

# ภาพรวมของ "พัฒนาการขององค์กรชุมชน"

กาญจนา แก้วเทพ

## เกริ่นนำ

เนื่องจากแนวคิดเบื้องต้นของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ผ่านมามีการพัฒนาเพียงด้านเดียวคือ **"การทำประเทศให้เป็นอุตสาหกรรม เป็นเมือง"** แนวคิดเช่นนี้เป็นแนวคิดที่ส่งผลให้ต้องมี "ฝ่ายได้" และ "ฝ่ายเสีย หรือฝ่ายเสียสละ" ในภาคปฏิบัติ ดังนั้น ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมและเมืองเจริญเติบโตก้าวหน้าทันสมัยสมตั้งใจของนักวางแผน ภาคเกษตรและชนบทซึ่งเป็นฝ่ายที่ต้องเสียสละแรงงาน เป็นตลาดรองรับสินค้า เป็นแหล่งวัตถุดิบ ฯลฯ ก็ต้องสูญเสียสิ่งที่เคยมีอยู่ของชุมชนและแปรสภาพมาเป็นถึงขยะรองรับปัญหาต่าง ๆ ของสังคม (ความยากจน การอพยพแรงงาน ภัยธรรมชาติ โรคเอดส์ การเสื่อมโทรมทางศีลธรรม และการสูญเสียลายของวัฒนธรรม ฯลฯ)

เมื่อจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่ตนเองไม่ได้สร้างแต่ต้องเป็นคนแก้ไข ชาวอีสานหนึ่งในกลุ่มชาวชนบทไทย ก็ได้พยายามค้นคว้าปัญหาดังกล่าว วิธีการแก้ไขนั้นบางอย่างก็เป็น "ทางออกส่วนตัว" (individuality) เช่น การอพยพไปขายแรงงานในต่างประเทศ วิธีการเช่นนี้ให้ผลลัพธ์แบบ "ตาดีก็ได้ ตาร้ายก็เสีย" และเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ยั่งยืนถาวร

ส่วนอีกแนวทางหนึ่งนั้นเป็น "การหาทางออกร่วมกัน" (collectivity) เช่น การมาจัดตั้งรวมกลุ่มในรูปแบบโครงการพัฒนา ที่รู้จักกันในนามของ "องค์กรชุมชน" อันที่จริง หนทางออกร่วมกันนี้มีใช้เรื่องใหม่สำหรับชาวชนบทอีสาน เพราะข้อเท็จจริงทางประวัติศาสตร์ที่ผ่านมาเป็นบทสอนแก่ชาวบ้านแล้วว่า "รวมกันเราอยู่ แยกกันเราตาย" แม้แต่ภายใต้สภาพการณ์แบบใหม่ ปัญหาแบบใหม่ แนวทางของ "องค์กรชุมชน" ก็ได้พิสูจน์ให้ชาวชนบทอีสานประจักษ์ว่า เป็นวิธีการที่ค่อนข้างได้ผลแน่นอน มีประสิทธิภาพ และมีอนาคตที่ยั่งยืนยาวนาน แม้ว่าอาจจะยากลำบากกว่าและต้องอาศัยความอดทนมากกว่าก็ตาม

---

\* เอกสารสรุปเรื่อง "พัฒนาการขององค์กรชุมชน" ในงานสัมมนา "ทางเลือกและศักยภาพชาวอีสาน" สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 5-6 ก.ย. 2539.

ปัจจุบันนี้ แนวคิดที่ว่า "องค์กรชุมชน" จะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เป็นผลพวงของการพัฒนาที่ผิดพลาดนั้น ได้ขยายออกไปในหลายกลุ่ม ทั้งหมู่บ้าน นักพัฒนา นักวิชาการ รวมทั้งภาครัฐ (ดังประจักษ์พยานที่ปรากฏอยู่ในแผนฯ 8) อย่างไรก็ตาม องค์กรชุมชนก็มีลักษณะเหมือนสรรพสิ่งทั่ว ๆ ไปคือ มีการเกิด แก่ เจ็บ ตาย และมีความจำเป็นต้องแปรเปลี่ยนไปตามบริบทของความเป็นจริงที่เปลี่ยนไป

ฉะนั้น โจทย์ร่วมสำหรับผู้คนที่สนใจกลยุทธ์การพัฒนาชนบทด้วย "องค์กรชุมชน" จะต้องศึกษาค้นคว้าร่วมกันต่อไปก็คือ จะสร้างองค์กรชุมชนให้เกิดขึ้นมาได้อย่างไร องค์กรชุมชนที่มีหลายรูปแบบ หลากภารกิจ และอยู่ในระดับต่าง ๆ จะก่อรูปมาได้ได้อย่างไร เมื่อเกิดขึ้นมาแล้วจะพัฒนาให้เติบโตเข้มแข็งได้อย่างไร และเมื่อองค์กรเหล่านั้นต้องเผชิญหน้ากับปัญหา หรือต้องพิสูจน์ตนเองท่ามกลางกาลเวลาที่ล่วงไป องค์กรเหล่านั้นจะธำรงรักษาตัวเองเอาไว้ไม่ให้สูญสลายได้อย่างไร

ดูเหมือนว่า วิธีการศึกษาค้นคว้าที่ดีที่สุดคือ การเรียนจากของจริง (อันเป็นวิธีการหลักที่ผู้เขียนบทความทั้ง 4 ท่านซึ่งจะได้กล่าวถึงในตอนต่อไปใช้เป็นวิธีการศึกษา) อันได้แก่ การวิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวจากบรรดาองค์กรชุมชนที่ถือกำเนิดมาและล้มตายไปบ้าง หรือที่ยังคงยืนยงคงกระพันอยู่บ้าง รวมทั้งบางองค์กรที่นับวันยิ่งมีอนาคตแจ่มใสบ้าง รูปธรรมที่เป็นจริงเหล่านี้เป็นประจักษ์พยานทางสำหรับเส้นทางของการพัฒนาองค์กรชุมชนในอนาคตของชนบทไทย

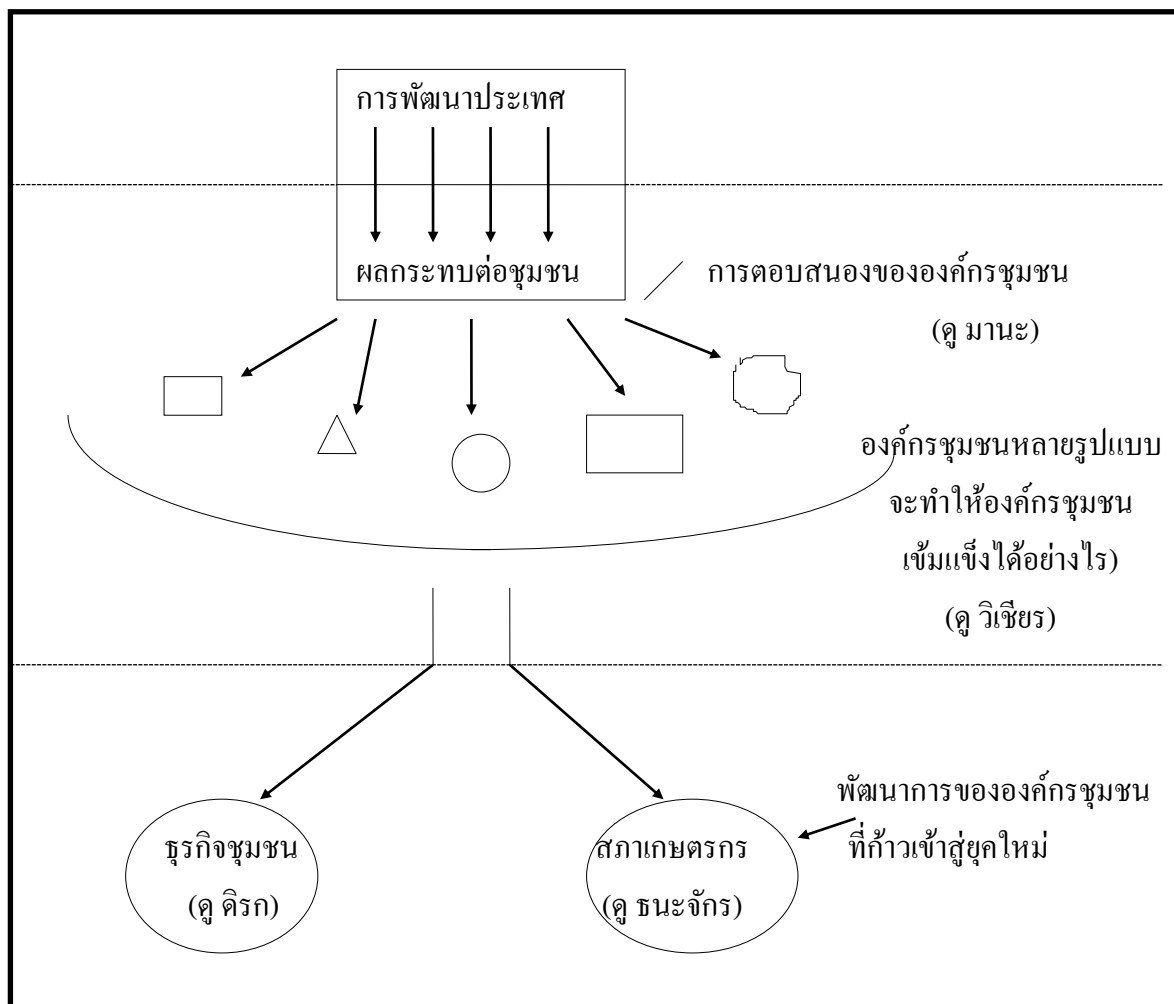
#### ว่าด้วยบทความทั้ง 4

เนื้อหาที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ประมวลมาจากบทความ 4 ชิ้นที่ได้นำเสนอในงานสัมมนาเรื่อง **"ทางเลือกและศักยภาพชาวอีสาน"** จัดโดยสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ระหว่างวันที่ 5-6 กันยายน 2539 โดยรวมอยู่ในประเด็น **"พัฒนาการขององค์กรชุมชน"** บทความทั้ง 4 เรื่องได้แก่

- (1) **"องค์กรชุมชนกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม"** โดย มานะ แก่นคำ (จะอ้างถึงต่อไปว่า "มานะ")
- (2) **"การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน"** โดย วิเชียร แสงโชติ (จะอ้างถึงต่อไปว่า "วิเชียร")
- (3) **"ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาธุรกิจชุมชน"** โดย ดิรก สาระวดี (จะอ้างถึงต่อไปว่า "ดิรก")

(4) "สภาเกษตรกรกับอนาคตขององค์กรเกษตรกรอีสาน" โดย ณะจักร เย็นบำรุง (จะอ้างถึงต่อไปว่า "ณะจักร")

บทความทั้ง 4 นี้ มีความต่อเนื่องกันอันอาจนำเสนอเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ได้เป็นแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 1 : ภาพรวมของบทความ 4 ชิ้นเรื่อง "พัฒนาการขององค์กรชุมชน"

ก่อนที่จะประมวลประเด็นสำคัญ ๆ จากบทความทั้ง 4 นั้น ผู้เขียนมีสังเกตเบื้องต้นดังนี้

(1) ข้อเด่นของบทความทั้ง 4 ที่มีอยู่ร่วมกันคือ เป็นข้อเขียนที่มี "ที่มา" อย่างหลากหลาย เนื่องจากผู้เขียนทั้ง 4 ท่านมีประสบการณ์ทั้งในฐานะกึ่งนักวิชาการและกึ่งนักพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ทำให้เกิดจุดนัดพบระหว่าง "ทฤษฎีกับการปฏิบัติ" นอกจากนี้ งานเขียนทั้ง 4 ชิ้น ก็สังเคราะห์ขึ้นมาจากผลการทำงานที่เป็นจริง ในบางบทความเช่นเรื่องสภาเกษตรกรนั้น ผ่านกระบวนการ

ทำงานที่เป็นพลวัต (dynamics) ด้วยการนำเอางานเขียนไปนำเสนอแลกเปลี่ยนทัศนะ แล้วนำกลับมาแก้ไข และก็นำไปเสนออีกหลายต่อหลายครั้ง

