

การศึกษาและพัฒนาองค์การกิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์ ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย : กรณีศึกษาเรนโบว์ฟาร์ม

The Study Organizational Development of Social Enterprise in Organic Agriculture in Northern Thailand : The case study of Rainbow farm

เจตชาติ ดวงสงค์ *

ธีระ เตชะมณีสถิตย์ **

ปฐม มณีโรจน์ ***

บทคัดย่อ

กิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย: กรณีศึกษาเรนโบว์ฟาร์ม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาองค์การและการบริหารกิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทางทฤษฎีฐานรากศึกษาหน่วยวิเคราะห์เป็นกรณีศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในตัว ผลของการศึกษา พบว่า (1) การพัฒนาองค์การของเรนโบว์ฟาร์มมีลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง (2) ผู้ดำเนินงานมีคุณสมบัติในการเป็นผู้ประกอบการสังคมอย่างครบถ้วน (3) มีการบริหารโดยใช้การสร้างวัฒนธรรมในการเปลี่ยนแปลง (4) มีการสนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายการดำเนินงานโดยใช้การมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เน้นการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

สำหรับข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ คือ (1) การพัฒนาองค์การเป็นการพัฒนาโดยใช้แนวทางนวัตกรรม (2) ภาวะผู้นำที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อสมรรถนะในการบริหารงาน

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต (2558)

** ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยคลาเวิร์น ประเทศสหรัฐอเมริกา (2543)
ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

*** ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา (2521)
ปัจจุบันเป็นรองศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ และคณบดี
เกียรติคุณ วิทยาลัยรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

ขององค์กร (3) การเสริมแรงจากภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และ (4) การมีส่วนร่วมในเครือข่ายของสมาชิกองค์กร ที่สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

คำสำคัญ : กิจกรรมเพื่อสังคม, การพัฒนาองค์กร, เกษตรอินทรีย์, ผู้ประกอบการ

Abstract

Social Enterprise in Organic Agriculture in Northern Thailand: the case study of Rainbow farm, the research aimed to study organizational development and to investigate the underlying ideas and administrative process of the farm of social enterprise of organic agriculture in northern Thailand: the case study of Rainbow Farm. The subjects of this qualitative research were a group leaders and members of social enterprise in organic agriculture and scholars in the field. The data-collecting instruments were in-depth interview, focused group, and documentary analysis. The research results had shown that (1) the organization development had based on high performance organization attributions (2) all of the leaders had fully of social entrepreneurs' characteristics (3) the key factor of administration process's was the change in organizational culture (4) the organization had built up and developed the network, supported its performance by encouraged the participation and the decentralization to the related sectors for the benefit of society and environment.

The findings of this research were (1) the organization development had based on the innovative direction (2) the leadership was highly importance to organization performances (3) the reinforcement from the related sectors and (4) the participation of members in the network were key success factors of organization.

Keywords: Social Enterprise, Organization Development, Organic Agriculture, Entrepreneur

บทนำ

การพัฒนาประเทศไทยตามกระแสหลักที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาสะสมทั้งทางเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม กระทบต่อการดำรงชีวิต และคุณภาพชีวิตของประชาชน (ศูนย์พัฒนาเกษตรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2557) การดำเนินการแก้ไขปัญหของหน่วยงานภาครัฐที่ทำงานแบบรวมศูนย์อำนาจและเน้นบทบาทของภาครัฐ ขาดประสิทธิภาพ (William D. Eggers and Paul Macmillan, 2013) ไม่สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมชุมชน ท้องถิ่นได้ สภาพการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดการตื่นตัวของภาคประชาชนเพื่อเรียกร้องและปกป้องสิทธิ์ เช่น ในประเด็นด้านเศรษฐกิจ มีการต่อรองเพื่อไม่ให้ถูกเอาเปรียบ แก้ไขการแลกเปลี่ยนที่ไม่เป็นธรรม รวมกลุ่มจัดการผลิตและทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2550) เรียนรู้กลไกระบบตลาดและใช้การแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดประโยชน์กับชุมชนมากที่สุด มีการร่วมมือระหว่างเครือข่ายขององค์กรเอกชนและภาคส่วนที่ไม่ใช่รัฐบาล เพื่อแก้ไขปัญหของชุมชนท้องถิ่นทั้งในเรื่องทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สุขภาพ และการเมือง (David Bornstein, 2007) ให้ผู้ลี้ภัย องค์กรภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมที่มากขึ้นของภาคประชาสังคม (เอนก เหล่าธรรมทัศน์ และวลัยพร รัตนเศรษฐ, 2557) ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้

การดำเนินการเพื่อให้ประชาชนพึ่งพาตนเองได้ต้องอาศัยความถนัดที่มีอยู่ คือ เกษตรกรรม (มีความถนัดและคุ้นเคยในการผลิตข้าว) โดยใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมและมีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงให้สภาพสังคม สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตดีขึ้น คือ การร่วมกันดำเนินการที่มีเป้าหมายหลักในการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยผ่านกลไกการค้าหรือการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ หรือนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้เกิดการส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดยมีเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินการอยู่ที่การแก้ไขปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่ใช่ผลกำไรจากการประกอบการหรือการดำเนินงาน (สำนักงานเสริมสร้างกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2557) นั่นคือ การดำเนินการด้านกิจการเพื่อสังคมที่เน้นด้านเกษตรโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกษตรอินทรีย์ เพราะมีคิสำคัญของเกษตรอินทรีย์ที่ค้ำเนึงถึงในการดำเนินการประกอบด้วยมิติด้านสุขภาพ (health) นิเวศวิทยา (ecology) ความเป็นธรรม (fairness) และการดูแลเอาใจใส่ (care) ซึ่งมีคิตั้ง 4 ด้านสอดคล้องต่อการแก้ไขปัญหของประชาชนดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

การศึกษาเรื่องการบริหารกิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย กรณีศึกษา: เรนโบว์ฟาร์ม เป็นการศึกษาจากกรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ สามารถลดปัญหาสะสมของสมาชิกขององค์กรโดยใช้แนวทางการดำเนินงานเน้นแนวทางนวัตกรรม (สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2555) เพื่อศึกษาการพัฒน่องค์กรและการบริหารกิจการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแนวทางและวิธีการการบริหารงานสำหรับกิจการเพื่อสังคมอื่นๆ ที่ดำเนินงานด้านเกษตรอินทรีย์ โดยมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการเพื่อให้ชุมชนและสังคมที่มีพื้นฐานทางการเกษตรสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างเข้มแข็ง

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาการพัฒน่องค์กรและการบริหารกิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย กรณีศึกษา: เรนโบว์ฟาร์ม

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำมาประกอบและอ้างอิงตามวัตถุประสงค์สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. การพัฒน่องค์กร (Organization Development) โดย Stephen P. Robbins และ Timothy A. Judge (2011) ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทุกองค์การต้องเกิดขึ้น ในบางครั้งอาจเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงเพราะบริบทแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายไม่ได้อยู่คงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้องค์การล่มสลายได้ (change or die) โดยการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เป็นภาวะวิสัยปกติตามธรรมชาติและเกิดจากการกระทำของมนุษย์ การดำเนินกิจกรรมขององค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือเพื่อความอยู่รอด โดยองค์การต้องพัฒนาให้ผู้รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ การเปลี่ยนแปลงขององค์การสามารถทำได้ทั้งด้านรูปแบบและเนื้อหา หรือพฤติกรรม การปฏิบัติงาน การพัฒนาในองค์การเกิดความยั่งยืนนั้นผู้บริหารองค์การที่มีความเป็นมืออาชีพต้องเตรียมตัวต่อความท้าทายในอนาคตในเรื่องของการศึกษาในวิชาชีพและการฝึกอบรมของกิจการ รวมถึงบูรณาการทักษะสำคัญในการทำงานเพื่อประกอบการตัดสินใจเพราะทำให้เกิดผลกระทบในวงกว้างต่อสังคมที่มีการพัฒนา (Alan R. Beckenstein, Frederick J. Long, Matthew B. Arnold, Thomas N. Gladwin, 1996) การดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนเน้นที่การใช้นวัตกรรม (innovation)

เทคโนโลยี (technology) และทุนมนุษย์ (human capital) ในการค้นหาแนวทางของเศรษฐกิจที่เน้นความยั่งยืน (sustainable economy) โดยอยู่บนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติอย่างคุ้มค่าและไม่ส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม เพราะแนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือการทำให้ “ดีขึ้น” (get better) ไม่ใช่การทำให้มีขนาด “ใหญ่ขึ้น” (get bigger) รวมถึงการพยายามบรรลุวัตถุประสงค์หลักในการสร้างสวัสดิการที่เหมาะสมของมนุษย์ (optimizing human welfare) คือ การมีความเป็นอยู่ที่ดี (well-being) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาจากบทบาทที่เพิ่มขึ้นของภาคส่วนที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรที่มีความพยายามดำเนินการ โดยการเจรจาต่อรองกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ-สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป คือ การเพิ่มขึ้นของประชากร และการขาดแคลนที่มาจากการแข่งขันและกีดกันการใช้ทรัพยากร (persistent deprivation) ที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน เพราะการทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนถือเป็นความมั่นคงปลอดภัยรวมถึงการมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นต่อประชาชนโดยตรง

