

ความไว้วางใจกับความสำเร็จของคลัสเตอร์ด้าน การแปรรูปอาหาร : กรณีศึกษาตำบลท่าสุด จังหวัดเชียงราย

จงพีชนัน จันทร์ลา^๑

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดคลัสเตอร์ของชุมชนตำบลท่าสุด จังหวัดเชียงราย และเพื่อศึกษาเงื่อนไขด้านความไว้วางใจที่ส่งเสริมความสำเร็จและความเข้มแข็งของคลัสเตอร์ในชุมชนตำบลท่าสุด จังหวัดเชียงราย ศึกษาตามแนวทางวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญทั้งสิ้นจำนวน 36 คน ใช้การวิเคราะห์ตีความ การเชื่อมโยงทั้งเชิงเหตุผลทางทฤษฎีและบริบท และกระบวนการโดยมีสถิติเชิงพรรณนาประกอบ

จากการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดคลัสเตอร์ของชุมชนตำบลท่าสุด สมาชิกมีการร่วมมือพึ่งพิงช่วยเหลือเกื้อหนุน เชื่อมโยงกัน ปรากฏให้เห็นทั้งแนวตั้งและแนวนอน ส่วนเงื่อนไขที่ส่งเสริมความไว้วางใจในกลุ่มเครือข่ายคลัสเตอร์ให้ประสบความสำเร็จและเข้มแข็งของกลุ่มคลัสเตอร์ พบว่า เกิดจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมเดิมของชุมชน ลักษณะการก่อเกิดของกลุ่มมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มเครือข่าย ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย ประกอบกับผู้นำมีความซื่อสัตย์ มีความรู้ ความสามารถ ใช้หลักการนำบนความห่วงใยใส่ใจกัน (Care) การแบ่งปันกัน (Share) และเป็นธรรม (Fair) และมีระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นเงื่อนไขสำคัญ นอกจากนี้ ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานในการช่วยเหลือพึ่งพิงกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มและระหว่างกลุ่มคลัสเตอร์ และเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์แปรรูปอาหารให้ขับเคลื่อนไปด้วยกันตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ : การสร้างกระบวนการไว้นื้อเชื่อใจเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาคลัสเตอร์อาหารของคนในชุมชน รัฐควรเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนผ่านการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชน

คำสำคัญ: กระบวนการจัดคลัสเตอร์ ความไว้วางใจ เงื่อนไขความสำเร็จ

^๑ นักศึกษาปริญญาเอก คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ E-mail: chongpetjanla@gmail.com
วันที่รับบทความ: 2 ตุลาคม 2562 วันที่แก้ไขบทความ: 1 พฤศจิกายน 2562 และวันตอบรับบทความ: 7 พฤศจิกายน 2562

Trust and the Success of Food Processing Clusters: A Case study of Tha Sud Subdistrict Chiang Rai Province

Chongpet Janla^a

Abstract

The objective of this research is to study Cluster process of Tha Sud Subdistrict community Chiang Rai province and to study conditional trust that promotes the success and strength of the cluster in Tha Sud Subdistrict community Chiang Rai province. The data was collected from 36 key informants by way of in-depth interviews, participatory observation, and documents by using an analysis, interpretation with descriptive statistics.

The research found that Cluster members of Tha Sud Subdistrict community collaborate to rely on and support each other, appearing both vertically and horizontally. To promote trust in the cluster to be successful and strong of the cluster group are found to be based on the original culture of the community. The formation of the group has the main objective to solve the problems of the cluster. That will benefit all parties. Also, leaders are honest, knowledgeable, capable of using on care, share, and fair management. They have a transparent and accountable management system that is an important condition. In addition, trust is the basis for helping dependence between group members and cluster groups. It is the mainstay of the development of food processing cluster groups to drive together from Upstream Middle Stream and Downstream. The most important suggestion is to create trusting processes that is a cornerstone of the development of food cluster groups in the community. The government should play a role in promoting and supporting through various activities in accordance with the context of the community.

Keywords: Clustering Process, Trust, Success Conditions

^a Chongpet Janla, Ph.D. candidate, The Graduate School of Social and Environmental Development, National Institute of Development Administration, E-mail: chongpetjanla@gmail.com.

Received: 2 October 2019, *Revised:* 1 November 2019, *Accepted:* 7 November 2019

บทนำ

คลัสเตอร์เป็นแนวคิดสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพูดถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการจะ
สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันต้องมาจากการรวมกลุ่มของธุรกิจที่พึ่งพิงต่อกันในแนวราบ
ระหว่างธุรกิจต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และการพึ่งพิงต่อกันในแนวตั้ง ระหว่างธุรกิจกับภาครัฐและภาคี
อื่น ๆ ในปัจจุบันประเทศต่าง ๆ ได้นำแนวคิด คลัสเตอร์ ไปใช้ในการเสริมสร้างขีดความสามารถใน
การแข่งขัน และใช้กันทั่วโลก

ประเทศไทยได้รับแนวคิดนี้ โดยรัฐบาลได้นำมาใช้เป็นนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
ของประเทศ คือ การส่งเสริมพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม (Cluster Development) เนื่องจาก
พิจารณาเห็นว่า “คลัสเตอร์ (Cluster)” เป็นเครื่องมือและกลไกอันสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถ
การแข่งขันและการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของประเทศ โดยกระทรวงอุตสาหกรรม ได้รับ
มอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลัก ที่มีบทบาทในการปฏิบัติและขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างและพัฒนา
คลัสเตอร์ ตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ลงวันที่ 10 มิถุนายน 2547 ภายใต้กรอบของ
คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (NCC : National Committee on
Competitive Advantage) โดยได้เริ่มดำเนินการส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดพัฒนาการรวมกลุ่มและเชื่อมโยง
อุตสาหกรรมมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งยังไม่ค่อยจะประสบความสำเร็จมาก
นัก อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญพบว่าการเกิดกลุ่มวิสาหกิจศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลท่าสุต เป็น
กรณีตัวอย่างที่ผู้เขียนเห็นว่าได้มีการดำเนินการในรูปของกลุ่มเครือข่ายคลัสเตอร์ขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จ
และน่าสนใจ อันเป็นเหตุจูงใจให้สนใจทำการศึกษาในครั้งนี้

วิสาหกิจศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลท่าสุต มีลักษณะของความเป็นกลุ่มคลัสเตอร์
คือมีการรวมตัวกันของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกันและตั้งรวมกันอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันโดยมี
วัตถุประสงค์ที่พ้องต้องกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย ในขณะเดียวกันก็ยังคงมี
การแข่งขันกันทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือองค์กรสนับสนุนต่าง ๆ เช่น พัฒนา
ชุมชน สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐเช่นเกษตรจังหวัดเพื่อ
แลกเปลี่ยนแนวคิดและเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน อันเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมการสร้าง
นวัตกรรมและผลิตภาพโดยรวม

วิสาหกิจศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลท่าสุต จึงเป็นพื้นที่ที่เหมาะสมในการผลิต
เมล็ดพันธุ์ข้าวสายพันธุ์คุณภาพสูง ได้แก่ พันธุ์ กข 6 และข้าวหอมมะลิ 105 ที่ได้รับการรับรอง มี
ใบรับรองพันธุ์ข้าวที่ได้มาตรฐานและรับรองการผลิตข้าวปลอดสารพิษ ทั้งมีการแปรรูปข้าว และโยงไปสู่
การท่องเที่ยวในชุมชน เพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มขึ้นที่ชัดเจน ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจะทำให้ชาวบ้านมีรายได้
สูงขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่น่าสนใจและส่งเสริมให้เกิดคลัสเตอร์ คือการพึ่งพิง
ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในกลุ่มเครือข่าย ซึ่งการพึ่งพิงช่วยเหลือกันจะเกิดขึ้นได้ต้องอยู่บนพื้นฐานของความ
ไว้วางใจ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษากระบวนการจัดคลัสเตอร์และเงื่อนไขด้านความไว้วางใจที่ส่งเสริม
ความสำเร็จและความเข้มแข็งของคลัสเตอร์ด้านการแปรรูปอาหารของชุมชนตำบลท่าสุต จังหวัดเชียงราย
เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับชุมชนอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนาธุรกิจในรูปแบบคลัสเตอร์ในอนาคต

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดคลังสต็อกด้านการแปรรูปอาหารของชุมชนตำบลท่าสุต จังหวัด เชียงราย
- 2) เพื่อศึกษาเงื่อนไขด้านความไว้วางใจที่ส่งเสริมความสำเร็จและความเข้มแข็งของคลังสต็อกด้านการแปรรูปอาหารในชุมชนตำบลท่าสุต จังหวัด เชียงราย

ขอบเขตในการศึกษา

ขอบเขตด้านพื้นที่ การเลือกพื้นที่ศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาเลือกพื้นที่แบบเจาะจง คือ กลุ่มเครือข่ายอาหารตำบลท่าสุต จังหวัด เชียงราย เนื่องจากตำบลท่าสุตเป็นพื้นที่ ที่เป็นแหล่งผลิตอาหารสำคัญของ เชียงราย ได้รับการยอมรับ ยกย่องจากองค์กรต่าง ๆ ว่าเป็นกลุ่มผู้ผลิตอาหารเกษตรแปรรูปที่เข้มแข็ง สามัคคี และก่อเกิดมานาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความไว้วางใจของกลุ่มนี้เพื่ออาจเป็นต้นแบบของการพัฒนาความไว้วางใจในกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป

กลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มเครือข่ายอาหารในตำบลท่าสุต จังหวัด เชียงราย ศึกษากระบวนการจัดการเครือข่ายคลังสต็อกและการสร้างความไว้วางใจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำบลท่าสุต จังหวัด เชียงราย เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีลักษณะการรวมกลุ่มใกล้เคียงกับความเป็นกลุ่มคลังสต็อก กล่าวคือ มีการรวมตัวกันของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกันและตั้งรวมกันอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันโดยมีวัตถุประสงค์เห็นพ้องต้องกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย ในขณะเดียวกันก็ยังคงมีการแข่งขันกันทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือองค์กรสนับสนุนต่าง ๆ เช่น พัฒนาชุมชน สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ เช่น เกษตรจังหวัดเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน

ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาการพึ่งพิงต่อกันของหน่วยธุรกิจในรูปแบบของการหนุนเสริมระหว่างต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และการเสริมสร้างความไว้วางใจเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนธุรกิจของคลังสต็อก

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดความไว้วางใจ

Covey (2008) ได้แบ่งระดับความไว้วางใจหรือบริบทที่จะสร้างความไว้วางใจขึ้นมา 5 ระดับ คือ ความไว้วางใจตนเอง คือความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจในความสัมพันธ์คือความคงเส้นคงวา ความไว้วางใจในองค์กร คือความไว้วางใจผู้นำ ความไว้วางใจในตลาดคือชื่อเสียงองค์กร และความไว้วางใจในสังคม คือการทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น ซึ่งในการรวมกลุ่มคลังสต็อกแปรรูปอาหาร ต้องสร้างความไว้วางใจในทุกระดับ ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ อย่างไรก็ตามนักวิชาการส่วนใหญ่ยังมีมุมมองเกี่ยวกับความไว้วางใจว่าจะเกิดขึ้นได้ต้องมีองค์ประกอบ คือ

ความรู้ความสามารถ (Competence) เป็นตัวแปรหนึ่งที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ มีความเป็นไปได้ภายใต้ขอบเขตความรู้ ความสามารถของตน เช่น ผู้นำต้องเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจในทางธุรกิจที่ดี และต้องมีความสามารถทั้งในเชิงบริหารจัดการ รวมถึงมีความเป็นมืออาชีพในการทำงานฝีมือจึงเป็นตัวจุดประกายความเชื่อมั่น ความสามารถจึงเป็นผลให้เกิดความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นและความคาดหวังว่าบุคคลจะมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้รับมอบหมายด้วย (Borum,R.(2010); Lankton,N. & Mcknight,D.(2008); Mayer,R.etal.(1995); Mishra,A.(1996); Reynolds,L.(1997); Shaw,R.(1997); Robbins,S.&Judge,T.(2013); Nasomchai,K.(2013); Kitisaknawin,C.(2009); Keeraranon,P.(2009); Rein, D.&Rein,M.(2000); Beaton,D.(2007))

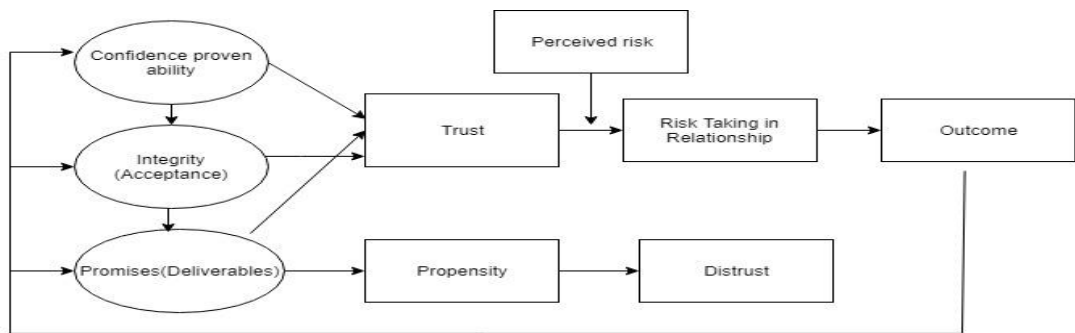
ความซื่อสัตย์ (Integrity) มักจะเกิดจากการที่ผู้ให้ความไว้วางใจ เห็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอทางด้านพฤติกรรมของผู้ได้รับความไว้วางใจในอดีต ซึ่งเมื่อมีการกล่าวถึงบุคคลที่มีลักษณะของความซื่อสัตย์ มักจะเป็นการบอกเป็นนัยว่าบุคคลผู้นั้นมีความซื่อตรงยุติธรรม (Honest) มีความจริงใจไม่เสแสร้ง (Authentic) มีความเชื่อถือได้ โปร่งใสเปิดเผยบอกเล่าความจริงที่พิสูจน์ยืนยันได้ ซึ่งตรงข้ามกันคือการซ่อนเร้น บิดบัง ซ่อนเร้น ภาพลวงตา นอกจากนี้ในความโปร่งใส ยังเป็นรากฐานของความซื่อสัตย์ การเปิดเผยทุกอย่าง จะเป็นการยืนยันว่าไม่มีการบิดบังซ่อนเร้น ในมุมมองของการสร้างความไว้วางใจแบบเร่งด่วน ความโปร่งใสทำให้เกิดความไว้วางใจได้เร็วที่สุด เพราะจะไม่เหลือความกังวลเรื่องวาระซ่อนเร้น ได้ต้องเดาใจกัน ไม่ต้องเสียเวลาและพลังงานในการสร้างภาพหรือเล่นให้สมบทบาท ซึ่งในความซื่อสัตย์นี้ ความคิดและการกระทำต้องกลืนกันเป็นเนื้อเดียว (Fairholm,G. (1994); Borum,R. (2010); Lankton,N.&Mcknight,D. (2008); Mayer,R.etal. (1995); Mishra,A. (1996); Shaw,R. (1997); Robbins,S. &Judge,T. (2013); Nasomchai,K. (2013); Kitisaknawin,C. (2009); Keeraranon,P. (2009); Rein,D. &Rein,M. (2000); Beaton,D. (2007); Covey,S.(2008)

ส่วนการเปิดเผย (Openness) ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี สัมพันธภาพ คือ ตัวชี้วัดระดับความไว้วางใจ ถ้าขาดการเปิดเผยก็จะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจและสัมพันธภาพ (Mink,O.et.al.(1993); Johnson,D.&Johnson,R.(1994); Mishra,A.(1996); Reynold,L.(1997); Robbins,S.&Judge,T.(2013); Kitisaknawin,C.(2009); Shaw,R.(1997); Roter,J.(1967); Rein,D.&Rein,M.(2000)

นอกจากนี้ ความคงเส้นคงวาคาดการณ์ได้ (Predictability) อันเกิดจากการรักษาคำพูด การดำเนินการด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย การกระทำตามสัญญาที่ให้ไว้ทั้งการกระทำและคำพูดจะนำไปสู่ความเชื่อถือไว้วางใจ อีกทั้งการแสดงความรักปกป้องห่วงใยผู้อื่น ห่วงใยใส่ใจผู้อื่นด้วยความจริงใจจริงใจที่จะช่วยเหลือ เข้าอกเข้าใจต่ออารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น เป็นปากเป็นเสียงแทนผู้อื่น ถ้าเขาไม่มีโอกาสได้ป้องกันตัว อย่างินทาผู้อื่นลับหลัง อย่าเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของผู้อื่น ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกัน เกิดความตั้งใจที่จะทำสิ่งที่ดี ๆ ให้กันให้ความร่วมมือในการทำสิ่งต่าง ๆ

ด้วยความจริงใจทำให้เกิดความไว้วางใจและปกป้องห่วงใยกัน (Robbins,D.&Judge,T.(2013); Kitisaknawin,C.(2009);Rein,D.&Rein,M.(2000);McKnight,D.&Chervany,N.(1996))

ในการศึกษาตัวแบบในการสร้างความไว้วางใจในองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้เคยพัฒนาแบบจำลองการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจในองค์กรไว้ อาทิ Mayer,R.et.al. (1995) ผู้ซึ่งให้ความหมายของความไว้วางใจว่าเป็นความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงในการกระทำของอีกฝ่ายบนพื้นฐานของความคาดหวังว่าผู้นั้นจะกระทำในสิ่งที่เป็นผลดีต่อเราโดยที่ไม่ได้คำนึงถึงการติดตามหรือควบคุม โดยให้ความสำคัญไปปัจจัยเรื่องความซื่อสัตย์ การรักษาสัญญา รักษาความลับ และได้ออกแบบจำลองการสร้างความไว้วางใจในองค์กร อธิบายการสร้างความไว้วางใจในองค์กร ดังภาพที่ 1



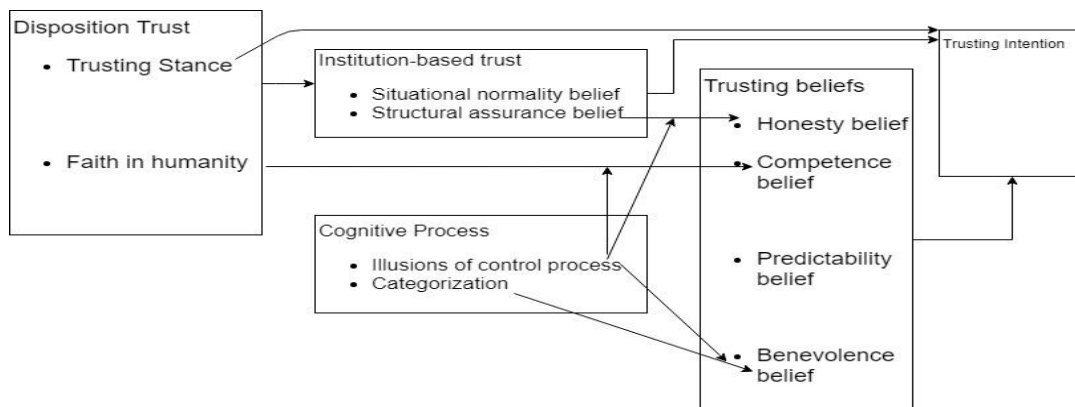
ภาพที่ 1 การสร้างความไว้วางใจในองค์กร

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Trust building model incorporating the co-existence of trust and distrust Mayer et. al ,1995, p 715)

ส่วน McKnight,D. & Chervany,N. (2001) ได้พัฒนารอบแนวคิดการแบ่งประเภทความไว้วางใจโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับผู้จัดการ E-Commerce ซึ่งพบว่าการให้คำนิยามของความไว้วางใจสำหรับการทำธุรกิจ E-Commerce แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ความไว้วางใจต่อบุคคล (Disposition to Trust) ความไว้วางใจต่อสถาบันหรือหน่วยงาน (Institution-based Trust) ความเชื่อในการไว้วางใจ (Trusting Beliefs) และ เจตนาธรรมณ์แห่งความไว้วางใจ (Trusting Intention) โดยได้สร้างแบบจำลองความไว้วางใจที่เกิดขึ้นได้ด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ด้านคือ