(2) ข้อเสนอต่าง ๆ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับ "กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรชุมชน" นั้นจะเป็นประโยชน์ที่สำคัญของการทำงานตามแผนพัฒนาแผนที่ 8 ซึ่งได้มีจุดเปลี่ยนโคงที่หักเหจากแผนที่แล้ว ๆ มา คือ มีนโยบายที่ "ถือเอาคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา" อย่างไรก็ตาม **การปรับเปลี่ยนความคิดนั้น** อาจจะเป็นไปได้ง่ายดายนะและรวดเร็วกว่า**การเปลี่ยนวิถีการปฏิบัติ** ซึ่งอาจจะเริ่มต้นตั้งแต่คำถามง่าย ๆ ที่สุดว่า การพัฒนาแบบถือเอาคนเป็นศูนย์กลางนั้น จะทำอย่างไร ต้องทำให้แตกต่างจากที่เคยทำอย่างไร ฯลฯ ต่อข้อข้องใจเหล่านี้ ผู้เขียนประเมินว่า มีคำตอบบางคำตอบบรรจุอยู่ในบทความทั้ง 4 ชิ้นนี้

(3) ถึงแม้บทความทั้ง 4 จะมุ่งความสนใจร่วมกันอยู่ที่ "องค์กรชุมชน" ซึ่งโดยส่วนใหญ่หมายถึง "องค์กรชุมชนในชนบท" หากทว่า มานะ (น.2) ไม่ได้จำกัดตัวว่า คงมีแต่ในชนบทเท่านั้นที่จะมีองค์กรชุมชนได้ การจัดตั้งองค์กรชุมชนนั้นสามารถจะเกิดได้ทุกหนแห่งที่มีความพยายามที่จะรวมกลุ่มกันเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างสายสัมพันธ์แห่งการเอื้อเพื่อเกื้อกูลกันขึ้นมา อย่างไรก็ตาม การศึกษาองค์กรดังกล่าวจากชนบท อาจจะเป็นกรณีให้เห็นได้ชัดเจนและง่ายดายนะกว่าเพราะรากฐานความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ และบทเรียนดังกล่าวนี้น่าจะเป็นแนวทางให้แก่ที่อื่น ๆ ได้บ้าง

อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอที่นำเสนอในบทความทั้ง 4 นั้นก็ยังไม่ใช่ข้อสรุปสุดท้าย หากแต่น่าจะเป็นข้อสรุปเบื้องต้นที่ยังต้องการการตรวจสอบและการค้นคว้าเพิ่มเติมต่อไป

## ภาพรวมของเนื้อหา

จากบทความทั้ง 4 เรื่องนั้น ผู้เขียนได้จัดระบบหมวดหมู่เนื้อหาเพื่อความเป็นเอกภาพ ดังนี้

- (1) ขั้นตอนว่าด้วยการพัฒนาองค์กรชุมชน
- (2) กลยุทธ์ที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรชุมชน
  - (2.1) กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและพัฒนากิจกรรม
  - (2.2) กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาโครงสร้างองค์กร
  - (2.3) กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - (2.4) กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาเครือข่ายและแนวร่วม
  - (2.5) กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรวัตถุ
- (3) ตัวอย่างบทเรียนขององค์กรชุมชนในรูปแบบของธุรกิจชุมชน

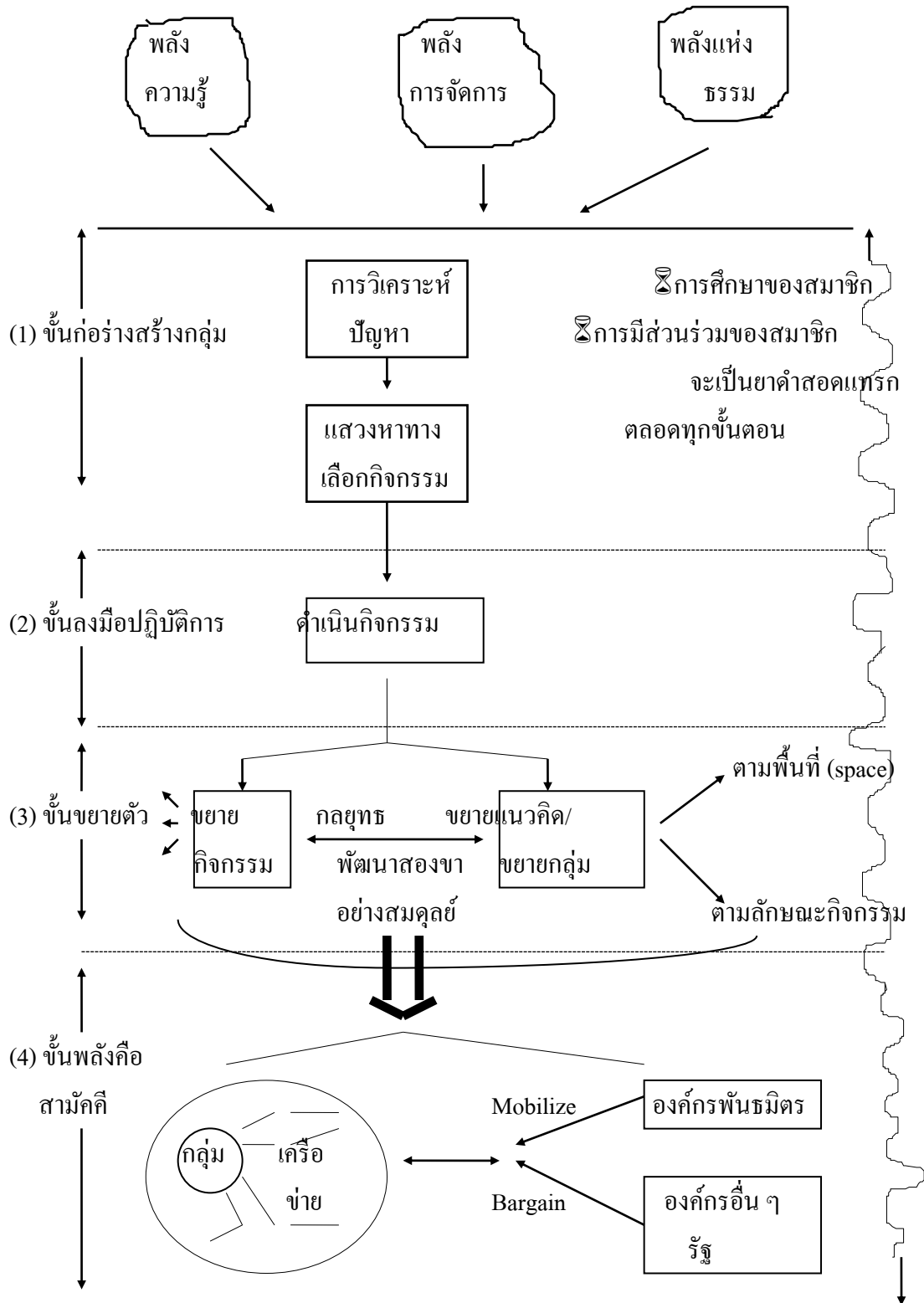
- (4) ตัวอย่างบทเรียนองค์กรชุมชนในระดับมหภาค: สภาเกษตรกร
- (5) ข้อเสนอเรื่องเกณฑ์ในการประเมินความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

### ขั้นตอนของการพัฒนาองค์กรชุมชน

ถึงแม้ว่าตัวอย่างของกลุ่มโครงการพัฒนาที่ผู้เขียนบทความทั้ง 4 ท่านหยิบมาศึกษานั้น จะมีกิจกรรมแตกต่างกันออกไป เช่น กลุ่มพรรณไม้ (ทำกิจกรรมทอผ้าและย้อมสีจากธรรมชาติ) กลุ่มเลี้ยงวัวควายของสหกรณ์การเกษตรท่านางแนว หรือ กลุ่มซื้อขายปุ๋ยของเกษตรกรทำนา ฯลฯ แต่ทว่า หากวิเคราะห์ในเรื่องขั้นตอนของการพัฒนาองค์กรชุมชนเหล่านี้จะพบว่า มีลักษณะร่วมกันซึ่งผู้เขียนได้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- (i) ขั้นตอนการสร้างกลุ่ม และแสวงหาเลือกในระดับความคิด
- (ii) ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติการ (Action stage)
- (iii) ขั้นตอนโตแล้วต้องแตก : ขยายกลุ่ม/ขยายเครือข่าย
- (iv) ขั้นพลังคือความสามัคคี

โดยที่ในทุกขั้นตอนนี้ การศึกษาวิเคราะห์ร่วมกันของชุมชน และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของสมาชิกจะต้องสอดแทรกเป็นยาคำอยู่ตลอดเวลา



ภาพที่ 2 : ขั้นตอนทั่วไปของการพัฒนาองค์กรชุมชน

### (i) **ขั้นก่อสร้างสร้างกลุ่ม (Group Preparation Stage)**

ในขั้นตอนแรกนี้ อาจประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ๆ ที่อาจจะทำได้พร้อม ๆ กัน หรือเหลื่อมล้ำกัน คือ ขั้นการวิเคราะห์ชุมชน และการแสวงหาทางเลือกทำกิจกรรม

(ก) **ขั้นการวิเคราะห์ชุมชน** นับเป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจที่สุดของการทำงานพัฒนาอันเป็นไปตามหลักของพุทธศาสนาที่ว่า "การมีความเข้าใจที่ถูกต้อง (สัมมาทิฐิ) เป็นหลักประกัน (requirement) ของสิ่งอื่น ๆ ที่จะตามมา" ความสำเร็จของการพัฒนานั้นอยู่ที่ชาวบ้านผู้อยู่กับปัญหา มีความเข้าใจต่อปัญหาอย่างถูกต้อง และมีความเข้าใจร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ อย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและความคิดเดียวกัน

เนื้อหาของ**การวิเคราะห์ชุมชน** ประกอบด้วย การ "รู้เรา รู้เขา" เนื่องจากในด้านหนึ่งงานพัฒนายังเป็นกระบวนการต่อสู้กับปัญหา โดยที่ผู้ต่อสู้ต้องรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และผู้อื่น

**วิธีการที่นำมาใช้** ดิรก (น.8) ได้นำเสนอตัวอย่างเทคนิควิธีการประเมินวิเคราะห์ระบบชุมชน (Rural System Analysis) เป็นตัวอย่างของเครื่องมือชิ้นหนึ่งที่จะนำมาใช้ได้ เนื่องจากมีการวิเคราะห์ทั้งระดับชุมชนและระดับครัวเรือน

**ไครบางที่ต้องเข้าใจ** ดูเหมือนความแตกต่างประการหนึ่งระหว่างกลยุทธ์พัฒนาแบบ top-down และ bottom-up นั้น จะอยู่ที่ขั้นตอนแรกนี้เช่นกัน กลยุทธ์แบบ top-down นั้น เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือนักพัฒนาจะเป็นผู้ที่สัมมนาวิเคราะห์ปัญหาและสภาพของชุมชนอย่างเข้าใจ ทะลุปรุโปร่ง และเป็นผู้ตัดสินใจเลือกกว่า แนวทางแก้ปัญหาใดที่เหมาะสม แต่ทว่าเจ้าของปัญหาคือชาวบ้านมักไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการนี้

หรือในกรณีที่อาจจะดีขึ้นมากกว่านั้น แต่ก็ยังไม่ดีที่สุดก็คือ ในกรณีของสหกรณ์ต่าง ๆ ที่รัฐสนับสนุนก่อตั้งขึ้นมา ในกรณีนี้ มักจะมีแต่บรรดาผู้นำและกรรมการเท่านั้นที่เข้าใจปัญหาและเป้าหมายขององค์กร แต่ความเข้าใจของสมาชิกนั้นยังอยู่ห่างไกลจากผู้นำ ดังนั้นจึงมักมีปรากฏการณ์ "หัวกระดิก แต่หางไม่ส่าย" เกิดขึ้นเป็นประจำ ความแตกต่างระหว่างสหกรณ์การเกษตรทำางแนว กับสหกรณ์อื่น ๆ ที่มีมากมายจึงอยู่ที่ทิศทางของการพัฒนาแบบจากล่างขึ้นบน และคุณลักษณะประการหนึ่งของการพัฒนาแบบ bottom-up ก็คือ สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์ชุมชน

**ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น** ในขั้นตอนนี้ก็คือ การเพิ่มพลังความรู้ของชาวบ้านในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การมองเห็นสาเหตุหลัก สาเหตุรอง สาเหตุร่วม การตรวจสอบสาเหตุที่แท้จริง รวมทั้งตรวจสอบการวิเคราะห์ของตัวเองกับคนอื่น ๆ ในชุมชน