2. เครือข่าย (network) โดย เสรี พงศ์พิศ (2548) ระบุว่ามีความเหมาะสมสามารถใช้ในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนสังคม เพราะพัฒนาการของเครือข่ายเกิดขึ้นจากผลกระทบของการพัฒนาเศรษฐกิจจากศูนย์กลางอำนาจสั่งการจากบนลงล่าง (top-down vertical) ที่มีทิศทางการพัฒนาที่มีฐานคิดเดียว คือ รายได้และการบริโภค เป็นการพัฒนาที่ต้องพึ่งพาโดยขึ้นต่อผู้อื่นทำให้ผู้คนสูญเสียความสามารถในการจัดการชีวิต ขาดอำนาจการต่อรอง กลายเป็นระบบอุปถัมภ์ใหม่โดยผู้มีอำนาจเหนือกว่าทางเศรษฐกิจและสังคมทำให้ผู้คนโคตรเดียวแบ่งแยกออกจากกัน ความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐเป็นความสัมพันธ์แนวดิ่งโดยที่หน่วยงานภาครัฐไม่เคยส่งเสริมและช่วยเชื่อมประสานความสัมพันธ์แนวราบระหว่างชุมชน แนวคิดด้านเครือข่ายสามารถดำเนินกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่กระทบต่อชุมชนเพราะเน้นความเป็นตัวเองของชุมชนในการพึ่งตนเองและอาศัยซึ่งกันและกันให้มากที่สุด (เครือข่ายองค์กรชุมชนและภาคี) ส่งเสริมให้เกิดองค์การชุมชนที่เข้มแข็ง อาศัยการจัดการความรู้ การวิจัยโดยตรงร่วมกับชุมชน การประมวลข้อมูลและสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ การสร้างเครือข่ายจึงเป็นกระบวนการพัฒนาโดยการจัดความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างบุคคล ธรรมชาติ ชุมชน ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ครอบคลุมของรัฐลงให้เหลือน้อยที่สุด มีการกระจายอำนาจทั้งแนวคิด วิธีการ พื้นที่ ไม่ใช่การจัดการโดยคนกลาง (องค์กรและเจ้าหน้าที่ของรัฐ) เป็นเรื่องการผูกมัดทางสังคมระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในระดับปัจเจก และระดับองค์กร ในระดับปัจเจกเครือข่ายทางสังคมหรือส่วนบุคคล หมายถึงปัจเจกบุคคลจำนวนหนึ่งที่มีการแลกเปลี่ยนสัมพันธ์กันตามกฎหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน หรือเป็นเครื่องมือ

ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร หรือเพื่อให้กลุ่มช่วยเหลือกันและกันได้ เครือข่ายทางสังคม อาจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรการได้เปรียบคนอื่น เพราะความสัมพันธ์เชิงเครือข่าย ในระดับองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่ทำให้มีการแลกเปลี่ยน การไหลเวียนของทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและทำให้ช่วยเอื้อประโยชน์กันและกัน

3. การบริหารจัดการเพื่อสังคม (social enterprise) โดย Rory Ridley-Duff and Mike Bull (2011) โดย Ridley-Duff and Southcombe (2012) ได้ระบุถึงความหมาย ของกิจการเพื่อสังคมว่าเป็นการหาหนทางใหม่ในการระบุและอธิบายถึงรูปแบบของ องค์กรและวิธีการประกอบการที่มีเป้าหมายหลักในการใช้นวัตกรรมทางสังคมและสร้าง ความรับผิดชอบต่อประชาสังคม เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาสังคม (social problem) โดยอาศัยการดำเนินการจากภาคประชาชนเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก ที่เป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบ จากปัญหาโดยตรงรวมทั้งมีความเข้าใจในปัญหามากที่สุดทำให้สามารถแก้ไขปัญหา ได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Frank Marini, George Frederickson, Henry Lambright อ้างใน เอนก เหล่าธรรมทัศน์ และวลัยพร รัตนเศรษฐ, 2557) ส่งเสริมความเสมอภาคทางสังคม (social equity) เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เน้นการกระจายอำนาจให้มากขึ้น ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อสร้างความเป็นพลเมืองให้แก่ประชาชน ในการทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ก่อให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับความเป็นจริงและตรงกับความต้องการของประชาชน เป็นการบริหารงาน แบบเผชิญหน้า (confrontation) เพื่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ มีการปรับตัว มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถสร้างความอยู่ดีมีสุข ให้กับประชาชน เกิดความเสมอภาคและความมีเสรีภาพ

สำหรับความหมายของกิจการเพื่อสังคม Social Enterprise Alliance (2010) ได้ระบุว่าเป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้าหรือบริการทั่วไปที่ใช้วิธีการและวินัยในการทำธุรกิจรวมถึง พลังทางการตลาดในการทำหาระทางสังคม สิ่งแวดล้อม และการสร้างความยุติธรรม ให้เกิดเพิ่มขึ้นกับสังคม นอกจากนี้มีการระบุถึงความหมายของการประกอบการทางสังคม ว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องร่วมกันทำไม่ใช่การดำเนินการของธุรกิจเอกชนหรือจากรัฐฝ่ายใด เป็นการเฉพาะ ผู้ดำเนินการเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจัดการกิจกรรมเพื่อเป้าหมายทางสังคม โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ใน 2 ด้าน คือ ผลลัพธ์ทางกำไรและผลลัพธ์ทางสังคม บางครั้งมีการรวมผลลัพธ์ทางสิ่งแวดล้อมไว้ด้วย (วิบูรณ์ วิสารทสกุล, 2557ก) รวมถึง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2554 (สำนักงานเสริมสร้างกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2554) ที่ระบุถึงนิยามความหมาย ของกิจการเพื่อสังคมและลักษณะของกิจการเพื่อสังคม ดังนี้ (ความหมาย) “เป็นการที่

ภาคเอกชนซึ่งเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือชุมชนที่ได้ประกอบกิจการ หรือดำเนินการ โดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม หรือสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก และมีรายได้จากการขาย การผลิตสินค้า หรือการให้บริการ ซึ่งมีได้มุ่งสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการหรือการดำเนินการ”

ส่วนลักษณะของกิจการเพื่อสังคมตามที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2554 (สำนักงานเสริมสร้างกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2554) ระบุไว้ ประกอบด้วย

- (1) มีกระบวนการผลิต การดำเนินการ หรือการดำเนินการในส่วนของการผลิตภัณฑ์ หรือบริการซึ่งมิได้ก่อให้เกิดผลเสียในระยะยาวต่อสุขภาพ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- (2) มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้
- (3) มีศักยภาพที่จะมีความยั่งยืนทางการเงินได้ด้วยตนเอง
- (4) ผลกำไรส่วนใหญ่จากการประกอบกิจการหรือการดำเนินการถูกนำไปขยายผลเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม หรือสิ่งแวดล้อม หรือคืนผลประโยชน์ให้แก่สังคม
- (5) สามารถมีรูปแบบองค์กรที่หลากหลาย
- (6) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4. คุณสมบัติของผู้ดำเนินงานและการประกอบการ (entrepreneur attributes) การดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมนั้นสามารถกล่าวอีกทางหนึ่งได้ว่าเป็นการประกอบการกิจการเพื่อสังคม ซึ่งต้องอาศัยผู้ดำเนินงานที่เรียกว่าผู้ประกอบการสังคมที่มีความสามารถในการทำให้เป้าหมายสำหรับการประกอบธุรกิจที่ให้ความสำคัญของมิติทั้งสังคมและเศรษฐกิจเกิดการบรรลุผล จึงมีการให้ความสำคัญของคุณสมบัติที่ดีของผู้ประกอบการประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถรวบรวมคุณสมบัติที่ดีของผู้ประกอบการประสบความสำเร็จ (นิธินา ศรีประเสริฐ, 2544) และคุณลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการทางสังคม (วิบูรณ์ วิจารณ์ทศกุล, 2557) ที่ยึดถือคุณค่าสำคัญของผู้ประกอบการในการปฏิบัติอย่างเข้มข้น ประกอบด้วย

- (1) ขอมรับ แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์และนวัตกรรม มีเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้มองให้ไกลแล้วไปให้ถึง
- (2) มีความคิดสร้างสรรค์ และมีคุณลักษณะเข้มแข็งทางคุณธรรม
- (3) มีการแสดงออกถึงความสามารถในการพยากรณ์ทิศทางในอนาคต ค้นหาช่องว่างแห่งโอกาส แล้วเติมให้เต็ม