1) ความเชื่อในการไว้วางใจ (Trusting Belief) หมายถึงการที่บุคคลใดจะมีความเชื่อมั่นในบุคคลสถานที่ หรือพฤติกรรมใด ๆ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 อย่าง อย่างแรก ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง บุคคลใดสามารถที่จะกระทำในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการได้สำเร็จลุล่วง อย่างที่สอง ความหวังดี บุคคลใดใส่ใจต่อความเป็นอยู่ที่ดี และสุดท้าย ความซื่อสัตย์ อันหมายถึงเจตนาปฏิบัติตามข้อตกลงตามที่สัญญาไว้แล้ว

2) เจตนาในการไว้วางใจ (Trusting Intention) หมายถึงการที่บุคคลเกิดความเชื่อมั่น ไว้วางใจ ในบุคคล สถานที่ หรือพฤติกรรมใด ๆ และยินดีที่ปฏิบัติตามหากได้รับความแนะนำจากบุคคลนั้น หรือ การตัดสินใจสิ่งใด ๆ จากพฤติกรรมนั้น ๆ ดังปรากฏตามแบบจำลองความไว้วางใจภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลองความไว้วางใจ (Trust-Building Model; McKnight et al, 2001)

Gitomer, J. (2008) ได้กล่าวถึง การสร้างความไว้วางใจในองค์กร ว่าต้องเริ่มจากความภักดี สร้างให้พนักงานภักดีต่อองค์กร เช่น การให้ความช่วยเหลือ ให้ความหวัง พูดความจริงทั้งหมดทุกประการเพื่อให้ได้มาซึ่งความไว้วางใจ ผู้บริหารสูงสุดต้องสื่อสารเปิดเผยกับลูกค้า กับพนักงานทุกคนในบริษัท

Phromsri, C. (2007) ได้ อธิบายว่าโดยทั่วไปผู้นำสามารถสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ โดยใช้วิธีการทั้ง 6 ประการดังต่อไปนี้คือ 1) การสื่อสาร (Communication) ให้ข้อมูลพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง นอกจากนี้ก็ต้องมีความซื่อสัตย์และเปิดเผยต้องไม่ดึงข้อมูลไว้เพื่อใช้ในการแสวงผลประโยชน์ทางการเมืองภายในองค์กร 2) สนับสนุน (Support) ผู้นำต้องทำตัวให้สามารถเข้าถึงได้อย่างสม่ำเสมอเมื่อสมาชิกต้องการความช่วยเหลือ กำลังใจ และคำแนะนำ นอกจากนี้ต้องแสดงความสนใจต่อชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิก และเต็มใจที่จะปกป้องช่วยเหลือสมาชิก 3) เคารพ (Respect) มอบหมายงานที่มีความสำคัญให้แก่พนักงานเพื่อเป็นการแสดงรูปแบบของการจริงใจในการทำงาน ที่หัวหน้างานควรทำ ประกอบกับการเป็นนักฟังที่ดี 4) ความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำต้องมีความยุติธรรมในการแบ่งปันผลประโยชน์ 5) การคาดการณได้ (Predictability) ผู้นำต้องมีความสม่ำเสมอและต้องฟังพาได้และนอกจากนี้ยังต้องรักษาคำพูดของตน และ 6) ความสามารถ (Competence) ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีและต้องมีความสามารถทั้งในเชิงบริหารจัดการ รวมถึงมีความเป็นมืออาชีพในการทำงานอีกด้วย พฤติกรรมของผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความไว้วางใจในการรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์

แนวคิดคลัสเตอร์

Michael E. Porter (1990) ซึ่งเป็นเจ้าของทฤษฎีนี้กล่าวไว้ว่า คลัสเตอร์ (Cluster) หรือ “เครือข่ายวิสาหกิจ” คือ กลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจกรรม อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันเพื่อร่วมมือเกื้อหนุน เชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจรและยังเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ธุรกิจบริการ และสถาบันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน คือ การเพิ่มผลผลิตของคลัสเตอร์โดยรวม ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น แต่การรวมกันต้องไม่ใช่เพื่อการผูกขาดหรือกีดกันทางการค้าหรือทางธุรกิจ ซึ่งประโยชน์ของคลัสเตอร์ คือ ช่วยให้ผู้ผลิตได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเก่งซึ่งกันและกัน รู้จักร่วมมือและแข่งขันกันอย่างสร้างสรรค์ แทนที่จะจ้องตัดราคากันเอง เช่น แข่งกันพัฒนารูปแบบสินค้าให้ดีขึ้น เป็นต้น เรียกว่าคนที่แข็งแรงกว่าจะช่วยดึงคนที่อ่อนแอกว่าให้แข็งแรงเท่ากัน

ในขณะที่ United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) ได้ให้นิยามของคลัสเตอร์ในเชิงธุรกิจไว้ว่า คลัสเตอร์ คือการกระจุกตัวหรือการรวมกลุ่มของวิสาหกิจที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นหรือพื้นที่ที่ใกล้เคียงกัน โดยที่วิสาหกิจในกลุ่ม ผลิตสินค้า (หรือให้บริการ) ที่มีลักษณะเหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน หรือ ส่งเสริมกัน จึงเผชิญกับปัญหา อุปสรรค โอกาส และการท้าทายทางธุรกิจที่คล้ายกัน นอกจากนี้ คลัสเตอร์ยังหมายรวมถึง ผู้ให้บริการ (service providers) สถาบันการเงิน (financial institutes) สถาบันสนับสนุนต่าง ๆ (supporting institutes) และหน่วยงานของรัฐ ที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาของคลัสเตอร์

แนวคิด คลัสเตอร์ (Clusters) ในการนำกลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้อง มารวมตัวดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน (Geographic Proximity) มีความร่วมมือเกื้อหนุนพึ่งพิง เชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร (Commonality and Complementarity) ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยความเชื่อมโยงในแนวตั้ง (Vertical Linkage) เป็นความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม ตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ซึ่งการมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกันมาตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกัน ทำให้ง่ายต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในคลัสเตอร์เดียวกันในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน สร้างความสนิทสนมคุ้นเคย ส่งผลทำให้ง่ายต่อการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนเกื้อหนุนพึ่งพิงในการจัดหาวัตถุดิบ แรงงาน ช่วยลดต้นทุน และเพิ่มผลิตภาพจากการหนุนเสริมซึ่งกันและกัน เช่น การหนุนเสริมด้านผลิตภัณฑ์เพื่อสนองต่อลูกค้า การหนุนเสริมต่อกันด้านการตลาด การพึ่งพิงต่อกันประสานกิจกรรมข้ามบริษัทเพื่อผลิตภาพโดยรวมของคลัสเตอร์

ส่วนความเชื่อมโยงในแนวนอน (Horizontal Linkage) เป็นความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนด้านต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจให้บริการ สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาและฝึกอบรม สถาบันวิจัยพัฒนา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอุตสาหกรรมที่หนุนเสริมเหล่านี้ต่างเป็นพลังและกระตุ้นให้ผู้ประกอบการหันมาพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพสินค้าและบริการให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน

โดยสรุป คลัสเตอร์ จึงหมายถึงความถึง การรวมตัวกันของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกันและตั้ง
รวมกันอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันโดยมีวัตถุประสงค์ที่พ้องต้องกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อประโยชน์ของ
ทุกฝ่าย ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงมีการแข่งขันกันทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือ
องค์กรสนับสนุนต่าง ๆ เช่น พัฒนาชุมชน สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนา ตลอดจนหน่วยงาน
ภาครัฐ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน มีผลทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ และ
พัฒนาไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาอันเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและผลิตภาพโดยรวม

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานคลัสเตอร์ประสบผลสำเร็จ นอกจากจะประกอบด้วย
ความคิดริเริ่มและความต้องการรวมกลุ่มของภาคธุรกิจเอกชนเอง และมีภาครัฐเป็นผู้ให้การสนับสนุนและ
ผลักดัน กลุ่มคลัสเตอร์ที่รวมตัวกันนั้นควรมีความพร้อมในการพัฒนาและสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระดับ
หนึ่ง มีการประสานและแบ่งปันผลประโยชน์ที่ยุติธรรมอันก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย (Win-Win)
และสิ่งที่สำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ คือความไว้วางใจกัน บนการพึ่งพิง
เกื้อหนุนกัน สมาชิกต้องมีความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกในกลุ่มในคลัสเตอร์นั้น หากขาด
ความไว้วางใจ การสื่อสารจะเกิดความแคลงใจ การประสานงาน ความร่วมมือ จะเป็นปัญหาตามมา
โดยเฉพาะกลุ่มคลัสเตอร์ด้านการแปรรูปอาหารที่มีกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก สมาชิกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 กลุ่ม มี ผู้ให้
ข้อมูลที่สำคัญจำนวน 36 คน ประกอบด้วยสมาชิกคือ 1. กลุ่มวิสาหกิจศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน
และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปเกษตรสร้างสรรค์ 2. กลุ่มผู้ผลิตน้ำพริก และ 3. กลุ่มผู้ประกอบการ โฮมสเตย์
ผู้ศึกษาจึงได้มีการกำหนดผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ Key-Informant ในแต่ละองค์การโดยอาศัยการใช้เทคนิคการ
แนะนำต่อ ๆ กันไป (Snowball Technique) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ทำให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและในการเลือกใช้
เทคนิคการแนะนำต่อไปนี้จะทำให้ผู้ศึกษาได้รายชื่อบุคคลสำคัญ (Key Person) มากกลุ่มหนึ่ง จากนั้นจะคัดเอา
องค์การละ 12 คน ตามคุณสมบัติที่ได้กำหนดก่อนเพื่อความแม่นยำและป้องกันอคติ (Bias) โดยกำหนด
คุณสมบัติที่จำเป็นเพื่อการได้มาซึ่งข้อมูลที่หลากหลาย ตามหลักสามเส้าของแหล่งข้อมูล (Data
Triangulation) โดยตรวจสอบจากบุคคล สถานที่ และเวลา ที่ต่างกัน เพื่อนำมาวิเคราะห์กระบวนการและ
เงื่อนไขด้านความไว้วางใจที่ส่งเสริมความสำเร็จและความเข้มแข็งของคลัสเตอร์ด้านการแปรรูปอาหาร
ของชุมชนตำบลท่าสุต จังหวัดเชียงราย

