

(บทความวิชาการ)

การจัดการความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกร

Conflict Management in Agricultural Organizations

นภาพรณ โตสติ^{1*} เพชร ทวีวงศ์²

Napawan Tosati, Pech Taveevong

¹สำนักงานเกษตรจังหวัดตราด กรมส่งเสริมการเกษตร

²สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี ประเทศไทย 11120

¹Trat Provincial Agricultural Extension Office, Department of Agricultural Extension

²School of Agriculture and Cooperative, Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi, Thailand, 11120

*Corresponding author : sriwhitetosati@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งอธิบายการจัดการความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกร ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันของสมาชิกเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ผลผลิต ที่สามารถนำไปสู่การสร้างที่ยั่งยืนในภาคการเกษตรขึ้นได้ ความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเกิดขึ้นได้จากการมีเป้าหมาย วิธีการทำงาน หรือการจัดสรรทรัพยากรที่แตกต่างกัน หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม จะส่งผลให้เกิดการบั่นทอนประสิทธิภาพและความสามัคคีภายในองค์กรเกษตรกร อย่างไรก็ตาม การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์จะสามารถเปลี่ยนปัญหาให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรเกษตรกรขึ้นได้ ซึ่งแนวทางการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ การประสานประโยชน์ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม โดยพิจารณาคุณค่าและผลลัพธ์ที่ได้รับจากแต่ละแนวทาง ทั้งในด้านการเสริมสร้างความสามัคคีพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา เสริมสร้างประสิทธิภาพในการผลิตทางการเกษตร ส่งเสริมบรรยากาศในการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรเกษตรกรเกิดความยั่งยืน โดยอ้างอิงงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนบทวิเคราะห์ ทำให้บทความนี้เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งองค์กรเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : การจัดการ, ความขัดแย้ง, องค์กรเกษตรกร

Abstract

This article aims to explain conflict management within agricultural organizations. These organizations focus on collaborative efforts among members to enhance knowledge and productivity, ultimately contributing to sustainable agricultural practices. Conflicts in agricultural organizations are inevitable, often arising from differences in goals, work methods, or resource allocation. If not appropriately managed, such conflicts can undermine organizational efficiency and unity. However, constructive conflict management can transform these issues into opportunities for organizational development. The five approaches to conflict management include collaboration, accommodation, competition, avoidance, and compromise, with consideration given to the values

and outcomes derived from each approach. These include fostering unity, developing problem-solving strategies, enhancing agricultural production efficiency, promoting a cooperative atmosphere, improving communication effectiveness, and creating an environment supporting agricultural organizations' sustainable development. Relevant research and theories support this analysis and substantiate the discussion, making this article a vital tool for effectively applying conflict management strategies within agricultural organizations.

Keyword : Management, Conflict, Agricultural Organization

บทนำ

องค์กรเกษตรกร (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2556) หมายถึง กลุ่มของเกษตรกรที่รวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เป็นข้อจำกัดของเกษตรกรรายย่อย หรือเพื่อพัฒนาสภาพการประกอบอาชีพและชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีโครงสร้างการดำเนินงานและระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ประเภท คือ แบ่งตามลักษณะประเภทการรับรองของกฎหมาย ได้แก่ องค์กรเกษตรกรที่เป็นนิติบุคคล อาทิ เช่น กลุ่มเกษตรกร (Agricultural Groups) สหกรณ์การเกษตร (Agricultural Co-operatives) องค์กรเกษตรกรที่ไม่เป็นนิติบุคคล อาทิเช่น กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มอาชีพการเกษตร กลุ่มยุวเกษตรกร และแบ่งตามลักษณะประเภทของระดับการพัฒนา แบ่งเป็นองค์กรเกษตรกรระดับพื้นฐาน และองค์กรเกษตรกรระดับก้าวหน้า จะเห็นได้ว่าองค์กรเกษตรกรถือเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาของเกษตรกรและชุมชนเกษตร โดยองค์กรเกษตรกรมีจุดมุ่งหมายของการรวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาด้านต่างๆ เช่น การผลิต การจัดหาปัจจัยการผลิต การตลาด การแลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต รวมถึงการลดการพึ่งพาการสนับสนุนจากบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก ทำให้องค์กรเกษตรกรมีบทบาทสำคัญในการสร้างสังคมที่เข้มแข็งและยั่งยืน