(4) สามารถแสดงบทบาทหลักในฐานะผู้เปลี่ยนแปลงทางสังคมโดยผู้ประกอบการทางสังคม เป็นบุคคลที่ปฏิรูปหรือปฏิวัติสินค้าแบบเดิมให้นำไปสู่การสร้างคุณค่าทางสังคมที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง

(5) เป็นผู้ที่ไม่มีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรหรือสามารถรวบรวมทรัพยากรเข้าด้วยกันเพื่อสร้างความแตกต่าง โดยผู้ประกอบการทางสังคมทำงานเพื่อแก้ปัญหาช่องว่างทางสังคมด้วยการสร้างองค์การที่ไม่หวังผลกำไรหรือองค์การที่ทำการค้า

(6) มีความทะเยอทะยานต้องการความสำเร็จ ไม่ประนีประนอมกับความเลื่อยชา

(7) มีความขีดมันไม่ย่อท้อ อดทนต่อความคลุมเครือ สร้างความเป็นผู้นำให้ประจักษ์

(8) มีความเชื่อมั่นและมีความสามารถในการตัดสินใจ เชื่อสัญชาตญาณของตัวเอง มีสาระทั้งในชีวิตและงาน

(9) มีลักษณะชอบเสี่ยง จดจ่อในรายละเอียด ต้องการผลงานที่สมบูรณ์แบบ อดทนแล้วซ้ำอีกเพื่อให้แน่ใจ

(10) มองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส มองภาพใหญ่ คิดใหญ่ ไม่กลัวต่อความเปลี่ยนแปลง หาข้อมูลเตรียมความพร้อมตลอดเวลา

(11) รู้จักเริ่มต้นและต้องการความสำเร็จ เรียนรู้จากความคิดพลาด ท่ามกลางวิกฤตต้องตอบสนองเร็ว

(12) ตระหนักในคุณค่าของเวลา ทำงานอย่างเต็มที่ ใช้เวลาให้มีค่ามากที่สุด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแนวทางการวิจัยแบบทฤษฎีฐานราก (grounded theory) ศึกษาจากหน่วยวิเคราะห์ (units of analysis) ที่เป็นกรณีศึกษา (case study) มีความสมบูรณ์ในตัว (Berg, 2001, p. 229 อ้างใน ชาย โพธิสิตา, 2550) เพื่อการค้นคว้าสิ่งที่สนใจ (intrinsic case studies) เหมาะสมกับความต้องการและจุดมุ่งหมายในการศึกษาสามารถได้ข้อมูลที่เพียงพอและครอบคลุม (Robert E. Stake, 2000), (ชาย โพธิสิตา, 2547: 165) โดยกรณีศึกษาในครั้งนี้ คือ เرنโบว์ฟาร์มและกลุ่มสมาชิกเครือข่ายอีก 6 กลุ่มในจังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง แพร่ และ อุดรดิตต์ ที่เป็นกิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์ตั้งอยู่ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย (สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2555) เป็นกิจการที่เกิดขึ้นจากความต้องการให้เกิดความยั่งยืนในการแก้ปัญหาของชุมชน สังคมได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ เน้นบทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน (เกษตรกร)

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

(1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (depth interview) ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (key informant) ที่เป็นผู้บริหารของเรนโบว์ฟาร์มและผู้นำในการบริหารงานของกลุ่มที่เป็นสมาชิกเครือข่าย (M.Q.Patton, 1990) จำนวน 7 ราย

(2) การสนทนากลุ่ม (focus group) กับเกษตรกรผู้ปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกเครือข่ายของเรนโบว์ฟาร์ม จำนวน 5 กลุ่ม ในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำปางแพร่ เชียงราย อุดรดิตถ์ มืองค์ประกอบภายในกลุ่มที่มีความเหมือนกันในกลุ่ม (heterogeneity) คือ การเป็นสมาชิกเครือข่ายเรนโบว์ฟาร์มที่ผลิตข้าวอินทรีย์ และมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม (homogeneity) คือ การอยู่ในพื้นที่ต่างกัน มีจำนวนสมาชิกต่างกัน โดยใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้างสำหรับการสนทนากลุ่ม (ชาย โพธิสิตา, 2550)

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยมีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (methodological triangulation) โดยวิธีการเก็บข้อมูลที่ต่างกันออกไป (สุภางค์ จันทวานิช, 2552: 32) เพื่อรวบรวมประเด็นสำคัญที่เป็นข้อค้นพบและข้อสรุปของการศึกษา

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องกิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย: กรณีศึกษาเรนโบว์ฟาร์ม มีสาระสำคัญของการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน (David Bornstein, 2007) (John Elkington and Pamela Hartigan, 2008) (Ridley-Duff, Rory and Bull, Mike, 2011) (เสรี พงศ์พิศ, 2548) ประกอบด้วย (1) การพัฒนาองค์กร (2) คุณสมบัติของผู้ดำเนินการและการประกอบการ (3) การบริหาร (4) การสนับสนุนและเครือข่าย ซึ่งผลการวิจัย มีดังนี้

1. การพัฒนาองค์กร จากการศึกษาพบว่า เรนโบว์ฟาร์มมีประเด็นในการพัฒนาองค์กร (Stephen P. Robbins และ Timothy A. Judge, 2011) ประกอบด้วย การสร้างสำนึกแรงจูงใจอย่างมีเหตุผลโดยใช้ประเด็นด้านเศรษฐกิจ (การเพิ่มรายได้ ลดต้นทุนการผลิต การลดภาระหนี้สิน) ด้านสิ่งแวดล้อม (ระบบนิเวศท้องถิ่นที่ดีขึ้น – การเพิ่มขึ้นของพืชท้องถิ่น สิ่งมีชีวิตที่เป็นประโยชน์ต่อการเพาะปลูก คุณภาพอากาศและแหล่งน้ำ) และด้านสุขภาพ (ลดผลกระทบจากสารเคมีที่ใช้ในการผลิต และสารเคมีที่อยู่ในผลผลิต) เพื่อจูงใจต่อสมาชิกในองค์กรและผู้ที่ยังไม่ได้เป็นสมาชิกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิถีการปฏิบัติ มีการสร้างกลุ่มและเครือข่ายของกิจการ โดยใช้การพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมวิชาการ และวิจัยด้านเกษตรอินทรีย์ที่จัดโดยองค์การภาครัฐ (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยีแห่งชาติ) เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานเน้นนวัตกรรม (William Eggers and Paul Macmillan, 2013) (วีรบูรณ์ วิสารทสกุล, 2557ฯ) ที่เป็นแนวทางการดำเนินการหลัก (การพัฒนาพันธุ์ข้าวพื้นถิ่นที่เหมาะสมกับภูมิประเทศและตรงกับความต้องการของตลาด การลดต้นทุนการผลิตโดยใช้อินทรีย์วัตถุในท้องถิ่น) และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม (ผลิตและจัดจำหน่ายข้าวอินทรีย์) เปิดโอกาสให้สมาชิกมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ใหม่ในการพึ่งพาตนเอง (การเลือกพันธุ์ข้าวที่ตรงกับความต้องการของตลาด และการเลือกกลุ่มเป้าหมาย) และใช้วิธีการผลิตที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา (รักษาระบบนิเวศการผลิต-ใช้เมล็ดควบคุมศัตรูข้าว) วางแผนปรับปรุงงานรวมถึงการประเมินซ้ำให้เป็นการดำเนินงานแนวทางเดียวกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่เป็นความต่อเนื่องจากการปฏิบัติของสมาชิก (ผลสำเร็จของงาน-รายได้เพิ่มและปลดหนี้สิน สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศท้องถิ่น สุขภาพของสมาชิก) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นเป็นการเสริมแรงให้เห็นความสัมพันธ์ของพฤติกรรมใหม่ในการทำงานกับความสำเร็จขององค์กร มีโครงสร้างเครือข่ายตามเงื่อนไขของชุมชนที่มีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงของสังคมในแต่ละพื้นที่ (จำนวนสมาชิกกับพื้นที่การผลิต) เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นในการปฏิบัติของสมาชิก สอดคล้องกับคุณค่า 5 ประการที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร คือ ความเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล ความไว้วางใจต่อกันและให้การสนับสนุนต่อกัน ความเท่าเทียมกันในอำนาจแบบโครงสร้างองค์กรแนวราบ การเผชิญหน้ากับปัญหา และการมีส่วนร่วมจากสมาชิกในการทำงาน (Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, 2011p.633)

