ทวิลักษณ์เชิงลักษณะในการจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาที่ดินของชุมชน

A DICHOTOMY IN CONFLICT MANAGEMENT CONCERNING COMMUNITY-BASED LAND DEVELOPMENT

บัณฑิต สุนทรวิกรานต์* | BUNDIT SOONTORNWIGARN

ABSTRACT

This article aims to review literature on conflict management in terms of its definition and interesting ways of managing conflict proposed by Thai and foreign academicians. The emphasis is on the proposed approach to conflict management called, "A Dichotomy in Conflict Management Concerning Community-based Land Development." This approach is claimed to be appropriate for resolving conflict concerning common-pool resources management such as lands, forests, and canals. This approach is based on 5 core principles: 1) The existence of conflict must not be denied; 2) A demand for taking advantage of common-pool resources must be the cause of the conflict; 3) The conflicting ideas between the members of the community must result in separation into two distinct parties among them; 4) Mechanisms for conflict management must be created by establishing an organization consisting of the opposition parties to enforce rules and regulations on land or other common-pool resources management and to develop the community economy at the

* อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

same time; and 5) The community must be authorized as a corporation and recognized by laws in support of community-based common-pool resources management.

Keywords: management, conflict, land, community

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งที่ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ทั้งในเรื่องของนิยามความหมายและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่น่าสนใจที่นักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศได้นำเสนอไว้ ทั้งนี้ประเด็นสำคัญคือ การเสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่มีชื่อว่า ทวิลักษณ์เชิงลักษณะในการจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาที่ดินของชุมชน ซึ่งแนวทางนี้เหมาะกับการจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวเนื่องกับการจัดการทรัพยากรในประเภทที่เรียกว่า “ทรัพยากรร่วม” เช่น ที่ดิน ป่าไม้ ลำธาร ลำคลอง เป็นต้น โดยแนวทางข้างต้นมีหลักการสำคัญอยู่ 5 ประการคือ 1) ไม่ปฏิเสธการมีอยู่ของความขัดแย้ง 2) ความขัดแย้งต้องเกิดขึ้นจากความต้องการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วม 3) ชุมชนมีความขัดแย้งกันทางความคิดและแบ่งออกเป็นสองฝ่ายชัดเจน 4) ต้องสร้างกลไกการจัดการความขัดแย้งที่ประกอบด้วยองค์กรที่เป็นขั้วตรงข้ามกันเพื่อทำหน้าที่ดูแลกติกาในการจัดการที่ดินหรือทรัพยากรร่วมรูปแบบอื่นและดูแลทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน และ 5) ชุมชนต้องมีสถานะเป็นนิติบุคคลและกฎหมายให้การรับรองกติกาในการจัดการทรัพยากรร่วมของชุมชน

คำสำคัญ : การจัดการ, ความขัดแย้ง, ที่ดิน, ชุมชน

บทนำ

“ความขัดแย้ง” เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของโครงสร้างทางสังคม ตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว กลุ่ม ชุมชน และเรื่อยไปจนถึงความขัดแย้งในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ โดยส่วนมากสังคมมักมองความขัดแย้งเป็นปัญหา ความขัดแย้งจึงถูกมองในแง่ลบผ่านการนำเสนอของสื่อรูปแบบต่าง ๆ อาทิ หนังสือพิมพ์

โทรทัศน์ เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social network) เป็นต้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมซึ่งเรารับรู้ได้ผ่านทางสื่อเหล่านี้มักเป็นความขัดแย้งในรูปแบบที่สมาชิกในสังคมจำนวนมากได้รับผลกระทบ อาทิ เหตุการณ์ความขัดแย้งระหว่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิต (กฟผ.) กับภาคประชาชนในกรณีโครงการสร้างโรงไฟฟ้าถ่านหินที่อำเภอเหนือคลอง จังหวัดกระบี่ หรือกรณีหาดราไวย์ จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นเหตุการณ์ความขัดแย้งด้านที่ดินระหว่างชาวบ้านกับนายทุน กรณีความขัดแย้งจากเหตุการณ์ที่เจ้าหน้าที่ตัดฟันต้นยางของชาวบ้านในพื้นที่ชุมชนเทือกเขาบรรทัด จังหวัดตรัง หรือกรณีความขัดแย้งด้านที่ดินของชุมชนชาวคลองโยง หรือแม้กระทั่งชุมชนป้อมมหากาฬที่กำลังมีความขัดแย้งด้านที่ดินกับกรุงเทพมหานครโดนไล่รื้อให้ออกจากพื้นที่ป้อมมหากาฬ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาลักษณะความขัดแย้งในเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้น พบว่า มีลักษณะร่วมกันอยู่หลายประการ คือ ประแรก ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งในระดับชุมชน ประการที่สอง มีหน่วยงานรัฐเข้ามาเกี่ยวข้อง และประการสุดท้ายเป็นความขัดแย้งด้านที่ดินเป็นหลัก แสดงให้เห็นว่าปัญหาความขัดแย้งด้านที่ดินเป็นกระแสสังคมที่ได้รับความสนใจอยู่ตลอดเวลาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันสังเกตได้จากหลายรัฐบาลที่ผ่านมาให้ความสนใจอย่างมากในการวางนโยบายสำคัญเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดิน อาทิ นโยบายโฉนดชุมชนในรัฐบาลนายกอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นโยบายจัดตั้งศูนย์ข้อมูลแผนที่รูปแปลงที่ดินแห่งชาติ (ศรช.) ในรัฐบาลนายกยิ่งลักษณ์ ชินวัตร และรัฐบาลคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ออกคำสั่งที่ 64/2557 และคำสั่งที่ 65/2557 เป็นผลให้เกิดนโยบายหยุดยั้งการบุกรุกพื้นที่ของรัฐเพื่อทำลายทรัพยากรป่าไม้ เป็นต้น บทความนี้จึงมีความพยายามอย่างยิ่งที่จะนำเสนอสาระสำคัญใน 3 ประเด็น คือ **ประเด็นแรก** ความหมายของความขัดแย้ง **ประเด็นที่สอง** แนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยทั่วไป **ประเด็นที่สาม** วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้เขียนเรียกว่า “ทวิลักษณ์เชิงลักษณะในการจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาที่ดินของชุมชน” อธิบายผ่านกรณีตัวอย่างชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการลักษณะนี้ประกอบ ซึ่งจะได้เสนอในประเด็นลำดับต่อ ๆ ไป

ความขัดแย้งคืออะไร

มีการอธิบายความหมายของความขัดแย้งไว้อย่างมากมายในทางวิชาการ ซึ่งทำให้เกิดทัศนะที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความขัดแย้ง พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 นิยามความขัดแย้งไว้ว่า ขัดแย้ง คือ **ไม่ลงรอยกัน** นอกจากนี้ยังได้แยกย่อยพิจารณาความหมายต่อไปอีกว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนไว้ และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรง หรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ จะเห็นได้ว่าประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง กล่าวคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้วยังด้านต้านทานเอาไว้อีกด้วย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) นอกจากนี้นักวิชาการต่างประเทศ เช่น Pruitt & Rubin, Judith R. Gordon, Debra L. Nelson, และ James Campbell Quick ยังให้ความเห็นสอดคล้องว่าความขัดแย้งคือความไม่ลงรอยกัน แต่นิยามเพิ่มเติมแตกต่างออกไปว่า ความไม่ลงรอยกันเป็นผลมาจาก**ความไม่เท่าเทียม** และ **ความแตกต่าง** กันในเรื่องต่าง ๆ อันมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ แตกต่างกันไป (ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ, 2550: 9-11) จึงเป็นที่น่าสนใจว่าสาเหตุเหล่านั้นมาจากอะไรบ้าง ซึ่ง Stella Ting-Toomey ให้ความเห็นที่ครอบคลุมว่าความขัดแย้งเป็นความไม่ลงรอยด้านเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติ (วันชัย วัฒนศัพท์, 2547:16)

ไม่เพียงเท่านั้น Stella Ting-Toomey ยังมองว่าความขัดแย้งคือ ความเป็นปฏิปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป แสดงให้เห็นภาวะความขัดแย้งในมุมมองนี้ ไม่ได้หมายรวมถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลแต่อย่างใด ซึ่งความเป็นปฏิปักษ์แสดงให้เห็นจุดยืนที่ต่างกันของแต่ละฝ่าย ความไม่ลงรอย ความแปลกแยกแตกต่างกัน อาการที่เรียกว่าไปด้วยกันไม่ได้ Greenberg & Baron (1997: 380 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ, 2550: 9-11) กล่าวสนับสนุนว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับรู้ได้ว่า การกระทำ การดำเนินการ หรือการปฏิบัติอย่างหนึ่งอย่างใดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นจะส่งผลกระทบเชิงลบ หรือสร้างความไม่เท่าเทียมให้เกิดขึ้นต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ (2550: 11) อธิบายถึงความขัดแย้งในความหมายที่เป็นผลต่อเนื่องจาก

