้งระบบสหกรณ์เครดิตยูเนียน เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองในฐานะที่เป็นกรรมการบริหารสหกรณ์ด้วย เช่น การเสียสละเวลาเพื่อสหกรณ์และทำให้เวลาว่างมีค่ามากขึ้นต่อตนเองและผู้อื่น สามารถเข้าใจวิธีการทำงานที่ต้องเชื่อมประสานกันในระบบสหกรณ์เครดิตยูเนียนมากขึ้น เข้าใจทีมงานและสมาชิกมากขึ้น เพราะได้พัฒนาความคิดเชิงระบบที่ได้เรียนรู้ไปก็ยังทำให้มองเห็นแนวทางการทำงานสหกรณ์เครดิตยูเนียนมากขึ้น สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆตั้งแต่การรับสมัครที่ต้องมีการอบรมให้เข้าใจหลักการสหกรณ์ อย่างจริงจัง จึงจะได้สมาชิกที่

ดี และเมื่อปล่อยเงินกู้ก็เป็นระบบเป็นไปตามแผนงานพัฒนาสหกรณ์ ได้ปรับเปลี่ยนการทำงานที่เป็นทีมมากขึ้น และได้วิธีการใหม่เพื่อเข้าหาสมาชิกเช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมมากที่สุด

ด้านสมาชิกสหกรณ์พบว่า เกิดความตระหนักต่อปัญหาชุมชน ปัญหาสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ทุกคนต้องช่วยกันแก้ไข ไม่ใช่หน้าที่ของกรรมการฝ่ายเดียว มีความเข้าใจในตัวคณะกรรมการ และความร่วมมือกันระหว่างกรรมการกับสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งได้มีการเสนอแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างการทำงาน ทำให้การทำงานในสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น และหลังจากที่ทำแผนบัญชีรับ-จ่ายครัวเรือนแล้ว ทำให้มองเห็นปัญหาของตนเองและวิธีการแก้ไขที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดความตระหนักที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในงานพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียน เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการที่เป็นนักวิจัยชุมชนด้วยความตั้งใจมากขึ้น สิ่งที่เป็นจุดแข็งการทำงาน หรือชุดบทเรียนของการทำงานคือ ประธานสหกรณ์และทีมนักวิจัยชุมชน ผู้ที่ได้อำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมเช่นเวทีที่ต้องทำร่วมกับสมาชิก ต้องอาศัยผู้นำเป็นตัวแทนในการประสานงานเบื้องต้นหรือการชี้แจงข้อมูลบางประการให้สมาชิกรับทราบก่อน และมีบทบาทในการให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อนักวิจัยชุมชน ความเข้าใจร่วมกันในช่วงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ผ่านมาทำให้สมาชิกเกิดความต้องการแก้ปัญหาที่มีอยู่ในสหกรณ์ให้หมดไป จึงอยากมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับทีมนักวิจัยชุมชน ซึ่งทำให้ง่ายขึ้นเพื่อให้สมาชิกได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริง และเป็นประโยชน์ต่อโครงการ และสมาชิกยังต้องการเห็นความสำเร็จจากโครงการ ที่จะนำไปแก้ไขปัญหของตนเองและสหกรณ์ได้อย่างแท้จริง

ผู้วิจัยได้ค้นพบต่อไปว่า การได้ร่วมวางแผนกิจกรรมร่วมกับนักวิจัยชุมชน ซึ่งมีฐานะเป็นคณะกรรมการบริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัดด้วยนั้น ได้ส่งผลการต่อศึกษาวิจัยคือกระบวนการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิก และที่สำคัญยิ่งคือนักวิจัยชุมชนดังกล่าว สามารถที่จะเรียนรู้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหา และสังเคราะห์ประเด็นปัญหาได้ ซึ่งส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถพัฒนาตนเองได้โดยทางอ้อมอย่างทันทีด้วยเช่นกัน ดังนั้น ผู้วางแผนการอบรม หรือจัดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน จะต้องให้โอกาสและให้ความสำคัญแก่ชุมชนได้เรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวตั้งแต่เริ่มกระบวนการศึกษาวิจัย ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในการสร้างความเข้มแข็ง และความยั่งยืนแก่ชุมชนแม้ว่างานวิจัยได้จบลงแต่นักวิจัยชุมชนได้เรียนรู้สิ่งที่ศึกษาร่วมกันมานั้นเป็นต้นทุนในการพัฒนาต่อยอดกระบวนการพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยพบว่า กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวสามารถเพิ่มพูนการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และช่วยให้นักวิจัยชุมชนมีทักษะ มีประสบการณ์มากกว่าการรับฟังโดยปกติทั่วไป

ผลการพัฒนากระบวนการระบบการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัดครั้งนี้ ได้ใช้เครื่องมือแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่า จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อนทั้งระบบ และสามารถช่วยให้ตัวบุคคลในระบบได้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามตัวชี้วัดที่ชุมชนหรือสมาชิกสหกรณ์กำหนดขึ้นเอง จากการติดตามประเมินผลได้พบว่า ความพร้อมในการหนุนเสริมการทำงานของคณะกรรมการยังไม่ดีพอ ยังไม่มีกิจกรรมในระดับพื้นที่(กลุ่มเล็กๆ)ที่สอดคล้องกับแผนงานสหกรณ์เท่าที่ควร การพูดคุยกันเรื่องติดตามประเมินผล ยังไม่เข้าใจกันระหว่างทีมบริหารกับทีมติดตามประเมินผล ทีมงานยังขาดความมั่นใจ เข้าใจไม่ตรงกัน และมีข้อจำกัดเรื่องภาคีหุ้นส่วนเนื่องจากมีกิจกรรมมากเกินไป ขณะเดียวกันก็ได้พบประเด็นสำคัญที่เป็นผลลัพธ์ (outcome) ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องในแผนงานพัฒนา นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม หรือการกระทำของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งแผนงานทำงานด้วย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อาจเป็นผลสืบเนื่องโดยตรงจากกิจกรรมของแผนงานดังนี้คือ การเปิดโอกาสให้กรรมการและสมาชิกสหกรณ์ได้เรียนรู้การทำวิจัยร่วมกันนั้นพบว่า คำถามวิจัยหลายๆ ประเด็นได้รับคำตอบในตัวเองโดยกระบวนการมีส่วนร่วม เพราะได้ตระหนักรู้ในตนเอง (self awareness) ภายในเวทีนั้นเอง พบว่า กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ได้เกิดคุณูปการต่อการเรียนรู้ และมีความหมายสำคัญต่อขบวนการสหกรณ์ เช่นการเข้าใจสถานะของตนเอง การพัฒนาชุมชนในภาพรวมที่ต้องมีการเชื่อมร้อยมิติต่างๆ เพราะที่ผ่านมานั้น ชุมชนมักจะถูกปิดกั้น พบว่า การให้นักวิจัยชุมชนเป็นผู้ร่วมเก็บข้อมูล และมีส่วนร่วมในเวทีเก็บข้อมูลอื่นๆ ทำให้เห็นและรู้ที่ไปที่มาของข้อมูลและสามารถบอกได้ว่า ข้อมูลไหนไม่ถูกต้องหรือคลาดเคลื่อนเพราะอะไร เช่น ข้อมูลเรื่องการเดินห้วยหนีสิน เรื่องการบริโภคสุรา และการพนัน และพบว่า กระบวนการการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวของสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียน ถือเป็นหัวใจของศึกษาวิจัย (self study) ที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อกระบวนการสหกรณ์ที่ช่วยให้สมาชิกสหกรณ์ได้รับรู้สิ่งที่ถูกต้อง ได้เห็นข้อมูลที่ต้องการและเริ่มตระหนัก รู้จักคิดใคร่ครวญ หรือคิดเป็น สอดคล้องกับวิธีคิดตามหลักพุทธธรรม (2533: 5) อันเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องทั้งหมดของตัวเอง ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในชุมชน และเกิดรวมกลุ่มสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่ผ่านการฝึกฝนพัฒนาตนให้คิดถูกต้อง รู้จักคิดเพื่อที่จะค้นหาทางออกของปัญหาร่วมกันอย่างรู้เท่าทันโลกและชีวิต

ผลจากการศึกษาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียนกรณีศึกษาสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด จังหวัดลำปางนี้ ทำให้มองเห็นได้ว่า โลกสมัยใหม่มีความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อน มีระบบต่าง ๆ มากขึ้น ทุกอย่างเคลื่อนไหวไปอย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้นถ้าเกิดปัญหาขึ้น การมองแบบเดิมไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ดังนั้น จะต้องติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ เมื่อ

สถานการณ์เปลี่ยน ความคิดก็ควรจะเปลี่ยนไปด้วย จึงจะสามารถเข้าใจถึงปรากฏการณ์ต่างๆในสังคมได้มากขึ้นทุกอย่างเคลื่อนไหวแบบไร้ความแน่นอน ดังนั้น เมื่อจะวิเคราะห์สิ่งใด จึงต้องมองไปที่ความแตกต่าง และความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งนั้นกับสิ่งอื่น ๆ ไม่ได้มองเฉพาะสิ่งๆ นั้น เพียงสิ่งเดียว เพราะทุกระบบโยงใยถึงกันทั่วทุกแห่ง ส่งอิทธิพลถึงกันทำให้รับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมอันเป็นระบบปิดได้เปิดออก ด้วยเหตุนี้การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน หรือในองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นที่จะต้องมองอย่างรอบด้าน การอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะส่วนนั้นจึงไม่เพียงพอ และจะต้องเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงถึงกันด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้ว การคิดเชิงกระบวนการระบบ (system thinking) จึงเป็นการมองความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ แบบองค์รวม โดยเชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่ขึ้นไป ขณะเดียวกันตัวมันเองก็เป็นระบบที่สามารถแยกย่อยลงไปเป็นระบบเล็ก ๆ มากมายหลายระดับได้ และระบบย่อยนี้ต่างก็มีความสัมพันธ์กันได้ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของกันและกัน การคิดแบบกระบวนการระบบดังกล่าว เมื่อนำมาใช้กับขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดสัมมาทิฐิหรือความคิดที่ถูกต้อง มีเหตุผล ในการพัฒนาขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียน และจะเป็นก้าวสำคัญในการดำรงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญยิ่งของขบวนการสหกรณ์ที่ชุมชน หรือสมาชิกสหกรณ์ได้รู้จักการออมทรัพย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในเศรษฐกิจและสังคมของชาติ ในอันที่จะพัฒนาคนให้รู้จักการพึ่งตนเอง โดยการประหยัดคอดอม เพื่อเป็นหลักประกันชีวิตในอนาคต ให้รู้จักการอยู่ร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันเป็นสิ่งมีค่ากว่าการออมทรัพย์โดยทั่วไป เพราะเป็นการพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจและสังคมของชาติที่ดีที่สุดในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ประเด็นความเป็นอิสระของระบบสหกรณ์ รัฐหรือชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย (ชสค.) ควรเร่งดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้มีการดำเนินการอย่างเป็นอิสระแท้จริง โดยความเป็นอิสระดังกล่าวหมายถึง ความสามารถที่จะคิด ที่จะทำหรือจัดการด้วยตนเอง ไม่ถูกครอบงำ กำกับ หรือชักจูงจนขัดต่อหลักการสหกรณ์ คนนอกเพียงแต่เป็นผู้สร้างกระบวนการ หรือเงื่อนไขในการเรียนรู้ของชุมชน ไม่ใช่การให้ความรู้โดยตรง ดังนั้น กระบวนการเรียนรู้ของการสหกรณ์ต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่เป็นจริง โดยสมาชิก ผ่านการปฏิบัติ โดยใช้กระบวนการเป็นเครื่องมือในการสร้างคน และองค์กรให้เกิดความเข้มแข็ง

2. รัฐหรือชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย (ชสค.) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ความรู้ ฝึกอบรมและปลูกฝังอุดมการณ์สหกรณ์โดยเริ่มตั้งแต่ก่อนจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ และต่อเนื่องเป็นระยะ หลังจากการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมและสนับสนุนการปลูกฝังอุดมการณ์สหกรณ์โดยจัดทำเป็นหลักสูตรสหกรณ์ในสถานศึกษาเพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เผยแพร่กิจการสหกรณ์

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ด้านปรัชญา แนวคิด หลักการสหกรณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ค้นพบว่า ระดับของการรับรู้แก่นสาระสำคัญเกี่ยวกับปรัชญา แนวคิด หลักการสหกรณ์ของคณะกรรมการและสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด มีลักษณะที่สำคัญคือ

สมาชิกสหกรณ์ไม่เคยรับรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดสหกรณ์

ข้อเสนอคือ คณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ควรมีกระบวนการอบรมสมาชิกใหม่ เรื่องปรัชญา แนวคิด หลักการสหกรณ์ที่ถูกต้อง คือการยึดมั่นบนหลักการพึ่งพาตนเองเป็นสำคัญ

สมาชิกสหกรณ์เคยรับรู้แต่ไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดสหกรณ์

ข้อเสนอคือ คณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ควรมีการพัฒนาสมาชิกเดิมที่มีอยู่โดยการอบรมให้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับปรัชญา แนวคิด หลักการสหกรณ์ พร้อมกับมีกระบวนการติดตามและประเมินผลการอบรมที่ได้มาตรฐาน และชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย (ชสค.) ชมรมสหกรณ์เครดิตยูเนียนประจำจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจัดทำระบบข้อมูลข่าวสาร โดยการสร้างสื่อความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ การเล่าเรื่องนิทาน โดยมีแก่นสาระที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับปรัชญา แนวคิด หลักการสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์มีความเข้าใจในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่ชัดเจน

ข้อเสนอคือ คณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ควรมีการสรุปบทเรียนการทำงาน ผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยยึดเป้าหมาย หลักการ วิธีการสหกรณ์เป็นข้อพิจารณาในการทบทวนและสรุปบทเรียนการทำงานขบวนการสหกรณ์

อนึ่ง ประเด็นการให้การศึกษา และการฝึกอบรมแก่คณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่นั้น ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย (ชสค.) ชมรมสหกรณ์เครดิตยูเนียนประจำจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อให้บุคคลเหล่านั้น สามารถช่วยพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักการสหกรณ์ข้อที่ 5 ที่ระบุไว้ว่า 1) มุ่งให้การศึกษาแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป รวมถึงผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ให้มีความรู้ และความเข้าใจ

ในสหกรณ์ รวมทั้งความสนใจในความเป็นเจ้าของตระหนักในสิทธิ และหน้าที่ของสมาชิกเพื่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสหกรณ์ให้พัฒนาอย่างยั่งยืน และ2) มุ่งให้การฝึกอบรมแก่บุคลากรสหกรณ์ พัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. ด้านโครงสร้างองค์กรจากการศึกษาวิจัยได้ค้นพบว่า โครงสร้างองค์กรที่ดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัดนั้นจัดทำตามรูปแบบทั่วไป ซึ่งมีข้อจำกัดเพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน เป็นกลุ่มที่อยู่ช่วงระดับกลางถึงใหญ่ ซึ่งต้องดูแลสมาชิกจำนวนมากถึง 1,031 คน ในหมู่บ้าน จำนวน 12 หมู่บ้าน ผลที่เกิดขึ้นคือ ประการที่1 ความสัมพันธ์ที่ห่างเหินกันระหว่างสมาชิกสหกรณ์ สมาชิกกับคณะกรรมการสหกรณ์ ประการที่ 2 การขาดข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในฐานะที่เป็นสมาชิกสหกรณ์และประการที่ 3 คือ ความไม่มีเอกภาพที่มีพลังตามนัยแห่งความเป็นสหกรณ์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้ ข้อเสนอคือ

1) การจัดโครงสร้างใหม่ โดยมีกลุ่มเล็ก ๆ เป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งง่ายต่อการดูแล การรวม การสื่อสาร การให้ข้อมูลและการตัดสินใจ

