

สรุปเวทีพัฒนาศักยภาพเครือข่ายด้วยเครื่องมือสนับสนุนความยั่งยืน

การขับเคลื่อนทางสังคม ครั้งที่ 1

หัวข้อ การสร้างกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนสังคม (Strategy of change workshop)

วันที่ 10-12 พฤศจิกายน 2560

โดย โครงการผู้นำแห่งอนาคต : สร้างเสริมเครือข่ายผู้นำสู่วิสัยภาวะทางปัญญา

คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ณ ห้องประชุม Infinity ชั้น 7 โรงแรมเอทัสลุมพินี

จากการทำงานร่วมกับเครือข่ายเป็นเวลาสามปี โครงการผู้นำฯ พบว่าการยกระดับการทำงานขับเคลื่อนสังคม ต้องการวิธีคิดใหม่ๆ ในการทำงานและสร้างความยั่งยืนให้องค์กรเพื่อขับเคลื่อนงานในระยะยาว จึงชักชวนเครือข่าย 4 พื้นที่มาร่วมทดลองกระบวนการเรียนรู้ ผ่านการอบรมโดยมีคุณพรจรรย์ ไกรวัตนุสสรณ์ จาก School of Changemakers เป็นผู้ช่วยจัดกระบวนการเรียนรู้เรื่องกลยุทธ์ และเลือกสรรเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้แต่ละพื้นที่และชุมชนพัฒนาศักยภาพของคน ระบบชุมชน และระบบองค์กรได้อย่างยั่งยืน พร้อมกับมีกลไกสนับสนุนอื่นๆ ได้แก่ ทีมอาสาจากภาคธุรกิจหรือกิจการเพื่อสังคมเข้ามาร่วมคิดร่วมทำงานอย่างใกล้ชิด ทีมวิจัยจากคณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เข้าไปช่วยถอดบทเรียนกระบวนการทำงานเพื่อนำมาเรียนรู้ร่วมกันและยกระดับการทำงาน และทีมสื่อจากบริษัทคิดค้นคว้าช่วยพัฒนาศักยภาพการสร้างสรรค์สื่อในพื้นที่ โดยหวังว่าจะนำไปสู่ต้นแบบการพัฒนาพื้นที่อย่างยั่งยืน เกิดตัวอย่างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคนนอกกับคนในพื้นที่ เพื่อยกระดับการทำงานขับเคลื่อนสังคมในพื้นที่ให้มีศักยภาพสูงสุด

หลังจากคุณพรจรรย์สรุปแนวทางและกำหนดการของเวทีตลอดสามวันแล้ว จึงเชิญชวนให้คณะทำงานในแต่ละพื้นที่ ประกอบด้วยคนทำงานในพื้นที่ ทีมอาสา ทีมนักวิจัย เริ่มทำความเข้าใจ ด้วยการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) โดยคนที่อยู่ในโต๊ะเดียวกันจับคู่สลับกันเล่าถึงความสนใจของตนเองให้เพื่อนฟัง แล้วคนฟังทวนกลับเพื่อปรับฐานให้แต่ละคนมีโอกาสรับฟังกันและกันก่อน แล้วจึงต่อดำเนินกิจกรรมเส้นเวลา (Timeline) ให้แต่ละคนทบทวนจุดยืนของตัวเองว่าอยากให้องค์กรของตัวเองอยู่ต่อไปอีกกี่ปี และตนเองจะทำงานอยู่ในองค์กรอีกกี่ปี แล้วแลกเปลี่ยนกันในกลุ่มพื้นที่เรื่องการพัฒนากลยุทธ์ว่า หนึ่ง ความจำเป็นเร่งด่วนของแต่ละองค์กรคืออะไร สอง จะพัฒนากลยุทธ์ไปเพื่ออะไร