Greenberg & Baron ว่าผลพวงจากการได้รับผลกระทบเชิงลบจะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

ทั้งนี้ ยังมีทัศนะที่น่าสนใจของความขัดแย้งในทางเศรษฐศาสตร์ตามแนวคิดของ Karl Marx เขาอธิบายว่า ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน เขาใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคมซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานในบริบททางเศรษฐกิจ การศึกษาของเขาเป็นไปเพื่อจะหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาสังคม คาร์ล มากซ์เชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งทางเศรษฐกิจเกิดจาก**ความสนใจทางเศรษฐกิจที่ตรงข้ามกัน** และพยายามสนองประโยชน์ของฝ่ายตนทำให้ฝ่ายอื่นเสียประโยชน์ จึงเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในขณะเดียวกันความพยายามของบุคคลที่จะแสวงหาประโยชน์ให้กับตนเองก็ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในฝ่ายของตนเองอีกด้วย อีกทัศนะที่น่าสนใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง คือ ทัศนะของ Max Weber ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของรัฐประศาสนศาสตร์ในฝั่งยุโรป และเขายังเป็นนักสังคมวิทยาอีกด้วย ทัศนะของเขาต่อความขัดแย้งนั้นกล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งเกิดจากการกระทำของบุคคลที่ต้องการจะดำเนินการสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุความปรารถนาของตนจนเกิดการปะทะกับการต่อต้านของอีกฝ่ายหรือหลาย ๆ กลุ่ม อีกนัยหนึ่งความขัดแย้งก็เป็นผลมาจากการมี**ทรัพยากรที่จำกัด** เมื่อบุคคลบรรลุความต้องการของตนเองภายใต้สภาพที่มีทรัพยากรจำกัดจะทำให้ผู้นั้นมีอำนาจมากขึ้น Weber ถือว่าการแข่งขัน (Competition) เป็นรูปแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ในทัศนะของเขาผู้ชนะในการแข่งขันไม่จำเป็นทำลายล้างคู่ต่อสู้ แต่ผู้ชนะจะได้ผลประโยชน์และรางวัลเป็นของตอบแทนภายใต้กติกาการแข่งขันที่สังคมกำหนดขึ้นและทุกฝ่ายต่างยอมรับ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2533)

จากการทบทวนความหมายเกี่ยวกับความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น ผู้เขียนจึงขอสรุปว่า “ความขัดแย้งคือ ภาวะความเป็นขั้วตรงข้ามกัน และความไม่ลงรอยกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยมีสาเหตุสำคัญหลักสามประการดังนี้

ประการแรก เกิดจากความแตกต่างกันทางด้านเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติ

ประการที่สอง เกิดจากการรับรู้ได้ถึงความไม่เท่าเทียมในผลประโยชน์ที่ตนเองหรือกลุ่มได้รับจากกระบวนการแข่งขันทางสังคมภายในทรัพยากรที่จำกัด การแย่งชิงเพื่อให้ตนหรือกลุ่มตนได้ประโยชน์จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

ประการสุดท้าย เกิดจากการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในอันที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจส่งผลกระทบในแง่ลบต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายตรงข้ามในแง่ลบ จึงเกิดความพยายามขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ และเกิดความขัดแย้งในที่สุด

แนวทางการจัดการกับความขัดแย้ง

เราทราบกันไปแล้วถึงความหมายของคำว่าความขัดแย้ง ในหัวข้อนี้เราจะอธิบายต่อเนื่องถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เมื่อกล่าวถึงวิธีการแก้ไขความขัดแย้งผู้เขียนเห็นว่าเป็นเรื่องขาดไม่ได้เลยที่จะต้องกล่าวถึงแนวคิดชั้นครูของ แมรี่ พาร์คเกอร์ ฟอลเล็ท (Mary Parker Follett) ผู้บุกเบิกการบริหารในยุคมนุษยสัมพันธ์ เธอได้เสนอแนวทางความขัดแย้งในปี ค.ศ. 1952 ในบทความชื่อ “Constructive Conflict” ไว้ว่า การจัดการความขัดแย้งมี 3 แนวทาง คือ การเอาชนะ (Domination) การประนีประนอม (Compromise) และการบูรณาการ (Intrgration) โดยอธิบายรายละเอียดของวิธีการได้ดังนี้

การเอาชนะ คือ การจัดการความขัดแย้งโดยการที่ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง กล่าวคือ จะมีฝ่ายหนึ่งชนะส่วนอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ นับเป็นวิธีการที่ง่ายและรวดเร็วที่สุด แต่ผลลัพธ์ที่ได้ในการจัดการความขัดแย้งกลับน้อยที่สุด เราเรียกสถานการณ์เช่นนี้ว่า “Win-Lose situation”

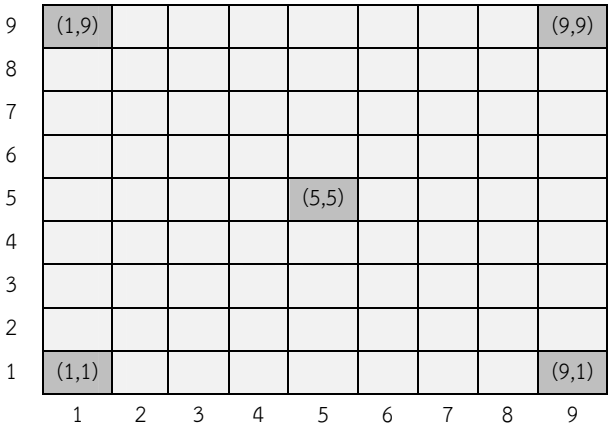
การประนีประนอม คือ วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายต้องลดความต้องการของตัวเองลง แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะไม่ได้รับผลลัพธ์ตามที่ต้องการทุกอย่าง แต่ข้อตกลงก็อยู่ในขอบเขตที่พึงใจรับได้ เพื่อให้เกิดการบรรลุถึงความสันติสุขของทุกฝ่าย เราเรียกสถานการณ์เช่นนี้ว่า “Lose-Lose situation”

การบูรณาการ คือ วิธีการที่ต้องผสมผสานหรือบูรณาการความต้องการและความคิดเห็นของคนทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน ซึ่งตามความเห็นของ Follett วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการกับความขัดแย้ง เราเรียกสถานการณ์เช่นนี้ว่า คือ “Win-Win situation” ซึ่ง Follett มักยกตัวอย่างของวิธีการนี้ว่า ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเธอนั่งค้นคว้าหนังสือตามปกติ แต่มีชายคนหนึ่งต้องการจะเปิดหน้าต่างเพื่อรับอากาศบริสุทธ์จากภายนอกซึ่งมันจะทำให้ลมจากภายนอกพัดมาโดนตัวเธอโดยตรง เธอจึงพูดคุยกับชายคนนั้นและยืนข้อเสนอให้เปิดหน้าต่างในห้องเล็กใกล้ ๆ กันแทน ชายคนนั้นตกลง ทั้งสองฝ่ายจึงเกิดการประสานความต้องการและความคิดเห็นกัน ผลปรากฏว่า เขาได้อากาศบริสุทธิ์ ส่วนเธอได้นั่งทำงานโดยไม่โดนลมจากภายนอกพัดมาโดนตัวเธอโดยตรง (Suna Tekel, 2014: 37-38)

	Win	**Lose**
Win	Win-Win situation **การบูรณาการ (Intrgration)**	Win-Lose situation **การเอาชนะ (Domination)**
Lose	Win-Lose situation **การเอาชนะ (Domination)**	Lose-Lose situation **การประนีประนอม** (Compromise)

ภาพที่ 1 : แนวทางการจัดการสถานการณ์ความขัดแย้งประยุกต์จากข้อเสนอของ Follett

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ศึกษาความขัดแย้งและนำเสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งไว้อย่างมากมาย Blake and Mouton เป็นหนึ่งในนักวิชาการที่นำเสนอความขัดแย้งไว้อย่างน่าสนใจ เขาได้เสนอตารางการจัดการ managerial grid ซึ่งจะนำเสนอผู้บริหารในลักษณะต่าง ๆ และแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารเหล่านั้นใช้ โดยแสดงได้ดังแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2 : ตารางการจัดการของ Blake and Mouton

แหล่งที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2533

จากภาพที่ 2 ที่ได้นำเสนอไปข้างต้นสามารถอธิบายได้เป็นกรณีต่าง ๆ ของผู้บริหารในลักษณะต่างและการแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