ลักษณะขององค์กรเกษตรกรที่มีในประเทศไทย เช่น สหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของเกษตรกรเพื่อจัดหาปัจจัยการผลิต การเก็บเกี่ยว และการจำหน่ายในรูปแบบที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ สหกรณ์การเกษตรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ไม่แสวงหาผลกำไรสูงสุด แต่เน้นการสร้างประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก ซึ่งการรวมตัวในรูปแบบนี้ยังทำให้เกษตรกรสามารถซื้อปัจจัยการผลิตในราคาที่ถูกลง เนื่องจากมีอำนาจในการต่อรองจากการสั่งซื้อปริมาณมาก ทำให้ลดความเสี่ยงในการเจรจาต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง (Nicolas Faysse and Wattanaï Onsamrarn, 2561) ลักษณะขององค์กรเกษตรกรที่รวมตัวกันเป็นกลุ่มเกษตรกรแบบหลวม ๆ และไม่ได้มีสถานะทางกฎหมาย แต่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ การช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน กลุ่มเกษตรกรอาจประกอบด้วยกลุ่มผู้ปลูกพืชชนิดเดียวกันที่รวมตัวกันเพื่อการซื้อปัจจัยการผลิต การจัดการความรู้ หรือการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการผลิตและจำหน่าย โดยกลุ่มเกษตรกรนี้สามารถช่วยสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในชุมชน และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพตลาดและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดีขึ้น (กระทรวงพาณิชย์, 2563) นอกจากนี้องค์กรเกษตรกรยังเป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีที่สำคัญ เกษตรกรในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมหรือการสัมมนากับผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ที่สามารถนำไปใช้ในการทำเกษตรกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ช่วยให้เกษตรกรเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และปรับตัวต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมได้ดีขึ้น เป็นต้น กล่าวได้ว่า องค์กรเกษตรกรเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเกษตร ซึ่งการรวมกลุ่มของเกษตรกรในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสหกรณ์ การเกษตรหรือกลุ่มเกษตรกร จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ลดการพึ่งพาบุคคลภายนอก และส่งเสริมการพัฒนาเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน บทบาทขององค์กรเกษตรกรนี้จึงเป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุนการพัฒนาชุมชนและสร้างอนาคตที่มั่นคงให้แก่เกษตรกร

ความสำเร็จขององค์กรเกษตรกร คือ การให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันในรูปแบบกลุ่มอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม อุปสรรคที่สำคัญขององค์กรเกษตรกร คือ ความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ สาเหตุสำคัญมาจากสมาชิกในกลุ่มมาจากหลากหลายพื้นฐาน จึงมีความเชื่อและมุมมองที่แตกต่างกัน ทำให้บางครั้งเกิดความเข้าใจผิดหรือการกระทบกระทั่งกันขึ้น (ศรีเสด็จ กองแกน, 2566) โดยความขัดแย้งภายในองค์กรเกษตรกรนั้นอาจเกิดขึ้นจากการจัดสรรผลประโยชน์ การตัดสินใจด้านการผลิตหรือการตลาดที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่การขาดความสามัคคีและความไว้วางใจระหว่างสมาชิก ดังนั้นการเรียนรู้เกี่ยวกับผลกระทบของความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกรจะทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในด้านความสามัคคี ประสิทธิภาพการทำงาน ความน่าเชื่อถือ และเศรษฐกิจของชุมชน ผลกระทบเหล่านี้ไม่เพียงแต่กระทบต่อองค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงวิถีชีวิตของสมาชิกและคนในชุมชน (Pereira, 2019 และ Ortmann & King, 2007)