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้จัดเป็นกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) คณะกรรมการบริหารกลุ่ม จำนวน 12 คน
องค์การละ 4 คน โดยเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ คือ รู้ข้อมูลกลุ่มอย่างละเอียดตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง และเป็น
คณะกรรมการหรือสมาชิก ไม่น้อยกว่า 5 ปี 2) สมาชิกเครือข่าย กลุ่มองค์กร จำนวน 12 คน องค์การ
ละ 4 คนโดยเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ คือ เป็นสมาชิก ไม่น้อยกว่า 1 ปี 3) บุคคลภายนอกเครือข่ายกลุ่มองค์กร
ชุมชน อันได้แก่ คนในชุมชนที่ไม่ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การเครือข่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจาก
ภาครัฐ จำนวน 12 คน โดยเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ คือ มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มองค์กรเครือข่ายอาหาร

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งสามารถจำแนกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้ 1) การตรวจสอบความถูกต้องข้อมูลโดยอาศัยเทคนิคสามเส้า (Triangulation) ซึ่งผู้ศึกษาจะทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มีการเก็บรวบรวมมาด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน (Methodological Triangulation) ของในแต่ละองค์การ เพื่อทำการลดทอนข้อมูล (Data Reduction) ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษาออกไป 2) นำข้อมูลที่ทำกรตรวจสอบความถูกต้อง (ในข้อที่ 1) มาทำการจำแนกออกเป็นหมวดหมู่ (Typology) และจัดระบบข้อมูล (Taxonomy) ตามวัตถุประสงค์ เพื่อทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของข้อมูลเชิงเหตุผล (Logical Relation) โดยมีการเชื่อมโยงเทียบเคียงแนวคิด ทฤษฎีควบคุมบริบท (Context) และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความชัดเจนเชิงรูปธรรม ผู้ศึกษาจึงได้ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มาประกอบการอธิบาย และตีความของข้อมูล

โดยประเด็นวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดคลังสตอร์ด้านการแปรรูปอาหารของชุมชนตำบลท่าสุด จังหวัดเชียงราย แนวประเด็นที่นำมาศึกษาวิเคราะห์คือ 1) ความหมาย รูปแบบและลักษณะความไว้วางใจในองค์การ ในระดับบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ ในเรื่องความรู้ความสามารถความซื่อสัตย์ โปร่งใสเปิดเผย ห่วงใยใส่ใจผู้อื่น รักษาสัญญา คาดการณ์ได้ สื่อสารชัดเจน วางใจผู้อื่นและกล้าเผชิญหน้าต่อความจริง 2) ความหมาย รูปแบบและลักษณะความไว้วางใจในระดับองค์การ ได้แก่ ความซื่อสัตย์โปร่งใสตรงไปตรงมาขององค์การ มีประเพณีปฏิบัติ มีวิสัยทัศน์ ปรัชญา ค่านิยมขององค์การที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจในองค์การ วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาเงื่อนไขด้านความไว้วางใจที่ส่งเสริมความสำเร็จและความเข้มแข็งของคลังสตอร์ด้านการแปรรูปอาหารในชุมชนตำบลท่าสุด แนวประเด็นที่นำมาวิเคราะห์คือ ศึกษาวิธีการสรรหาและคัดเลือกสมาชิก ประเพณีปฏิบัติขององค์การ การถ่ายทอดข้อมูลค่านิยม ความเชื่อ สู่สมาชิกใหม่ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในและนอกองค์การ

ผลการศึกษา

บริบทตำบลท่าสุด

ตำบลท่าสุด ได้แบ่งแยกเขตการปกครองมาจากตำบลนางแล จำนวน 8 หมู่บ้าน เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2538 ทำให้มีฐานะเป็นสภาตำบล ปัจจุบัน มีทั้งหมด 11 หมู่บ้านลักษณะภูมิประเทศของตำบลท่าสุดส่วนใหญ่มีสภาพเป็นที่ราบระหว่างภูเขา มีพื้นที่ทั้งหมด 81.86 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 51,163.25 ไร่ มีประชากรที่อาศัยอยู่จริงทั้งหมด 6,765 คน จำนวนครัวเรือนทั้งหมด 2,338 หลังคาเรือน (ข้อมูลความจำเป็นพื้นฐานปี 2561) ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพการเกษตร เป็นอาชีพหลัก โดยพืชทางเศรษฐกิจที่สำคัญของตำบลท่าสุดคือ ข้าว มีการเพาะปลูกปีละ 2 ครั้ง ทรัพยากรป่าไม้ตำบลท่าสุดมีประมาณ 2,000 ไร่ ในหมู่ที่ 2 หมู่ที่ 3 หมู่ที่ 6 หมู่ที่ 9 และหมู่ที่ 11 นอกจากนี้ยังมีป่าชุมชนเป็นแหล่งอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติซึ่งเป็นแหล่งต้นน้ำหล่อเลี้ยงชาวตำบลท่าสุดและพื้นที่ใกล้เคียง ปัจจุบันสภาพชุมชนในปัจจุบัน ตำบลท่าสุด เป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ตั้งอยู่ในเขตหมู่ 1 ตำบลท่าสุด

ทำให้การขยายตัวของชุมชนของประชากรมีมากขึ้น ลักษณะการอยู่อาศัยของประชากรอยู่เป็นกลุ่มก้อน มีความเป็นเครือญาติกันทั้งชุมชน สามัคคีกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

อย่างไรก็ตาม ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของชุมชน มีคลองขวางกลางแบ่งชุมชนออกเป็นสองฝั่ง ทำให้เกิดความยากลำบากของคนในชุมชนในการขนย้ายอุปกรณ์ในการจัดงานบุญจากฝั่งหนึ่งข้ามคลองไปอีกฝั่งหนึ่งในการจัดงานบุญแต่ละครั้ง ทำให้เกิดประเพณีการทำบุญผ้าป่าคืนถิ่น เพื่อหาเงินมาซื้ออุปกรณ์ ในการใช้จัดงานบุญไว้เป็นของกลางในชุมชนแต่ละฝั่ง เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ถ้วยชาม เสื้อ ฯลฯ ให้สมาชิกในชุมชนได้ขอ ยืมใช้ และเก็บรักษาร่วมกันโดยนอกจากจะเป็นการช่วยแก้ปัญหาเรื่องการคมนาคมในชุมชนยังเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชนและลูกหลานที่ไปทำงานต่างถิ่นได้กลับมาช่วยกันพัฒนาช่วยเหลือชุมชนตนเองตามกำลังความสามารถ และส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชนรักกัน สามัคคีกัน ห่วงใยกัน แบ่งปันกัน ช่วยเหลือ ปฏิบัติต่อกันฉันท์ญาติ ทำให้สมาชิกในชุมชนเกิดความไว้วางใจกันเอง ประกอบกับเห็นว่าพื้นที่ในจังหวัด เชียงรายโดยเฉพาะตำบลท่าสุตสภาพอากาศเหมาะสมในการปลูกข้าวพันธุ์ กข 6 และข้าวหอมมะลิ 105 สมาชิกในชุมชนจึงร่วมกันก่อตั้งวิสาหกิจศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลท่าสุตขึ้นเพื่อให้สมาชิกมีข้าวพันธุ์ดีไว้ปลูกอย่างพอเพียง

บริบทวิสาหกิจศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลท่าสุตและวิสาหกิจชุมชนแปรรูปเกษตรสร้างสรรค์

การก่อเกิดของกลุ่มวิสาหกิจ เนื่องจากพื้นที่ในจังหวัดเชียงรายตลอดจนสภาพอากาศเหมาะสมในการปลูกพันธุ์ข้าวเหนียว กข6 และพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 พันธุ์ข้าวทั้งสองพันธุ์นี้เป็นข้าวที่มีเมล็ดเรียวยาวสวย เมื่อหุงแล้วมีความอ่อนนุ่มเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้เกษตรกรมีความรู้ในด้านการผลิตเมล็ด สามารถปลูกข้าวตรงตามความต้องการของตลาด ภาครัฐจึงได้ส่งเสริมให้มีการตั้งศูนย์ส่งเสริมและผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวตำบลท่าสุต เพื่อผลิตพันธุ์ข้าวทั้งสองพันธุ์นี้จำหน่ายในชุมชน และตำบลใกล้เคียงและเพื่ออนุรักษ์พันธุ์ข้าวเหนียว กข6 และพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ไว้ เป็นเมล็ดพันธุ์ที่ได้ผ่านการคัดสรร และตรวจสอบความชื้น ความงอก และสิ่งเจือปนมาอย่างดีซึ่งเป็นพันธุ์ข้าวที่สร้างชื่อเสียงให้กับจังหวัดเชียงราย เกษตรกรจำนวน 60 คน จึงรวมกลุ่มกันและจัดตั้งขึ้นเป็นวิสาหกิจชุมชนศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลท่าสุตเมื่อปี 2546 โดยทางกรมส่งเสริมการเกษตรมีงบประมาณให้ในรูปของปุ๋ย และสมาชิกกลุ่มจะต้องมาเรียนรู้วิชาการปลูกข้าวหรือมาเข้าเรียนโรงเรียนเกษตรกรในช่วงฤดูการปลูกข้าว ตั้งแต่ไถหว่านกล้าจนถึงเก็บเกี่ยวผลผลิตเป็นจำนวน 8 ครั้งในระยะ 1 ปีแรก เพื่อเรียนรู้วิธีหรือขั้นตอนการผลิตเมล็ดพันธุ์ โดยในปีที่สองกรมส่งเสริมการเกษตรจะสนับสนุนงบประมาณเป็นเมล็ดพันธุ์ขยายอีก 3000 กิโลกรัม เพื่อให้กลุ่มจำหน่ายเป็นทุนต่อยอดในการบริหารจัดการกลุ่มต่อไป

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลท่าสุต เพื่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม เพื่อให้เกษตรกรมีความรู้หรือเพิ่มความรู้และทักษะในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว เพื่อให้เกษตรกรมีข้าวพันธุ์ดีไว้ปลูกอย่างเพียงพอและต่อเนื่องตลอดไป เพื่อเป็นศูนย์กลางในการผลิตและตลาดข้าวตลอดจนการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีการผลิตข้าวพันธุ์ดีที่ถูกต้องเหมาะสมไปสู่เกษตรกร เพื่อให้เกษตรกรมีทุนหมุนเวียนในการเกษตร เพื่อเป็นศูนย์เรียนรู้ของเกษตรกร เพื่อเพิ่มรายได้ของเกษตรกร คือ มีข้าวพันธุ์ดีปลูก ขายได้ราคา เป็นศูนย์กลางการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ดีในชุมชน ส่งเสริมให้