(ข) **ขั้นการแสวงหาทางเลือกเพื่อทำกิจกรรม** เนื้อหาของขั้นตอนนี้คือ การระดมความคิดเพื่อเลือกทำกิจกรรมก่อนหลังให้พอเหมาะกับความสามารถของชุมชน (จึงจำเป็นต้อง "รู้เรา") วิธีการแสวงหาทางเลือกนั้น นอกเหนือจากระดมความคิดในกลุ่มตนเองแล้ว วิธีการที่องค์กรชุมชนในภาคอีสานนิยมกระทำคือ การศึกษาดูงานของกลุ่มพัฒนาอื่น ๆ เพื่อเป็นการขยายฐานความรู้ในเรื่องการแก้ปัญหา การคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation) ถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การประเมินความเป็นไปได้ในการทำกิจกรรม รวมทั้งการประเมินโอกาส (opportunities) และขีดจำกัด (limits) ของกลุ่ม

วิเชียร (น.9) ได้ตั้งข้อสังเกตเรื่องการเลือกดำเนินกิจกรรมขององค์กรชุมชนว่า ต้องมีหลักการว่าต้องมีลักษณะรอบด้าน (เศรษฐกิจ การเมือง สังคมวัฒนธรรม) ทั้งนี้เนื่องจากธรรมชาติของแต่ละกิจกรรมนั้น มีธรรมชาติทั้งที่เป็นคุณและเป็นโทษอยู่ในตัวเอง กิจกรรมเศรษฐกิจนั้นให้ประโยชน์ด้านการพัฒนาความเป็นอยู่ แต่ก็เป็นส่วนกระตุ้นกิเลสความโลภที่จำเป็นต้องสร้างสมดุลด้วยกิจกรรมทางวัฒนธรรมที่เน้นการแบ่งปัน การต่อสู้ทางการเมืองเรื่องแย่งชิงอำนาจมักกระตุ้นกิเลสด้านโทสะ ซึ่งหากไม่มีกิจกรรมด้านศาสนาในเรื่องการฝึกสติและเมตตาตามกำกับแล้ว ก็อาจจะแพ้ภัยตัวเองถูกอำนาจเข้าสิง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในขั้นปฏิบัติ ก็คงไม่มีใครสามารถจะทำทุกอย่างทุกด้านในเวลาเดียวกันได้ จึงเป็นภาระกิจของผู้นำองค์กรที่จะทำหน้าที่ "คัดท้าย" กิจกรรมการพัฒนาในภาพรวมให้มีลักษณะรอบด้านตามหลักการในแต่ละช่วงระยะเวลา

ในขั้นตอนของการแสวงหาทางเลือกเพื่อทำกิจกรรมนั้น อาจจะมีการ "วอร์มอัพ" หรือเตรียมจิตใจและระเบียบวินัยของสมาชิกในการมาทำงานกลุ่มร่วมกัน ตัวอย่างเช่น กิจกรรมการออมทรัพย์ของกลุ่มเกษตรกรทำนางแนว ซึ่งนอกจากจะมีเป้าหมายเรื่องการระดมทุนแล้ว ยังเป็นโอกาส "ทดสอบน้ำใจ" ของสมาชิก ในกรณีของงานพัฒนาที่มีพระสงฆ์เป็นผู้นำ อาจจะมีการทำกิจกรรมฝึกฝนจิตใจโดยเฉพาะเช่น การฝึกสติฝึกสมาธิ ซึ่งเป็นเสมือนการถอนวิหิงสาในดินก่อนที่จะมีการหว่านกล้าเพาะปลูก เป็นต้น

(ii) **ขั้นลงมือปฏิบัติการ** ขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่สัมพันธ์กับขั้นตอนที่ผ่านมา คือ หากเลิฟลูกได้สวย ก็จะติดตามได้ง่ายและเข้าเป้า หากกลุ่มสามารถวิเคราะห์ปัญหาและศักยภาพของตนเองให้ได้ใกล้เคียงความจริง และมีประสบการณ์กว้างขวางในการหาทางออก ก็จะเลือกกิจกรรมแรก ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของกลุ่ม ดังเช่น กรณีศึกษากลุ่มทั้ง 3 กลุ่มที่ต่างเลือกกิจกรรมเลี้ยงสัตว์ ทอผ้า ซื่อขายปุ๋ยตามความเหมาะสมของกลุ่ม

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นได้บ่อย ๆ ครั้งก็คือ **ความเข้าใจในเป้าหมาย**ของการมารวมกลุ่ม อันเป็นกิจกรรมในขั้นแรก ในกรณีของสังคมไทยนั้น บรรดากลุ่มสหกรณ์ กลุ่มออมทรัพย์จำนวนไม่น้อยที่ไม่ว่าจะเขียนวัตถุประสงค์เอาไว้อย่างไร แต่ในภาคปฏิบัติ สมาชิกมักรับรู้ ว่า กลุ่มเหล่านี้ก็คือ "กลุ่มกู้ทรัพย์" นั่นเอง ความเข้าใจดังกล่าวทำให้กิจกรรมของสมาชิกวนเวียนอยู่กับ "การกู้เงิน" มากกว่า "การออมเงิน" เป็นต้น

และเนื่องจากงานพัฒนาเป็นกระบวนการเรียนรู้ สิ่งที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ก็คือ ต้องมีการเรียนคิดเรียนรู้ (งานพัฒนาจึงมีลักษณะเสี่ยงภัยในด้านหนึ่ง) มานะ (น.5) ได้เล่าถึงความผิดพลาดในระยะแรกของการทำกิจกรรมสินเชื่อของสหกรณ์ทำนางแนวที่องค์กรชาวบ้านทำหน้าที่เป็นตัวกลางหาเงินจากภายนอกมาให้สมาชิกกู้ยืมเป็นรายบุคคล แต่ทว่าในขณะที่การลองผิดลองถูกนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ทำอย่างไรที่จะทำให้ความผิดพลาดนั้นไม่ส่งผลสะท้อนถึงขั้นกลุ่มแตกหรือกลุ่มล้ม คำตอบข้อหนึ่งก็คือ หากชาวบ้านได้มีส่วนร่วมมาตั้งแต่ต้น เมื่อมีส่วนร่วมในการทำผิด ก็มีโอกาสมิมีส่วนร่วมในการแก้ไขความผิดเช่นกัน

(iii) **ขั้นขยายตัว** ในวงการธุรกิจมีแนวคิดที่แพร่หลายอยู่ประการหนึ่งคือ "โตแล้วต้องแตก" ซึ่งหมายถึงการแตกกิ่งก้านขยายสาขา เหตุผลเบื้องหลังของการขยายตัวดังกล่าวนั้น อาจอุปมาอุปมัยได้กับรูปของสามเหลี่ยม ซึ่งหากจะพุ่งปลายแหลมให้สูงสุดยอด ก็จำเป็นต้องขยายด้านฐานให้กว้างขวางขึ้น เพื่อความมั่นคง โคนล้มได้ยาก เหตุผลดังกล่าวนี้คงนำมาใช้อธิบายได้เป็นบางส่วนกับองค์กรชุมชน

ลักษณะการขยายตัวขององค์กรชุมชนนั้นจะมีอยู่ 2 ทิศทาง ทิศทางแรกคือการขยาย **ประเภทของกิจกรรม** ตัวอย่างเช่น กลุ่มเกษตรกรทำนา ต.สามขา ที่เริ่มกิจกรรมแรก คือ การซื้อขายปุ๋ย ต่อมาก็ขยายกิจกรรมไปยังการซื้อขายข้าวเปลือก และกิจกรรมจัดตั้งโรงสีในท้ายที่สุด

อีกทิศทางหนึ่งเป็นการ**ขยายแนวคิดและกิจกรรมในแง่ของพื้นที่** เช่น กลุ่มเลี้ยงวัวควาย ต.ทำนางแนวที่เริ่มทำกิจกรรมจนได้ผล จึงได้ถ่ายทอดบทเรียนไปยังพื้นที่ใกล้เคียง คือ ต.ละหานนา อ.แวงน้อย และต.โนนทอง อ.แวงใหญ่ เป็นต้น

เพราะเหตุใดทุกครั้งที่ชุมชนใดชุมชนหนึ่งดำเนินกิจกรรมการพัฒนาสำเร็จลุกลงไป ได้ในกลุ่มของตน จึงมักจะตามมาด้วยการพยายามขยายกิจกรรมหรือการขยายแนวคิดไปยังที่อื่น ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะเมื่อมองจากสายตาบุคคลภายนอกที่กำลังมีชีวิตอยู่ในยุคสมัยที่ความรู้มีการผูกขาดลิขสิทธิ์ ความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งที่มียราคา การขยายตัวขององค์กรชาวบ้านก็ยิ่งเป็นสิ่งที่ดี

แปลกตา (ควรมีการศึกษาทักษะและการรับรู้ในเรื่องนี้ของชาวบ้านออกมา เพื่อให้ชาวบ้านมั่นคงกับเหตุผล-rationality-ของการขยายตัว)

สำหรับเหตุผลของ*การขยายกิจกรรม*นั้น คงจะไม่แตกต่างไปจากวิถีคิดของระบบธุรกิจ หากทว่า*การเผยแพร่แนวคิดไปยังกลุ่มอื่น ๆ* นั้น น่าจะมีเหตุผลอยู่ 2-3 ประการ ประการแรกเนื่องมาจากสำนึกเดิมของชาวบ้านที่ทราบว่า คน ๆ เดียว บ้าน ๆ เดียว ชุมชน ๆ เดียว ย่อมมีขีดจำกัดเรื่องทรัพยากร หรือแม้มีพอก็อาจจะไม่สม่ำเสมอ กลยุทธ์ในการแก้ไขจึงเป็นการสร้างเครือข่ายขึ้นมา ดังคำกล่าวของชาวบ้านในยามที่ขาดแคลนสิ่งของบางอย่างว่า "พริกอยู่บ้านเหนือ เกล็ดอยู่บ้านใต้ ตะไคร้อยู่บ้านเพื่อน" ดังนั้น เมื่อมีการขยายฐานงานพัฒนาและความรู้ให้กว้างขวางออกไป การระดมทรัพยากรในการทำกิจกรรมให้หลากหลายก็เป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น หลังจากกลุ่มเลี้ยงวัวควายทั้ง 17 หมู่บ้าน มาตั้งเป็น "ชมรมผู้เลี้ยงสัตว์ภูกระแต" ก็สามารถที่จะทำกิจกรรมได้มากมายหลายด้าน เช่น ออมทรัพย์ ปรับปรุงพันธุ์สัตว์ อาสาสมัครผสมเทียม ดูแลป้องกัน รักษาโรคสัตว์ อาสาสมัครแพทย์สัตว์ ฯลฯ ซึ่งกิจกรรมหลากหลายเช่นนี้คงจะดำเนินไปไม่ได้ หากใช้ทรัพยากรจากฐานหมู่บ้านเดียว

นอกจากนั้น การขยายเครือข่ายยังเป็นหลักประกันด้านความเสี่ยงแบบธุรกิจการประกันสมัยใหม่ แต่อยู่บนพื้นฐานของ "น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า" "ที่เขาทิเร เราใจเขาใจเรา" ด้วยเหตุนี้การขยายแนวทางของกลุ่มจึงเป็น "ความจำเป็น" (necessity) ประการหนึ่งในการธำรงรักษาความยั่งยืนของกลุ่ม มิใช่เป็นเรื่องที่ "ควร" ทำเท่านั้น

(iv) **ขั้นพลังคือสามัคคี** ในขณะที่ในขั้นตอนที่สามนั้น จะเป็นไปตามหลักของ "สามัคคีคือพลัง" หลังจากกลุ่มมีความเข้มแข็งแล้ว ความเข้มแข็งดังกล่าวก็จะสามารถระดม (mobilized) ความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลภายนอกที่เรียกว่า "องค์กรพันธมิตร" เช่น ตัวอย่างของกลุ่มพรรณไม้ที่สามารถขยายกิจกรรมของกลุ่มออกไปทำธุรกิจร่วมด้วยการเปิดสถานีน้ำมันกับบริษัทบางจาก (มหาชน) จำกัด เป็นต้น

รูปแบบการสำแดงพลังของความสามัคคีนอกจากจะเป็นไปในรูปแบบของการระดมความร่วมมือแล้ว ในบางกรณียังต้องเป็นไปในรูปแบบของการต่อรอง ตัวอย่างเช่น เมื่อกลุ่มเกษตรกรสามตำบล อ.โพธาราย จ.ร้อยเอ็ด ได้ต่อสู้เรื่องปุ๋ยปลอมจากบริษัทจนได้ชัยชนะ