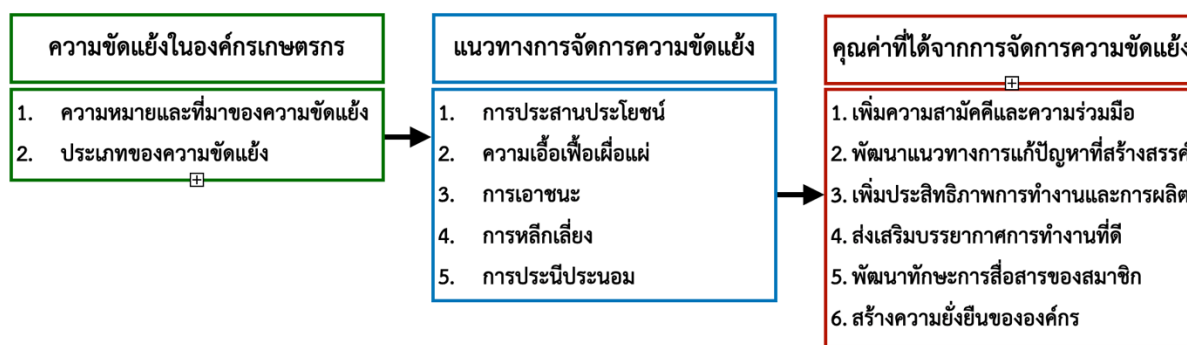
บทความนี้ต้องการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรเกษตรกรที่ดีและเหมาะสม ที่สามารถช่วยให้สมาชิกเข้าใจกันและลดโอกาสการเกิดความขัดแย้ง ดังนั้นการมีแนวทางการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรเกษตรกรอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งไม่เพียงช่วยลดความขัดแย้ง แต่ยังช่วยสร้างความสามัคคีและความไว้วางใจในกลุ่ม เช่น การสร้างช่องทางสำหรับการเจรจาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถช่วยส่งเสริมความสามัคคีและความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่มได้เป็นอย่างดีจะทำให้เราสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้แก่ชุมชน

วิธีการศึกษาค้นคว้า

มุ่งหาคำอธิบายในลักษณะวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษาค้นคว้าจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอย่างมีระบบระเบียบและมีกฎเกณฑ์ จากหนังสือ วารสาร บทความ ผลงานวิจัย หลังจากนำไปวิเคราะห์ เสนอคิดเห็น และสรุปผลเป็นข้อความรู้

แนวคิดการศึกษาค้นคว้าการจัดการความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกร

กรอบแนวคิดในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ "การจัดการความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกร" ในบทความนี้จะแสดงลำดับขั้นตอนและความสัมพันธ์ระหว่างเนื้อหาเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกรเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกมีเป้าหมาย ความต้องการ หรือแนวทางการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน ส่งผลให้ความสามัคคีในกลุ่มลดลงและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรลดลง 2) แนวทางการจัดการความขัดแย้งมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก แต่และรูปแบบในการจัดการความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นการประสานประโยชน์ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง หรือการประนีประนอม มีข้อดีและข้อจำกัดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป และ 3) คุณค่าที่ได้จากความขัดแย้งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรเกษตรกร โดยการเสริมสร้างคุณค่าทั้งในด้านความร่วมมือ ประสิทธิภาพ และบรรยากาศการทำงานที่ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตและมีความยั่งยืนแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการอธิบายการจัดการความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกร

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรเกษตรกร

การเริ่มต้นทำความเข้าใจความหมายของ “ความขัดแย้ง” สำหรับผู้เขียนให้ความสำคัญกับการศึกษางานของนักวิชาการ 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในการอธิบายในเรื่องนี้ คือ 1) Kenneth W. Thomas อ้างอิงใน (Thomas, K. W. ,1992) ให้นิยามความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มมีเป้าหมาย หรือค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกัน และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้พร้อมกัน เช่น ความขัดแย้งเกิดจากการที่แต่ละฝ่ายพยายามควบคุมทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมของตัวเอง ดังนั้นความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นในบริบทที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือกลุ่มที่ต้องการบรรลุเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน 2) Louis R. Pondy อ้างอิงใน (Pondy, L. R. ,1967) ให้นิยาม ความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีหลายขั้นตอน และยังเน้นว่าความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่มีการรับรู้ หรือรู้สึกถึงความไม่ลงรอยกัน ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือ กลุ่มมองเห็นว่าความต้องการ หรือความคาดหวังของตนได้รับผลกระทบจากการกระทำของผู้อื่น ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีการพัฒนาและเคลื่อนไปตามขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การก่อตัวไปจนถึงการเปิดเผยและการแก้ไข และ 3) Dean G. Pruitt อ้างอิงใน (Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. ,1986) ให้นิยามความขัดแย้งว่าเป็นสถานการณ์ที่คู่ขัดแย้งสองฝ่ายมีความสนใจที่ไม่สอดคล้องกัน โดยความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุ

ความต้องการได้พร้อมกัน นอกจากนั้นยังอธิบายว่าความขัดแย้งอาจนำไปสู่การเจรจาต่อรองซึ่งเป็นกระบวนการในการหาทางออกหรือการประนีประนอม เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดตามเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ดังนั้นความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่แย่อเสมอไป แต่สามารถเป็นโอกาสในการสร้างข้อตกลงที่ส่งผลดีต่อทั้งสองฝ่าย

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ หรือกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มคนมีความต้องการเป้าหมาย หรือค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกัน โดยที่แต่ละฝ่ายรู้สึกว่าการต้องการ หรือ ผลประโยชน์ของตนได้รับผลกระทบจากการกระทำของผู้อื่น ทำให้เกิดความพยายามควบคุมทรัพยากร หรือ สภาพแวดล้อมของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะฝ่ายตน ซึ่งความขัดแย้งมีหลายขั้นตอน ตั้งแต่การรับรู้และรู้สึกถึงความไม่ลงรอยกัน ไปจนถึงการเปิดเผยปัญหา ซึ่งอาจนำไปสู่การเจรจาต่อรองเพื่อหาทางแก้ไข หรือ ประนีประนอม โดยผลลัพธ์อาจส่งผลดีหากมีการจัดการอย่างเหมาะสม

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานร่วมกันในองค์กรเกษตรกรที่เกิดขึ้นได้ในทุกระดับขององค์กร เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมักมีพื้นฐานที่ต่างกัน ทั้งในแง่ของบุคลิกภาพ ประสบการณ์ และเป้าหมายส่วนตัวในการทำงานแบบทีม ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็นที่ต่างกันในด้าน การดำเนินงาน วิธีการแบ่งงาน หรือแนวทางการแก้ไขปัญหา ดังนั้นการจัดการกับความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและเสริมสร้างความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ซึ่งความขัดแย้งในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภท โดยแต่ละประเภทมีสาเหตุและผลกระทบที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่าง เกี่ยวกับการดำเนินงานหรือวิธีการในการทำงาน เช่น การตัดสินใจในกระบวนการผลิต การแบ่งงาน และการตั้งเป้าหมาย ซึ่งความขัดแย้งด้านงานอาจส่งผลดีต่อการตัดสินใจของทีม หากมีการจัดการอย่างสร้างสรรค์ เพราะช่วยให้เกิดมุมมองที่หลากหลายและความคิดใหม่ ๆ อย่างไรก็ตามหากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจทำให้เกิดความตึงเครียดระหว่างสมาชิกและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Jehn, 1995)

2. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างในบุคลิกภาพ ค่านิยม หรืออารมณ์ระหว่างสมาชิก ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์นี้มักส่งผลกระทบเชิงลบ เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจลดความสามัคคีและสร้างบรรยากาศที่ไม่ดีในองค์กร ซึ่งความขัดแย้งประเภทนี้ยังส่งผลให้สมาชิกสูญเสียพลังงานในการทำงานและลดประสิทธิภาพของทีม เนื่องจากสมาชิกอาจมุ่งเป้าไปที่ความรู้สึกไม่พอใจระหว่างบุคคล แทนที่จะโฟกัสกับงานที่ต้องทำ (Amason, 1996)

3. ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process Conflict) เป็นความขัดแย้งด้านกระบวนการเกิดจากความไม่เห็นพ้องเกี่ยวกับวิธีการจัดสรรทรัพยากร เช่น เวลาหรือภาระหน้าที่ รวมถึงบทบาทของสมาชิกในทีม โดยความขัดแย้งประเภทนี้มักเกี่ยวข้องกับการจัดการเวลา การกระจายงาน และการมอบหมายงานที่ไม่เป็นธรรม การจัดการที่ไม่ดีอาจทำให้สมาชิกบางคนรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจและขาดความตั้งใจในการทำงาน (Wageman, 1995)

4. ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อมีการมอบหมายงานหรือบทบาทที่ไม่ชัดเจน สมาชิกอาจไม่แน่ใจในหน้าที่ของตนเอง หรือไม่เข้าใจความคาดหวังจากหัวหน้างาน

หรือจากเพื่อนร่วมทีม ซึ่งความขัดแย้งด้านบทบาทนี้ส่งผลให้เกิดความเครียดและความไม่แน่นอนในงาน และหากไม่ได้รับการแก้ไข อาจทำให้สมาชิกลดประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิก (Katz & Kahn, 1978)

5. ความขัดแย้งเชิงนโยบายและกฎระเบียบ (Policy and Normative Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เห็นด้วยกับนโยบาย กฎระเบียบ หรือขั้นตอนการทำงาน สมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในองค์กร เช่น วิธีการดำเนินงานหรือการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่สนับสนุนกับกลุ่มที่ต่อต้าน ซึ่งความขัดแย้งประเภทนี้อาจทำให้เกิดปัญหาในเชิงกลยุทธ์ และอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร (Jehn, 1997)

6. ความขัดแย้งด้านเป้าหมาย (Goal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการมีเป้าหมายที่แตกต่างกันในทีม เช่น สมาชิกบางคนอาจมุ่งเน้นไปที่คุณภาพ ในขณะที่คนอื่นอาจมุ่งเน้นไปที่ปริมาณ โดยความขัดแย้งประเภทนี้อาจนำไปสู่การขัดแย้งในการตัดสินใจและลดประสิทธิภาพของทีม เนื่องจากสมาชิกต่างมุ่งไปในทิศทางที่ต่างกัน (Pfeffer & Veiga, 1999)

ความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกรเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกมีเป้าหมาย ความต้องการหรือแนวทางการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น การแบ่งปันผลประโยชน์และการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งอาจส่งผลให้ความสามัคคีในกลุ่มลดลงและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรลดลง อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ปัญหานี้อาจกลายเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกและองค์กร แนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนปัญหาให้เป็นแรงขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ

แนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกร

ความขัดแย้งเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มหรือองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ และเป็นแรงกระตุ้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในการสร้างการเติบโตของกลุ่มหรือองค์กร ด้วยการจัดการความขัดแย้งที่ดีจะสามารถนำไปสู่การสร้างผลกระทบในเชิงบวกขึ้น เช่น การใช้ความขัดแย้งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มหรือองค์กร การใช้ความขัดแย้งกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปรับปรุงคุณภาพงาน เป็นต้น จึงควรมีการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกให้มีความเคารพซึ่งกันและกัน (Rahim, 2001)