2. คุณสมบัติของผู้ดำเนินงานและการประกอบการ จากการศึกษาด้านคุณสมบัติของผู้ดำเนินงานและการประกอบการ (David Bornstein, 2007; John Elkington and Pamela Hartigan, 2008; Muhammad Yunus, 2010; Ridley-Duff, Rory and Bull, Mike, 2011) ที่มีจำนวนทั้งสิ้น 14 ประการ พบว่าผู้ดำเนินการมีทักษะและความสัมพันธ์ทางการเมืองทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับท้องถิ่นเป็นอย่างดี สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายต่างๆ ที่มีผลหรือส่งผลต่อการบริหารกิจการ สามารถสร้างและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับแหล่งทุนทั้งที่มาจากภายในองค์กร เช่น สมาชิก และแหล่งทุนภายนอก เช่น สถาบันการเงิน มีความไว้วางใจเชื่อใจต่อตัวผู้ดำเนินการ สามารถยกระดับทุน (กู้ยืมและระดมเงินร่วมลงทุน) ได้สะดวก มีความพยายามและความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการดำเนินงานให้เกิดผลดีต่อสังคมและมีความตั้งใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อสังคม เช่น มุ่งมั่นลงมือทำก่อนที่จะมั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอและไม่สนใจขีดจำกัดของอุดมการณ์หรือวิชาการ

(ลงมือทำทันทีพร้อมกับการค้นคว้าหาความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตและการดำเนินการตามหลักการของกิจการเพื่อสังคม) ให้น้ำหนักกับการสร้างมูลค่าทางสังคมสูงสุดเหนือสิ่งอื่น (การดำเนินการเพื่อเป้าหมายด้านสุขภาพและสังคม) กระตุ้นให้รับความเสี่ยงที่คนอื่นไม่กล้ารับ (การเปลี่ยนแปลงจากเกษตรเคมีเป็นเกษตรอินทรีย์) ใช้การคิดค้นและประยุกต์ใช้วิธีแก้ปัญหาสังคมที่ได้ผลจริง เช่น คิดค้นนวัตกรรมและผสมผสานนวัตกรรม (การพัฒนาพันธุ์ข้าวให้เหมาะสมกับพื้นที่) ความสามารถในการหาทรัพยากรและโอกาสเพื่อจัดการกับปัญหาสังคม (การลดต้นทุนการผลิตโดยใช้วัสดุในท้องถิ่น) มีความเอื้อเฟื้อพร้อมแบ่งปันนวัตกรรมและความรู้ความเข้าใจให้ผู้อื่นได้นำไปทำซ้ำ (ศูนย์เรียนรู้และสถานที่ฝึกอบรมและศึกษาดูงานด้านข้าวอินทรีย์) มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าต่อสมาชิกในการร่วมกันพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม เชื่อมมั่นในศักยภาพของสมาชิกทุกคนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจการร่วมกัน โดยไม่เกี่ยงเรื่องระดับการศึกษา มีความสม่ำเสมอและอดทนต่อการทำงานในระดับสูงมาก เช่น ตรวจสอบและติดตามผลงานเพื่อถ่วงดุล และมีความปรารถนาอยากเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นในทุกด้านของการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อให้เกิดสมรรถนะสูง เช่น ปรับเปลี่ยนการทำงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างทันที ในกรณีที่การทำงานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ เพราะการเปลี่ยนแปลงของบริบทการดำเนินงานมีอยู่เสมอ และมีความเข้าใจต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของบริบทการทำงานเป็นอย่างดี มีทักษะการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับสมาชิก มีการสร้างวิสัยทัศน์จากการวิจัยและइनวัตกรรมเป็นแนวทางหลักในการดำเนินงาน มีคุณลักษณะเข้มแข็งทางคุณธรรมจากการตรวจ (สอบในทุกขั้นตอนของการผลิตไม่ให้มีการใช้สารเคมี) มีการแสดงออกถึงความสามารถในการพยากรณ์ทิศทางในอนาคตจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการเตรียมตัวต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการส่งออก มีการแสดงบทบาทในฐานะผู้เปลี่ยนแปลงทางสังคม เป็นผู้ปฏิรูปหรือปฏิวัติสินค้าแบบเดิมให้นำไปสู่การสร้างคุณค่าทางสังคมที่เป็นประโยชน์ในวงกว้างจากการผลิตข้าวอินทรีย์และผลิตภัณฑ์อื่น (ข้าวข้าวกล้องงอก เส้นสปาเก็ตตี้) มีการดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อสร้างความแตกต่างและแก้ปัญหาช่องว่างทางสังคมจากการดำเนินงานในปัจจุบันของกิจการฯ สอดคล้องกับคุณสมบัติที่พึงของผู้ประกอบการประสบความสำเร็จ (นิธินา ศรีประเสริฐ, 2544) และคุณลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการทางสังคม (วิรบุรณ วิสารทสกุล, 2557) ที่ระบุไว้ในด้าน (1) การสร้างวิสัยทัศน์และนวัตกรรม มีเป้าหมายที่เป็นไปได้และพยายามบรรลุเป้าหมาย (2) มีความคิดสร้างสรรค์และมีคุณลักษณะเข้มแข็งทางคุณธรรม (3) แสดงบทบาทหลักในฐานะผู้เปลี่ยนแปลงทางสังคม เป็นผู้ปฏิรูป

หรือปฏิตินค้าแบบเดิมไปสู่การสร้างคุณค่าทางสังคมที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง (4) ความทะเยอทะยานต้องการความสำเร็จ (5) มีความยึดมั่น ไม่ย่อท้อ อดทนต่อความคลุมเครือ (6) มีความเชื่อมั่นและมีความสามารถในการตัดสินใจ (7) เตรียมความพร้อมในข้อมูลตลอดเวลา (8) ต้องการความสำเร็จ มีการเรียนรู้จากความผิดพลาด ตอบสนองเร็วในช่วงวิกฤต

3. การบริหารกิจการเพื่อสังคม จากการศึกษาเรื่องการบริหารซึ่งประกอบด้วย ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม (Ridley-Duff, Rory and Bull, Mike, 2011) พบว่า เรนโบว์ฟาร์มมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจในการแก้ไขปัญหาสังคมของเกษตรกรเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การค้าที่เป็นธรรม สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางหลักทั้ง 4 มิติของเกษตรกรรมแบบอินทรีย์ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระดับชุมชนและระดับองค์กรรวมถึงค่านิยมในการบริหารงานโดยใช้การกระตุ้นและการสร้างแรงจูงใจเรื่องของ สุขภาพ (ประเด็นด้านสุขภาพ) ความมั่นคงทางด้านอาหาร ระบบนิเวศการเกษตรชุมชน (ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม) การลดต้นทุนการผลิต และผลตอบแทนที่สูงกว่าเกษตรกรรมแบบเคมี (ประเด็นทางเศรษฐกิจและการค้าที่เป็นธรรม) มีการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยเน้นคุณภาพของผลผลิตและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (มีรายได้สูงและต้นทุนการดำเนินงานต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับการผลิตแบบใช้สารเคมี) วางทิศทางการพัฒนากิจการเพื่อการเติบโตในอนาคตและหาความได้เปรียบในการแข่งขัน (อยู่บนพื้นฐานของนวัตกรรมจากการวิจัย) สร้างสมรรถนะทางเศรษฐกิจโดยการวางแผนการทำงานและการฝึกฝน การปฏิบัติ สร้างความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (ฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจากผลการปฏิบัติที่ผ่านมา) ตรวจสอบในทุกขั้นตอนของการทำงาน (การผลิต) และติดตามการทำงานจากเป้าหมายย่อยในแต่ละช่วงโดยการประเมินผลจากผลลัพธ์ของการดำเนินงาน การกำหนดโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับลักษณะองค์กรแบบมีชีวิต ไม่มีการจัดลำดับการบังคับบัญชา (โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ) ที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 60 อ้างใน สานิตย์ หนูนิล, 2557) ที่มีการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำงานเป็นทีม มีการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ ติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ โดยสมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้โดยตรง การดำเนินงานขึ้นอยู่กับผู้นำกลุ่มที่มีบทบาทสูงมาก กลุ่มสมาชิกเครือข่ายมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงาน เป็นองค์กรที่ใช้วัฒนธรรมการทำงาน 2 ลักษณะ (ชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2553: 240-243 อ้างถึง Daniel Denson, 1990 ใน สานิตย์ หนูนิล, 2557) คือ (1) วัฒนธรรมส่วนร่วม (involvement culture) ที่เสริมสร้างพลังในการบริหารให้แก่

สมาชิกทุกคน ในการปฏิบัติงานเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการขับเคลื่อนงาน มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เกิดผลสำเร็จของสมาชิกและการประยุกต์ใช้ผลจากการวิจัย (2) วัฒนธรรมปรับตัว (adaptability culture) เรียนรู้จากข้อผิดพลาด ปรับตัวให้สอดคล้องกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและประสบการณ์ในการสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับปรุงการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