Impoverished หรือ ผู้บริหารแบบ ไม่เอาไหน (1,1) เป็นผู้บริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้เท่าไหร่ก็เอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย เมื่อผู้บริหารเช่นนี้เผชิญกับความขัดแย้ง จะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง

Country Club หรือ ผู้บริหารแบบชุมนุมสังสรรค์ (1,9) เป็นผู้บริหารที่พยายามกลบเกลื่อนหรือทำให้ความขัดแย้งนั้นหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ความคิดเห็นจะถูกต้องก็ตาม เมื่อผู้บริหารเช่นนี้เผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้ง มักจะหลีกเลี่ยง หรือให้ผู้อื่นจัดการแทน หรือพยายามทำให้คนในองค์กรลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น และกระทำการรักษาน้ำใจคนเป็นการสำคัญ

Task oriented หรือ ผู้บริหารแบบมุ่งแต่งาน (9,1) เป็นผู้บริหารที่มุ่งจะให้งานเกิดผลสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารแบบนี้มักจัดการโดยใช้อำนาจในการบังคับเพื่อให้ตนเป็นฝ่ายชนะ ผู้บริหารเหล่านี้จึงไม่ชอบทำงานเป็นทีม

Team หรือ ผู้บริหารแบบเล่นเป็นทีม (9,9) เป็นผู้บริหารที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ มีความร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นทีม ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในการทำงาน จึงเป็นเกิดผลสำเร็จในการทำงานสูง เมื่อผู้บริหารแบบนี้เผชิญความขัดแย้งจะไม่สนใจว่าใครเป็นคู่ขัดแย้ง แต่จะพยายามค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง และแก้ไขปัญหาจากต้นตออย่างมีเหตุผล และเปิดโอกาสให้ทีมงานได้มีส่วนร่วมในการจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้องค์กรบรรลุผลประโยชน์สูงสุด

Middle–of–the–road หรือ ผู้บริหารแบบทางสายกลาง (5,5) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและผลงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร ผู้บริหารแบบนี้จะรักษาสถานภาพเดิมไว้และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งผู้บริหารแบบนี้จะแสดงตนว่าไม่เข้าข้างฝ่ายใด ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล ใช้วิธีการประนีประนอมมากกว่าเผชิญหน้า มักมอบหมายให้ผู้อื่นหรือลูกน้องจัดการความขัดแย้งกันเอง

ลักษณะของผู้บริหาร	วิธีการจัดการ
ผู้บริหารแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club)	การใช้อำนาจ (forcing)
ผู้บริหารแบบเล่นเป็นทีม (Team)	การถอนตัว (Withdrawing)
ผู้บริหารแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-road)	การกลบเกลื่อน (Smoothing)
ผู้บริหารแบบไม่เอาถ่าน (Impoverished)	การประนีประนอม (Compromising)
ผู้บริหารแบบมุ่งแต่งาน (Task oriented)	การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Problem Solving)

ภาพที่ 3 : สรุปแนวทางการจัดการความขัดแย้งของ Blake and Mouton

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 1976 แนวคิดการจัดการความขัดแย้งนี้ได้มีการศึกษาเพิ่มมากขึ้นจนกระทั่ง Thomas (1976 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2533) ได้เสนอแนวคิดการจัดการความขัดแย้งซึ่งมีรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1) การเอาชนะ (competing)

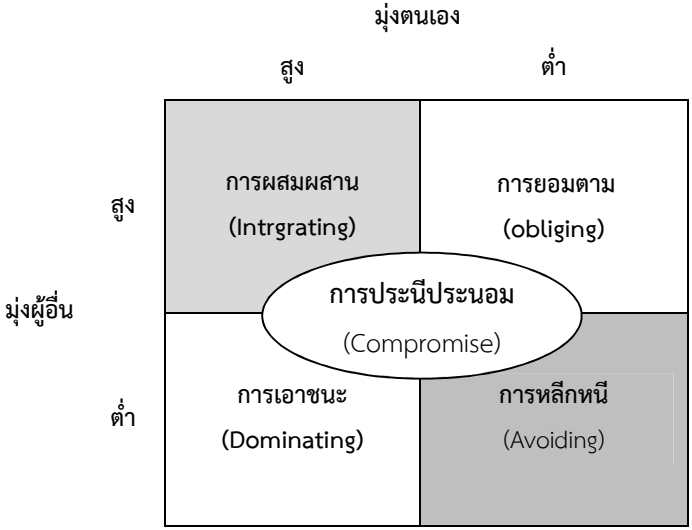
2) การหลีกเลี่ยง (avoiding)

3) การยอมให้ (accommodating)

4) การประนีประนอม (compromising)

5) การร่วมมือ (Collaboraing)

อีกหนึ่งแนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่น่าสนใจของ M. Afzalur Rahim & Nace R. Magner (1995) แห่ง Western Kentucky University ได้เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4 : แนวทางการจัดการความขัดแย้งของ M. Afzalur Rahim & Nace R. Magnerแหล่งที่มา : M. Afzalur Rahim & Nace R. Magner, 1995

เป็นการนำเสนอแนวทางความขัดแย้งโดยใช้กรอบสองมิติ คือ มุ่งตนเองและมุ่งผู้อื่น และใช้ระดับในการมุ่งเน้นเป็นเกณฑ์จำแนกวิธีการต่าง ๆ ออกจากกัน แนวทางต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

การผสมผสาน (Integrating) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้อื่นและตนเองสูง ต่างฝ่ายต่างเปิดเผยข้อมูลให้กันและกันได้รับรู้ เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว

การยอมตาม (Obliging) เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งให้ความสำคัญตัวเองในระดับต่ำ แต่มุ่งให้ความสำคัญผู้อื่นในระดับสูง โดยจะใช้วิธีการจัดการที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างลงและเน้นให้เกิดความเห็นพ้องต้องกันที่จะทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ เป็นแนวทางที่เหมาะกับ

การเอาชนะ (Dominating) เป็นวิธีการมุ่งให้ความสำคัญกับตนเองในระดับสูง แต่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้อื่นในระดับต่ำ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้มักลงเอยด้วยการใช้อำนาจหรือกำลัง หรือ ทุกวิธีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ ไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น เหมาะแก่สถานการณ์ที่ต้องการจัดการความขัดแย้งในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ หรือ ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

การหลีกหนี (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มุ่งให้ความสำคัญกับทั้งตนเองและผู้อื่นในระดับต่ำ โดยมักจะจัดการความขัดแย้งด้วยการถอนตัว ถอยหนี การปัดเรื่องให้พ้นตัว การหลีกเลี่ยงปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะนี้บุคคลจะไม่สนใจความต้องการของตัวเองและผู้อื่น มักเหมาะกับสถานการณ์ที่ความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือ คาดว่าจะไม่คุ้มค่าเมื่อเผชิญหน้า

การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการที่มุ่งให้ความสำคัญกับตนเองและผู้อื่นในระดับปานกลาง มีลักษณะของวิธีการเหมือนกับการยื่นหมูยื่นแมว หรือ Give and take ซึ่งต่างฝ่ายต่างต้องเสียประโยชน์บางอย่างเพื่อให้สามารถตกลงกันได้ เหมาะกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่ทุกฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ และต่างฝ่ายต่างมีอำนาจพอ ๆ กัน