แนวทางการจัดการความขัดแย้งมีหลายประเภทที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกรหรือกลุ่มองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยแนวทางที่ใช้แตกต่างกันไปตามระดับความสำคัญที่ให้กับความกังวลของตนเองและของผู้อื่น ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 5 แนวทาง ได้แก่ การประสานประโยชน์ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม ซึ่งการนำไปใช้จะถูกพิจารณาผ่านทัศนคติของผู้เข้าถึงเจตนาของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในสองมิติ คือ ในมิติแรกจะอธิบายระดับความพยายามตอบสนอง (สูงหรือต่ำ) ของบุคคลต่อความกังวลของตนเอง และในมิติที่สองจะอธิบายระดับความพยายามตอบสนอง (สูงหรือต่ำ) ของบุคคลต่อความกังวลของผู้อื่น ดังภาพที่ 2 ซึ่งแสดงถึงทิศทางการสร้างพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นในระหว่างความขัดแย้ง (Rahim, 2001)



ภาพที่ 2 แบบจำลองสองมิติของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล

ที่มา: (ดัดแปลงจาก Rahim, 2001)

1. **รูปแบบการประสานประโยชน์ (Integrating Style)** แนวทางนี้เน้นการจัดการความขัดแย้งโดยให้ความสำคัญกับความกังวลของทั้งสองฝ่ายในระดับสูง ใช้การแก้ปัญหาผ่านการเปิดกว้าง แลกเปลี่ยนข้อมูล และการสำรวจข้อแตกต่างเพื่อหาวิธีการที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ โดยการเผชิญปัญหาที่แท้จริงอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งช่วยให้สมาชิกที่มีมุมมองแตกต่างสามารถเข้าใจความคิดของกันและกัน ลดความเข้าใจผิด และพัฒนาวิธีแก้ไขที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจในระดับสูงสุด (Rahim, 1983 และ Thomas & Kilmann, 1974)

2. **รูปแบบความเอื้อเพื่อผู้อื่น (Obliging Style)** แนวทางนี้ให้ความสำคัญกับความกังวลของผู้อื่นมากกว่าตนเอง โดยพยายามลดความแตกต่างและเน้นย้ำถึงความเหมือนกัน เพื่อสนองข้อกังวลของอีกฝ่ายและส่งเสริมการเสียสละและความเอื้ออาทร รูปแบบนี้เหมาะสำหรับการยุติความขัดแย้งเล็กน้อยที่ไม่มีผลกระทบมาก แต่หากใช้อย่างไม่เหมาะสมอาจทำให้เกิดความเสียเปรียบหรือถูกครอบงำได้ (Pruitt & Rubin, 1986)

3. **การเอาชนะ (Dominating Style)** แนวทางนี้เน้นการจัดการความขัดแย้งโดยให้ความสำคัญกับความกังวลของตนเองมากกว่าของผู้อื่น เป็นแนวทางการแข่งขันที่มุ่งเอาชนะ เช่น การแย่งชิงตำแหน่งหรือการยืนยันสิทธิของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด แต่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งเพิ่มเติมหากเพิกเฉยต่อความต้องการของฝ่ายตรงข้าม (Thomas, 1992 และ Pondy, 1967)

4. **การหลีกเลี่ยง (Avoiding Style)** แนวทางนี้เน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยไม่ให้ความสำคัญกับความกังวลของทั้งสองฝ่าย มักใช้เมื่อปัญหานั้นมีผลกระทบต่ำหรืออยู่ในช่วงที่เหมาะสมที่จะเลี่ยงปัญหาไปก่อน เช่น การถอนตัวจากสถานการณ์ที่ไม่ต้องการเผชิญหน้า รูปแบบนี้อาจช่วยลดความตึงเครียดชั่วคราว แต่หากใช้อย่างต่อเนื่องอาจทำให้ปัญหายืดเยื้อและไม่ได้รับการแก้ไข (Wageman, 1995 และ Jehn, 1997)

5. **การประนีประนอม (Compromising Style)** แนวทางนี้เน้นการจัดการความขัดแย้งโดยให้ความสำคัญกับความกังวลของทั้งสองฝ่ายในระดับกลาง เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการให้และรับหรือการแบ่งปัน ซึ่งทั้งสองฝ่ายยอมละทิ้งบางสิ่งบางอย่างเพื่อบรรลุข้อตกลงร่วมกัน แม้จะไม่ได้ทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ

อย่างสมบูรณ์ แต่ก็ช่วยให้เกิดทางออกที่เป็นกลางได้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายไม่สามารถได้สิ่งที่ต้องการอย่างเต็มที่ (Thomas & Kilmann, 1974 และ Rahim, 1983)

การจัดการความขัดแย้งในองค์กรเกษตรหรือองค์กรใด ๆ ก็ตามนั้นมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวกและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก แต่ละรูปแบบในการจัดการความขัดแย้งใช้แตกต่างกันไปตามระดับความสำคัญที่ให้กับความกังวลของตนเองและของผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการ 1) ประสานประโยชน์ แลกเปลี่ยนข้อมูล และการสำรวจข้อแตกต่าง 2) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พยายามลดความแตกต่างและเน้นย้ำถึงความเหมือนกัน 3) การเอาชนะ จากแข่งขันที่มุ่งเอาชนะ 4) การหลีกเลี่ยงปัญหา หรือการประนีประนอมจากการให้และรับหรือการแบ่งปัน แนวทางการจัดการความขัดแย้ง มีข้อดีและข้อจำกัดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป การเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมไม่เพียงช่วยแก้ไขปัญหเฉพาะหน้า แต่ยังสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสมที่สุด

คุณค่าสำคัญที่ได้จากการปฏิบัติตามแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรเกษตร

การปฏิบัติตามแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กรเกษตรนำมาซึ่งคุณค่าที่สำคัญและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในหลายด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ดังนี้

1. เสริมสร้างความสามัคคีและความร่วมมือระหว่างสมาชิก เป็นการส่งเสริมความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่เข้มแข็งและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันในองค์กร ชุมชน หรือกลุ่มต่างๆ ผลของการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมความสามัคคีภายในองค์กร ทำให้สมาชิกมีเป้าหมายและแนวทางร่วมกัน (Deutsch, 1973) และการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในองค์กรนำไปสู่การลดความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันและมุ่งเน้นเป้าหมายร่วมได้ดียิ่งขึ้น (Rahim, 2002)

2. ส่งเสริมการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์และพัฒนามุมมองใหม่ เป็นการสนับสนุนให้บุคคลหรือกลุ่มสามารถคิดวิเคราะห์และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีความหลากหลายและสร้างสรรค์ รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดการมองปัญหาและโอกาสจากมุมมองใหม่ๆ ที่อาจไม่เคยพิจารณามาก่อน เพื่อให้ได้แนวทางที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งส่งผลให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กรเกษตร (Jehn, 1995) และหากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความคิดริเริ่มของสมาชิก (Tjosvold, 2008)

3. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิต การปรับปรุงวิธีการทำงาน ทรัพยากร และกระบวนการผลิตให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดความสูญเสียหรือข้อผิดพลาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือเมื่อความขัดแย้งภายในองค์กรได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม การดำเนินงานจะมีความราบรื่น สมาชิกสามารถมุ่งมั่นทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพโดยไม่สูญเสีย

พลังงานไปกับความขัดแย้งที่ไม่ก่อประโยชน์ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานและผลผลิตขององค์กรดีขึ้น (Pruitt & Rubin, 1986) และนอกจากนี้การเพิ่มประสิทธิภาพนี้เป็นผลจากการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ลดความตึงเครียดระหว่างสมาชิกและทีมงาน (Thomas, 1992)

4. เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและเป็นมิตร การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ส่งเสริมการสื่อสาร การยอมรับความแตกต่าง และการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ทุกคนรู้สึกมีคุณค่า เคารพซึ่งกันและกัน และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งช่วยให้ทีมงานมีความกระตือรือร้นและประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมช่วยให้สมาชิกในองค์กรเกษตรกรรู้สึกกลัวเสียงและความคิดเห็นของตนได้รับการยอมรับ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความพึงพอใจในงานจึงเพิ่มขึ้น และส่งผลให้ความผูกพันในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น บรรยากาศที่เปิดกว้างนี้ยังส่งผลต่อการสนับสนุนกันในกลุ่มและสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงาน (Friedman et al., 2000)

5. พัฒนาทักษะการสื่อสารและการแก้ปัญหาของสมาชิก เป็นการเพิ่มศักยภาพให้บุคคลในทีมสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพ และร่วมกันหาวิธีแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นทีม การสร้างความร่วมมือ และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการจัดการความขัดแย้งช่วยส่งเสริมทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สมาชิกจะได้เรียนรู้การสื่อสารที่มีคุณภาพ และการจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการสร้างความร่วมมือในองค์กรและสังคมโดยรวม (Rahim, 2002)

6. เสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร การดำเนินงานและการจัดการองค์กรโดยคำนึงถึงผลกระทบระยะยาวในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง และสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยหลักการและแนวทางในการเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กรที่มีประสิทธิภาพช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อมั่นในองค์กรและพร้อมทำงานร่วมกันในระยะยาว การพัฒนาและปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงาน โดยทำให้สมาชิกพร้อมรับมือกับปัญหาและความท้าทายใหม่ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (Jehn & Mannix, 2001) และสามารถช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวได้ในอนาคต (Tjosvold, 2008)

ดังนั้น การปฏิบัติตามแนวทางการจัดการความขัดแย้งจึงเป็นมากกว่าการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรเกษตรกร โดยการเสริมสร้างคุณค่าทั้งในด้านความร่วมมือ ประสิทธิภาพ และบรรยากาศการทำงานที่ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตและบรรลุเป้าหมายในระยะยาว

บทสรุป

การจัดการความขัดแย้งในองค์กรเกษตรกรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องตระหนักเสมอว่าความขัดแย้งจะเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเกษตรกรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามแนว

ทางการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมจะสามารถเปลี่ยนปัญหาให้กลายเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์และเสริมสร้างคุณค่าให้กับองค์กรเกษตรกร โดยการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความสามัคคี พัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา เสริมสร้างประสิทธิภาพในการผลิตทางการเกษตร ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน การลดความตึงเครียด การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนางานเกษตรกรเกิดความยั่งยืน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนางานเกษตรกรให้ดียิ่งขึ้น การนำแนวทางเหล่านี้มาประยุกต์ใช้จะไม่เพียงช่วยให้องค์กรเกษตรกรรับมือกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม แต่ยังช่วยเสริมศักยภาพในการเติบโตและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนความร่วมมือในระยะยาวได้

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงพาณิชย์. (2563). การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานราก. สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า.
- ศรีเสด็จ กองแกน. (2566). การจัดการความขัดแย้ง. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 1(2), 36-49.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Cooperative Development Collaboration Project in Thailand. (2018). The role of agricultural organizations in community economic development. Bangkok: Cooperative Promotion Department.
- Cooperative Promotion Department. (2018). Guidelines for resolving conflicts in cooperatives. Bangkok: Cooperative Promotion Department.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- District Agricultural Office. (2020). Promotion of the establishment of agricultural organizations in Thailand. Retrieved from <https://www.moac.go.th>
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Nicolas Faysse and Wattana Onsamrarn. (2561). กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยเพื่อการเข้าถึงตลาดสู่การพึ่งพาตนเอง. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 11(3), 13-26.

- Ortmann, G. F., & King, R. P. (2007). *Agricultural cooperatives I: History, theory and problems*. *Agrekon*, 46(1), 40-68.
- Pereira, L. (2019). Conflict management in agricultural cooperatives: Addressing member disputes effectively. *Journal of Rural Cooperation*, 47(2), 133-145.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. McGraw-Hill.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 651-717).
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Consulting Psychologists Press.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.