เกษตรกรใช้ข้าวพันธุ์ดีปลูก เพื่อเป็นศูนย์อนุรักษ์เมล็ดพันธุ์ข้าว กข6 และพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 เพื่อให้ความรู้และเป็นแหล่งบริการข้อมูลข่าวสารการผลิตเมล็ดข้าวพันธุ์ดีและข่าวสารด้านการเกษตรให้แก่สมาชิก เพื่อก่อให้เกิดการระดมทุนตลอดจนการออมทรัพย์ใช้เป็นทุนในการผลิตเมล็ดข้าวพันธุ์ดี และเพื่อให้เกษตรกรรู้ถึงความสำคัญของการรวมกลุ่ม การเรียนรู้ของสมาชิกกลุ่ม มีทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากการฝึกอบรมกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เช่น เกษตรอำเภอ และมีการเรียนรู้จากการร่วมกันปฏิบัติในกลุ่ม เช่น การผลิตปุ๋ยอินทรีย์ การร่วมกันทำแปลงนาแปลงใหญ่ของสมาชิกทั้งหมด

ด้านผลิตภัณฑ์ ศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน ตำบลท่าสุด ได้รับรางวัลดีเด่นระดับจังหวัด ประเภทข้าวอื่น จากสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงราย และรางวัลชนะเลิศในระดับอำเภอ ในปี พ.ศ. 2554 จากสำนักงานเกษตรอำเภอเชียงราย ต่อมาในปี 2559 จังหวัดเชียงรายและกรมส่งเสริมการเกษตร ได้คัดเลือกให้เป็นศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนประเภทข้าวอื่น ๆ ที่มีผลงานดีเด่น รองชนะเลิศ อันดับที่ 1 ระดับจังหวัด

ด้านกฎระเบียบกลุ่ม และประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ สมาชิกกลุ่มจะต้องเป็นเกษตรกรที่ประกอบอาชีพทำนา ต้องเป็นผู้อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ตำบลท่าสุด ต้องมีการออมทรัพย์กลุ่มทุกเดือน ๆ ละ 50 บาท ขึ้นไป ทุกวันที่ 5 ของทุกเดือน สมาชิกจะต้องมีการระดมหุ้น ๆ ละ 100 บาท แต่คนละไม่เกิน 100 หุ้น สมาชิกกลุ่มศูนย์ข้าวชุมชนสามารถกู้เงินของกลุ่มได้ร้อยละ 50 สตางค์ต่อปี นอกจากนี้กลุ่มจะต้องซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากสมาชิกในราคาต่ำกว่าท้องตลาด 1 บาท ของปีที่ผลิต และกลุ่มจัดให้มีการประชุมอย่างน้อย 3 เดือนต่อ 1 ครั้ง และจัดให้มีการประชุมใหญ่ปีละ 1 ครั้ง กลุ่มจะมีการปันผลให้กับสมาชิกทุก ๆ 2 ปี โดยแบ่งปันผลดังนี้ คณะกรรมการ 10 เปอร์เซ็นต์ สมทบกองทุน 30 เปอร์เซ็นต์ ให้สมาชิก 40 เปอร์เซ็นต์ และบริจาคสาธารณะ 20 เปอร์เซ็นต์ โดยให้ใช้กฎระเบียบนี้ ตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2546 เป็นต้นไป

วิสาหกิจชุมชนแปรรูปเกษตรสร้างสรรค์ เกิดขึ้นในปี 2559 จากการรวมตัวกันของสมาชิกในชุมชนจำนวน 30 คน โดยมีวัตถุประสงค์การตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปเกษตรสร้างสรรค์ขึ้น เพื่อต้องการป้องกันและแก้ไขปัญหาข้าวเหลือค้างปีจากการจำหน่ายและจากการรับประทานของวิสาหกิจชุมชนศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน และของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนศูนย์ส่งเสริมฯ และเพื่อการพึ่งพาตนเองและครอบครัวของชุมชน เพื่อสร้างรายได้ให้กับสมาชิกและชุมชน โดยนำวัตถุดิบ ทรัพยากรในชุมชน ผสมผสานกับองค์ความรู้ภูมิปัญญาของสมาชิกแต่ละคนที่มีอยู่ในการแปรรูปอาหารมาสร้างสรรค์ผลผลิตทางเศรษฐกิจในการประกอบธุรกิจชุมชน โดยคำนึงถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในการผลิตสินค้าด้วย โดยพันธกิจของกลุ่ม คือ การซื้อข้าวที่เหลือของศูนย์ข้าวฯ และของสมาชิกในกลุ่มศูนย์ข้าวฯ ที่ขายไม่หมดเหลือค้างยุงข้าวข้ามปี และตลาดไม่ต้องการ ทั้งที่เป็นข้าวพันธุ์ดีในราคากิโลละ 5 บาท (แทนการขายให้พ่อค้าคนกลางเอาไปทำเป็นอาหารไก่) เพื่อนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ของชุมชนขายให้นักท่องเที่ยวที่เข้ามาพักและหรือเยี่ยมชมศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน ตำบลท่าสุด เช่น ข้าวแต่น ข้าวป๊อบ เป็นต้น และจะต้องซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการแปรรูปอาหารจากสมาชิกในชุมชนเป็นหลัก เช่น ข้าว สับปะรด มะพร้าว ใบตอง กล้วย ฯลฯ ส่วนแรงงานในการดำเนินการจะทำการจ้างสมาชิกในกลุ่มชั่วโมงละ 20 บาท

ในด้านโครงสร้างกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนแปรรูปเกษตรสร้างสรรค์มีโครงสร้างกลุ่มแบบง่าย ไม่ซับซ้อน มีประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก ประชาสัมพันธ์ การตลาด และปฎิคม คณะกรรมการบริหารมีวาระ 4 ปี กรรมการผู้ดูแลเงินออมทรัพย์ของกลุ่มมีวาระ 2 ปี การคินทุนและปันผลของกลุ่มจะทำทุก 2 ปี กลุ่มมีการทำบัญชีออมทรัพย์ และมีการระดมทุนออมทรัพย์ในทุกวันที่ 12 ของทุกเดือน ด้านกฎระเบียบกลุ่มการเป็นสมาชิกในกลุ่มไม่จำเป็นต้องมีที่นาเป็นของตนเองและไม่จำเป็นต้องมีอาชีพทำนา ก็สามารถเข้าเป็นสมาชิกและร่วมออมเงินในกลุ่มออมทรัพย์ได้ เนื่องจากกลุ่มก่อตั้งขึ้นมาเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิกในชุมชนที่ไม่สามารถเป็นสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนได้ เพราะไม่มีที่นาเป็นของตนเอง

ในด้านการบริหารจัดการกลุ่ม เป็นการบริหารจัดการแบบส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้สมาชิกได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการกลุ่ม มีระบบควบคุมการเงินและบัญชี เพื่อให้สมาชิกมีความรัก สามัคคี ความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นในชุมชนตนเอง พาให้กลุ่มประสบความสำเร็จ พัฒนากลุ่มให้มีความเข้มแข็ง โดยมีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนกลุ่มในรูปงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เช่น ผลิตภัณฑ์ในห้องมาตรฐานการผลิต ออย. โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏ โรงเรียนข้าวกล้อง โดยเกษตรจังหวัด พร้อมถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้กับกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างกลุ่ม ยึดถือแนวทางทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน มีความสำนึกและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อความซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณในการประกอบการ ตรงไปตรงมา ยุติธรรม ยึดถือประโยชน์กลุ่มร่วมกัน ความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ โดยกลุ่มมีโครงสร้างกลุ่มแบบราบไม่ซับซ้อน

ในด้านผลงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปเกษตรสร้างสรรค์ได้รับรางวัลผู้ประกอบการด้านชุมชนสร้างสรรค์จากมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในปี พ.ศ.2562 ในงาน MFU INNOVATION DAY 2019 จากการเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น ออมสินยุวพัฒนารักษ์ถิ่น จัดโดยมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และธนาคารออมสิน รางวัลประเภทผลิตภัณฑ์ข้าวพอง เพื่อส่งเสริมศักยภาพขององค์การชุมชน พัฒนาด้านการบริหารจัดการกลุ่ม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถเข้าสู่ตลาดการค้า และสร้างความมั่นคงแก่รากฐานประเทศ

บริบทกลุ่มผู้ประกอบการโฮมสเตย์

การก่อเกิด กลุ่มโฮมสเตย์ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2560 จากปัจจุบันมีนักท่องเที่ยวเข้ามาในชุมชนมากขึ้น ชุมชนจึงเริ่มพัฒนารูปแบบบ้านให้เป็นไปในรูปแบบโฮมสเตย์เพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวชมหรือมาพักค้างคืน จึงเกิดการรวมกลุ่มของชาวบ้านเพื่อจัดบ้านในรูปแบบโฮมสเตย์ มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับเจ้าของบ้านและนักท่องเที่ยวเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งสิ่งที่สำคัญของชุมชน คือ สมาชิกชุมชนยังคงอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก และทำโฮมสเตย์เป็นรายได้เสริม เพื่อช่วยส่งเสริมสนับสนุนผลิตภัณฑ์ในชุมชน จำหน่ายแก่นักท่องเที่ยว โดยกลุ่มไม่หวังจะสร้างรายได้จากโฮมสเตย์อย่างเดียวและต้องไม่มีผลกระทบต่ออาชีพดั้งเดิมของสมาชิกกลุ่ม กลุ่มโฮมสเตย์มีการรวมกลุ่มและจัดการในรูปของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ จำนวนสมาชิก 15 ราย เป็นกลุ่มที่เกิดโดยการรวมกันในกลุ่มลักษณะพึ่งพิงกัน เกื้อหนุนกันภายในชุมชน รวมตัวกันทำกิจกรรมทางการท่องเที่ยว เพื่อสร้างอาชีพเสริม

โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งกลุ่ม เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงเกษตร ส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับอาชีพเกษตรกรรม เช่นการปลูกข้าว การปลูกพืชผักสวนครัว การทำสวนผลไม้ ในพื้นที่ของบ้าน และผลิตภัณฑ์ข้าวกล้อง ซึ่งเดิมชุมชนไม่ได้ให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นวิถีชีวิตที่ดำเนินอยู่ปกติ แต่สิ่งเหล่านี้กลับเป็นสิ่งที่นักท่องเที่ยวผู้มาเยือนสนใจและประทับใจ สร้างรายได้เสริมให้แก่เกษตรกร ให้นักท่องเที่ยวได้รับประทานอาหารปลอดสารพิษ สร้างความพอเพียงทางอาหารและส่งเสริมการท่องเที่ยวทางอาหารอย่างยั่งยืน กลุ่มจึงนำเสนอรายการอาหารท้องถิ่นที่มีประวัติที่มา แหล่งผลิต และวัตถุดิบที่หาได้ในพื้นที่ เช่น ข้าวอินทรีย์ ข้าวปลอดสารพิษ และให้นักท่องเที่ยวร่วมกิจกรรมในการประกอบอาหาร นำเสนอรายการอาหารท้องถิ่น การจัดทำอาหารตามฤดูกาล อาหารประจำท้องถิ่น อาหารพื้นบ้านซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น โดยวัตถุดิบที่ใช้ในการปรุงอาหารที่หาได้ในพื้นที่เป็นหลัก เช่น ข้าวอินทรีย์ ข้าวปลอดสารพิษ อันเป็นอาหารเพื่อสุขภาพ ด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจ

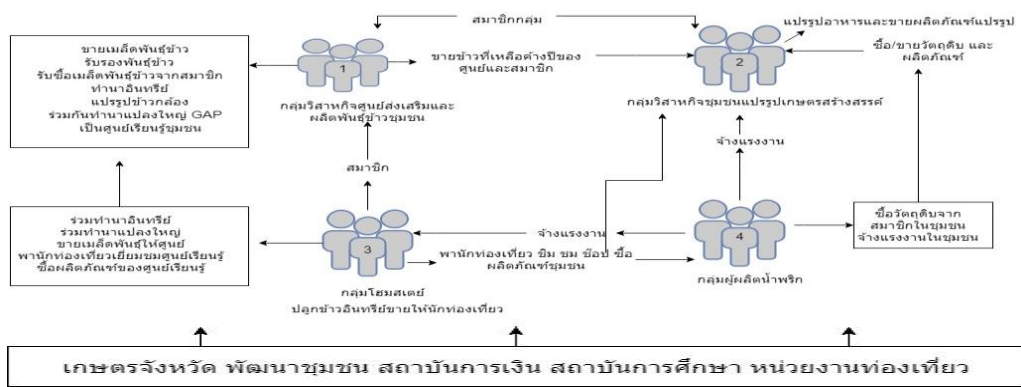
บริบทกลุ่มผู้ผลิตน้ำพริก

การก่อเกิด จุดเริ่มต้นของผลิตภัณฑ์ น้ำพริกหนุ่มแม่มารศรี เริ่มมาจากกลุ่มแม่บ้านที่มาทำอาหารเลี้ยงแขกที่มางานศพในชุมชน ในปี พ.ศ. 2548 ต่อมาสมาชิกในกลุ่มแม่บ้านจำนวน 15 คนได้รวมกลุ่มกันผลิตน้ำพริกจำหน่ายเป็นสินค้าในชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งกลุ่ม เพื่อรักษาวัฒนธรรมอาหารพื้นเมือง ให้เกิดมีการจ้างแรงงานแม่บ้านในชุมชนทำให้คนในชุมชนได้มีงานทำจึงทำให้เกิดมีการสร้างงาน สร้างรายได้ ตั้งแต่แม่บ้านที่รับจ้างปอกหอม กระเทียม ทำเป็นอาชีพเสริมจนกระทั่งมีรายได้ดีและยึดเป็นอาชีพหลัก สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน พันธกิจของกลุ่ม คือ จ้างแรงงานในชุมชน และรับซื้อและสนับสนุนวัตถุดิบอันเป็นพืชผลของเกษตรกรจากชาวบ้านในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นพริกหนุ่ม พริกแห้ง หอม กระเทียม ถ่าน เป็นการสร้างงานและการกระจายรายได้ ให้เศรษฐกิจในชุมชนได้เคลื่อนตัว กลุ่มมีโครงสร้างแบบราบไม่ซับซ้อนโดยมีวิสัยทัศน์กลุ่ม คือ ซื่อสัตย์ เปิดเผย จริงใจ อนุรักษ์อาหารถิ่น พัฒนา กลุ่มให้เป็นต้นแบบการเรียนรู้ นอกจากนี้ในการทำงาน กลุ่มมีการทำงานแบบครอบครัวพี่น้อง ถ่ายทอดความรู้กันแบบพี่สอนน้อง มีการทำงานเป็นทีม ผลงานกลุ่มไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง ในส่วนผลิตภัณฑ์มีมาตรฐาน อย. มีตราฮาลาล ได้รับรางวัลรองชนะเลิศผลิตภัณฑ์วัฒนธรรมดีเด่น ประเภทอาหารพื้นเมือง ผลิตภัณฑ์น้ำพริกมีมากมายหลายอย่าง เช่น น้ำพริกปลาร้าสับสมุนไพร น้ำพริกตาแดง น้ำพริกกะปิ กุ้ง น้ำพริกหนุ่ม น้ำพริกหนุ่มน้ำปู น้ำพริกหนุ่มแมงดา น้ำพริกหนุ่มปลาร้า น้ำพริกเผาต้มยำ น้ำปลาหวาน น้ำพริกสวรรค์กุ้ง และน้ำพริกเผากุ้งไทยแท้ ผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่ม คือ น้ำพริกหนุ่ม ผลิตภัณฑ์รอง คือ น้ำพริกต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น โดยได้รับการรับรองมาตรฐานอาหารและยา และยังได้รับการคัดสรรระดับ 5 ดาวได้รับการรับรองให้เป็นสินค้า OTOP 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ทางโรงงานยังได้รับมาตรฐาน GMP ด้านสถานที่การผลิต

ในการร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งเรื่องการเก็บรักษา บรรจุภัณฑ์ หีบห่อ การตลาด และการขนส่งกลุ่มได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากภาครัฐโดยกลุ่มได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตรส่งเสริมวิชาชีพของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมสำหรับผู้ที่ยากทำอาชีพแต่ทำไม่เป็น และได้รับความช่วยเหลือจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาจังหวัดเชียงรายเข้ามาให้ความรู้ เรื่องการฆ่าเชื้อทำให้ผลิตภัณฑ์น้ำพริกเก็บไว้ได้นาน โดยไม่ใส่สารกันบูด และได้รับคำแนะนำจากพัฒนาชุมชนอำเภอให้นำผลิตภัณฑ์

เข้ามาคัดสรรดาว พัฒนาเป็นสินค้าโอท็อป (OTOP) ห้าดาว และช่วยในการให้ความรู้อบรมดูงานเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการนำมาพัฒนาต่อยอดเพิ่มผลิตภาพให้แก่ผลิตภัณฑ์

จะเห็นได้ว่าระหว่างกลุ่มทั้ง 4 กลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลท่าสุต กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปเกษตรสร้างสรรค์ กลุ่มโฮมสเตย์ และกลุ่มผู้ผลิตน้ำพริก จะมีความเหนียวแน่นโดยสมาชิกบางคนเป็นสมาชิกในหลายกลุ่ม มีโครงสร้างการทำงานเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ผลประโยชน์เอื้อกัน พึ่งพาอาศัยกัน มีความทับซ้อนกันทั้งกรรมการผู้บริหารและสมาชิก ตลอดจนมีการทำกิจกรรมร่วมกัน ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นแผนภาพความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกลุ่ม ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ลักษณะความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกันของกลุ่มเครือข่ายอาหารด้านการแปรรูปของชุมชนตำบลท่าสุต

กระบวนการจัดคลัสเตอร์ด้านการแปรรูปอาหารของชุมชนตำบลท่าสุต จังหวัดเชียงราย

ในการศึกษากระบวนการจัดคลัสเตอร์แปรรูปอาหารของชุมชนตำบลท่าสุต จังหวัดเชียงราย พบว่า จากภาพที่ 3 จะเห็นว่าภาครัฐเข้ามาส่งเสริมสนับสนุนตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ในรูปแบบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการให้ความรู้ เช่นในระดับต้นน้ำ เกษตรจังหวัดส่งเสริมการทำนาแปลงใหญ่และสนับสนุนโรงสีข้าวกล้อง, เครื่องซังและเครื่องอัดสุญญากาศ ในการแปรรูปและถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้กับกลุ่ม นอกจากนี้ในส่วนเมล็ดพันธุ์ ศูนย์วิจัยข้าวอำเภอพาน ได้มอบเครื่องหยอดเมล็ดพันธุ์และเมล็ดพันธุ์ข้าวแก่กลุ่ม ส่วนในเรื่องปุ๋ย กรมส่งเสริมการเกษตรได้ให้ความรู้ในการทำปุ๋ยชีวภาพและสนับสนุนอุปกรณ์ ได้แก่ถังหมักปุ๋ยชีวภาพ และกากน้ำตาล เพื่อให้สมาชิกมาช่วยกันทำและแบ่งปันแจกจ่ายปุ๋ยอินทรีย์ไปใช้ตามจำนวนที่ดินที่มี ส่วนกรมพัฒนาที่ดินช่วยอบรมเรื่องการไถกลบหน้าดินเพื่อปรับปรุงดิน ในส่วนของกองทุนมีเจ้าหน้าที่จากธนาคารออมสินมาเป็นพี่เลี้ยงในการทำบัญชีออมทรัพย์กลุ่ม แล้วนำเงินไปฝากกับธนาคารออมสิน ส่วนในระดับกลางน้ำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายสนับสนุนผลิตภัณฑ์ในห้องมาตรฐานการผลิต อย. ยังมีหน่วยงานจากพัฒนาชุมชนช่วยส่งเสริมในการยกระดับสินค้าเป็นผลิตภัณฑ์โอท็อปและช่วยในการทำการตลาด ออกร้านในระดับปลายน้ำ และสนับสนุน

การท่องเที่ยวเชิงเกษตรแก่กลุ่มโฮมสเตย์ เป็นต้น ความร่วมมือกันของกลุ่มสมาชิกในการพึ่งพา เกื้อหนุนกัน การเชื่อมโยง ช่วยเหลือ พึ่งพิงกัน ทั้งระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ปรากฏให้เห็นกระบวนการจัด คลัสเตอร์ของชุมชนตำบลท่าสุด ทั้งแนวตั้งและแนวนอน ดังปรากฏตามภาพที่ 3.