แบบฝึกหัดถัดไป จึงให้แต่ละพื้นที่ทบทวนว่าที่ผ่านมาได้ทำอะไรมาบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในกระบวนการต่อไป โดยการเขียนงานที่ผ่านมานับแต่เริ่มองค์กรหรือเริ่มทำงานบนกระดาษโพสตอิท ว่าเริ่มปีไหนทำอะไร และงานมีพัฒนาการอย่างไร แปะลงบนผนังให้เห็นภาพรวม เล่าให้เพื่อนฟัง ก่อนเลือกเฉพาะกิจกรรมในปัจจุบันมาทบทวนว่า มีวิสัยทัศน์อะไร เป้าหมายอะไร และจะแก้ปัญหาคืออะไร ตามทฤษฎีสร้างการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change)

วันที่สอง หลังจากเช็คอินความรู้สึกแล้ว คุณพรจรรย์เล่าเรื่องกิจการภาคสังคมที่ประเทศมาเลเซีย ที่คุณครูและผู้ปกครองช่วยกันทำให้เด็กบกพร่องการเรียนรู้สามารถทำคุกกี้ จนกลายเป็นอาชีพและบริษัททำกำไรได้ภายใน 5 ปี ก่อนจะเริ่มกระบวนการเรียนรู้ต่อจากเมื่อวาน คือการใช้ห่วงโซ่มูลค่า (Impact Value Chain) มาจัดระบบ โดยย้อนกลับมาดูว่าแต่ละองค์กรต้องสร้างงานอะไร ด้วยกิจกรรม ต้นทุน หรือปัจจัยนำเข้าอะไรบ้างเพื่อไปถึง

วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่คุยกันเมื่อวาน เครื่องมือดังกล่าวจะเป็นการอธิบายอย่างง่ายที่สุด ว่าทุกสิ่งของแต่ละองค์กร ทำอยู่ นำไปสู่อะไรในระยะสั้นและยาว

หลังจากมองเข้ามาข้างในตัวเองและองค์กรแล้ว ในช่วงบ่าย เป็นรับเข้ามาจากภายนอก โดยเชิญวิทยากร พิเศษจากสามหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาร่วมพูดคุยเรื่องแนวโน้มและโอกาส ได้แก่ คุณชิตพงษ์ กิตติสินราตร จาก ChangeFusion ที่เป็นองค์กรตัวกลางสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมหรือระบบนิเวศของกิจการเพื่อสังคม เช่น สนับสนุนผลักดันให้เกิดการพัฒนากองทุนเพื่อสังคม จัดอบรมช่วยคิดช่วยแก้ปัญหาทางธุรกิจที่องค์กร เพื่อสังคมกำลังเผชิญอยู่ รวมถึงมีบริษัทย่อยที่ลงทุนในกิจการเพื่อสังคมโดยตรง คุณชิตพงษ์พูดถึงสองเรื่อง เรื่องแรก แหล่งเงินทุนของกิจกรรมเพื่อสังคมและแนวโน้ม โดยกล่าวว่าการลงทุนแบ่งออกเป็นสามส่วน *หนึ่ง เงินบริจาคหรือเงินให้เปล่า* เพื่อสร้างผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโดยไม่คาดหวังผลตอบแทนทางการเงิน เช่น สสส. เป็นต้น แต่มีแนวโน้มน้อยลงไปเรื่อยๆ *สอง การให้ทุนที่คาดหวังผลกระทบทางสังคมและผลตอบแทนทางการเงินด้วย* เช่น กองทุนรวมคนไทยใจดี (BKIND) นำเงินที่ระดมจากประชาชนไปซื้อหุ้น แล้วนำเงินส่วนหนึ่งของค่าบริหารจัดการมาให้กับโครงการภาคสังคม *สาม เงินกู้ยืม* คือการระดมทุนจากผู้ลงทุน ให้องค์กรเพื่อสังคมยืมโดยทำงานอย่างใกล้ชิดกับองค์กรรับทุน มีเป้าหมายคือ 1. สร้างผลกระทบต่อสังคม 2. มีความยั่งยืนทางการเงิน สามารถคืนเงินยืมได้ และ *สี่ ลงทุนแบบถือหุ้น* กลุ่มเป้าหมายคือกิจการเพื่อสังคมที่ค่อนข้างใหญ่ ต้องการผู้ลงทุนที่สามารถทำให้องค์กรขยายผลการดำเนินงานได้หลายเท่าตัว ในประเทศไทยมีน้อย เช่น เลมอนฟาร์ม เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมี Crowdfunding ช่วยให้กิจการเพื่อสังคมระดมทุนจากประชาชนโดยตรงเช่น เทใจ.com และอีกอย่างหนึ่งคือ Angel Investor คือผู้สนับสนุนทุนที่ใจดี