และโดยทั่วไปเป็นหลักธรรมชาติที่ว่า ยิ่งกลุ่มของชาวบ้านกลุ่มใดมีความเข้มแข็งมากขึ้น สามารถสำแดงพลังในรูปแบบต่าง ๆ ได้มาก ก็จะยิ่งระดมความสามัคคี และการยอมรับจากบุคคลภายนอกได้มากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น พัฒนาการของสมาชิกเกษตรกรรายย่อยภาคอีสาน ซึ่งเริ่มต้นก่อตั้งโดยเป็นอิสระจากระบบราชการ แต่ในท้ายที่สุดก็ได้รับการยอมรับให้มีสถานภาพเป็น

ตัวแทนกลุ่มหนึ่งของเกษตรกร โดยเป็นหนึ่งใน 14 กลุ่มของสถาบันเกษตรกรที่มีส่วนร่วมร่าง พรบ.สภาเกษตรกรแห่งชาติ (ชนะจักร, น.16)

## กลยุทธ์ที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรชุมชน

### (1) กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและพัฒนากิจกรรม

จากบทความทั้ง 4 ชิ้นจะเห็นได้ว่า กิจกรรมที่องค์กรชุมชนดำเนินการอยู่นั้นมีลักษณะหลากหลายอย่างมาก แต่ก็มีกลยุทธ์บางอย่างแฝงอยู่ในความหลากหลาย เพราะถ้ามีแต่ความหลากหลายเพียงอย่างเดียว อาจจะไปสู่ความสับสนก็ได้

ในที่นี้ จะขอใช้เกณฑ์หลาย ๆ แบบในการจัดประเภทกิจกรรมเพื่อช่วยการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการจัดทำกิจกรรมของชุมชนให้มีความหมายมากขึ้น

ตัวอย่างเกณฑ์แรก ๆ เช่น การแบ่งกิจกรรมตามลักษณะการทำหน้าที่และวัตถุประสงค์ อาจแบ่งกิจกรรมของชุมชนได้ดังนี้

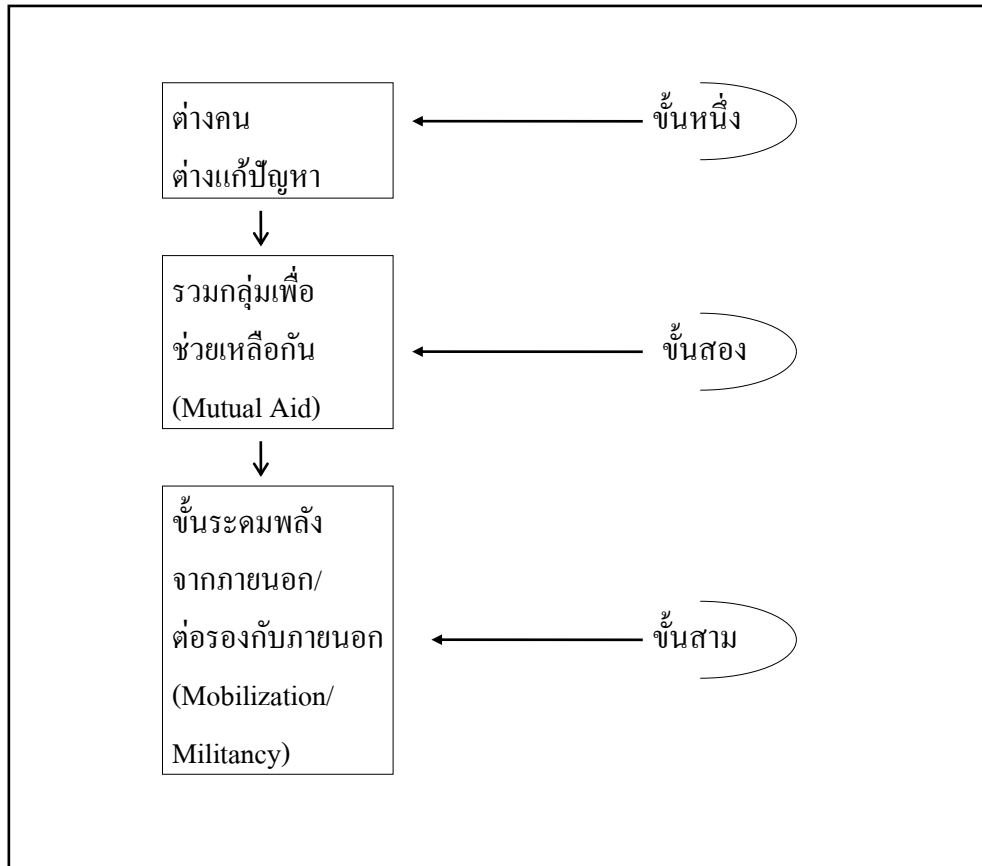
- production-related กิจกรรมประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับการผลิต การพัฒนากระบวนการผลิต การเพิ่มผลผลิต การแปรรูปผลผลิต ตลอดจนการสร้างงานให้เกิดขึ้นในชุมชน
- livelihood-related ได้แก่ กิจกรรมสวัสดิการที่เกี่ยวกับการเกิดแก่เจ็บตาย หรือความจำเป็นในชีวิตอย่างอื่น ๆ (ค่าเทอมลูก ค่ารักษาพยาบาล ฌาปนกิจ)
- control-regulation-related เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบควบคุม เช่น กลุ่มวิสาหกิจที่จัดกลุ่มรักษาความปลอดภัยของหมู่บ้าน การนำเอาฮีตคองมาตั้งเป็นกฎหมู่บ้าน เป็นต้น
- clan-related เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเพณีของชุมชน เช่น การสร้างบูรณะวัด การจัดงานบุญพระเวส
- education-related เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับด้านการศึกษาในทุก ๆ ด้าน ทั้งแบบในและนอกระบบ เช่น การฝึกสมาธิ การฝึกอบรมอาชีพของกลุ่มชาวบ้าน

การแบ่งประเภทกิจกรรมเช่นนี้เพื่อความเข้าใจในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะกิจกรรมแต่ละประเภทเรียกร้องความร่วมมือและทักษะจากสมาชิกแตกต่างกัน นอกจากนั้นความยากง่ายของแต่ละกิจกรรมก็แตกต่างกัน ดังเช่นที่วิเชียร (น.5) พบว่า กิจกรรมเชิงสวัสดิการชุมชนนั้นจะทำได้ง่ายที่สุด (livelihood-related) เช่นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อสวัสดิการเจ็บไข้ได้ป่วย แต่กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความมั่นคงในอาชีพจะทำยากขึ้น เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตซึ่งต้องมีขนาดของเงินทุนใหญ่ขึ้น เป็นต้น

นอกจากการแบ่งประเภทกิจกรรมดังกล่าวแล้ว ยังมีการแบ่ง*กิจกรรมตามระดับของพื้นที่* ซึ่งอาจจะไล่ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด ภายนอก การแบ่ง

ประเภทนี้มีนัยยะสำคัญในการวัดความสัมพันธ์ระหว่างระดับต่าง ๆ เช่น ระดับบุคคลกับกลุ่ม ระดับกลุ่มกับหมู่บ้าน ระดับตำบลกับภายนอก โดยที่เนื้อหาของความสัมพันธ์นั้นอาจจะมีลักษณะขัดแย้ง (เป็นศัตรู) ร่วมมือ (เป็นมิตร) หรือทั้งขัดแย้งทั้งร่วมมือ

และสุดท้าย เราอาจจะแบ่งประเภทของกิจกรรมได้ตามเกณฑ์เรื่อง **พัฒนาการขององค์กร** ออกได้เป็น 3 ขั้นหยาบ ๆ ดังนี้



ภาพที่ 3 : ขั้นตอนพัฒนาการขององค์กรชุมชน

ลำดับขั้นตอนเช่นนี้มีความสำคัญ กล่าวคือ หากมีการกระโดดข้ามขั้น เช่น จากที่ไม่เคยรวมกลุ่มกันเลย กระโดดมาเป็นการรวมกลุ่มกันเพื่อต่อรองกับภายนอกเลย เช่น ในรูปของสภาเกษตรกร ผลที่เกิดขึ้นมักจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังที่วิเชียรได้ตั้งข้อสังเกตเอาไว้ (น.9) ทั้งนี้เพราะการทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือกันเองภายในกลุ่มจะเป็นเสมือนเวทีฝึกซ้อมความสามารถในการจัดการของชาวบ้าน ก่อนที่จะก้าวขึ้นไปชกในเวทีที่หินมากขึ้น (เพราะต้องออกไปจัดการกับคนนอก) เปรียบง่าย ๆ เสมือนการกำกำปั้นซึ่งถ้ายังกำได้ไม่ดี จะไปทุบไปตีอะไรก็ไม่มีแรงไม่ได้ผล

กลยุทธ์ของการทำกิจกรรมที่เอกสารทั้ง 4 ชั้นได้นำเสนอสรุปเป็นหลักการง่าย ๆ ได้ว่า  
**"หลากหลาย แต่สมดุลย์ และมีระบบ"**

**หลากหลาย** อาศัยสภาพความเป็นจริงที่ว่าชีวิตมนุษย์นั้นมีหลากหลายมิติ หลายระดับ ดังนั้น กลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับสภาพชีวิตจึงควรมีลักษณะ Multi-activities multi-dimension multi-functions และ multi-level ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมแต่ละชนิดมี คุณประโยชน์และมีขีดจำกัดอยู่ในตัวเอง ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ตัวอย่างเช่น กิจกรรมด้านเศรษฐกิจ นั้น จะทำให้วัตถุเพิ่มมากขึ้น แต่ในเวลาเดียวกัน โดยธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อมีของเพิ่ม ก็มักจะมี ความโลภเพิ่มตามมาด้วย ดังนั้น จึงต้องมีกิจกรรมด้านวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการให้และการแบ่งปัน มาคานเข้าไว้ เช่นเดียวกับกิจกรรมทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการต่อสู้แย่งชิงอำนาจ อาจทำให้อำนาจนั้นย้อนเข้าถึงตัวเอง จึงต้องมีกิจกรรมศาสนามาชำระล้างอัตตาที่มีโลภะ โทษะ โมหะ ออกไปบ้าง หลักการเช่นนี้ดำเนินรอยตามแบบวิถีจัดกิจกรรมอย่างโบราณของชุมชน

**สมดุลย์** การทำงานพัฒนานั้นเปรียบเสมือนการเดินทางไต่อยู่บนเส้นลวด เพราะฉะนั้น เรื่องการสมดุลย์ตัวจึงเป็นหลักประกันของการเดินให้ตลอดรอดฝั่ง มานะ (น.5) ได้แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์รูปแบบใหม่ของท่านางแนวนั้น แตกต่างจากสหกรณ์ที่เคยมีอยู่ทั่วไปเนื่องมาจากเรื่องของ ความสมดุลย์ประการหนึ่ง สหกรณ์โดยทั่วไปมักจะหมกมุ่นแน่นหนักแต่เรื่องของการกู้เงิน-ยืมเงิน ด้านเดียว เพราะฉะนั้นในขณะที่ "ทุนเงิน" เพิ่มพูนขึ้น แต่ "ทุนความรู้ที่จะจัดการกับเงิน" เดินตามมาไม่ทัน กิจกรรมของสหกรณ์ท่านางแนวจึงเป็นการตัดถนนสี่เลนให้แก่การพัฒนาความรู้แก่ สมาชิก ทั้งความรู้ที่มาจากแหล่งแนวนอน (horizontal) (เช่น เรียนรู้แลกเปลี่ยนจากชาวบ้าน ด้วยกัน) กับแหล่งความรู้แนวตั้ง (vertical) เช่น เจ้าหน้าที่สหกรณ์ นักวิชาการ เป็นต้น

**มีระบบ** ในด้านหนึ่ง ความหลากหลายนั้นมีข้อดีในเชิงปริมาณ แต่หากขาดการจัดการ ในเชิงคุณภาพ ความหลากหลายนั้นก็อาจจะนำไปสู่ความสับสน มึนงง และยุ่งเหยิงได้ ดังนั้น การจัดการกับความหลากหลายอย่างมีระบบจึงเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง การจัดการระบบนั้น อาจะหมายถึงการตอบคำถามง่าย ๆ ว่า จะทำอะไรก่อน/หลัง จะทำอะไรมาก/น้อย จะให้ใครทำบ้าง ในแง่นี้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดระบบกิจกรรมคือกลุ่มผู้นำหรือ คณะกรรมการขององค์กรชุมชน ซึ่งมีหลักการว่า หลังจากที่ทำการกรรมมาได้ระยะหนึ่งแล้ว "ผู้นำ อาจะพ่ายให้น้อยลง แต่คัดท้ายให้มากขึ้น"