ในส่วนของการบริหาร เช่น ด้านการตลาด เรนโบว์ฟาร์มให้ความสำคัญอิสระในการดำเนินงานด้านการตลาดและการเลือกกลุ่มเป้าหมาย และมีการช่วยเหลือรับซื้อผลผลิตข้าวเปลือกและข้าวสารอินทรีย์สำหรับสมาชิกที่ประสบปัญหาการตลาด สำหรับการบริหารการเงิน เรนโบว์ฟาร์มใช้แหล่งทุนส่วนตัวในการดำเนินการผลิตและมีการจัดตั้งกลุ่มการออมเพื่อใช้จ่ายในการบริหารงานหรือใช้เป็นแหล่งสินเชื่อเพื่อการผลิต (เงินทุนหมุนเวียนอยู่ในช่วง 30,000 ถึงมากกว่า 5 ล้านบาท ขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มและระยะเวลาการรวมกลุ่ม) มีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินเพื่อลงทุนในเครื่องจักรใหม่สำหรับการผลิตและแปรรูปผลผลิตที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและทดแทนของเก่าที่เสื่อมสภาพ มีรายได้หลักจากการจำหน่ายข้าวเปลือกและข้าวสารอินทรีย์ การจ่ายเงินให้สมาชิกเมื่อมีรายได้จากการจำหน่ายผลผลิตมีการจ่ายตามลำดับ (first in – first out) และตามปริมาณผลผลิต และมีการจ่ายเงินปันผลตามข้อตกลงร่วมกัน สำหรับการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของการบริหารกิจการฯ ใช้การประเมินสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ (ความสามารถในการดำเนินงานของสมาชิกกลุ่ม) และการประเมินสมรรถนะด้านการเงิน (รายได้ รายจ่าย การลดภาระหนี้สิน) การประเมินผลกระทบที่มีต่อสังคม (สุขภาพ และระบบนิเวศ) แนวทางการบริหารกิจการฯ ในอนาคตใช้แนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันเป็นฐานและพยายามทำให้ผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ทุกกลุ่ม และขยายขอบเขตการทำงานให้กว้างขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4. เครือข่ายและการสนับสนุน (เสรี พงศ์พิศ, 2548) เรนโบว์ฟาร์มใช้วิธีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการรวมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (informal group) รวมถึงการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรม-สัมมนาประจำปี การเขียนเขียนเครือข่าย และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะพูดคุยระหว่างการทำงาน และการให้คำปรึกษาทางโทรศัพท์ ให้สมาชิกขององค์การทราบเกี่ยวกับเป้าหมาย (purpose) ในการจัดตั้งองค์การและเครือข่าย เพื่อ (1) ระดับครัวเรือน คือ การมีสุขภาพดี และการมีอาหารคุณภาพดีสำหรับการบริโภค การมีรายได้เพิ่มขึ้น-ลดรายจ่าย ลดหรือปลดหนี้สิน (2) ระดับ

ชุมชนและท้องถิ่น คือ ระบบนิเวศที่ดี ชุมชนท้องถิ่นดีจากการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของ
คนในชุมชนและท้องถิ่น (3) ระดับประเทศ คือ เกิดระบบการค้าที่เป็นธรรมทำให้เกษตรกร
พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีความมั่นคงทางอาหาร ลดค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพของ
ประชาชน อันเป็นวิสัยทัศน์ของเรนโบว์ฟาร์มและเครือข่ายที่มีแนวทางการดำเนินกิจการฯ
บนพื้นฐานของการใช้นวัตกรรมที่ได้จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับข้าวอินทรีย์ครบวงจร
โดยประยุกต์ใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับวัตถุประสงค์ของเรนโบว์ฟาร์ม
และเครือข่ายในการดำเนินการ คือ การแก้ไขปัญหาที่ยึดเยื้อสะสมของเกษตรกร การเลือก
สร้างกลุ่มสมาชิกเครือข่าย จากการที่กลุ่มต่างๆ มีปัญหาสะสมด้านสุขภาพจากการได้รับ
สารเคมีสะสม และปัญหาด้านเศรษฐกิจ (การเป็นหนี้สินสะสมจากการขาดทุนในการ
ประกอบอาชีพเกษตรกรรม) และปัญหาการถูกขกเลิกการรับซื้อผลผลิตจากบริษัทต่างชาติ
ที่โน้มน้าวชักชวนให้เกษตรกร (ที่เป็นกลุ่มสมาชิกเครือข่ายเรนโบว์ฟาร์มในปัจจุบัน) ปลุกข้าว
อินทรีย์เพื่อขายให้กับบริษัทดังกล่าวสำหรับแปรรูปส่งออกจำหน่ายต่างประเทศ จึงทำให้
มีการดำเนินการเพื่อบรรลุดูวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วยแนวทางของเกษตรอินทรีย์ดังที่ได้กล่าว
มาแล้วข้างต้น ประกอบกับการผลิตตามแนวทางเกษตรอินทรีย์สามารถลดต้นทุนการผลิตได้
ประมาณร้อยละ 50 เมื่อเทียบกับการผลิตตามแนวทางเกษตรเคมี โดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติ
ที่มีอยู่แล้วในท้องถิ่น การดำเนินงานการผลิตยึดตามช่วงเวลาการปลูกปกติตามฤดูกาลและ
ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากร (น้ำ) เน้นการอยู่ร่วมกับระบบนิเวศด้านกฎระเบียบในการดำเนินงาน
มีการยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการห้ามใช้สารเคมี ใช้วิธี
การตรวจสอบภายในกลุ่มสมาชิกเครือข่ายในทุกขั้นตอนการผลิตและมีบทลงโทษอย่างชัดเจน
สำหรับผู้ฝ่าฝืน การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาภายในกลุ่ม
สมาชิกและระหว่างกลุ่มสมาชิกใช้วิธีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (การพูดคุยปรึกษา
ระหว่างการทำงาน) ร่วมกับการสื่อสารอย่างเป็นทางการ (การประชุมกลุ่มฯ และการฝึก
อบรมกับเรนโบว์ฟาร์ม) ด้านการจัดหาทุนในการดำเนินงาน กลุ่มสมาชิกเครือข่ายใช้วิธีการ
สะสมทุนและทรัพยากรการเงินที่เป็นเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการบริหารงานกลุ่มฯ ด้วยการ
ออมเงินจากการแบ่งรายได้ที่ได้รับจากการจำหน่ายผลผลิต กรณีกลุ่มสมาชิกที่เป็น
แหล่งผลิตขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการผลิตสามารถกู้ยืมจากเรนโบว์ฟาร์ม
หรือเงินจากกองทุนการออมที่สะสมไว้ได้

การดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์การและการสร้างเครือข่ายของเรนโบว์ฟาร์ม
ที่ดำเนินการเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์มีความสอดคล้องกับแนวคิด
ที่สำคัญของ เสรี พงศ์พิส (2548) ในเรื่องการจัดการด้านเครือข่ายเพราะการดำเนินงานของ

องค์การและเครือข่ายคำนึงถึงความยืดหยุ่นของชุมชนสังคมที่ประกอบด้วย (1) พื้นที่ในการปฏิบัติงาน (2) เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง และ (3) กลุ่มพลังของผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ซึ่งสำคัญต่อการดำรงอยู่ของเครือข่ายโดยมีองค์ประกอบขององค์การที่ดำเนินการให้เกิดความสำเร็จที่ประกอบไปด้วย (1) โครงสร้างของเครือข่ายชุมชนสังคมที่เป็นทางการ (การจัดตั้งกลุ่มสมาชิก) และไม่เป็นทางการ (การรวมตัวเป็นกลุ่มที่มีการผลิตร่วมกัน) ในชุมชน (2) มีการใช้ทรัพยากรของชุมชนสังคม หรือความสามารถของชุมชนสังคม การแบ่งปันความรับผิดชอบและแบ่งปันข่าวสารที่สำคัญ ต่อส่วนรวม และความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน (3) ผลลัพธ์ที่เป็นความต่อเนื่องจากการปฏิบัติ สามารถเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงเชิงประจักษ์ทางด้านสุขภาพและด้านเศรษฐกิจของสมาชิกกลุ่มเครือข่าย มีการดำเนินงานที่มุ่งช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการแสวงหาผลกำไรเพื่อสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ เป็นองค์การภาคีเครือข่ายที่หลากหลายในลักษณะขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic organization) ที่มุ่งเน้นในการปรับตัว (adaptation) ให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม มีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากมีผลต่อการอยู่รอดของกิจการโดยอาศัยการตลาดผ่านช่องทางปกติ (คนกลางที่มีสายสัมพันธ์ส่วนบุคคล) การตลาดทางตรง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (อินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์) นวัตกรรมการผลิต และสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือการสร้างนวัตกรรมเพื่อสามารถแก้ปัญหาที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินงาน (จากการสังเกตและจดบันทึก – การวิจัย) เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและความยั่งยืน มีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยการใช้แรงจูงใจหรือการตอบสนองต่อความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ เน้นการกระจายอำนาจ ไม่เน้นการใช้กฎระเบียบควบคุม สร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การอภิปรายผล

1. การพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การของเรนโบว์ฟาร์มมีแนวทางสอดคล้องกับลักษณะองค์การสมรรถนะสูง (high performance organization) โดยการทำงานมีกลุ่มที่ปรึกษาให้คำปรึกษาเพื่อประกอบการตัดสินใจ (Yea-Wen Lin, Shu-ChinTung, Hsiao-Ling Huang, Szu-Hai Lin, 2008) สอดคล้องกับการใช้คณะของผู้ช่วยเหลือที่เป็นผู้นำและผู้ปฏิบัติงานที่เป็นสมาชิกในกลุ่มเครือข่าย ช่วยเหลือและแนะนำวิธีการทำงานรวมถึงการแก้ปัญหา ที่เป็นวิธีการที่ได้จากการเรียนรู้และการปฏิบัติจริง หรือ

action learning team coach - ALTC (Arthur M. Freedman, 2011) ที่ประกอบไปด้วยผู้มีประสบการณ์ในการผลิตข่าวอินทรีที่เป็นผู้นำกลุ่มที่เป็นสมาชิกเครือข่ายอยู่ในต่างประเทศและต่างบริบท ให้คำปรึกษาและเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา ภายใต้บริบทในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการเพิ่มสมรรถนะขององค์กร ใช้องค์ความรู้จากการวิจัยและจากงานวิจัยในการเพิ่มสมรรถนะองค์กรและศักยภาพของสมาชิกองค์กร การมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กร ในการวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผล ที่อยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จ (key success factors) ในการพัฒนาองค์กร 5 ประการ (Yea-Wen Lin, Shu-ChinTung, Hsiao-Ling Huang, Szu-Hai Lin, 2008) ประกอบด้วย

- 1.1) วัฒนธรรมองค์กรที่ดี
- 1.2) การตระหนักถึงปัญหาขององค์กรอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง
- 1.3) การปรับใช้ทฤษฎีความรู้ในการทำงาน
- 1.4) การลงทุนในทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน
- 1.5) ความร่วมมือกันของสมาชิกองค์กร มีการประเมินปัญหาและร่วมกัน

แก้ไขปัญหาขององค์กรและสังคม (intervention) การติดตามผลและการประเมินผลการปฏิบัติ พร้อมทั้งมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับบริบทของการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร

การพัฒนาองค์กรของเรเนโบว์ฟาร์มและเครือข่ายยังสอดคล้องกับตัวแบบของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง (interactive of high performance organizations) ที่เสนอโดย Overholt, Granell, Vicere, and Jargon, (2006) ประกอบด้วย วิธีการด้านกลยุทธ์ วิธีการสร้างความเป็นผู้นำ วิธีการด้านลูกค้า ความเชื่อและคุณค่า โครงสร้างและกระบวนการที่มีการใช้องค์ประกอบครบทั้ง 5 องค์ประกอบ มีการจัดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างกันไปตามบริบทแวดล้อมการดำเนินงาน โดยขั้นตอนของการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง ของเรเนโบว์ฟาร์มสอดคล้องกับ The OD & C consultation process โดย Arthur M. Freedman (2011) ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลของการดำเนินงานที่ผ่านมา การประชุมร่วมกันเพื่อปรึกษาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การปฏิบัติตามแนวทางที่ได้ร่วมตกลงกัน การติดตามและประเมินผล การศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงแล้ว นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) สอดคล้องตาม Susan A. Lynham, Thomas J. Chermack and Melissa A. Noggle (2004) และ Nicholas, 1982; Sashkin & Burke (1987) อ้างใน Susan A. Lynham, Thomas J. Chermack and

Melissa A. Noggle (2004) ที่ระบุว่ามีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรที่ต้องมีการเตรียมการ ความร่วมมือกันในการฝึกฝนเกี่ยวกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มสมรรถนะ เช่น การปรับปรุงการผลิต การจัดการการเงินขององค์กร สำหรับปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กร คือ การสร้างวัฒนธรรมหรือการเปลี่ยนแปลงให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในองค์กร (Kim Cameron, 2004) เป็นการริเริ่มของเจ้าของหรือผู้นำ หรือจากผู้ร่วมงาน โดยผู้นำองค์กรทำหน้าที่ที่เสี่ยง ผู้ฝึกสอน หรือ ที่ปรึกษาเพื่อก่อให้เกิดประเพณีปฏิบัติและความร่วมมือร่วมใจจนเป็นความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นผลประโยชน์ในระยะยาว วัฒนธรรมขององค์กรถือเป็นส่วนสำคัญในองค์ประกอบหลัก คือ โครงสร้างทางสังคมในองค์กร ดังที่ Leavitt (1965) อ้างใน W. Richard Scott (1998) ระบุว่าความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีการยึดโยงเป็นโครงสร้างที่สำคัญขององค์กร โดย Cameron & Ettington (1988) อ้างใน Kim Cameron (2004) ได้ระบุถึงขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Hooijberg & Petrock (1993) Denison (1989) Trice & Beyer (1993) Cameron & Quinn (1999) Kotter (1995) อ้างใน Kim Cameron (2004) ประกอบด้วย (1) ความเข้าใจที่ชัดเจนต่อความหมายของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (clarifying meaning) เพื่อลดหรือขจัดข้อสงสัยว่าสิ่งใดที่สามารถเปลี่ยนได้หรือสิ่งใดที่ไม่สามารถเปลี่ยนได้ (2) การกำหนดเรื่องราวสำหรับสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร (identifying stories) เป็นการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการสร้างขึ้นในองค์กร เพื่อใช้ในการสร้างคุณค่าในอนาคตสำหรับองค์กรและเป็นการระบุถึงคุณลักษณะที่เหมาะสม พฤติกรรมการทำงานแบบใหม่ รวมถึงเป็นระดับของแรงบันดาลใจที่เป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต (aspirational levels of achievement) สำหรับสมาชิกขององค์กร (3) การพิจารณาถึงกลยุทธ์ในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (determining strategic initiatives) ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์กรตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด รวมถึงกิจกรรมเสริมต่างๆ ที่ต้องออกแบบและวางแผนการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสม อาศัยวิถีการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำสำหรับสมาชิกขององค์กรให้เริ่มการเปลี่ยนแปลงร่วมกับกระบวนการทางงบประมาณขององค์กร (4) การระบุถึงเป้าหมายขนาดเล็กที่ต้องการชนะ (identifying small wins) เพราะการระบุเป้าหมายที่ง่ายต่อการทำให้สำเร็จทำให้ง่ายต่อการตัดสินใจในการร่วมมือมากกว่าเป้าหมายขนาดใหญ่ การขอรับการสนับสนุนหรือขอแรงหนุนจากส่วนอื่นในองค์กรทำได้ง่ายกว่า (5) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง การประเมิน และการติดตามผล (craft metrics, measures, and milestones)

การพิจารณาตัวชี้วัดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องการสิ่งที่สามารถใช้ร่วมกันได้กับตัวชี้วัดในกระบวนการทำงาน เพราะสามารถประเมินและติดตามผลได้ง่ายและชัดเจน สามารถช่วยสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้นด้วย (6) การสื่อสารถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการใช้สัญลักษณ์หรือสัญลักษณ์ (communication and symbols) การสื่อสารถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน (what) มากกว่าการอธิบายถึงเหตุผล (why) ใช้การแบ่งปันข้อมูลถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรบรรลุผลสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น (7) การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (leadership development) ทุกองค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลงส่วนมีความต้องการเจ้าของ ผู้นำ และผู้นำ ในการกำกับดูแลกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ ต้องมีผู้เริ่มต้นนำในการยอมรับต่อความเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์การ และเตรียมการปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายสำหรับอนาคต

2. คุณสมบัติของผู้ดำเนินการและการประกอบการ เรนโบว์ฟาร์มมีการดำเนินการและการประกอบการที่ขึ้นอยู่กับผู้นำ (leader) ที่มีภาวะความเป็นผู้นำ (leadership) ในระดับสูงมาก เห็นได้จากการแสดงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการผลักดันและขับเคลื่อนการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมเชิงประจักษ์ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากที่สุดประการหนึ่งสำหรับผู้ดำเนินกิจการเพื่อสังคม หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผู้ประกอบการสังคม (social entrepreneur) (David Bornstein, 2007) (John Elkington and Pamela Hartigan, 2008) (Muhammad Yunus, 2010) (Ridley-Duff, Rory and Bull, Mike, 2011) เพราะเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนให้กิจการเพื่อสังคมประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่ประสานความร่วมมือเพื่อให้การพัฒนาองค์การมีความสำเร็จลุล่วง กำกับดูแลกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ เริ่มต้นนำในการยอมรับต่อความเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์การ และเตรียมการปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายสำหรับอนาคต มีสมรรถนะและความพร้อมในกิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการพัฒนาประสบการณ์ที่จำเป็นฝึกฝนให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร สร้างค่านิยมในการพึ่งพาตนเองอยู่บนพื้นฐานการดำเนินงานที่ซื่อสัตย์และโปร่งใสโดยใช้แนวทางด้านนวัตกรรมในการดำเนินงาน (William Eggers and Paul Macmillan, 2013) (วิบูลย์ วิศวทศกุล, 2557ข) สอดคล้องกับลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการสังคมที่ Rory Ridley-Duff and Pam Seanor (อ้างใน Ridley-Duff, Rory and Bull, Mike, 2011: 193-209) ระบุเกี่ยวกับการเกิดมุมมองใหม่ของผู้ปฏิบัติงานด้านผู้ประกอบการสังคม (Social entrepreneurship: a regeneration agency view) โดยเป็นการสร้างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ซึ่งมี

อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานโดยเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามเป็นศูนย์กลาง (follower-centric) เพื่อสร้างมุมมองใหม่และนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้ปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 5 แง่มุม คือ

2.1) ผู้ปฏิบัติยอมรับอิทธิพลของภาวะผู้นำ เป็นการยอมรับและปฏิบัติตามโดยเฝ้ามองผู้นำอย่างใกล้ชิด

2.2) ผู้ปฏิบัติได้รับผลกระทบในระดับกลาง จากภาวะผู้นำ เพราะสามารถตีความหมายในความปรารถนาของผู้นำและสามารถปรับการทำงานตามคำแนะนำได้

2.3) ผู้ปฏิบัติสามารถหาสิ่งทดแทนจากผู้นำเพราะสามารถหาคำแนะนำจากตัวแทนของผู้นำที่สามารถสร้างสมรรถนะสูงในการปฏิบัติ

2.4) ผู้ปฏิบัติสามารถสร้างผู้นำและภาวะผู้นำ เป็นการปฏิบัติผ่านเรื่องราวที่มาจากความเชื่อมากกว่าข้อเท็จจริงและทำให้เกิดความยั่งยืนจากความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

2.5) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้นำ ไม่มีความแตกต่างอย่างสมเหตุสมผลระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติ ภาวะผู้นำถูกแบ่งปันกระบวนการของกลุ่มคนที่เป็นผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียต่อความยั่งยืนขององค์กร

3. การบริหาร มีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีขั้นตอนประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลของการดำเนินงานที่ผ่านมา (การผลิต การตลาด ปัญหิต่างๆ) การประชุมร่วมกันเพื่อปรึกษาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การปฏิบัติตามแนวทางที่ได้รับความตกลงกัน การติดตามและประเมินผล การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Susan A. Lynham, Thomas J. Chermack and Melissa A. Noggle, 2004) การเตรียมการความร่วมมือฝึกฝนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มสมรรถนะ โดยการปรับปรุงการผลิต การจัดการการเงินขององค์กร (Nicholas, 1982; Sashkin & Burke, 1987 อ้างใน Susan A. Lynham, Thomas J. Chermack and Melissa A. Noggle, 2004) และดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จ (Cameron & Ettington, 1988 อ้างใน Kim Cameron, 2004) และ Hooijberg & Petrock (1993) Denison (1989) Trice & Beyer (1993) Cameron & Quinn (1999) Kotter (1995) อ้างใน Kim Cameron, 2004) ประกอบด้วย

3.1) ลดหรือขจัดข้อสงสัยได้ว่าสิ่งใดที่สามารถเปลี่ยนได้หรือสิ่งใดที่ไม่สามารถเปลี่ยนได้ (Wilkins, 1989 อ้างใน Kim Cameron, 2004) เช่น การเปลี่ยนแปลงจากการเกษตรใช้สารเคมีเป็นการเกษตรอินทรีย์

3.2) สื่อสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการสร้างขึ้น (Martin, 1992 อ้างใน Kim Cameron, 2004) และกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการใช้สัญลักษณ์เพื่อใช้สร้างคุณค่าเป็นแรงบันดาลใจในแนวทางในการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

เช่น ค่านิยมด้านสุขภาพ การยึดถือถึงความซื่อสัตย์โปร่งใสในการผลิตข้าวอินทรีย์ การใส่ใจต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อมที่อยู่บนพื้นฐานของนวัตกรรม รวมถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น สมาชิกมีสุขภาพดีขึ้น การมีรายได้เพิ่มมากขึ้น การปลดหนี้สินได้เร็วขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานมากกว่าการอธิบายถึงเหตุผล

3.3) การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ ต้องมีผู้เริ่มต้นนำในการยอมรับการเป็นเจ้าของร่วมกันและเตรียมการปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายสำหรับอนาคต มีความพร้อมในกิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการพัฒนาประสบการณ์ที่จำเป็นฝึกฝนให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เรียนรู้เพิ่มเติมจากแหล่งภายนอกองค์กร พัฒนาความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับสมาชิกเพื่อตอบแทนกลับคืนไปยังชุมชนอยู่เสมอ

การบริหารกิจการฯ ใช้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการดำเนินงานเกี่ยวกับ (1) การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและเชื่อมโยงพันธมิตหลักในการดำเนินงานร่วมกัน ประกอบด้วยกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิต ผู้ตรวจวิเคราะห์และตรวจมาตรฐานเกษตรอินทรีย์เครือข่ายผู้บริโภค (2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการตลาดในการสร้างการรับรู้และความเข้าใจใน “คุณค่า” ของผลิตภัณฑ์และของกิจการฯ มากกว่า “มูลค่า” ทำให้ผู้บริโภคตระหนักในผลประโยชน์ร่วม เพื่อสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งให้กับกิจการฯ อันเป็นผลประโยชน์และสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายคาดหวังว่าได้รับ (3) การเรียนรู้ลักษณะและแนวทางวิธีการของกลุ่ม วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ วิเคราะห์องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาด ประยุกต์ใช้ข้อมูลกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และการสร้างคุณค่าของกิจการฯ เพื่อการแข่งขันที่นำมาสู่รายได้

4. การสนับสนุนและเครือข่าย เรนโบว์ฟาร์มจัดตั้งองค์การและเครือข่ายเพื่อเป้าหมายในระดับ 3 ระดับประกอบด้วย ระดับครัวเรือน ระดับชุมชน และระดับประเทศ โดยเป้าหมายระดับครัวเรือน คือ มีสุขภาพดี มีอาหารคุณภาพดี มีรายได้เพิ่มขึ้น-ลดรายจ่าย ลดหรือปลดหนี้สิน ส่วนเป้าหมายในระดับชุมชนและท้องถิ่น คือ ระบบนิเวศที่ดี คนในชุมชนและท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตดี สำหรับเป้าหมายในระดับประเทศ คือ ระบบการค้าที่เป็นธรรมให้เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีความมั่นคงทางอาหาร ลดค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพของประชาชน สอดคล้องกับหลักการสำคัญด้านเกษตรอินทรีย์ที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินการ 4 มิติ ประกอบด้วย สุขภาพ (health) นิเวศวิทยา (ecology) ความเป็นธรรม (fairness) และการดูแลเอาใจใส่ (care) (ศูนย์พัฒนาเกษตรอินทรีย์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2557) มีแนวทางการดำเนินงานบนพื้นฐานของการใช้นวัตกรรมที่ได้จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับข้าวอินทรีย์ครบวงจร

ประยุกต์ใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น การดำเนินการดังกล่าวของเรนโบว์ฟาร์มแสดงถึงความร่วมมือในกระบวนการจัดการแบบเครือข่ายเกิดจากผู้ที่อยู่ในชุมชนรวมถึงผู้ที่อยู่นอกชุมชนร่วมขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณและคุณภาพ ดังที่ เสรี พงศ์พิศ (2548) ระบุถึงบทบาทของคนนอกชุมชน (เรนโบว์ฟาร์ม) ในการขับเคลื่อนขบวนการเครือข่าย คือ (1) ผู้เชื่อมประสานให้เกิดกระบวนการ (facilitator) กระบวนการเรียนรู้ ไปสู่กระบวนการพัฒนา (2) ผู้เชื่อมประสานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (catalyst) เกิดนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ในชุมชน (3) ผู้เชื่อมประสานให้เกิดเครือข่าย (networker) เครือข่ายชุมชนและเครือข่ายในภาพกว้างกับสังคมภายนอก โดยบทบาทของผู้ที่ช่วยให้การเชื่อมประสานฝ่ายต่างๆ องค์ประกอบในการสร้างเครือข่ายของเรนโบว์ฟาร์มที่ทำให้เกิดความสำเร็จ (เสรี พงศ์พิศ, 2548) คือ โครงสร้างของเครือข่ายชุมชนสังคมที่เป็นทางการ (การจัดตั้งกลุ่มสมาชิก) และไม่เป็นทางการ (การรวมตัวเป็นกลุ่มที่มีการผลิตร่วมกัน) ในชุมชน การใช้ทรัพยากรของชุมชนสังคม หรือความสามารถของชุมชนสังคม การแบ่งปันความรับผิดชอบและแบ่งปันข่าวสารที่สำคัญ ต่อส่วนรวม และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผลลัพธ์จากการปฏิบัติเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงประจักษ์ทางด้านสุขภาพและด้านเศรษฐกิจของสมาชิกกลุ่มเครือข่าย มีบทบาทการขับเคลื่อนเครือข่ายให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ผู้การพัฒนาเกิดนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ในชุมชนท้องถิ่นให้เป็นวิสาหกิจชุมชนหรือวิสาหกิจสังคม โดย