โดยกิจการเพื่อสังคมที่ต้องการปรับตัวเพื่อสร้างความยั่งยืน จะต้องทำ *หนึ่ง* ปรับทัศนคติ วิถีคิด โครงสร้างองค์กร หรืออัตลักษณ์ทางกฎหมาย *สอง* ต้องมีแผนธุรกิจที่ทำให้เกิดรายได้และผลกระทบทางสังคมในเวลาเดียวกัน *สาม* ต้องมีการระดมทุนตามช่องทางต่างๆ ที่เหมาะสมกับตัวเอง *สุดท้าย* ต้องมีการตลาดและประชาสัมพันธ์ ทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงสินค้าและบริการ อยากจะมีส่วนร่วมกับองค์กร

ต่อมา คุณเกียรติรัตน์ ทองผาย จากสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) เล่าเรื่องแนวโน้มของเทคโนโลยีต่างๆ ที่กำลังได้รับความนิยมในปัจจุบัน เช่น Big Data คือการรวบรวมขนาดใหญ่เอาไปวิเคราะห์ แล้วออกแบบเป็นสินค้าบริการบางประเภท ซึ่งเป็นสิ่งที่ภาคประชาสังคมควรทำ เช่น การเก็บข้อมูลประวัติเด็กไร้สัญชาติ จะได้เป็นข้อมูลยืนยันการอยู่เมืองไทย เมื่อรัฐบาลมีนโยบายอยากให้สัญชาติ เป็นต้น หรือแนวโน้มเรื่อง on demand คือธุรกิจที่อำนวยความสะดวกสบายแก่ผู้ใช้งาน ตอบโจทย์ความต้องการ “เฉพาะ” ด้าน เพราะทุกคนมีความต้องการหลากหลาย ไม่เหมือนกัน เช่น grab taxi เป็นต้น กล่าวโดยสรุป องค์กรภาคสังคมต้องปรับตัว ต้องทำแผนธุรกิจดีๆ เพราะ “ถ้าเราไม่ยอมเปลี่ยน จะมีคนมาเปลี่ยนพฤติกรรมเราเอง”

ส่วนคุณธันัน รัตนโชติ จากบริษัท PLANT :D เล่าว่าการทำกิจการเพื่อสังคม เงินเป็นเรื่องจำเป็นน้อยที่สุด แต่ 90% คือเหตุผลที่จะตอบตัวเองว่าทำไมถึงต้องทำ และคนที่ทำสำเร็จคือคนที่เล่นไม่เลิก เพราะเกิดคำถามแล้วมีคำตอบในใจว่า ตัวเองทนไม่ไหวแล้ว จึงต้องลงมือจัดการปัญหาเสียที ถ้าทำไม่สำเร็จ จะตายตาไม่หลับ ส่วนตัวคุณธันันที่มาทำกิจการส่งเสริมให้ผู้สูงอายุปลูกผัก แร่งบันดาลใจมาจากครอบครัว กล่าวคือคุณแม่เส้นเลือดในสมองแตก แต่ไม่เป็นอัมพาต พอกลับจากโรงพยาบาลแล้วทำสวนแบบเดิมไม่ได้ คุณธันันจึงคิดว่าใช้การปลูกผักแทน โดยออกแบบการใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับแรงของแม่ ปลูกแล้วสนุก จนขยายไปเป็นกิจการปลูกผักโดยผู้สูงอายุคนอื่นๆ และกลายเป็นอาชีพที่สร้างรายได้และความสดชื่นให้ผู้สูงอายุนับพันคน