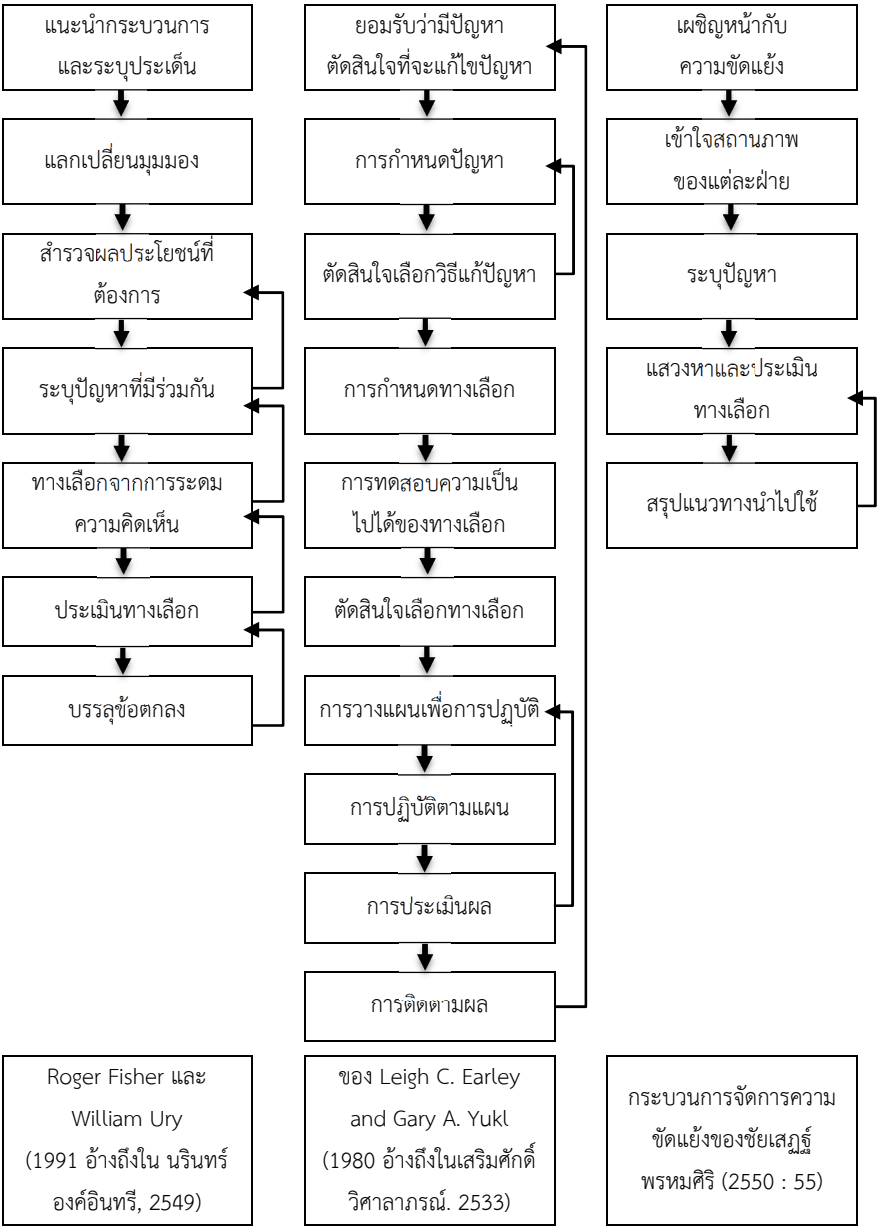
สังเกตเห็นได้ว่าแนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่นักวิชาการกลุ่มนี้เสนอจะอยู่ภายใต้อิทธิพลทางกระบวนทัศน์ของกรอบทฤษฎีสองมิติ กล่าว คือ มักพิจารณาที่ความสัมพันธ์ของความขัดแย้งและวิธีการแก้ไขปัญหา จากความสัมพันธ์ของสองปัจจัยเป็นหลัก อาทิ การแพ้กับการชนะ มุ่งที่คนกับมุ่งที่ผลผลิตหรือผลงาน ซึ่งแนวทางการจัดการในลักษณะนี้เป็นวิธีการที่กว้างและยังไม่ได้มีการตอบสนองต่อการจัดการความขัดแย้งที่เป็นระบบเนื่องจากมาจากสภาพแวดล้อมขององค์กรในยุคนี้ส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่เป็นระบบปิด (Close System) กล่าวคือไม่ได้มีการปฏิสัมพันธ์กับภายนอกมากนักและยังมองคนเป็นเครื่องจักรขององค์กร การจัดการความขัดแย้งจึงมองเพียงสองมิติ หรือหากพิจารณาอีกนัยหนึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนัก ต่อไปผู้เขียนจะนำเสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่มีความเป็นกระบวนการและเป็นระบบมากขึ้นต่อไป

การจัดการความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการนั้นมีผู้นำเสนอไว้มากมายโดยส่วนมากจะมองว่าความขัดแย้งเป็น “ปัญหา” การจัดการความขัดแย้งจึงอิงอาศัยอยู่กับกระบวนแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และเป็นการประยุกต์แนวคิดนี้นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ด้วยมีความคล้ายคลึงกันในเชิงแนวคิดผู้เขียนจึงขอนำเสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้งของนักวิชาการ ในลักษณะเปรียบเทียบขั้นตอนและกระบวนการจัดการความขัดแย้งของนักวิชาการ 3 ท่าน คือ

1) กระบวนการแก้ไขความขัดแย้งแบบอิงผลประโยชน์ของ ของ Roger Fisher และ William Ury (1991 อ้างถึงใน นรินทร์ องค์อินทรี, 2549)

2) กระบวนการแก้ไขความขัดแย้งของ Leigh C. Earley and Gary A. Yukl (1980 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2533)

3) กระบวนการการจัดการความขัดแย้งของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ (2550: 55)



ภาพที่ 5: การเปรียบเทียบแนวคิดการจัดการความขัดแย้งเชิงกระบวนการ

การจัดการความขัดแย้งในลักษณะที่เป็นกระบวนการดังที่ได้เสนอแผนภาพเปรียบเทียบไปแล้วนั้นจะทำให้พบว่า มีขั้นตอนหลักที่คล้ายคลึงกัน 3 ขั้นตอนคือ ระบุปัญหาหรือกำหนดปัญหา การแสวงหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และการนำทางเลือกที่ตัดสินใจไปปฏิบัติ การจัดการความขัดแย้งภายใต้แนวคิดเหล่านี้ไม่ได้ติดอยู่ภายใต้กระบวนทัศน์ของกรอบทฤษฎีสองมิติที่ได้เสนอไปแล้ว แต่ยึดสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นหลัก เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีความแตกต่างหลากหลายอันเนื่องมาจากพลวัตรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากขึ้น ทำให้องค์การเป็นรับความเปลี่ยนแปลงภายนอกมากขึ้น ซึ่งเราเรียกองค์การในลักษณะนี้ว่าองค์การแบบเปิด (Open System) การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นการเฉพาะ และมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น และเห็นถึงแนวทางขั้นตอนในการปฏิบัติเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น

นอกจากนี้ในปัจจุบันมีการกล่าวถึงกันมากเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี แล้วสันติวิธีคืออะไร คำถามนี้ วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) ได้อธิบายว่า สันติวิธีมีอยู่สองลักษณะ คือ

ลักษณะแรก สันติวิธีในการต่อสู้เรียกร้อง (Peaceful Demonstration) เป็นวิธีการที่ใช้จัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ที่เราไม่เห็นพ้องกับบทสรุป คำสั่ง การตัดสิน และการดำเนินการของผู้มีอำนาจ จึงใช้การประท้วงเป็นเครื่องมือในการต่อสู้เรียกร้องซึ่งต้องเป็นไปโดย สงบ สันติ ไม่มีอาวุธ ไม่ใช้ความรุนแรง และไม่ใช้กำลังเข้าประทุษร้ายผู้อื่น ซึ่งรูปแบบที่ปรากฏของการเรียกร้องตามแนวทางนี้คือ “การดื้อแพ่ง” หรือ “การอารยะขัดขืน” (Civil Disobedience) ทั้งนี้หากพิจารณาในบริบทของสังคมโลกจะเห็นว่าต่างยกย่องวิธีการ “อหิงสา” ที่มหาตมคานธีใช้ต่อสู้เรียกร้องเอกราชให้ประเทศอินเดียพ้นจากการปกครองของอังกฤษ

ลักษณะที่สอง สันติวิธีในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Peaceful Conflict Resolution) หมายถึง การใช้วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ย จะเป็นการไกล่เกลี่ยกันเอง หรือระหว่างคู่ขัดแย้ง หรือมีบุคคลที่สามมาช่วยเจรจาไกล่เกลี่ย แต่ไม่ได้ทำหน้าที่ตัดสินชี้ขาด

แต่มีบทบาทในการเป็นผู้กำกับกระบวนการเจรจาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และหาทางออก

โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ และคณะ (2550) อธิบายหลักการสำคัญของการจัดการความขัดแย้งโดยใช้สันติวิธีไว้ว่า 1) จะต้องปฏิเสธการใช้ความรุนแรงอย่างสิ้นเชิง 2) โจมตีปัญหาไม่โจมตีตัวบุคคล 3) มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธ์อันดี 4) ไม่มุ่งที่จะเอาชนะกันแต่ร่วมมือกัน 5) ต้องตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของทุกฝ่าย 6) มองว่าทุกคนมีความเป็นมนุษย์เหมือนกัน 7) เน้นให้ความสำคัญทั้งเรื่องของเหตุผลและความรู้สึก 8) ต้องใช้ความกล้าและความสร้างสรรค์

เป็นสิ่งที่น่าสนใจมากถึงความเห็นของ โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์และคณะเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี เขาให้ความเห็นว่าเครื่องมือที่ใช้จัดการความขัดแย้งนั้นมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคน การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง เพราะต้องอาศัยจินตนาการและความคิดนอกกรอบ เพื่อหาหนทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งไม่มีสูตรสำเร็จใด ๆ

หากพิจารณาวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้งหมดที่ผู้เขียนนำเสนอมานั้นจะพบว่า ความขัดแย้งมีภูมิหลังมาจากสภาพการณ์ในห้วงเวลานั้น ยิ่งโลกพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปมากเท่าใดความขัดแย้งยิ่งมีความซับซ้อนมากขึ้น (Complexity) ความขัดแย้งจึงมีลักษณะที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic) เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งความขัดแย้งยังมีความหลากหลาย (Variety) ในตัวเองและในบางครั้งมีความแตกต่างเฉพาะตัว (Uniq) ด้วยลักษณะเช่นนี้วิธีการจัดการความขัดแย้งภายใต้กรอบทฤษฎีสองมิติในยุคแรก ๆ จึงไม่สามารถตอบสนองต่อการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างครอบคลุม เพราะเราไม่สามารถใช้วิธีการเดียวจัดการกับทุกปัญหาความขัดแย้งได้อีกต่อไป จึงต้องอาศัยการจัดการความขัดแย้งในลักษณะของกระบวนการเข้าช่วย เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเชิงประยุกต์ในการแก้ไขความขัดแย้งที่มีบริบทแตกต่างกัน และการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธีก็เป็นแนวทางหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งที่อิงอยู่บทฐานคิดทางศีลธรรม และอยู่ภายใต้อิทธิพลของกรอบแนวคิดการจัดการความขัดแย้งเชิงกระบวนการ เพราะอาศัย

เครื่องมือเชิงกระบวนการทั้งสิ้น อาทิ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประท้วงแบบอหิงสา อารยะขัดขืน เป็นต้น ฉะนั้น การจัดการความขัดแย้งจึงมุ่งคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อหาวิธีการจัดการให้เหมาะสมกับสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ ผู้เขียนก็ได้มีโอกาสศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรร่วม (ที่ดิน) ของชุมชน ซึ่งผลการศึกษาส่วนหนึ่ง พบว่า ชุมชนมีความขัดแย้งในประเด็นด้านการจัดการที่ดินซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทำให้ค้นพบวิธีการจัดการความขัดแย้งเฉพาะกรณีที่น่าสนใจ จึงมีความมุ่งหมายที่จะนำเสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งนั้นในบทความฉบับนี้ ซึ่งแนวการจัดการความขัดแย้งที่ค้นพบดังกล่าวผู้เขียนให้ชื่อว่า “**ทวิลักษณ์เชิงลักษณะในการจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาที่ดินของชุมชน**” โดยจะได้นำเสนอสาระสำคัญและรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

ทวิลักษณ์เชิงลักษณะในการจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาที่ดินของชุมชน

สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่ผู้เขียนจะนำเสนอ คือคำว่า ทวิลักษณ์ (Dichotomy) ซึ่งมีความหมายแสดงถึงความเป็นขั้วตรงข้าม เปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญเดียวกัน ซึ่งแต่ละด้านมีความแตกต่างกันแต่ก็ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของความขัดแย้งที่ได้เรียบเรียงไว้ในหัวข้อที่ 1 ที่อธิบายว่า ความขัดแย้งคือ ภาวะความเป็นขั้วตรงข้ามกัน และความไม่ลงรอยกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล แต่เป็นสิ่งที่น่าสนใจว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของชุมชนที่จะได้นำเสนอนี้สามารถบริหารจัดการร่วมกันได้อย่างลงตัวแม้จะมีความขัดแย้งกันก็ตาม ไม่เพียงเท่านั้น การดำเนินการของทั้งสองฝ่ายยังส่งเสริมซึ่งกันและกันอีกด้วย ผู้เขียนจึงยกเรื่องเหรียญในตอนต้นเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นภาพชัดเจนของคำว่า ทวิลักษณ์

อีกทั้ง ทวิลักษณ์ในที่นี้ยังมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงลงไปถึงเรื่องของการบริหารจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาที่ดินของชุมชน กล่าวคือ เป็นเรื่องของการบริหารจัดการที่นำไปสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้ง แต่เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ได้อยู่ภายใต้กรอบทฤษฎีสองมิติ หรือ กรอบแนวคิดเชิงกระบวนการแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการ

สร้างกลไกการบริหารจัดการขึ้น (Mechanic of Management) เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน กลไกนี้เป็นอย่างไรนั้นผู้เขียนจะอธิบายในวาระต่อไป

นอกจากนี้ความขัดแย้งที่พูดถึงก็เป็นความขัดแย้งในเรื่องของที่ดิน กรรมสิทธิ์ที่ดิน และการใช้ประโยชน์ที่ดิน หรือการพัฒนาที่ดินเป็นหลัก “ที่ดิน” ในพรมแดนของบทความฉบับนี้ ผู้เขียนต้องการให้ผู้อ่านทำความเข้าใจให้ตรงกันว่าหมายถึงทรัพยากรประเภทหนึ่งที่เรียกว่า ทรัพยากรร่วม (common-pool resources) ซึ่งเป็นทรัพยากรประเภทหนึ่งในทางเศรษฐศาสตร์ Elinor Ostorm (1990) นักรัฐศาสตร์ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบการจัดการทางเศรษฐกิจ (Economic Governance) นักวิชาการหญิงคนแรกที่ได้รับรางวัลโนเบลสาขาเศรษฐศาสตร์ ประจำปี ค.ศ. 2009 (พ.ศ. 2552) ได้อธิบายว่าทรัพยากรเหล่านี้มีคุณลักษณะสำคัญอยู่ 3 ประการ

ประการแรก มีลักษณะที่จำกัด หรือ กีดกันให้ผู้อื่นเข้ามาใช้ประโยชน์จากตัวทรัพยากรได้ยากมาก เนื่องจากขอบเขตของทรัพยากรมีขนาดใหญ่ แต่ก็ใช้ว่าจะเป็นไปไม่ได้ขึ้นอยู่กับกติกาและเทคโนโลยี

ประการที่สอง ต้องแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งการบริโภค (Rivalrous) ยิ่งบริโภคมากเท่าไหร่จำนวนทรัพยากรที่ใช้ได้ก็จะน้อยลงเรื่อย ๆ จนอาจหมดไป

ประการที่สาม สามารถเกิดขึ้นใหม่ได้ (Renewable) หากมีวิธีจัดการและดูแลรักษาที่ดี

ตัวอย่างของทรัพยากรเหล่านั้นได้แก่ ที่ดิน น้ำ ป่าไม้ น้ำมัน ก๊าซ ฯลฯ ทั้งนี้สิ่งที่บทความฉบับนี้สนใจคือ **“ที่ดิน”** โดยพิจารณาในแง่ของหน้าดินที่สามารถสร้างผลิตผลทางการเกษตรให้เกิดขึ้นใหม่ได้เสมอ และยังมีขอบเขตที่สามารถจำกัดหรือกีดกันผู้ใช้ทรัพยากรได้ ฉะนั้น สิ่งที่บทความฉบับนี้กำลังจะนำเสนอคือการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรประเภทนี้ ซึ่งได้ศึกษามาจากชุมชนหนึ่ง ชื่อว่า ชุมชนสหกรณ์บ้านคลองโยง

ชุมชนสหกรณ์บ้านคลองโยงและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

คลองโยงเป็นชุมชนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่ในราบลุ่มแม่น้ำท่าจีน เป็นชุมชนเกษตรกรรมภาคกลาง กล่าวคือ ชาวบ้านมีอาชีพทำการเกษตรเป็นหลัก เนื่องจากสภาพพื้นที่ซึ่งมีความอุดมสมบูรณ์มีคลองหลายสายเชื่อมต่อกันและไหลผ่านชุมชน คือ คลองโยง คลองควาย คลองขุดใหม่ และคลองเจ๊ก (คลองชัยขันธ์) และ คลองซอย พื้นที่ของชุมชนแห่งนี้ได้ถูกบุกเบิกหักร้างถางพงโดยบรรพบุรุษของชาวคลองโยง ต่อมาพื้นที่ได้ตกอยู่ในกรรมสิทธิ์ของเจ้าจอมมารดาชุ่มในรัชกาลที่ 4 และตกถอดมาถึงกรมพระยาดำรงราชานุภาพและในสายราชสกุลดิศกุล จนกระทั่งที่ดินได้ตกทอดมาถึงนางประไพพิศ เกตุรายนาค โดยมีนายบุญชิต เกตุรายนาค เป็นผู้จัดการมรดก



ภาพที่ 6 : แผนผังที่ดินชุมชนสหกรณ์บ้านคลองโยง จำกัด
แหล่งที่มา : สหกรณ์บ้านคลองโยง, 2557.