## (2) กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาโครงสร้างองค์กร

ในบทความทั้ง 4 ชั้น ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดรูปโครงสร้างขององค์กรชุมชนแต่ละแบบ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มสหกรณ์การเกษตรท่านางแนว กลุ่มพรรณไม้ กลุ่มเกษตรทำนา 3 ตำบล

อ.โพนทราย กลุ่มธุรกิจชุมชน สภาการเกษตร ฯลฯ สิ่งแรกที่มองเห็นได้โดยง่ายก็คือ โครงสร้างขององค์กรเหล่านี้มีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามภารกิจขององค์กร (อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมีความคิดเห็นส่วนตัวว่า เราน่าจะมีการนำเอาความรู้เรื่องการจัดองค์กรที่เป็นหลักวิชาเข้ามาพิจารณาประเมินผลและพัฒนาการจัดโครงสร้างองค์กรเหล่านี้)

กลยุทธ์ที่สามารถมองเห็นได้ในการจัดโครงสร้างองค์กรชุมชนมีอยู่ 2-3 ประการคือ มีการกระจายตัว (decentralized) และมีการระดมส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (full participation)

**การกระจายตัว** มานะ (น.5, น.15) ได้ให้ตัวอย่างการจัดโครงสร้างของสหกรณ์ทำนงแนวที่มีการกระจายตัวเป็นหน่วยย่อยเป็นชั้น ๆ เริ่มตั้งแต่สมาชิกทั้งหมดมาเป็นหัวหน้าหน่วย 35 หน่วย หัวหน้ากลุ่ม 10 กลุ่ม คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ ฯลฯ

การกระจายตัวของโครงสร้างดังกล่าวนี้ เป็นการกระจายงานและความรับผิดชอบออกไปเป็นชั้น ๆ ในระดับต่าง ๆ อันเป็นรูปแบบโครงสร้างที่สอดคล้องกับสภาพชีวิตที่เป็นจริงของชาวบ้าน ซึ่งไม่ได้มีเวลาว่างมากมาย (ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ทำมาหากิน) และไม่ได้ใช้ชีวิตทั้งหมดเพื่อมาทำงานพัฒนาเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม ลักษณะการจัดโครงสร้างให้ทุกระดับมีหัวมุด (ตัวแทนจากระดับล่างขึ้นมาเป็นกรรมการในระดับบน) อย่างไม่ขาดตอน ไม่ว่าจะองค์กรจะขยายใหญ่เป็นหลาย ๆ ชั้น โครงสร้างแบบนี้จะเอื้ออำนวยต่อการมีส่วนร่วม การไหลเวียนอย่างทั่วถึงของข่าวสาร การติดตามผลและการกำกับดูแล (monitor & regulation) อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

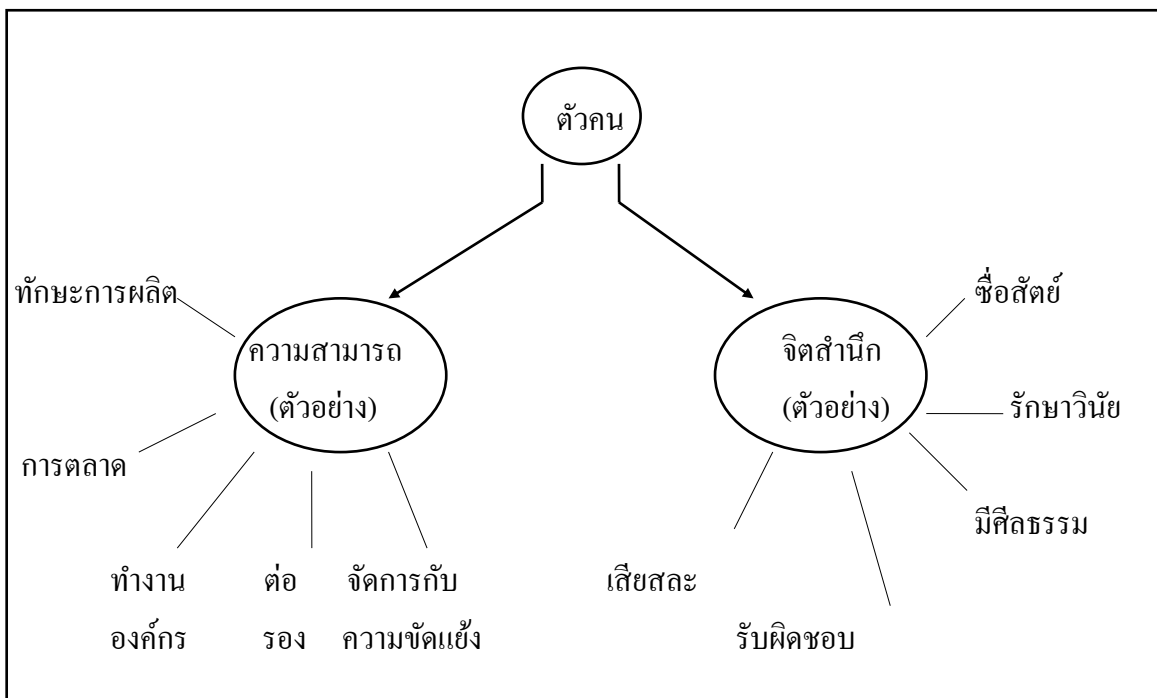
**การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่** ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในเรื่องขั้นตอนของการทำงานพัฒนาแบบจากล่างขึ้นบน องค์กรประกอบที่สำคัญก็คือ ชาวบ้านจะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในทุกขั้นตอนและในทุกองค์ประกอบ มานะ (น.7) ได้แสดงให้เห็นในกรณีของกลุ่มพรรณไม้ที่สมาชิกกลุ่มเข้าร่วมตั้งแต่ขั้นวิเคราะห์ การทำกิจกรรม ขึ้นตัดสินใจ (เช่น เรื่องกำหนดราคา) การร่วมลงทุน ฯลฯ นอกจากนี้ กลุ่มได้ใช้ระบบหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Circulation of leadership) เพื่อเกื้อหนุนความรับผิดชอบ และสร้างโอกาสการพัฒนาความเป็นผู้นำของทุกคน

ในการจัดโครงสร้างองค์กรชุมชนนั้นจำเป็นต้องมีการแบ่งขั้นตอนบางขั้นที่ใช้บุคคลภายนอก หรือมีเจ้าหน้าที่ประจำรับผิดชอบ ณ จุดนี้ มีหลักการจัดการที่ต้องคำนึงถึงก็คือ ต้องรักษาสมดุลระหว่างสมาชิกกับเจ้าหน้าที่ประจำให้ดี และถึงแม้จะใช้เจ้าหน้าที่ประจำ/บุคคลภายนอกก็ต้องมีการสร้างกลไกการกำกับดูแลองค์กรประกอบส่วนนี้ที่มีประสิทธิภาพ และหากเป็นไปได้ ในระยะยาว องค์กรควรตั้งเป้าหมายให้สามารถพึ่งตนเองในเรื่องบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

**(3) กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

ปรัชญาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนที่ 8 นั้น ได้ระบุอย่างชัดเจนว่า เป็นการพัฒนาแบบถือคนเป็นศูนย์กลาง (human-centered development) อันมีความหมายว่า การพัฒนาทุกสิ่งทุกอย่างทำไปก็เพื่อให้มนุษย์มีความสุขมากขึ้น และตัวมนุษย์มีการพัฒนาดีขึ้นในทุก ๆ ด้าน (มิใช่เรื่องของถนนหนทางหรือ GNP เป็นศูนย์กลาง)

ท่าทีของการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการทำงานขององค์กรชุมชนนั้น คงจะเป็นท่าทีที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ คือ ทั้งใช้ทั้งทำนุบำรุงรักษา ทั้งจัดการและทั้งพัฒนา รวมทั้งสืบทอดด้วย มิติของการพัฒนาควรมี 2 มิติ ดังนี้



**ภาพที่ 4 : มิติของการพัฒนาคน**

กลยุทธ์ที่พบในบทความทั้ง 4 ชิ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการพัฒนาบุคคลมีดังนี้

**การพัฒนาความรู้** นอกจากการพัฒนาความรู้จะมีฐานะเป็น "จุดเริ่มต้น" ที่สำคัญของการทำงานในองค์กรชุมชนแล้ว การพัฒนาความรู้ยังต้องทำหน้าที่เป็น "ยาค้ำ" แทรกอยู่ในทุกขั้นตอน ถ้าขาดยาค้ำตัวนี้ จะมีผลทำให้องค์กรชุมชนนั้นขาดพลังชีวิตที่สำคัญไป (และโดยธรรมชาติ หลังจากทำกิจกรรมไปมาก ๆ เข้า เรื่องการเรียนรู้จะค่อย ๆ เฉื่อยเนือยไปตามลำดับ ดังนั้น ต้องวางแผนสอดแทรกเอาไว้)

การจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มนั้น นอกจากจะขยายขีดความสามารถของคนให้ทำกิจกรรมได้มากขึ้นแล้ว ยังทำให้ตัวบุคคลนั้นพัฒนาความคิดตามไปด้วย ในบางกรณีถึงแม้การทำกิจกรรมอาจจะผิดพลาดไปบ้าง แต่ถ้าคนได้เรียนรู้ ก็ยังถือได้ว่า "เข้าเป้า" (ของการพัฒนาคน) แต่ในหลายกรณี แม้จะคิดว่ากิจกรรมบรรลุเป้าหมาย หากทว่าความคิดของคนไม่พัฒนา ก็ยังต้องถือว่าความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายไป ดังที่ผู้ใหญ่นาย สร้อยสระกลางเคยเล่าว่า คนที่ขูดปลิงปลาทำเกษตรผสมผสานแล้วก็เลิกไป เพราะไม่เห็นว่าจะทำให้ได้โล่เกียรติยศหรือได้ปริญญาโทอย่างผู้ใหญ่นายบ้าง ผู้เขียนเคยได้ยินหัวหน้ากลุ่มออมข้าวกลุ่มหนึ่งประเมินผลงานกลุ่มของตนเองว่า "กลุ่มเรามีข้าวกินพอแล้ว แต่ยังไม่มีความคิดเพียงพอ" คำกล่าวนี้แสดงให้เห็นถึงการยึดกุมเป้าหมายเรื่องการพัฒนาคนเอาไว้อย่างชัดเจน

**การพัฒนาคนต้องใช้เวลา** หากคำนวณช่วงเวลาของการก่อตั้งสหกรณ์จากแบบล่างขึ้นบนของท่านางแนวจะเห็นว่าใช้เวลาตั้ง 14 ปี (พ.ศ.2524-2538) ซึ่งแสดงว่า กลยุทธ์การพัฒนาคนนั้นต้องใช้เวลา ไม่มีวิธีการโตแล้วเรียนลัดหรือมีสูตรสำเร็จรูปแบบเดิมน้ำแล้วก็กินได้เลย และดูเหมือนจะเป็นสังขรณ์ที่ว่า กลุ่มที่ตั้งช้าก็ล้มช้า กลุ่มที่ตั้งเร็วก็ล้มเร็วเช่นกัน

การจัดสมดุลระหว่าง *"individuality"* v.s *"collectivity"* เป็นอีกมิติหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงเวลาจัดกิจกรรมที่มีเรื่องคนเข้าไปเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพราะกิจกรรมเรื่องเลี้ยงวัว ทอผ้า ซื่อปุ๋ย ฯลฯ จะต้องมีการแบ่งแยกว่า ในขั้นตอนใดของกิจกรรมจะทำเป็นรายบุคคลหรือจะทำร่วมกัน (เช่น สร้างคอก เลี้ยง รักษาพยาบาล เวลาวัวควายตาย ฯลฯ) หากจัดกลยุทธ์ที่ผิดพลาดผิดตัว เช่น เอาขั้นตอนที่ควรทำเป็นรายบุคคลมาทำเป็นกลุ่ม (เช่น ขึ้นเลี้ยงวัวควาย) ก็จะเสียเวลาจัดการ หรือในกรณีสินเชื่อของสหกรณ์ท่านางแนวที่ควรเอาสินเชื่อสำหรับกลุ่มไปจัดการเป็นรายบุคคล ทำให้มีปัญหาในการดำเนินงานมาก เป็นต้น