หลังจากฟังวิทยากรแล้ว ผู้เข้าร่วมบางคนมีประเด็นแลกเปลี่ยนที่แต่ละองค์กรต้องไปใคร่ครวญให้รอบคอบว่า การปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานไปเป็นธุรกิจเพื่อสังคมเป็นเรื่องที่ต้องระวังให้มาก เพราะบางคนทำงานสร้างความเชื่อถือในพื้นที่มาสามสิบปี ถ้าด่วนไปทำงานแบบการท่องเที่ยวเพราะเห็นว่าจะได้เงิน แล้วเกิดล้มเหลว จะได้ไม่คุ้มเสีย

วันที่สาม หลังจากเช็คอินและทบทวนกิจกรรมสองวันที่ผ่านมา จึงเป็นการสกัดหัวใจสำคัญของแต่ละองค์กรออกมา เพื่อจะเลือกว่าควรนำจุดไหนมาออกแบบกลยุทธ์ *อย่างแรกคือการค้นหาข้อมูลลงใน (Insight)* เป็นข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการทำงานที่มีแต่คนในองค์กรถึงจะรู้ ตัวอย่างเช่นโครงการเกษตรอาสาเลกบูห์รี ถอดข้อมูลการทำงาน 16 ปี พบเรื่องสำคัญ 4 เรื่อง *เรื่องแรก* คนสูบบุหรี่แล้วอยากเลิก ต้องการความเป็นส่วนตัวในการรับคำปรึกษา *สอง* แรงผลักดันสำคัญของคนอยากเลิกบูห์รี มีอยู่ 4 เรื่อง 1. ลูก 2. สุขภาพส่วนตัว 3. สังคมรอบข้างไม่ยอมรับคนสูบบุหรี่ 4. ภรรยาหรือเจ้านาย *สาม* การเลิกบูห์รีหรือรับคำปรึกษา ต้องเข้าถึงได้ง่าย ถ้าในระยะเวลา 6 เดือนได้รับคำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง จะเลิกบูห์รีได้ *สี่* ยาที่ช่วยเลิกบูห์รี ต้องนำเข้า ราคาแพง ถ้าสามารถลดราคาขายได้ จะทำให้คนเลิกบูห์รีได้สำเร็จมากขึ้น

สอง ความกดดันและความเก่งที่เป็นจุดแข็งขององค์กร ตัวอย่างเช่นโครงการเกษตรอาสาเลกบูห์รีจัดฝึกอบรมเกษตรกรเพื่อเป็นที่ปรึกษาคนอยากเลิกบูห์รี 2 พันคน และยังให้บริการอย่างต่อเนื่อง 600 คน จนเป็นโมเดลต้นแบบที่ สปสช. ซึ่บริการของเกษตรอาสาต่อเนื่อง 3 ปี

สาม เรื่องทุนและทรัพย์สินที่องค์กรทำและสะสมเอาไว้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น *หนึ่ง* ความรู้และหลักสูตรการอบรมเกษตรกรในการให้คำปรึกษาประชาชนเรื่องเลิกบูห์รี *สอง* เครือข่ายเกษตรกรร้านยา 5 พันคน *สาม* ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ *สี่* งานวิจัยที่อยู่ในช่วงพัฒนาให้เป็นผลิตภัณฑ์ยาสมุนไพรเพื่อทดแทนยานำเข้าจากต่างประเทศ

หลังจากแต่ละพื้นที่พูดคุยกันแล้ว คุณพรจรรย์กล่าวเสริมเรื่องทิศทางการพัฒนากลยุทธ์ ส่วนใหญ่จะมีอยู่สามแนวทางคือ การสร้างความยั่งยืน (Sustain) การขยาย (Scale) และการเปลี่ยนแปลงระบบ (Systems Change) *เรื่องแรก ทำกลยุทธ์เพื่อสร้างความยั่งยืน* เช่น ปัจจุบัน องค์กรพึ่งแหล่งทุนเดียว ถ้าถูกตีจาก องค์กรจะลำบาก จึงต้องหาแหล่งทุนเพิ่ม ส่วนใหญ่กลยุทธ์การสร้างความยั่งยืนจะเหมาะกับองค์กรที่หน้างานนิ่ง ตอบโจทย์แล้ว ขอแค่หาเงินทำงานต่อไปให้ได้ โดยการสร้างความยั่งยืนส่วนใหญ่จะมีสามแนว ได้แก่