2) โครงสร้างไม่ควรเป็นทางการเกินไป เพื่อประโยชน์ในการพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกสหกรณ์และเสริมความเป็นเอกภาพในระดับการรวมกลุ่มกระทำกิจกรรม อันจะเป็นการรวมพลังสร้างสรรค์ของ “สมาชิกสหกรณ์” ซึ่งเป็นรากฐานของขบวนการสหกรณ์ และจะเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และมีประสิทธิผลในการทำให้เกิดการเชื่อมโยงและรวมตัวของเครือข่ายสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อนตามพื้นที่ที่มีสมาชิกเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กำกับดูแลกัน และให้เกิดพลังและความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนระบบสหกรณ์

3. จากการศึกษาด้านบริบทชุมชนพบว่า ภายใต้อิทธิพลของทุนนิยม บริโภคนิยม กระแสความเป็นปัจเจกชน ได้ส่งผลกระทบให้เป็นอุปสรรค ต่อการใช้ชีวิตของชุมชน สมาชิกสหกรณ์ และการบริหารจัดการสหกรณ์ ประเด็นที่สมาชิกสหกรณ์เป็นหนี้ค้ำค้างจำนวนมากนั้น จึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เพราะสังคมโดยรวมได้ถูกแรงกระแสแห่งความโลภและฟุ้งเฟ้อจนขาดการรับรู้ว่ามีเพียงใดจึงจะเหมาะสมพอดีแก่สภาพ ทั้งหมดนี้ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ความไม่พอดี ไม่รู้จักพอเพียง ที่แผ่มาจากระบบทุนนิยมนี้ ได้มีส่วนทำให้สมาชิกสหกรณ์ดำรงอยู่ในฐานะการใช้เงินนำหน้าและก็นำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน ประเด็นข้อค้นพบนี้จึงมีข้อเสนอคือ

ภายใต้อิทธิพลของกระแสทุนนิยมนี้ คณะกรรมการสหกรณ์เครดิตยูเนียนแจ้ซ้อน จำกัด ควรสร้างกระบวนการเรียนรู้ หรือการให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนในกลุ่มสมาชิกเพื่อเสริมสร้างกระแสนะคิดใหม่เพื่อชุมชน และเพื่ออนาคตของสหกรณ์ ให้เกิดการปกป้อง

ชุมชน การรักท้องถิ่น โดยการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม ทุนนิยม บริโภคนิยม ปังเจกนิยม ในระดับ
 แนวกว้าง คือ การวิเคราะห์ปรากฏการณ์ทางสังคมจากวิถีชีวิต องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติ
 โลก ที่ส่งผลกระทบต่อมิติส่วนต่างๆ ส่วนในระดับแนวลึกคือ ควรมีการวิเคราะห์ปรากฏการณ์
 แบบแผน โครงสร้าง ระบบวิธีคิด อันเป็นรากเหง้าของการบริหารจัดการองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนา
 กระบวนการและเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรเครดิตยูเนียน ซึ่งในความเป็น
 จริงแล้วการบริหารจัดการสหกรณ์เครดิตยูเนียน จะประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่น
 ความเอาใจใส่ ความเสียสละของผู้นำสหกรณ์ที่ต้องการจะพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น ใน
 การศึกษาครั้งต่อไป จึงมีข้อเสนอคือควรเน้นศึกษาคุณลักษณะที่ดีของภาวะผู้นำในด้านการบริหาร
 จัดการแบบเจาะลึกเพื่อจะได้เห็นภาพกระบวนการเสริมพลังความสามารถขององค์กร ที่สำคัญคือ
 กระบวนการเรียนรู้แบบสร้างสำนึกของความเป็นชุมชน ที่เชื่อมสัมพันธ์ผู้นำสหกรณ์ในระดับกลุ่ม
 เครือข่าย เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนงานทั้งภายในและภายนอกขบวนการสหกรณ์ที่มีความเชื่อมโยง
 สอดคล้องสัมพันธ์กันชัดเจนมากยิ่งขึ้น