#### (4) กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรวัสดุ

เนื่องจากวัสดุที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรชุมชนจะแตกต่างกันไปตามประเภทและเป้าหมายของกิจกรรม เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อสวัสดิการ กับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตย่อมมีกลยุทธ์ในการจัดการที่แตกต่างกัน และการจัดการกับทรัพยากรวัสดุนั้นจะเป็นผลลัพธ์ต่อเนื่องมาจากการพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิกกลุ่ม

ในเอกสาร 3 ชั้นของ มานะ วิเชียร และดิริก ได้ประมวลหลักการบางอย่างในการจัดการกับทรัพยากรวัสดุ (ซึ่งอาจจะต้องศึกษาค้นคว้าในแต่ละประเภทของกิจกรรมให้มากขึ้น) ดังนี้

**การจัดการและการพัฒนาทุน** อันได้แก่ กลยุทธ์การระดมทุน การพัฒนาทุน การจัดแบ่งและการบริหารเงินทุน

**การจัดการและการพัฒนาเรื่องการผลิตและการแปรรูปผลผลิต** มานะ (น.13-14) ได้แสดงตัวอย่างในเรื่องการพัฒนากิจการผลิตในกรณีของกลุ่มเลี้ยงวัวควายและกลุ่มทอผ้า พร้อมกันนั้นได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการแปรรูปผลผลิต ซึ่งเป็นทั้งการเพิ่มมูลค่าของผลผลิต และยังทำให้เก็บรักษาเอาไว้ได้ มีข้อสังเกตว่า กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของชาวบ้านจะมีลักษณะต่อเนื่องเชื่อมโยงเป็นสายโซ่

**การจัดการและการพัฒนาตลาด** ในกรณีที่องค์กรชุมชนเริ่มทำธุรกิจ ก็จำเป็นต้องมีการแสวงหาตลาด การขยายตลาด รวมทั้งการสร้างตลาดใหม่ ๆ การจัดการในเรื่องนี้จะย้อนกลับมาเชื่อมโยงกับเรื่องทุนและการผลิตอีกทอดหนึ่ง

**การจัดการกับการแบ่งปันผลประโยชน์** อันได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรกำไร การใช้กำไรไปในทิศทางใด การจ่ายค่าตอบแทน เงินปันผล ฯลฯ การจัดการในเรื่องนี้จำเป็นต้องใช้หลักการเดิม ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว คือ การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง หลักความยุติธรรม และหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้

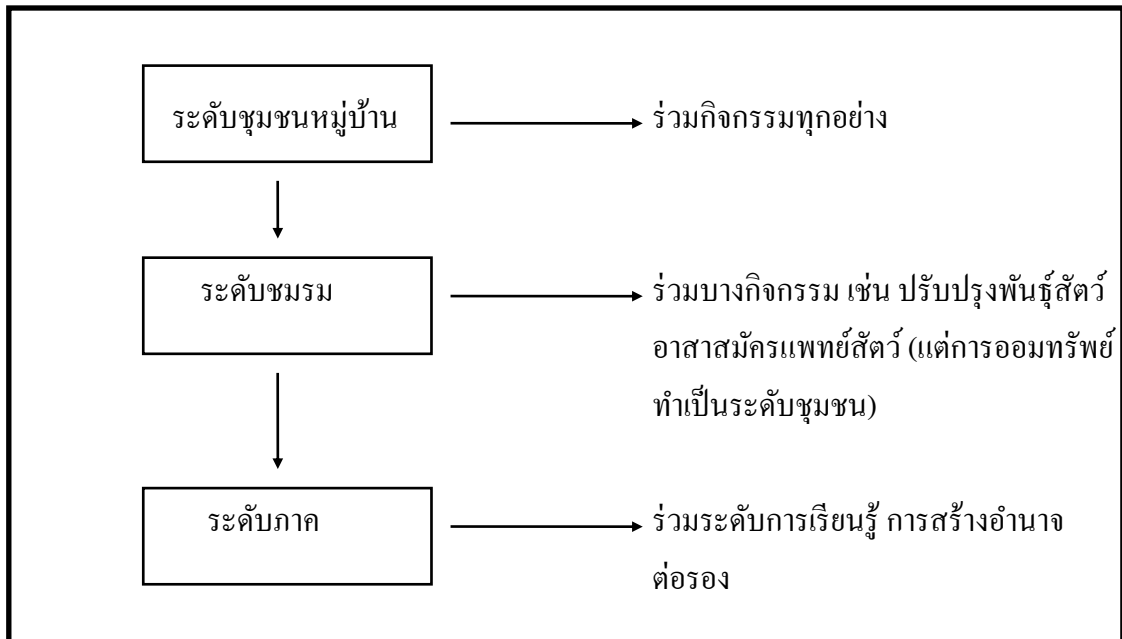
#### (5) กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาเครือข่าย

จากบทความทั้ง 4 เรื่อง จะพบลักษณะร่วมประการหนึ่งขององค์กรชุมชน คือ จะมีการขยายแนวคิด ขยายกิจกรรม สร้างเครือข่ายอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการขยายเครือข่ายตามพื้นที่ เช่น ขยายไปในหมู่บ้านใกล้เคียง หรือขยายตามลักษณะกิจกรรม คือสร้างเครือข่ายกับกลุ่มอื่นที่ทำกิจกรรมแบบเดียวกัน หรือทำกิจกรรมเสริมกัน นอกจากนี้ ความสัมพันธ์กับเครือข่ายก็ยังเป็นแบบองค์กรพันธมิตรที่หนุนช่วยกันได้ทุกเรื่อง แต่ในบางกรณีก็เป็นเครือข่ายที่อาจต้องมีการต่อรองกันบ้าง

ข้อคิดที่เกี่ยวกับการจัดการและพัฒนาเครือข่ายที่ปรากฏในบทความทั้ง 4 เรื่องมีดังนี้

**เรื่องขนาดที่กำลังพอเหมาะ (optimal size)** แม้ว่าแนวคิดเรื่องเครือข่าย จะเป็นการขยายขอบเขตของความสัมพันธ์ที่ต่างหนุนช่วยซึ่งกันและกันก็ตาม แต่ทว่าในการขยายตัวออกไปนั้น ก็มีข้อเท็จจริงประการหนึ่งก็คือ คนยิ่งเยอะ เรื่องก็ยิ่งเยอะ และต้องการการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น ดังนั้นในการขยายเครือข่ายจึงอาจต้องมีการคิดถึงหลักการเรื่องขนาดที่กำลังพอเหมาะ (เล็กไปก็ไม่ดี ใหญ่ไปก็ไม่ได้)

**การแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบ** มานะ (น.3) และวิเชียร (น.7) ได้ศึกษากรณีตัวอย่างที่องค์กรชุมชนหนึ่ง ๆ ได้ขยายเครือข่ายออกเป็นระดับต่าง ๆ คือ ระดับชุมชนหมู่บ้าน ระดับชุมชน และระดับภาค กลยุทธ์หนึ่งที่เราอาจจะศึกษาต่อไปก็คือ ในแต่ละระดับนั้นควรจะมีขอบเขตการทำกิจกรรมร่วมกันในระดับไหน ตัวอย่างเช่น



ภาพที่ 5 : กิจกรรมในแต่ละระดับของเครือข่าย

หากไม่กำหนดขอบเขตที่แน่นอนดังกล่าว จะทำให้มีปัญหาเรื่องการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะเรื่องทรัพยากรบุคคลและเวลา ดังเช่นที่ผู้นำชาวบ้านหลายคนปรารถนา เมื่อต้องไปทำงานระดับกว้างมาก ๆ ทำให้ไม่มีเวลาพัฒนาชุมชนหมู่บ้านของตัวเอง

**ความจำเป็นที่ต้องทำกลุ่มย่อยให้เข้มแข็ง** แม้ว่าการขยายเครือข่ายจะหมายถึงการขยายกิจกรรมออกไปข้างนอก แต่ทว่ากลยุทธ์ที่ต้องนำมาใช้ก็คือ นโยบายเดิน 2 ขาอย่างสมดุล กล่าวคือ ในขณะที่ขยายตัวออกไปข้างนอก ก็ต้องไม่ลืมที่จะพัฒนาหน่วยย่อยให้เข้มแข็งในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความเข้าใจของสมาชิก การบริหารเงินทุน การจัดระบบแบ่งงาน มานะ (น.10) ได้แสดงให้เห็นว่า บนเงื่อนไขที่ภายในกลุ่มมีความเข้มแข็งเท่านั้น เมื่อมีโอกาสที่ดีที่เอื้ออำนวยจากภายนอกผ่านเข้ามา กลุ่มจึงจะสามารถใช้โอกาสอันดีนั้นได้

วิเชียร (น.7) ได้ทิ้งปัญหาที่น่าสนใจในเรื่องกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายขององค์กรชุมชนที่ได้ศึกษาเอาไว้ 2-3 ประการ ที่น่าจะศึกษาค้นคว้าเพื่อหาทางจัดการและพัฒนาต่อไปคือ

- เครือข่ายการเรียนรู้ยังเป็นเครือข่ายที่ขาดความต่อเนื่องและขาดพลังเพราะไม่มีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน
- เครือข่ายอำนาจต่อรองมักจะมีภาพพจน์ติดลบในการรับรู้ของสาธารณะ และมักถูกต่อต้านด้วยวิธีการต่าง ๆ จากผู้สูญเสียผลประโยชน์

## กรณีตัวอย่างของงานองค์กรชุมชน

พัฒนาการขั้นสูงสุดในปัจจุบันขององค์กรชุมชนที่เป็นกรณีตัวอย่าง 2 กรณี ที่จะนำเสนอ ณ ที่นี้ คือ งานของศิริก ในเรื่อง "ธุรกิจชุมชน" และชนะจักรในเรื่อง "สภาเกษตรกร"

### (1) บทเรียนเรื่องธุรกิจชุมชน

ตามแนวทางของแผนพัฒนาฯ แผนที่ 8 ได้กล่าวถึงการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรชุมชน อันได้แก่การเพิ่มศักยภาพขององค์กร ซึ่งคำถามต่อไปก็อยู่ที่ว่า เพิ่มศักยภาพด้านไหน จะให้ทำอะไร และจะอย่างไร และท่ามกลางคำตอบหลาย ๆ อย่าง การทำกิจกรรมธุรกิจชุมชนก็เป็นบทเรียนฝึกซ้อมศักยภาพของชุมชนให้เข้มแข็งได้อย่างหนึ่ง

ทั้ง ๆ ที่เรารู้กันมานานแล้วว่า ชาวนาไทยไม่ได้ผลิตเพื่อกินใช้อย่างเดียว หากแต่ผลิตเพื่อขายด้วย แต่หากไม่มีแผนงานพัฒนาศักยภาพของชาวบ้านให้เข้ากับระบบการผลิตเพื่อขายเลย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการกำหนดราคา การแปรรูป การพัฒนาการผลิต การลดต้นทุน ฯลฯ ดังนั้น การทำ "ธุรกิจชุมชน" จึงอาจถือได้ว่าเป็นขั้นแรกของแผนพัฒนาดังกล่าว

#### (1.1) เอกลักษณะของธุรกิจชุมชน

เมื่อกล่าวถึงคำว่า "ธุรกิจชุมชน" สิ่งที่น่าขบคิดต่อไปก็คือ "ธุรกิจชุมชน" มีความแตกต่างจากกิจกรรมอื่น ๆ ของชุมชนอย่างไร ในเวลาเดียวกัน "ธุรกิจชุมชน" นั้นแตกต่างจากธุรกิจทั่วไปอย่างไร และคำตอบที่ปรากฏในบทความของศิริกจะพบว่า ในขณะที่ "ธุรกิจชุมชน" มีลักษณะร่วมบางประการกับกิจกรรมอื่น ๆ ของชุมชน และธุรกิจโดยทั่วไป แต่ "ธุรกิจชุมชน" ก็มีเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะตัว

เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมอย่างอื่น ๆ ของชุมชน ธุรกิจชุมชนมีความแตกต่างตรงที่ตัวแปรที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมจะเป็นตัวแปรจากภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของชาวบ้านค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นความต้องการของตลาด การกำหนดราคา เพราะฉะนั้น การติดตามข่าวสารข้อมูลจากภายนอกจึงมีความจำเป็นค่อนข้างมาก

และเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจโดยทั่วไป แม้ว่าการทำธุรกิจชุมชนจะต้องมีเป้าหมายอยู่ที่การทำกำไรเช่นกัน แต่คำว่า "กำไร" ก็มีใช้เป้าหมายเพียงประการเดียวของกิจกรรมนี้ เพราะนอกเหนือจากกำไรแล้ว ธุรกิจชุมชนยังมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคน รวมทั้งต้องเป็นธุรกิจที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ใช้เทคโนโลยีสะอาด เป็นต้น

ลักษณะของธุรกิจชุมชนจะเป็นการถือหุ้นของมหาชน โดยเจ้าของทุนและคนทำงานเป็นคน ๆ เดียวกัน ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจต่อธุรกิจและมีผลถึงการควบคุมคุณภาพสินค้าอีกด้วย ส่วนการบริหารจัดการนั้นก็มุ่งลักษณะการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

### (1.2) ปัจจัยสำหรับการทำธุรกิจชุมชน

เมื่อลักษณะกิจกรรมเป็นธุรกิจ ธุรกิจชุมชนก็ย่อมต้องการปัจจัยสำหรับการดำเนินการเหมือนกับการทำธุรกิจโดยทั่วไป ดังที่ดิกรักได้วิเคราะห์เอาไว้ กล่าวคือ ต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ตลาด การตัดสินใจเลือกประเภทของธุรกิจ โดยมีหลักการบางอย่าง เช่น ต้องเป็นธุรกิจที่รักษาสภาพแวดล้อม ใช้ทรัพยากรและแรงงานของชุมชนเพื่อเป็นโอกาสในการสร้างงานให้แก่ชุมชน และโดยธรรมชาติแล้ว น่าจะเป็นธุรกิจขนาดย่อยที่สอดคล้องกับความสามารถในการจัดการและดำเนินการของชุมชน

จากนั้นก็จะเป็นขั้นตอนของการระดมทุน ซึ่งอาจจะมีหลายรูปแบบและหลายแหล่ง เช่น การลงแรงจากฝ่ายชาวบ้าน การร่วมทุนกับภายนอก ซึ่งชุมชนก็ต้องวิเคราะห์เงื่อนไขของภายนอกนั้น นอกจากนั้นดิกรัก (น.11) ได้เสนอว่า รัฐควรมีมาตรการในการส่งเสริมด้านการลงทุนแก่ธุรกิจชุมชนเช่นเดียวกับที่เคยสนับสนุนการลงทุนแก่อุตสาหกรรมใหญ่ ๆ มาแล้ว

ในขั้นตอนของการผลิตและการตลาดนั้น เนื่องจากธุรกิจทุกประเภทจะต้องมีการแข่งขัน จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมและพัฒนาคุณภาพของสินค้า ต้องแก้ปัญหาความสม่ำเสมอของผลผลิตที่จะป้อนตลาดให้ได้

### (1.3) สถานภาพปัจจุบันของธุรกิจชุมชน

ดิกรัก (น.16) สํารวจว่า ปัจจุบันมีการทำธุรกิจชุมชนทั้งที่มีแนวทางในการดำเนินการทั้งแบบ top-down และ bottom-up อยู่ประมาณ 7,000 แห่ง ซึ่งนับว่าน่าพอใจในเชิงปริมาณ แต่หากพิจารณาในแง่คุณภาพแล้ว อาจถือได้ว่า ธุรกิจชุมชนเหล่านี้ยังอยู่ในขั้นตอนของการเริ่มตั้งไข่เท่านั้น เพราะฉะนั้นโดยส่วนใหญ่จึงยังไม่เข้มแข็ง และมีจุดอ่อนอยู่หลายแห่ง เช่น การขาดแหล่งเงินทุน ขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการ ความรู้ด้านการตลาด ความรู้ด้านกฎหมายธุรกิจ นอกจากนั้นในส่วนของรัฐ ยังมีกฎระเบียบหลายอย่างด้านกฎหมายที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจชุมชน (น.16)

### (1.4) ยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจชุมชน

ดิกรัก สรุปว่า จำเป็นต้องมีการระดมความร่วมมือจากไตรภาคี คือ ชุมชน ภาคธุรกิจ และภาครัฐจึงจะทำให้ธุรกิจชุมชนมีอนาคต สำหรับชุมชนนั้นต้องมีการเตรียมความพร้อมและเสริมศักยภาพด้านการทำธุรกิจของชุมชนให้สูงขึ้น ภาคเอกชนนั้นก็หนุนช่วยได้ทุกอย่าง ตั้งแต่เรื่องแหล่งเงินทุน การผลิต การตลาด และการบริหารองค์กร ในส่วนของรัฐนั้น บทบาทที่สำคัญมีอยู่ 2-3 ประการคือ ด้านแหล่งเงินทุน ด้านการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และด้านการส่งเสริม

ความรู้ ทั้งหมดนี้ดิเรก (น.18) ได้นำเสนอมาตรการต่าง ๆ ที่เป็นประจักษ์กติกาในการตัดสินใจว่าจะส่งเสริมธุรกิจชุมชนให้เป็นไปตามทิศทางที่พึงปรารถนาได้อย่างไรบ้าง

## (2) บทเรียนเรื่องสภาเกษตรกร

### (2.1) ความเป็นมาของการรวมกลุ่มของเกษตรกร

นับตั้งแต่ประวัติศาสตร์ในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน กลุ่มเกษตรกรอีสานมีการรวมตัวกันอยู่ตลอดเวลา โดยมีทั้งรูปแบบที่รัฐไม่ยอมรับเช่น กบฏชาวนา รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น สมัชชาเกษตรกรรายย่อย และรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กลุ่มที่ก่อตั้งมานี้อาจประเมินได้ว่าสามารถช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของเกษตรกรได้บ้าง แต่ทว่ายังไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุก คือ สามารถต่อรองผลประโยชน์กับฝ่ายต่าง ๆ หรือผลักดันนโยบายของรัฐได้

### (2.2) ข้อเสนอจากผลการวิจัย

ชนะจักรได้ทำการวิจัยโดยวิธีการศึกษาหารูปแบบองค์กรของเกษตรกรที่เหมาะสมจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นก็ได้้นำแนวคิดเรื่องรูปแบบต่าง ๆ ไปทดสอบความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ข้อเสนอส่วนใหญ่ก็คือ มีความเห็นพ้องกันที่จะให้มีองค์กรระดับชาติของเกษตรกรใน 2 รูปแบบที่ดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน คือ สภาเกษตรกรแห่งชาติ และกรอ. การเกษตร

สำหรับสภาเกษตรกรแห่งชาตินั้น จะมีภารกิจในการประมวลปัญหาจากเกษตรกรในทุกระดับ และเป็นเวทีต่อรองปกป้องผลประโยชน์ของเกษตรกรทุกกลุ่ม วิธีการจัดโครงสร้างของสภาฯ นี้ จะจัดเป็นลำดับขั้นตั้งแต่ระดับล่างขึ้นมาจนถึงระดับบนในรูปแบบของตัวแทน โดยที่อำนาจหน้าที่หลักของสภาฯ นี้ จะเน้นหนักในแง่เป็นเวทีสะท้อนปัญหาและความต้องการของเกษตรกร รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขและติดตามการปฏิบัติงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกร

ส่วน กรอ.การเกษตรนั้นก็คือ องค์กรที่มีลักษณะเลียนแบบไตรภาคีของกลุ่มแรงงาน คือ ประกอบด้วย เกษตรกร รัฐ และภาคธุรกิจ อำนาจหน้าที่ของกรอ.นี้จะเป็นองค์กรที่นำเสนอแนวทางการพัฒนาและนโยบายการเกษตรต่อรัฐ สนับสนุนการประสานงานระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้องและติดตามการปฏิบัติงานของรัฐเช่นเดียวกัน

ความจำเป็นที่ต้องมีองค์กรของเกษตรกรในระดับชาติถึง 2 องค์กรนั้น เนื่องจากสภาพข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่า หากมีแต่กรอ.เพียงองค์กรเดียว อำนาจต่อรองของไตรภาคีทั้งสามนั้นย่อมไม่เท่ากันอยู่แล้ว โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรจะมีอำนาจน้อยที่สุด และ

ตัวแทนของเกษตรกรในกรอ.เองอาจจะไม่ครอบคลุมเกษตรกรที่มีลักษณะหลากหลายอย่างมาก แต่  
 ทว่าหากมีแต่สภาเกษตรกรซึ่งมีสมาชิกเป็นเกษตรกรเท่านั้น ก็จะขาดเวทีที่จะพบปะให้ข่าวสาร  
 แลกเปลี่ยนข้อมูลและกำหนดการตัดสินใจร่วมกันระหว่างฝ่ายที่มีผลประโยชน์แตกต่างกัน

### (2.3) หนทางสู่การปฏิบัติ

แม้ว่ารูปแบบของสภาทั้งสองนั้น *ในทางอุดมคติ*จะเป็นองค์กรที่รักษา  
 ผลประโยชน์ของเกษตรกร แต่ในทาง*ปฏิบัติที่เป็นจริง* หากขาดการเตรียมพร้อมเพียงและ  
 รัดกุม สภาทั้งสองอาจจะเพี้ยนออกไปกลายเป็นเครื่องมือสำหรับคนกลุ่มอื่น ๆ ที่มีใช้เกษตรกร  
 ฐานะจอร์จจึงได้ประมวลทัศนคติจากบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ทั้งนักการเมือง เกษตรกร นักพัฒนาองค์กร  
 เอกชน นักวิชาการ ฯลฯ เพื่อมองหาช่องโหว่อันอาจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น

(ก) หากการเลือกตัวแทนนั้นใช้เพียงเลือกจากสถาบันเกษตรกรที่มีอยู่ ก็จะเป็น  
 ตัวแทนของเกษตรกรทั้งหมดได้อย่างน้อยมาก เพราะเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นสมาชิกของ  
 สถาบันเกษตรกรที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม ประเด็นนี้ได้คลี่คลายไปบ้าง เมื่อมีการเปิดกว้างโดยรวมเอา  
 บรรดาตัวแทนของเกษตรกรรายย่อยที่ไม่ได้มีสถานภาพเป็นทางการตามกฎหมายเข้ามาร่วมด้วย

(ข) สำหรับกรอ.การเกษตรนั้น ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นก็คือ บทเรียนที่เคยเห็นอยู่ใน  
 ประวัติศาสตร์ขององค์กรแบบไตรภาคีของไทย คือ การแทรกแซงของข้าราชการ นักการเมือง และ  
 กลุ่มผู้ที่มีอำนาจมากในสังคม ทำให้เวทีของไตรภาคีเป็นสนามต่อสู้ระหว่างมวยคนละรุ่น

(ค) เสียงดังจากนักวิชาการเกี่ยวกับปัญหาของร่างพระราชบัญญัติของสภาที่ยัง  
 ขาดความชัดเจน เช่น วิธีการได้มาซึ่งตัวแทน สัดส่วนของกรรมการจะมาจากฝ่ายใด จำนวน  
 เท่าไหร่ ฯลฯ การต่อสู้ในเรื่องนี้คล้ายคลึงกับการต่อสู้เรื่องการปฏิรูประบบการเมืองของไทย สภา  
 ร่างรัฐธรรมนูญ ซึ่งเป็นอีกก้าวหนึ่งของประวัติศาสตร์แห่งการพัฒนาองค์กรและกลไกที่จัดสรร  
 ผลประโยชน์ให้แก่คนกลุ่มต่างๆ

(ง) สำหรับแง่มุมเฉพาะของสภาฯ ซึ่งเป็นเรื่องของกิจการสาธารณะนั้น จำเป็น  
 จะต้องมีเรื่องกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง ในแง่นี้ยังมีปัญหารายละเอียดด้านกฎหมายเกี่ยวกับสถานะ  
 ของสภาเกษตรกร ซึ่งมีใช้เป็นนิติบุคคลเอกชน หากเป็นนิติบุคคลมหาชน สถานะดังกล่าวจะมีผล  
 ต่อเนื่องมาถึงเรื่องกำหนดการหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องหาข้อสรุปให้ลงตัวอย่างชัดเจน

(จ) เนื่องจากสภาทั้งสองเป็นตัวแทนของเกษตรกร การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่  
 อาจเกิดขึ้นได้นั้น ภูมิคุ้มกันอย่างหนึ่งที่จะเป็นต้องนึกให้เกษตรกรก็คือ ต้องมีการเคลื่อนไหวทำ  
 ความเข้าใจและชี้แจงเรื่องดังกล่าวให้แก่ตัวเกษตรกรระดับพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นผู้ได้เสียโดยตรงจาก  
 การมีองค์กรดังกล่าว มิฉะนั้นสภาทั้งสองก็จะมีอาการเดียวกับองค์กรประชาชนโดยทั่วไปคือ  
 "หัวกระดิก แต่หางไม่ส่าย" หลังจากบ่มเพาะพื้นฐานอย่างดีแล้ว หากมีเงื่อนไขโอกาสทางการเมือง