หนึ่ง จัดการกับค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ทำให้มีประสิทธิภาพขึ้น *สอง* จัดการวิธีทำงาน เช่น ทำให้ผลกระทบทางสังคมชัดเจน หรือทำให้คนที่อยากจะสนับสนุนทางองค์กรให้เจอ *สาม* ดึงภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วม เช่น องค์กร Hand up ชวนผู้คนในแวดวงธุรกิจลงมาทำงานอาสาอย่างจริงจัง และ*สี่* การบุกหาเงิน ทำได้สองอย่าง คือทำให้แหล่งทุนหลากหลายมากกว่าหนึ่งแห่ง และสร้างกองทุนตั้งต้น โดยเงินส่วนใหญ่เก็บไว้ตรงกลาง แล้วเอามาใช้เฉพาะดอกผล

สอง การขยายงาน เหมาะกับองค์กรที่งานได้ผลอยู่แล้ว แต่อาจจะยังมีขนาดเล็ก ต้องขยายงาน มีสองทางใหญ่ๆ คือ เพิ่มจำนวน กับ เพิ่มคุณภาพ

การเพิ่มจำนวน จะมีสองทาง คือ *หนึ่ง* การขยายเอง โดยการทำให้องค์กรใหญ่ขึ้น หาเงินมากขึ้น และ*สอง* สร้างคนไปขยายตามที่ต่างๆ โดยอาจทำชุดความรู้หรืออบรมคนใหม่ๆ

การเพิ่มคุณภาพ เช่น มูลนิธิอาสาสมัครเพื่อสังคม (มอส.) สร้างผู้นำ แล้วผู้นำของ มอส. แต่ละคนไปสร้างคนอีกต่อหนึ่ง

สาม การปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน คือ วิธีการที่ทำงานอยู่ไม่ได้ผลด้วยหลายสาเหตุ เช่น สถานการณ์ หน่วยงานเปลี่ยน หรือเป้าหมาย วิสัยทัศน์เปลี่ยน จึงต้องการแนวคิดและงานใหม่ๆ เพื่อปรับไปตาม สถานการณ์ ไม่มีตัวอย่างที่ชัดเจน แต่มีแนวทางคร่าวๆ คือ *หนึ่ง* กระบวนการเริ่มจากอะไร คนทำเริ่มจากสนใจ บางอย่าง เช่น ทนปัญหาไม่ได้แล้ว เห็นโอกาส มีคนเอาเงินมาให้ หรือของในพื้นที่มีมาก น่าจะเอาไปทำประโยชน์ *สอง* ความเข้าใจต่อปัญหา ใครมีปัญหาอะไร ต้องการอะไร รวมถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัญหาคืออะไร *สาม* ความคิด มาจากข้อหนึ่งและข้อสองรวมกัน องค์กรเก่งอะไร เริ่มทำเพราะอะไร ถ้าเข้าใจดีพอ อาจดึงเอา ทักษะเรื่องที่ปรึกษาไปตอบ

คุณพรจรรย์ปิดท้ายว่า การพัฒนากลยุทธ์ ควรมีคำถามนำทางว่า หากจะโฟกัสภาพความสำเร็จที่อยาก เห็น โดยคำนึงถึงบริบทองค์กร โอกาสที่เห็น แนวโน้มที่สำคัญ ด้วยความเข้าใจปัญหาที่มี สิ่งที่องค์กรทำได้ดี เก่ง และมีทางเลือกหรือกลยุทธ์อะไรบ้าง โดยคิดหลายๆ กลยุทธ์เพื่อเอามาเลือก

เวทีพัฒนาศักยภาพฯ ดังกล่าวเป็นเพียงจุดเริ่มต้นการทำงานที่ยาวนาน 7 เดือน โดยจะมีร่วมทำงานใน พื้นที่และจัดเวทีพัฒนาศักยภาพที่ส่วนกลางอย่างต่อเนื่อง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพื้นที่กันต่อไป