วิเคราะห์เงื่อนไขที่เสริมสร้างความไว้วางใจของกลุ่มเครือข่ายคลัสเตอร์

ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกและความสำเร็จของคลัสเตอร์นั้น ๆ เงื่อนไขสำคัญที่ยึดโยงคลัสเตอร์เข้าด้วยกัน คือความไว้วางใจและความร่วมมือของกลุ่มผู้ประกอบการรวมทั้งความร่วมมือจากสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และบทบาทของภาครัฐในการกระตุ้นและให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดคลัสเตอร์ที่แข็งแกร่งและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกอย่างยั่งยืน จากการศึกษาในครั้งนีพบว่า ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกของกลุ่มเครือข่ายคลัสเตอร์เกิดจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1) พื้นฐานทางวัฒนธรรมเดิมของชุมชน พบว่าผู้คนมีวัฒนธรรมความเป็นอยู่ที่กระจายตัวอยู่เป็นกลุ่ม แต่ก็มี การติดต่อระหว่างกัน เนื่องจากภาคเหนือมีลักษณะเป็นเทือกเขา สลับกับที่ราบ ลักษณะเด่นชัดในทางสังคมและวัฒนธรรมอย่างหนึ่งของชุมชนก็คือ บรรดาชุมชนหมู่บ้านต่าง ๆ ที่อยู่ ในหุบเขาเดียวกันนั้น จะมีความสัมพันธ์กันทางสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมอย่างใกล้ชิด สิ่งนี้เห็นได้จากการร่วมมือกันในการทำให้มีการชลประทาน ทำเหมืองฝาย และสะพานข้ามไปมาหากัน ประชาชนในชุมชนจะร่วมกันทำฝายกันน้ำ ร่วมกันขุดลอกลำเหมืองเพื่อระบายน้ำจากฝายที่กั้นลำน้ำไปเลี้ยงที่นาของแต่ละคนทั้งนี้เป็นเพราะในแต่ละพื้นที่เขานั้น ลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ลาดลงสู่บริเวณที่เป็นแอ่งตอนกลางที่มีลำน้ำไหลผ่าน หากแต่บางฤดูกาลที่น้ำมีจำกัดไม่เพียงพอแก่การเพาะปลูกของผู้คนทั่วไป จึงจำเป็นต้องทำฝายทดน้ำและขุดเหมืองจากบริเวณลำน้ำหรือธารน้ำนั้น เข้าไปเลี้ยงที่นาและเพื่อการใช้น้ำของชุมชน จึงเกิดการร่วมกันรวมกลุ่ม เกิดการออกแรงทำงานเป็นทีม เพื่อประโยชน์ของทุกคนในชุมชน ทำให้คนในชุมชนมีพื้นฐานของความไว้วางใจมาในระดับหนึ่งแล้ว จึงเกิดมีกฎเกณฑ์และแบบแผนในการรวมกลุ่มทำงานร่วมแรงกันทำเหมืองฝายมาแต่โบราณ ประกอบกับคนในชุมชนมีชีวิตและความเป็นอยู่ โดยการประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก ความสัมพันธ์ทางสังคม เศรษฐกิจ จึงปรากฏให้เห็นในรูปการร่วมมือร่วมแรงกัน พึ่งพิงกัน ช่วยเหลือกัน เช่นการลงแขกขอแรงเกี่ยวข้าว ทำให้สมาชิกในชุมชนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเกิดความไว้วางใจกัน

2) ลักษณะการก่อเกิดกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่าการไม่มีกลุ่มทำให้สมาชิกอยู่ตัวใครตัวมัน ขาดความสัมพันธ์ทางสังคม และทางเศรษฐกิจ ขาดการพึ่งพิงช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำให้สมาชิกร่วมกันก่อตั้งกลุ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ กลุ่มมีกิจกรรมเชื่อมต่อกันสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น มีการประชุมทุกเดือน ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งร่วมคิด ร่วมออกความเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมรับผลประโยชน์ด้วยกัน ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจกัน นอกจากนี้การมาประชุมกันพร้อมหน้าด้วยความสมัครใจและร่วมกันระดมหุ้น ตั้งกองทุนหมุนเวียน แสดงให้เห็นถึงความพร้อมเพรียงสามัคคีกันของสมาชิกกลุ่มไม่รอการช่วยเหลือจากภาครัฐเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้พบว่า การก่อเกิดกลุ่มมีค่านิยมการทำงานเป็นกลุ่ม ที่พิสูจน์เป็นรูปธรรมว่า การทำงานเป็นกลุ่มทำให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกับการทำคนเดียว เช่นภาครัฐให้การส่งเสริมสนับสนุน ในรูปของเงิน

หรือสิ่งของอุปกรณ์ ความรู้ แต่หากต่างคนต่างทำจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ เช่น รัฐสนับสนุนเงินในการร่วมกันทำนาอินทรีย์ และร่วมกันทำนาแปลงใหญ่ เป็นต้น

3) ลักษณะของกลุ่มเครือข่ายที่พึ่งพิงกัน (ดังภาพที่ 3) ทำให้เกิดความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน เกิดการช่วยเหลือพึ่งพิงกัน เกิดรายได้ เกิดการซื้อขาย การบริการ การจ้างแรงงานในพื้นที่ และจากการเกิดประโยชน์ร่วมในธุรกิจนี้ทำให้สมาชิกชุมชนเกิดแรงจูงใจอยากร่วมมือกัน เช่น การร่วมกันทำปุ๋ยชีวภาพ ทำให้ทุกคนได้ปุ๋ยไปใช้ แก้ปัญหาการไปกู้เงินนอกระบบของชาวนาผู้มีรายได้น้อยไม่มีเงินไปซื้อปุ๋ย การร่วมกันทำนาอินทรีย์ทำให้รัฐให้เงินสนับสนุนไร่ละ 2000 บาท การร่วมกันทำกลุ่มออมทรัพย์ทำให้สมาชิกกู้เงินดอกเบี้ยถูก หมุดปัญหาหนี้้นอกระบบและได้ปันผล โดยมีธนาคารออมสินเข้ามาช่วยอบรมให้ความรู้เป็นที่เล็งใจในการทำบัญชีออมทรัพย์ ทำให้กลุ่มมีความรู้ความสามารถ สร้างความไว้วางใจแก่สมาชิกกลุ่ม ธนาคารออมสินได้ลูกค้าเพิ่ม ได้ประโยชน์แก่ทุกกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการร่วมมือช่วยเหลือพึ่งพิงเกี่ยวพัน เชื่อมโยงกันของกลุ่มสมาชิก ปรากฏให้เห็นกระบวนการจัดคลัสเตอร์ของชุมชนตำบลท่าสุต ทั้งแนวตั้งและแนวนอน ดังปรากฏตามภาพที่ 3

4) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อความไว้วางใจมาก เนื่องจากผู้นำ คือ ศูนย์กลางของสมาชิก เป็นที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกไว้ร่วมกัน ด้วยความรู้ความสามารถ บารมี การเสียสละ ทำให้สมาชิกมีความไว้วางใจ โดยลักษณะผู้นำที่สมาชิกไว้วางใจ คือ ผู้นำที่มีความสามารถ ซื่อสัตย์ รักษาสัญญา สมาชิกสามารถคาดหวังได้ มีนโยบายที่ชัดเจนในการเสริมสร้างความร่วมมือของสมาชิก เมื่อใดที่องค์กรวางใจในตัวผู้นำ จะเปิดหนทางให้เกิดการฝึกพลังประสานความต่าง โดยไม่มีความระแวงสงสัยในตัวผู้นำ

การใช้หลักการบริหารบนหลักความห่วงใยใส่ใจสมาชิกพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีการแบ่งปันความรู้และผลประโยชน์ได้อย่างเป็นธรรมต่อทุกคน เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กร เช่น ยอมเสียสละอาคารส่วนหนึ่งของบ้านให้เป็นที่ทำการของกลุ่ม เป็นห้องผลิตแปรรูปอาหารที่ได้ผ่านการตรวจมาตรฐาน อย. ให้กลุ่มมีสินค้ามีผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน อย. เป็นของกลุ่ม เป็นผลิตภัณฑ์โอท็อป ของชุมชนจำหน่ายให้นักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชม อันจะทำให้คนในชุมชนมีรายได้ สร้างงาน สร้างอาชีพแก่สมาชิกในชุมชน ทำให้ผู้สูงอายุมีงานทำมีคุณค่าในตัวเอง ทุกคนในชุมชนต่างได้ประโยชน์ จะส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจให้แก่สมาชิกและช่วยให้เกิดผลลัพธ์ได้เร็วขึ้น อย่างไรก็ตามผู้นำและสมาชิกต้องมีความไว้วางใจกัน แบ่งปันความรู้แบ่งปันข้อมูลข่าวสารในลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยผู้นำต้องทำเป็นแบบอย่าง พาทำ เน้นให้เห็นเป็นรูปธรรม เข้าใจง่ายและสอดคล้องกับวิถีชีวิต

5) ระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมความไว้วางใจของกลุ่มเครือข่าย พบว่า องค์กรมีโครงสร้างแบบราบง่าย ไม่ซับซ้อน มีการสื่อสารทั่วถึงและไม่เป็นทางการ มีข้อตกลงที่เป็นบรรทัดฐานร่วมในองค์กร เช่น ข้อตกลงว่ากลุ่มต้องใช้แรงงานจากสมาชิกกลุ่ม เพื่อสร้างรายได้ให้แก่สมาชิก ในการแปรรูปต้องซื้อวัตถุดิบจากกลุ่มเครือข่ายและจากสมาชิกในชุมชนก่อน เช่น ถ่าน พริก การบริหารจัดการในการแบ่งปันผลประโยชน์ สมาชิกบางคนมาร่วมทำ บางคนไม่มาร่วมทำ ดังนั้นกลุ่มต้องแบ่งผลประโยชน์ให้เป็นธรรมกับทุกฝ่ายเพื่อให้สมาชิกไว้วางใจในกลุ่ม เช่น คนที่มาร่วมทำนากลุ่มจะได้ค่าแรง และได้กำไรจากการทำนากลุ่ม ส่วนสมาชิกที่ไม่มาร่วมทำจะยังคงได้เงินค่าปันผลของหุ้นที่ลงไว้ในทุก 2 ปี มีการตั้ง

กฎกติกาชัดเจน กรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งชัดเจน 4 ปี การบริหารงานกลุ่มโปร่งใส ตรวจสอบได้ การกู้เงินของสมาชิกและการเบิกจ่ายเงินในบัญชีมีกฎระเบียบชัดเจน การใช้เงินกลุ่มต้องใช้มติเสียงข้างมากมาก่อนทุกครั้ง