(4.1) เรียนรู้จากการวิจัยและภูมิปัญญาท้องถิ่นและถ่ายทอดไปยังสมาชิกสนับสนุนด้านวิชาการ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

(4.2) ประยุกต์ใช้นวัตกรรมจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับความรู้สากลหรือความรู้จากวัฒนธรรมอื่น อาศัยทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อการพึ่งตนเอง

(4.3) สร้างเครือข่ายที่ไม่ซับซ้อน ดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ สร้างเสริมความเข้มแข็งของสมาชิก ร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ (เกษตรกรรมแบบอินทรีย์ ดูแลรักษาสุขภาพ รักษาระบบนิเวศการเกษตรของท้องถิ่น และรายได้จากการจำหน่ายผลผลิต) สร้างความรู้สึกร่วมกันรับผิดชอบ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การเชื่อมโยงพันธมิตรหลักโดยใช้กลยุทธ์การทำความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อร่วมมือดำเนินงานระหว่างกลุ่มเกษตรกร ผู้ตรวจวิเคราะห์และตรวจมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ เครือข่ายผู้บริโภค

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดำเนินงานเน้นการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจต่อผู้บริโภคให้มีความตระหนักในผลประโยชน์ร่วมในผลิตภัณฑ์และองค์การ เป็นการสร้างคุณค่ามากกว่าการสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และองค์การ เป็นความมั่นคงและเข้มแข็งรวมถึงส่งผลดีในด้านของสุขภาพ สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจต่อเกษตรกร รวมถึงสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้บริโภค

3. การติดตามข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เรียนรู้และเข้าใจในแนวทางประกอบการของคู่แข่ง วิเคราะห์องค์ประกอบผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาด จัดเก็บข้อมูลผลกระทบทางสังคมและผลตอบแทนทางสังคมเกี่ยวกับกำไร การจ้างงาน และวัดผลกระทบเชิงปริมาณ เพื่ออธิบายถึง (1) ขนาดของความกินอยู่ดีของสังคม เศรษฐกิจและสภาพแวดล้อม (2) ผลกระทบจากโครงการลงทุนทางสังคม (3) ผลลัพธ์ที่เป็นความเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตของผู้คน สังคม สภาพแวดล้อม

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ยังไม่ได้มีการกำหนดขอบเขตให้ครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องของกิจการเพื่อสังคม เนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประเมินเกี่ยวกับผลกระทบของการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอการวิจัยเกี่ยวกับประเมินผลกระทบทางสังคม (social value creation) และผลตอบแทนทางสังคม (social return on investment: SROI) จากกิจกรรมการแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เพื่อวัดผลกระทบเชิงปริมาณที่สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสังคมและผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย เปรียบเทียบทรัพยากร (เงิน คน เวลา สินทรัพย์) ที่ใช้ในการดำเนินการทำกิจกรรมหรือการลงทุนที่สามารถสร้างผลประโยชน์กับผลผลิตจากกิจกรรมการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจและการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าของกิจการฯ โดยเป็นการประเมินเกี่ยวกับ (1) ผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่ดีขึ้น เช่น สภาพสังคม มีความยั่งยืน สภาพเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม มีความเป็นธรรมในการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (2) ผลกระทบจากโครงการลงทุนทางสังคม (3) ผลลัพธ์ที่เป็นจำนวนผลผลิตของความเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของผู้คน สังคม สภาพแวดล้อม และผลลัพธ์ทางคุณค่าที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย

รายการอ้างอิง

- ชาย โพธิ์สิตา. (2550). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ. บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2550). **ธุรกิจชุมชน: เส้นทางที่เป็นไปได้**. บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด. กรุงเทพฯ.
- นิธินา ศรีประเสริฐ. (2544). **108 วิธีคิด 1009 วิธีการของผู้ประกอบการ Strategy+Marketing for Entrepreneurs**. กรุงเทพฯ. บริษัท ทิปปิงพอยท์ จำกัด.
- วิฑูรย์ ปัญญากุล. (2556). **ภาพรวมเกษตรอินทรีย์ไทย ปี 2554-2555**. มุลนิธิสายใยแผ่นดิน/กรีนเนท. กรุงเทพฯ.
- วีรบูรณ์ วิสารทสกุล. (2557ก). **เฉดของประเภทกิจการเพื่อสังคม**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <https://www.wisartsakul.wordpress.com/2011/09/01/เฉดของประเภทกิจการเพื่อสังคม/>. สืบค้นเมื่อ 7 ตุลาคม 2557.
- วีรบูรณ์ วิสารทสกุล. (2557ข). **การประกอบการทางสังคมจากปฏิบัติการสู่กรอบกฎหมาย: บทบาททวนวรรณกรรม**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.volunteerspirit.org/node/2105>. สืบค้นเมื่อ 24 มิถุนายน 2557.
- สานิตย์ หนูนิล. (2557). **การวิเคราะห์องค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม**. วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปีที่ 17 ฉบับเดือนมกราคม-ธันวาคม 2557 หน้า 358-372.
- สุรางค์ จันทวานิช. (2552). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). **เครือข่าย ยุทธวิธีเพื่อประชาคมเข้มแข็ง ชุมชนเข้มแข็ง**. สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานเสริมสร้างกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. (2554). **ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2554**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://tseo.or.th/news/848>. สืบค้นเมื่อ 18 พฤษภาคม 2554.
- สำนักงานเสริมสร้างกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. (2555). **SE Catalog รวมกิจการเพื่อสังคมในไทย**. บริษัทซิลซิลแคปปิตัล จำกัด. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. (2557). **ยินดีที่ได้รู้จัก... “กิจการเพื่อสังคม”**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://tseo.or.th/article/513>. สืบค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2557.

- ศูนย์พัฒนาเกษตรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2557). “เกษตรอินทรีย์.”. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://www.stou.ac.th/OADThailand/about.aspx>. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2557.
- เอนก เหล่าธรรมทัศน์ และ วลัยพร รัตนเศรษฐ. (2557). **รัฐประศาสนศาสตร์พลเมือง**. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. กรุงเทพฯ.
- Beckenstein, Alan R; Long, Frederick J; Arnold, Matthew B. and Gladwin, Thomas N. (1996). **Stakeholder Negotiations: Exercises in Sustainable Development**. Irwin. USA. p 1-16.
- Bornstein, David. (2007). **How To Change The World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas**. Oxford university press.
- Doherty, Bob; Foster, George; Mason, Chirs; Meehan, John; Meehan, Karon; Rotheroe, Neil and Royce, Maureen. (2009). **Management for Social Enterprise**. London. SAGE Publication.
- Cameron, Kim. (2004). **The Handbook of Organizational Development**. University of Michigan. Michael Driver.
- Eggers, William and Macmillan, Paul. (2013). **The Solution Revolution**. Harvard Business Review Press. Deloitte Global Services Limited. USA.
- Freedman, Arthur M. (2011). **Using Action Learning for Organization Development and Change**. The Organization Development Network Inc.
- Lynham, Susan A., Chermack Thomas J., and Noggle Melissa A. (2004). **Selecting Organization Development Theory from an HRD Perspective**. Human Resource Development Review. Vol. 3, No.2: June 2004. SAGE Publications. p 151-172.
- Overholt, M,H., Granell, E., Vicere, A.A. and Jargon, L. (2006). **How To Build A High Performance Organization**. New York: American Management Association.
- Patton, M.Q. (1990). **Qualitative evaluation and research methods**. 2nd ed. Newbury Park. SAGE Publications.
- Ridley-Duff, Rory and Bull, Mike. (2011). **Understanding Social Enterprise: Theory and Practice**. London. SAGE Publication.

- Ridley-Duff, Rory and Southcombe, Cliff. (2012). **The social enterprise mark:** a critical review of its conceptual dimensions. Social Enterprise Journal, 8 (3). Sheffield Hallam University Research Archive.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2011). **Organization Behavior.** 14th ed. Global edition. New Jersey. Pearson Education Inc. p 624-653.
- Social Enterprise Alliance. (2010). **Succeeding Social Enterprise.** A Wiley Imprint. California.
- Stake, Robert E. (2000). **Handbook of Qualitative Research.** 2nd ed. Newbury Park, California. SAGE Publications.
- Scott, Richard W. (1998). **Organizations:** Rational, Natural and Open systems. 4th ed. Courier Companies Inc.
- Yea-Wen Lin, Shu-ChinTung, Hsiao-Ling Huang, Szu-Hai Lin. (2008). **Applying Organization Development Theory into HPH Practices:** An Empirical Research of Two Hospitals in Taiwan. The 16th International Conference on Health Promoting Hospitals (HPH). May 15, 2008. Berlin, Germany.
- Yunus, Muhammad. (2010). **Building Social Business.** Public Affairs.