ต่อมานางประไพพิศ เกตุรายนาค (ชาวบ้านเรียกว่าเจ้าหญิงประไพพิศ) ต้องการจะขายที่ดินให้ชาวบ้านไว้ใช้ทำกิน เนื่องจากเห็นแก่ความลำบากเดือนร้อนของชาวบ้าน แต่เนื่องจากชาวบ้านไม่มีเงินเพียงพอ นายบุญชิต เกตุรายนาค จึงติดต่อไปยังนายพล ภู่ระย้า เจ้าหน้าที่สหกรณ์จังหวัดนครปฐมในขณะนั้น เพื่อขอให้ดำเนินการตามนโยบายจัดที่ดินเพื่อการครองชีพของรัฐบาลสมัยนั้น ชาวบ้านจึงทำเรื่องร้องขอไปยังกรมส่งเสริมให้นำเงินจาก “กองทุนหมุนเวียนเพื่อจัดซื้อที่ดินให้เกษตรกร” มาซื้อที่ดินให้ก่อน จากนั้นชาวบ้านจึงรวมตัวกันจัดตั้ง “สหกรณ์เช่าซื้อที่ดินคลองโยง” ขึ้นเพื่อเช่าซื้อที่ดินดังกล่าวกับทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป ทั้งนี้เงินที่นำมาจากกองทุนเพื่อจัดซื้อที่ดินของนายบุญชิต เกตุรายนาค ให้กับชาวบ้านคลองโยงนั้นมีจำนวนทั้งสิ้น 4,507,500 บาท ซื้อที่ดินเป็นจำนวน 1,800 ไร่ 31 ตารางวา ในระหว่างกระบวนการจัดตั้งสหกรณ์เช่าที่ดินคลองโยงในปี 2519 กรมส่งเสริมสหกรณ์ก็ได้มีการเข้ามาพัฒนาพื้นที่ให้ ตามนโยบายของรัฐ เช่น ทำถนน ขุดคลอง จัดระบบชลประทาน สำรวจพื้นที่ รังวัดที่ดิน และจัดวางแผนผังจัดแบ่งแปลงที่ดิน เป็นต้น ซึ่งในตอนแรกมีการจัดแบ่งแปลงที่ดินได้ 85 แปลง แปลงละประมาณ 20 ไร่ เมื่อเสร็จเรียบร้อยจึงจัดให้เกษตรกรที่เช่านาอยู่เดิมลงตามแปลงที่ดินที่ได้จัดแบ่งไว้ และมีการจดทะเบียนเพื่อจัดตั้งสหกรณ์เช่าที่ดินคลองโยงอย่างเป็นทางการในวันที่ 20 พฤศจิกายน 2524 และถือว่าเป็นการจัดตั้งสหกรณ์อย่างสมบูรณ์ (พงษ์ทิพย์ สำราญจิตต์, 2556: 130)

ชาวคลองโยงได้ผ่อนชำระค่าเช่าซื้อที่ดินเรื่อยมาจนกระทั่งในปี พ.ศ. 2549 ความขัดแย้งได้ปะทุขึ้นอย่างรุนแรง เมื่อรัฐบาลพันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร มีนโยบายให้จัดทำโครงการแก้ปัญหาสังคมและความยากจนเชิงบูรณาการ รัฐบาลได้ให้กรมธนารักษ์เรียกคืนที่ดินที่ไม่ใช่ที่สงวนหวงกันจากหน่วยงานทุกหน่วยงานมาดำเนินการจัดให้ราษฎรเช่า หรือ อนุญาตให้ใช้ประโยชน์โดยเสียค่าตอบแทนภายใต้ “โครงการรัฐเอื้อราษฎร์” ฉะนั้นที่ดินของสหกรณ์เช่าที่ดินคลองโยงจึงได้รับผลกระทบ เนื่องจากที่ดินคลองโยงนั้นกรมส่งเสริมสหกรณ์ยืมเงินของ “กองทุนหมุนเวียนเพื่อจัดซื้อที่ดินให้เกษตรกร” มาซื้อที่ดินเพื่อให้ชาวคลองโยงผ่อนชำระในลักษณะเช่าซื้อ โดยรวมตัวกันเป็นนิติบุคคลในนามสหกรณ์เช่าที่ดินคลองโยง แต่ผ่อนชำระยังไม่ทันหมด ประจวบกับนโยบายของรัฐบาลที่

กล่าวไปข้างต้นให้เรียกคืนที่ดิน และตามหลักการเมื่อใช้เงินของรัฐซื้อที่ดินกรรมสิทธิ์ย่อมตกเป็นของรัฐ กรมส่งเสริมจึงต้องคืนที่ดินให้กับเจ้าของกองทุน คือ กระทรวงมหาหาดไทย โดยให้กรมธนารักษ์เป็นผู้จัดการดูแล กรมธนารักษ์จึงเข้ามารังวัดที่ดินแบ่งเขตใหม่เป็น 2 เขต คือ เขตพื้นที่อยู่อาศัย และเขตพื้นที่ทำการเกษตร พร้อมทั้งปรับอัตราค่าเช่าใหม่ในอัตราที่สูงกว่าเดิมมาก (รายละเอียดเพิ่มเติมอย่างสามารถอ่านได้จากงานวิจัยของ บัณฑิต สุนทรวิกรานต์, 2558 เรื่อง การจัดการทรัพยากรร่วมในรูปแบบโฉนดชุมชนเพื่อรักษาพื้นที่เกษตรกรรม กรณีศึกษาชุมชนสหกรณ์บ้านคลองโยง)

จากจุดนี้เองที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างชาวบ้านและหน่วยงานรัฐคือกรมธนารักษ์ เรื่อง การจัดเก็บค่าเช่าที่แพงและกระทบความรู้สึกของชาวบ้านชุมชนคลองโยง นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งกันเองภายในหมู่บ้านในเรื่องของการที่นายหน้าซึ่งเป็นคนภายในหมู่บ้านนำที่ดินของชุมชนไปขายให้กับบุคคลภายนอก ทั้งที่ไม่สามารถขายได้เนื่องจากที่ดินเป็นของรัฐ กล่าวคือ ที่ดินเป็นของกรมธนารักษ์แต่พยายามที่จะขายสิทธิการใช้ประโยชน์ เพราะที่ราชพัสดุสามารถโอนสิทธิในการเช่าใช้ประโยชน์ให้กับผู้อื่นได้ ทำให้ชุมชนเกิดความขัดแย้งกันเองในเรื่องของแนวคิดในการใช้ประโยชน์ที่ดิน กล่าวคือ กลุ่มหนึ่งเห็นว่าควรอนุรักษ์ที่ดินไว้ให้ลูกหลานเพื่อทำเกษตรกรรม แต่อีกกลุ่มหนึ่งต้องการจะขายสิทธิการเช่าที่ดินของตนเนื่องจากแรงจูงใจด้านราคาที่ดินของชุมชนซึ่งเป็นที่ต้องการของคนภายนอกจึงทำให้ที่ดินสามารถขายได้ราคาสูงมาก ความขัดแย้งนี้ทำให้กลุ่มที่ต้องการให้ที่ดินของชุมชนเป็นมรดกตกทอดของลูกหลานจึงได้รวมตัวกันและเข้าร่วมกับเครือข่ายปฏิรูปที่ดินแห่งประเทศไทยเพื่อเรียกร้องให้รัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ แก้ไขปัญหาด้านที่ดินของชุมชนและต้องการได้สิทธิอันชอบธรรมคืนจากรัฐ เนื่องจากชุมชนได้มีหลักฐานการผ่อนชำระค่าเช่าซื้อที่ดินมาเป็นระยะเวลานานจนครบจำนวนแล้ว ฉะนั้นที่ดินควรตกเป็นกรรมสิทธิ์ของชุมชน รัฐบาลข้างต้นจึงได้กำหนดนโยบายโฉนดชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาด้านที่ดินตามข้อเรียกร้องของเครือข่ายปฏิรูปที่ดินของประเทศไทย

สำหรับชุมชนคลองโยงนั้น รัฐบาลได้ดำเนินการตามนโยบายโฉนดชุมชนที่ประกาศไว้โดยรับรองให้ชุมชนสามารถใช้ประโยชน์ในที่ดินราชพัสดุได้ในลักษณะการใช้ที่ดินร่วมกันแบบกรรมสิทธิ์ร่วมในขั้นแรก เพื่อคุ้มครองสิทธิการใช้ประโยชน์ที่ดินของชุมชนไว้ก่อน ต่อมาเมื่อมีการทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2544 ที่กำหนดไว้ว่า ภายหลังจากโอนที่ดินให้กับสหกรณ์นิคมบ้านสร้างพัฒนาแล้ว ไม่ควรโอนกรรมสิทธิ์ที่ราชพัสดุให้กับสหกรณ์นิคมหรือองค์กรอื่นใดอีก หากองค์กรเหล่านั้นต้องการใช้ประโยชน์ที่ดินให้ใช้วิธีจัดทำเป็นสัญญาเช่าแทน (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2544) ในการนี้จึงได้มีมติคณะรัฐมนตรีขึ้นใหม่ในวันที่ 14 ธันวาคม 2553 เพื่อโอนที่ดินให้กับสหกรณ์การเช่าที่ดินคลองโยง จำกัด (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2553) เพื่อดำเนินการในรูปแบบโฉนดชุมชนตามนโยบายของรัฐบาลต่อไป ภายหลักที่ได้รับโอนกรรมสิทธิ์ที่ดินแล้วจึงเปลี่ยนชื่อมาเป็น สหกรณ์บ้านคลองโยง จำกัด ในที่สุด

กลไกการจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาที่ดินของชุมชน

การเรียกร้องของชุมชนเพื่อให้รัฐบาลแก้ไขปัญหาทำให้เกิดการเจรจาพูดคุยจนนำมาสู่การตกผลึกร่วมกันทางความคิดเกี่ยวกับการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างชุมชนกับรัฐบาล และระหว่างภายในชุมชนด้วยกันเอง เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromise) ซึ่งรัฐบาลต้องสูญเสียที่ดินของรัฐให้กับชุมชน และชุมชนต้องเสียสิทธิที่จะไม่ได้กรรมสิทธิ์ในลักษณะปัจเจก แต่จะได้เป็นกรรมสิทธิ์ร่วมกันทั้งชุมชนแทน กล่าวคือ ชาวบ้านแต่ละคนจะไม่ได้โฉนดที่ดินรายแปลง แต่ที่ดินทั้งหมดจะถือว่าเป็นแปลงใหญ่แปลงเดียวมีโฉนดใบเดียวและให้สหกรณ์เป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ ส่วนชาวบ้านทุกคนเป็นสมาชิกของสหกรณ์ และที่ดินที่รัฐบาลโอนให้นี้ชุมชนจะนำมาขายมิได้ ผลแห่งการตกผลึกเชิงความคิดนี้ ได้สร้างกลไกการจัดการความขัดแย้งของชุมชนให้เกิดขึ้นในลักษณะของ “ทวิลักษณ์” ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ชุมชนก็พยายามสร้างกลไกที่สามารถทำให้สมาชิกชุมชนอยู่ร่วมกันได้ แม้จะมีความขัดแย้งและเป็นขั้วตรงข้ามกันทางความคิด โดยชุมชนได้แบ่งกลไกการจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาที่ดินชุมชนออกเป็นสองส่วน คือ **ส่วนแรก** สหกรณ์บ้านคลองโยง ดูแลด้านกฎระเบียบที่ใช้จัดการร่วมกันของชุมชนในการจัดการเรื่องที่ดินและการใช้ประโยชน์

ที่ดินของชุมชน **ส่วนที่สอง** วิสาหกิจชุมชนบ้านโฉนดชุมชนคลองโยง–ลานตากฟ้า ดูแลด้านการพัฒนาทางเศรษฐกิจ

เหตุที่ชุมชนพัฒนากลไกลักษณะนี้ขึ้นมาใช้ในการบริหารจัดการชุมชนนั้นเป็นเพราะภายหลังการได้รับโอนกรรมสิทธิ์ที่ดินและดำเนินการในรูปแบบโฉนดชุมชนตามนโยบายรัฐบาลแล้ว ชุมชนสหกรณ์บ้านคลองโยงเกิดความขัดแย้งด้านแนวคิดในการบริการจัดการที่ดินของชุมชน โดยสมาชิกกลุ่มหนึ่งเห็นว่า การบริหารจัดการในรูปแบบสหกรณ์จะช่วยทำให้สามารถรักษาที่ดินของชุมชนให้ตกทอดถึงลูกหลานได้และไม่เกิดการสูญเสียที่ดินให้กับบุคคลภายนอกชุมชน เนื่องจากข้อบังคับของสหกรณ์ที่ใช้เป็นกติกาในการบริหารจัดการที่ดินนั้น ได้ถูกรับรองด้วยพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดให้มีโฉนดชุมชน พ.ศ. 2553 ซึ่งทำให้กติกาสามารถมีผลบังคับใช้ควบคุมและจัดการเรื่องการใช้ที่ดินของชุมชนได้อย่างเป็นทางการ ไม่เพียงเท่านั้นสหกรณ์ยังมีสถานเป็นนิติบุคคล ซึ่งสามารถถือครองกรรมสิทธิ์ที่ดินทั้งหมดได้ตามที่ประมวลกฎหมายที่ดินระบุรับรองไว้ ทำให้สมาชิกกลุ่มนี้เชื่อมั่นในการบริหารสหกรณ์

ส่วนสมาชิกอีกกลุ่มหนึ่งมีความเห็นแย้งว่า ระบบสหกรณ์มีความล้มเหลวเนื่องจากปัญหาการจัดการในระบบสหกรณ์นั้นสร้างภาระทางการบริหารมากจนเกินไปให้กับชุมชน ส่วนระบบการเงินของสหกรณ์เองก็ไม่ได้ตอบโจทย์ในการพัฒนาทางเศรษฐกิจของสมาชิกในชุมชนด้วย จึงสามารถจัดการได้เพียงเรื่องของกติกาการจัดการที่ดินซึ่งเป็นทรัพยากรที่ชุมชนใช้ร่วมกันเท่านั้น สมาชิกกลุ่มนี้จึงไม่เชื่อมั่นสหกรณ์และร่วมตัวกันจัดตั้งเป็นวิสาหกิจขึ้นเพื่อดำเนินการทางเศรษฐกิจของสมาชิกที่เห็นด้วย และพบว่ามีความคล่องตัวกว่า สามารถตอบโจทย์ในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจได้ดีกว่า อีกประเด็นหนึ่งที่เป็นความเห็นแย้งด้านความคิดคือ รูปแบบการทำเกษตรกรรม กลุ่มวิสาหกิจจะทำเกษตรอินทรีย์ผลผลิตที่ได้ต้องไม่ใช้สารเคมี ซึ่งจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิต และได้พันธมิตรเครือข่ายการทำงานทางสังคมที่ขับเคลื่อนการของชุมชนด้วย แต่กลุ่มสมาชิกที่เชื่อมั่นในการบริหารในรูปแบบสหกรณ์ไม่เห็นด้วยเพราะเห็นว่า

เกษตรอินทรีย์ไม่ได้ตอบโจทย์ทางเศรษฐกิจและไม่ได้ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น การทำการเกษตรแบบนี้ได้ผลช้า

ทั้งนี้แม้องค์กรทั้งสองจะคิดและเชื่อต่างกันแต่การดำเนินงานกับประสานส่งเสริมกันอย่างน่าประหลาดใจ กล่าวคือ กฎระเบียบของสหกรณ์ในการจัดการที่ดินและการรองรับสิทธิการใช้ประโยชน์ที่ดินในรูปแบบกรรมสิทธิ์ที่ให้สหกรณ์เป็นนิติบุคคลที่ถือครองไว้นั้น ได้สร้างความมั่นคงในการถือครองที่ดินให้กับชุมชน ส่วนในด้านที่สหกรณ์ไม่สามารถตอบโจทย์ทางเศรษฐกิจของชุมชนได้ อันเนื่องมาจากความไม่คล่องตัวและกติกาที่เป็นทางการมากจนเกินไปนั้น วิสาหกิจได้เข้ามาทำหน้าที่อุดช่องว่างซึ่งเป็นหน้าที่ซึ่งขาดหายไป และสามารถแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของชุมชนได้ แต่ในขณะเดียวกันองค์กรทั้งสองต่างก็มีความเป็นขั้วตรงข้ามกันด้วย โดยลักษณะที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการนี้ผู้เขียนจะขอใช้กรอบแนวคิดจากตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) ของวรเดช จันทรศร (2556: 136) เพื่อเปรียบเทียบและจำแนกลักษณะในการบริหารจัดการของสององค์กรให้เห็นชัดเจนถึงความเป็นทวิลักษณ์ โดยจะเปรียบเทียบใน 5 ประเด็น คือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม ความผูกพันและการยอมรับ ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1: เปรียบเทียบลักษณะทวิลักษณ์ของการจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาที่ดินของชุมชน

ประเด็นเปรียบเทียบ	สหกรณ์บ้านคลองโยง จำกัด	วิสาหกิจบ้านโฉนดชุมชนคลองโยง-ลานตากฟ้า
1. ภาวะผู้นำ	มุ่งเน้นการควบคุมบังคับใช้อำนาจจากกติกาอย่างเป็นทางการ	มุ่งเน้นการให้ความรู้ความเข้าใจอาศัยการสร้างข้อตกลงร่วมกัน ไม่เน้นความเป็นทางการ
2. การจูงใจ	จูงใจเชิงลบโดยการใช้กติกาบังคับและลงโทษ	จูงใจเชิงบวกโดยการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกัน และผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ

ประเด็นเปรียบเทียบ	สหกรณ์บ้านคลองโยง จำกัด	วิสาหกิจบ้านโฉนดชุมชนคลองโยง-ลานตากฟ้า
3. การทำงานเป็นทีม	ทำงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ซึ่งข้อบังคับสหกรณ์บ้านคลองโยงกำหนด	ทำงานเป็นทีม ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ อย่างที่ภาษาท้องถิ่นเรียกว่า “เป็นกันเอง”
4. การมีส่วนร่วม	สมาชิกมีส่วนร่วมเท่าที่จำเป็นกับกิจกรรมการพัฒนาที่ข้อบังคับสหกรณ์กำหนดบังคับให้ทำตามและกิจกรรมที่ได้ผลประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น และกีดกันการมีส่วนร่วมในการจัดการและการพัฒนาจากหน่วยงานและบุคคลภายนอก เนื่องด้วยทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงานรัฐและบุคคลภายนอก และข้อจำกัดที่ต้องกำหนดให้ชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตของผู้มีสิทธิการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อป้องกันปัญหาการสูญเสียที่ดิน	การมีส่วนร่วมภายในสูง ร่วมกันคิดร่วมกันทำ โดยอาศัยการพูดคุยถกเถียงจนได้ข้อตกลงและเป้าหมายร่วมกันที่จะใช้เป็นกติกาและแนวทางการดำเนินงาน ส่วนการมีส่วนร่วมภายนอกก็เปิดกว้างยอมรับการสนับสนุนที่หลากหลายจากหน่วยงานและบุคคลภายนอกชุมชนเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันกับสังคมในรูปแบบการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคคลหรือองค์กรภายนอกที่มุ่งขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาในลักษณะเดียวกัน
5. ความผูกพันและการยอมรับ	มีลักษณะการผูกพันกันแบบเครือญาติในระหว่างสมาชิก แต่ไม่มีความผูกพันในลักษณะเดียวกันนี้ระหว่างสมาชิกกับคณะกรรมการการมุ่งบังคับใช้กติกาที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการร่างกติกาต่ำ ทำให้สมาชิกไม่ยอมรับกติกาและการดำเนินงานของคณะกรรมการ	มีลักษณะการผูกพันกันแบบเครือญาติทั้งในระหว่างสมาชิกด้วยกันและคณะกรรมการกับสมาชิก การเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเต็มที่ในการร่างข้อตกลงที่ใช้เป็นกติกาและแนวทางการดำเนินงาน สมาชิกจึงยอมรับและปฏิบัติตามกติกาอย่างสมัครใจ

แหล่งที่มา : ผลการศึกษาวิจัยชุมชนสหกรณ์บ้านคลองโยงของ บัณฑิต สุนทรวิกรานต์, 2558: 198.

จากภาพจะสังเกตเห็นได้ว่า การบริหารจัดการของชุมชนมีลักษณะความเป็นขั้วตรงข้ามกันอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นหลักการจัดการความขัดแย้งของกลไกนี้ กลไกนี้ไม่ได้ปฏิเสธว่าความขัดแย้งไม่ได้มีอยู่ และแน่นอนว่าความขัดแย้งมีอยู่ แต่ว่าชุมชนสามารถเดินหน้าจัดการที่ดินและพัฒนาชุมชนร่วมกันได้ภายใต้กลไกบางอย่าง ซึ่งกลไกที่ผู้เขียนนำเสนอนี้มีหลักการสำคัญ ๆ อยู่ 5 ประการ ดังนี้

ประการแรก ไม่ปฏิเสธการมีอยู่ของความขัดแย้ง

ประการที่สอง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความต้องการที่จะใช้ประโยชน์ที่ดิน หรือ ทรัพยากรร่วมรูปแบบอื่น

ประการที่สาม ชุมชนมีความขัดแย้งกันทางความคิดและแบ่งออกเป็นสองฝ่ายชัดเจน

ประการที่สี่ สร้างกลไกขึ้นจากความต้องการของขั้วความคิดทั้งสองฝ่ายในชุมชน โดยกลไกต้องสร้างองค์กรที่สามารถจัดการได้ 2 เรื่องจึงจะสามารถจัดการความขัดแย้งได้ คือ องค์กรที่ทำหน้าที่ดูแลกติกาในการจัดการที่ดิน หรือทรัพยากรร่วมรูปแบบอื่นของชุมชน และองค์กรที่ทำหน้าที่ดูแลทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน

ประการที่ห้า ชุมชนต้องมีสถานะเป็นนิติบุคคลและกฎหมายให้การรับรองกติกาในการจัดการทรัพยากรร่วมของชุมชน

ซึ่งหากกรณีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและว่าด้วยการจัดการทรัพยากรร่วมแล้ว ผู้เขียนเห็นว่า หากลองนำวิธีการนี้ไปใช้อาจจะช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของชุมชนได้ไม่มากก็น้อย

บทสรุป

บทความนี้ได้พยายามทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งต่าง ๆ ที่น่าสนใจ โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจกับนิยามความหมาย และวิธีการในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของวิธีการจัดการความขัดแย้งที่นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ จากการจัดการความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บทกรอบคิดทฤษฎีสองมิติ แนวคิดในการจัดการความแย้งเชิงกระบวนการ การจัดการความขัดแย้ง

ตามแนวทางสันติวิธี ไปจนถึงการจัดการความขัดแย้งที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามบริบทและสถานการณ์ความขัดแย้งนั้น ซึ่งในท้ายที่สุดผู้เขียนพยายามเสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งเฉพาะกรณีที่เรียกว่า ทวิลักษณ์เชิงลักษณะในการจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาที่ดินของชุมชน เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในการจัดการกับความขัดแย้งสำหรับบางกรณีที่สังคมมีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกันนี้ ซึ่งแนวทางนี้เหมาะกับการจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวเนื่องกับการจัดการทรัพยากรในประเภทที่เรียกว่า “ทรัพยากรร่วม” โดยอาจไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงที่ดินก็ได้ หากแต่สามารถประยุกต์ใช้กับชุมชนที่ต้องการจัดการทรัพยากรร่วมเหล่านี้ในรูปแบบอื่น อาทิ น้ำ ป่าไม้ ก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น หลักการสำคัญคือ ชุมชนมีความขัดแย้งกันทางความคิดและแบ่งออกเป็นสองฝ่ายชัดเจน สร้างองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นกลไกจากคนสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งดูแลเรื่องกติกา และอีกฝ่ายดูแลเรื่องเศรษฐกิจ เพื่อที่จะทำหน้าที่เติมเต็มแก่กันในส่วนที่ขาดหายไปของชุมชน ผู้เขียนจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแนวทางนี้น่าจะมีประโยชน์แก่ชุมชนที่ต้องการขับเคลื่อนชุมชนให้ก้าวพ้นความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

เอกสารอ้างอิง

โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์และคณะ. (2550). **สันติ-สุขภาวะ สันติวิธีกับการจัดการความขัดแย้งในระบบสุขภาพ**. นนทบุรี: สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ (สวสส.)

ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ. (2550). **การจัดการความขัดแย้งในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท.

นรินทร์ องค์อินทรีย์. (2549). **การจัดการความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท.

บัณฑิต สุนทรวิกรานต์. (2558). การจัดการทรัพยากรร่วมในรูปแบบโฉนดชุมชนเพื่อรักษาพื้นที่เกษตรกรรม กรณีศึกษา ชุมชนสหกรณ์บ้านคลองโยง. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พงษ์ทิพย์ สำราญจิตต์. (2556). **โฉนดชุมชนจินตภาพที่จับต้องได้**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เดือนตุลาคม.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

วรเดช จันทรศร. (2556). **ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.

วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). **การจัดการความขัดแย้งและการขอโทษ**. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2544) (25 ธันวาคม). มติคณะรัฐมนตรี 25 ธันวาคม 2544. **การพิจารณาการโอนกรรมสิทธิ์ที่ดินราชพัสดุให้แก่สหกรณ์นิคมบ้านสร้างพัฒนา จำกัด.**

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2553ก) (30 มีนาคม). มติคณะรัฐมนตรี 30 มีนาคม 2553. **ขอยกเว้นมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2544**.

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2553ข) (12 ธันวาคม). มติคณะรัฐมนตรี 30 ธันวาคม 2553. **การขายที่ดินราชพัสดุให้สหกรณ์การเช่าที่ดินคลองโยง จังหวัดนครปฐม**.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2533). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: ตะเกียง

Elinor Ostrom. (1990). **Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action**. Cambridge: Cambridge University Press.

Suna Tekel. (2014). The Forgotten Name on the Relational Organization Theory: Mary Parker Follett. **European Journal of Research on Education**. 2 (Special Issue 6): 34-40.

M. Afzalur Rahim & Nace R. Magner. (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups. **Journal of Applied Psychology**. 80: 122-132.