ดังนั้น ด้วยเงื่อนไขที่ได้กล่าวมานั้นเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจกันของคัลสเตอร์ด้านการแปรรูปอาหารของชุมชนตำบลท่าสุด จังหวัดเชียงราย ความไว้วางใจจึงเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของคัลสเตอร์ด้านการแปรรูปอาหารนอกจากนี้ยังพบว่าการบริหารจัดการที่ส่งเสริมความไว้วางใจของกลุ่มเป็นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ใช้การทำงานเป็นทีม โดยผู้นำสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผลประโยชน์ ทำให้สมาชิกเห็นว่าสิ่งที่เราทำเป็นประโยชน์กับทุกคน ไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เมื่อผู้นำทำให้สมาชิกเห็นเป็นรูปธรรมถึงประโยชน์ที่กลุ่มได้รับ ในการลงมติเรื่องใด ๆ สมาชิกก็จะไว้วางใจและร่วมมือเห็นด้วย ซึ่งบางครั้งผู้นำอาจต้องอาศัยผู้รู้ เช่น เจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นผู้ให้ข้อมูล เช่น การทำนา GAP แปลงใหญ่หรือการกู้เงินธนาคารอาคารสงเคราะห์เพื่อซื้อรถไถเป็นทรัพย์สินของกลุ่ม หากผู้นำสรุปตัดสินใจในแค่กรรมการไม่กี่คน อาจส่งผลให้สมาชิกมีข้อระแวงสงสัยในการให้ความร่วมมือ และไม่ไว้วางใจในที่สุด ผู้นำจึงอาจจะเป็นผู้นัดประชุมสมาชิก และให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐเข้ามาร่วมชี้แจงรายละเอียดอย่างไม่เป็นทางการเพื่ออธิบายถึงประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ซึ่งพบว่าสมาชิกทุกคนจะพร้อมให้ความร่วมมือและเชื่อถือไว้วางใจกัน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

การรวมกลุ่มกันเป็นคัลสเตอร์ด้านการแปรรูปอาหารตำบลท่าสุด สามารถเปรียบเทียบได้กับคำกล่าวที่ว่า “คนเดียวหัวหาย สองคนเพื่อนตาย” การที่บริษัทหรือองค์กรวิสาหกิจเข้ามาร่วมอยู่ในกลุ่มเป็นเครือข่ายในลักษณะของคัลสเตอร์ จะมีข้อได้เปรียบกว่าการดำเนินธุรกิจอยู่เพียงลำพังในหลายประการ ดังเช่นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำบลท่าสุด เกิดความร่วมมือกันแก้ปัญหาข้าวค้างปี ความร่วมมือด้านการลงทุน มีการตั้งกองทุนออมทรัพย์ การลดต้นทุนโดยอาศัยวัตถุดิบในชุมชน ความร่วมมือด้านการตลาดสนับสนุนส่งเสริมผลิตภัณฑ์ในชุมชน เป็นต้น

ในส่วนเงื่อนไขด้านความไว้วางใจที่ส่งเสริมความสำเร็จและความเข้มแข็งของกลุ่มคัลสเตอร์แปรรูปอาหารตำบลท่าสุดนั้น คงจะเป็นการยากที่จะกล่าวว่าเมื่อเข้าร่วมคัลสเตอร์แล้วจะได้ประโยชน์อะไรบ้าง เพราะคัลสเตอร์แต่ละกลุ่มก็จะมีรูปแบบ ลักษณะ และหัวข้อความร่วมมือที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความพร้อมและความต้องการของสมาชิกในคัลสเตอร์นั้น ๆ ไม่มีรูปแบบสำเร็จรูป แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกคัลสเตอร์จะได้ก็คือความไว้วางใจระหว่างกัน โดยเงื่อนไขการส่งเสริมความไว้วางใจของกลุ่มเครือข่ายคัลสเตอร์นั้นต้องพิจารณาตั้งแต่วัฒนธรรมเดิมของชุมชน ลักษณะการก่อเกิดของกลุ่ม ลักษณะการพึ่งพิงกันต้องได้ประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย โดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำ นอกจากผู้นำจะต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กรแล้ว ในการนำต้องใช้หลักความห่วงใย (Care) แบ่งปัน (Share) และเป็นธรรม (Fair) เพราะความไว้วางใจจะเกิดเมื่อสมาชิกรับรู้ถึงความห่วงใย และการได้รับการแบ่งปันที่เป็นธรรม โดยผู้นำต้องทำตัวเองเป็นแบบอย่าง และพาสมาชิกให้เห็นเป็นรูปธรรม เข้าใจง่ายและสอดคล้องกับวิถีชีวิตที่เป็นอยู่

นอกจากนี้ระบบการบริหารจัดการ การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การมีข้อตกลงที่เป็นบรรทัดฐานร่วมในองค์กร ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีกฎระเบียบชัดเจน โครงสร้างไม่ซับซ้อนก็เป็นเงื่อนไขที่ส่งเสริมความไว้วางใจในกลุ่มเครือข่ายคลัสเตอร์เช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

ในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และเพื่อป้องกันไม่ให้นโยบายที่กำหนดไว้นี้กลายเป็นเพียงข้อความที่เป็นความปรารถนาขององค์กรเท่านั้น ในการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจในองค์กรต้องมีค่านิยมหลัก และต้องเสริมสร้างค่านิยมของสมาชิกในองค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร โดยควรจะมีการสร้างกระบวนการไว้เนื้อเชื่อใจกันของคนในชุมชนเพิ่มมากขึ้น โดยผ่านการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันในชุมชน กล่าวคือ

1. ความไว้วางใจเกิดจากความรู้ความสามารถที่เท่าเทียมกัน ควรทำให้สมาชิกมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน จะส่งผลให้สมาชิกเริ่มไว้วางใจกันเองและจะสามารถขยายวงออกไปถึงองค์กรและเครือข่าย

2. องค์กรควรต่อยอดถึงวัฒนธรรมความไว้วางใจในองค์กรที่มีอยู่ตลอดเวลาทั้งส่งเสริมสนับสนุนพฤติกรรมที่สร้างความไว้วางใจต่อกัน และต่อต้านพฤติกรรมที่ส่งผลให้สมาชิกเกิดความระแวงสงสัย

3. องค์กรควรสร้างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันในระยะยาวเพื่อสร้างความผูกพันกับสมาชิก เช่น ตั้งกองทุนสวัสดิการเพื่อสุขภาพสมาชิกที่สูงอายุ จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กรและหวงแหนปกป้องต้องการรักษาไว้ และช่วยกันเพื่อประโยชน์ของทุกคน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย รัฐควรมีบทบาทในการเข้ามาส่งเสริมสนับสนุนความรู้ เทคนิค วิธีการทำงานต่าง ๆ ให้กับกลุ่มคลัสเตอร์แปรรูปอาหาร โดยให้กลุ่มเกษตรกรเป็นผู้เลือกให้เหมาะสมกับความต้องการและบริบทขององค์กร อาทิ รัฐควรสนับสนุนโรงสีข้าว ให้แก่องค์กรที่มีสาธารณูปโภคเหมาะสม เช่น องค์กรมีไฟฟ้าเข้าถึง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษากระบวนการและเงื่อนไขด้านความไว้วางใจที่ส่งเสริมความสำเร็จและความเข้มแข็งของคลัสเตอร์อื่น ๆ ของชุมชนตำบลท่าสุต จังหวัดเชียงราย เช่น คลัสเตอร์ด้านการท่องเที่ยว และในพื้นที่อื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการและเงื่อนไขของความสำเร็จในกลุ่มอื่นและประเด็นอื่น เช่น การมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ ความโปร่งใสขององค์กร เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

Beaton, D. (2007). *Trust within teams*. Master's thesis, Business, School of Management, Queen land University of Technology.

Borum, R. (2010). The science of interpersonal trust. *Mental Health Law & Policy Faculty Publications*.

Covey, S. (2008). The speed of trust: The one thing that changes everything. *Power*.

- Fairholm, G. (1994). *Leadership & the Culture of Trust*. Westport: Connecticut: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Gitomer, J. (2008). *Little Teal Book of Trust*. Pearson Education, Inc. (1st ed.). Pearson Education.
- Johnson, D. & Johnson, R. (1994). *Leading the cooperative school* (2nd ed.). Edina, MN: Interaction Book Company.
- Keeraranon, P. (2009). *Why is trust important?* Retrieved from http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/1_2552/Relax.htm
- Kitisaknawin, C. (2009). Trust in the organization of Thailand Comparative study of government organizations State Enterprise & Private Sector, Ramkhamhaeng University.
- Lankton, N. & Mcknight, D. (2008). What Does it Mean to Trust Facebook? Examining Technology & Interpersonal Trust Beliefs. In *AMCIS*. <https://doi.org/10.1145/1989098.1989101>
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335>
- McKnight, D. & Chervany, N. (1996). *The meaning of trust*. Retrieved from http://www.misrc.umn.edu/workingpapers/fullpapers/1996/9604_040100.pdf
- McKnight, D. & Chervany, N. (2001). What trust means in e-commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology. *International Journal of Electronic Commerce*. <https://doi.org/10.1080/10864415.2001.11044235>
- Mink, O., Owen, K. & Mink, B. (1993). *Developing High- Performance People: The Art of Coaching*. New York: Perseus Books.
- Mishra, A. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nasomchai, K. (2013). *Trust with the application of work*. Retrieved from http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book
- Phromsri, C. (2007). Organizational conflict management. Bangkok: X Peret.
- Porter, M. (1990) “*The Competitive Advantage of Nations*”. London: Macmillan.
- Reina, D. & Reina, M. (2000). Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization. *Advances in Developing Human Resources*. <https://doi.org/10.1177/152342230000200112>

Reynolds, L. (1997). *The Trust Effect: Creating the High Trust, High Performance Organization*.
London: Nicholas Brealey.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson. <https://doi.org/10.1007/s12640-012-9328-5>

Rotter, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>

Shaw, R. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity & Concern*. San Francisco: Jossey-Bass.

UNIDO. (2001) “Development of Clusters and Networks of SMEs: The UNIDO Programme.” Prepared by the Private Sector Development Branch, Investment Promotion & Institutional Capacity Building Division