เอื้ออำนวย (เช่น มีพรรคการเมืองที่ต้องการฐานเสียงจากเกษตรกร) ก็จะได้หยิบใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง

### ข้อเสนอเรื่องความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

ของแถมที่ผู้เขียนรู้สึกโดยส่วนตัวว่าได้จากการอ่านงานเขียนทั้ง 4 ชิ้นนี้ก็คือ ได้เห็นตัวแปรตัวบ่งชี้ และมีขของความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งหากเราสนใจที่จะสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว ผู้เขียนเห็นว่าเราคงจะต้องทำการบ้านในเรื่องต่อไปในอนาคต

ในที่นี้ขอเริ่มต้นด้วยการสกัดคุณลักษณะ/เกณฑ์ (attribute/categories) บางประการที่ให้ภาพของความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน โดยขอเริ่มต้นจากภาพอุปมาอุปมัยขององค์กรชุมชน กับร่างกายคนตามทัศนะของนพ.ประเวศ วะสี ที่มองว่า วิธีดูว่าร่างกายคนแข็งแรงนั้น เราดูได้ใน 3 ระดับ และ 2 มิติ

- (1) ดูว่าร่างกายนั้นมีอายุยืนยาว (continuity) เพียงใด
- (2) ดูว่าร่างกายสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถออกไปมากขึ้นหรือไม่
- (3) ดูว่าร่างกายมีขีดความสามารถที่จะเผชิญกับวิกฤตต่าง ๆ ได้เช่น ภาวะคุกคามจากโรครุนแรงน้อยเพียงใด

ซึ่งใน 3 ระดับนี้ เราอาจจะพิจารณาทั้งในมิติของปริมาณและคุณภาพ เช่น ปริมาณของอายุที่ยืนยาว และชีวิตที่มีอายุยืนนั้นต้องมีคุณภาพชีวิตด้วย เป็นต้น

เมื่อนำมาประยุกต์เข้ากับองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรชุมชนเราอาจจะพิจารณาได้ดังนี้คือ

#### (1) ตัวบุคคล/ทุนมนุษย์

สัญญาณบ่งบอกความเข้มแข็งประการหนึ่งขององค์กรชุมชนก็คือ ต้องมีลักษณะ "เราจะโต ๆ" ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้น องค์กรที่เข้มแข็งขึ้นก็คือ องค์กรที่จำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้นในมิติของ**ปัจจุบัน** และจะมีการสืบทอดสมาชิกใหม่ในมิติของ**อนาคต** (กล่าวคือมีคนรุ่นใหม่ ๆ เข้ามาสืบทอดรับงาน)

ส่วนในมิติเชิงคุณภาพก็คือ ความสามารถ ทักษะ ความรู้และความคิด และพลังแห่งศีลธรรมของทั้งสมาชิกและผู้นำเพิ่มพูนขึ้น เช่น ขอบเขตความสามารถของผู้นำขยายปริมาตรจากด้านเศรษฐกิจเข้าสู่เรื่องการเมือง ขยายจากระดับหมู่บ้านเข้าสู่สภาพตำบลและอำเภอ ในส่วนของ

สมาชิกนั้น ประจักษ์พยานที่แสดงถึงคุณภาพของสมาชิกก็คือ พลังความรู้และความสามารถที่จะค้นคิดวิธีการทำกิจกรรมออกมาอย่างกระชุ่มกระชวย มีชีวิตชีวา และต่อเนื่อง

## (2) ปริมาณและคุณภาพของกิจกรรม

ตัวบ่งชี้ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนอีกตัวหนึ่งก็คือ ตัวผลงานอันหมายถึงกิจกรรมของกลุ่ม ซึ่งควรจะต้องมีลักษณะต่อเนื่องสอดรับกันเป็นตาข่าย ดังตัวอย่างของกลุ่มเลี้ยงวัวควายที่ออกลูกกิจกรรมออกมาเป็นฝ่ายผลิตลูกขึ้น เป็นต้น

การทำกิจกรรมใหม่ ๆ นั้นแสดงให้เห็นการเพิ่มขยายศักยภาพในการจัดการกับคนจัดการกับสิ่งของวัตถุ จัดการกับสถานที่และเวลาแบบใหม่ ๆ ออกไปอยู่เสมอ เช่น กลุ่มสหกรณ์การเกษตรทำางแนวที่เริ่มจากกลุ่มเลี้ยงวัวควายออกไปเป็นกลุ่มทำปืมน้ำมัน กลุ่มฅาปนกิจ กลุ่มที่ทำหน้าที่ทั้งรับฝากและให้กู้ยืมเงินแบบธนาคาร

นอกจากนั้น จากการวิเคราะห์กิจกรรมบางชนิดที่ดำเนินการในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตการณ์ก็ยังช่วยให้ประเมินความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนได้ เช่นเดียวกับเวลาที่ร่างกายรับเชื้อโรคเข้าไปแล้วจะล้มป่วยหรือไม่ กิจกรรมการแก้ไขปัญหาที่รุกเร้าเข้ามา เช่น ที่กลุ่มเกษตรกรอ.โพนทรายสามารถสำแดงอิทธิฤทธิ์จัดการกับเรื่องปุ๋ยปลอมได้ เป็นตัวอย่างที่ดีอันหนึ่ง

## (3) ปริมาณและคุณภาพของทุนสิ่งของและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

เช่นเดียวกับตัวแปร 2 ตัวที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ ความเข้มแข็งขององค์กรนั้นจะดูได้จากบรรดาทุนด้านวัตถุและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่กลุ่มนั้นสามารถสะสมได้ว่ามีปริมาณเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ เช่น กลุ่มวัวควายก็มีจำนวนวัวควายเพิ่มขึ้น กลุ่มทอผ้าสี่ธรรมชาตก็มิได้มีในป่าธรรมชาติเพิ่มมากขึ้น ส่วนมิติด้านคุณภาพนั้นก็คือ ความยืนยาวของทุนทั้งสองนี้ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ มีระบบการบริหารจัดการทั้งด้านศีลธรรมและด้านเทคนิคที่โปร่งใส ทำให้กลุ่มมีอนาคตยืนยาว เป็นต้น

## (4) ทุนเพื่อน/เครือข่าย

เนื่องจกงานขององค์กรชุมชนจะต้องมีลักษณะสองด้านในตัวเองอยู่เสมอ คือ ด้านการพึ่งตนเองและด้านการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การมีเครือข่ายจึงเป็นตัวแปรอีกตัวหนึ่งที่ใช้ประเมินความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนได้

การพัฒนาทุนเพื่อน/เครือข่ายนี้ก็เช่นเดียวกับมิติอื่น ๆ คือ อาจพิจารณาได้ในแง่ปริมาณคือ มีเครือข่ายกว้างขวางมากน้อยแค่ไหน ส่วนในแง่คุณภาพนั้น ก็อาจจะพิจารณาดูในเรื่องความหลากหลายของเครือข่ายว่า องค์กรของเรามีเพื่อนหลายประเภท หลายระดับหรือเปล่า อีกประการหนึ่ง คำว่า "เครือข่าย" ที่มาจากภาษาอังกฤษว่า "network" นั้น คุณสมบัติที่ฟังมีก็คือ "net"

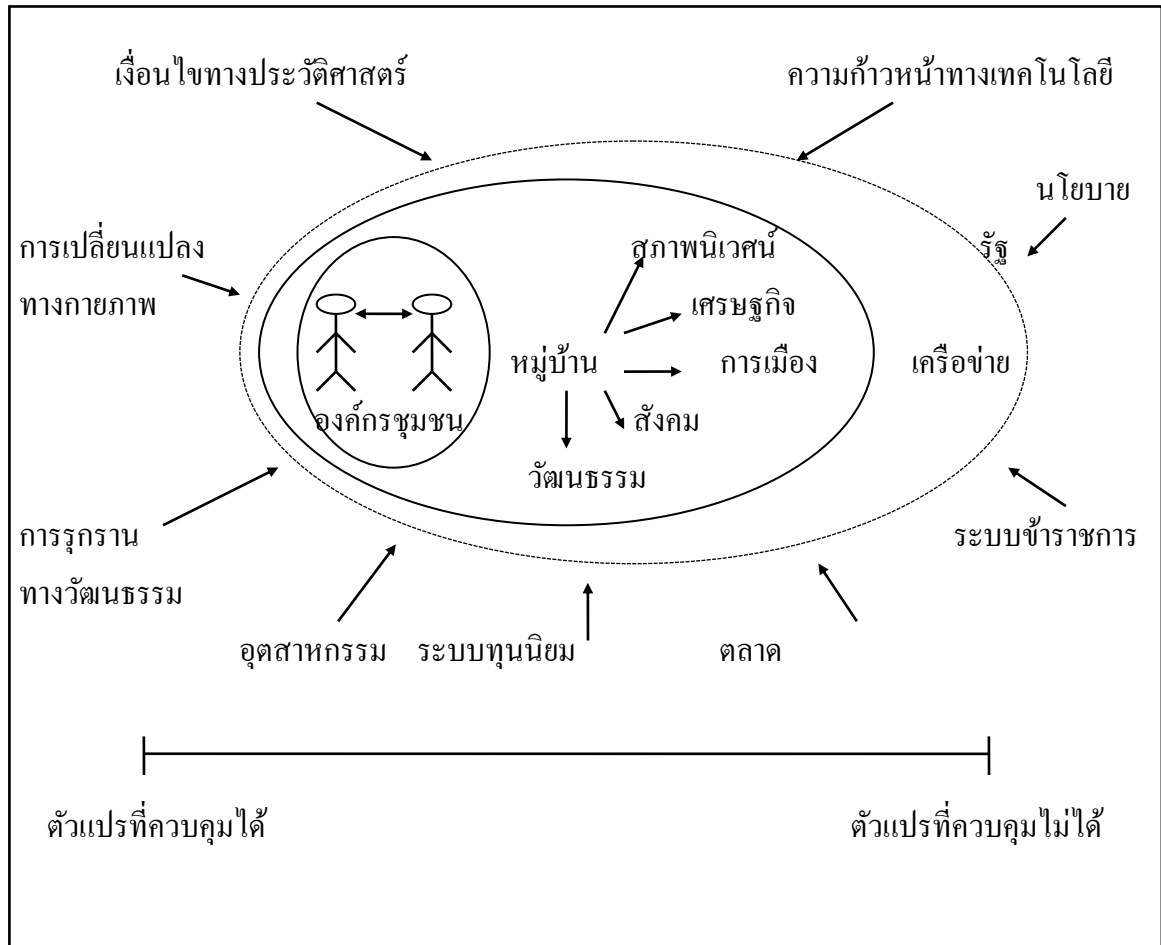
ของเรานั้น เวลาต้องการใช้งานขึ้นมา นั่น "work" ได้จริง ๆ หรือเปล่า คือเป็นหลังพิงที่ไว้ใจได้หรือไม่

นอกจากนั้น การประเมินเรื่องเครือข่ายอาจจะดูจากขีดความสามารถขององค์กรในการจัดการกับเครือข่าย และนอกจากจะวิเคราะห์ในแง่ระบบ (system) แล้ว เราอาจจะอนุมาน (infer) ความเข้มแข็งขององค์กรโดยดูจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่นเวลาระดมสรรพกำลัง (mobilize) แล้วมีแรงผลักดันอย่างไรที่ใจองค์กรต้องการหรือเปล่า หรือเวลาเอาพลังของเครือข่ายไปต่อรองปะทะแล้วประสบความสำเร็จหรือเปล่า

#### (5) สถานภาพขององค์กรชุมชน

การพิจารณาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนที่กล่าวมาตั้งแต่ต้นนั้น ส่วนใหญ่เป็นการวัดจากตัวองค์กรชุมชนเอง แต่สำหรับเกณฑ์สุดท้ายนี้จะเป็นการประเมินโดยใช้เกณฑ์อ้างอิงจากภายนอก (external reference) คือการประเมินจากกลุ่มภายนอกที่เกี่ยวข้องว่า "ได้ให้การยอมรับองค์กรชุมชนนั้นมากน้อยเพียงใด ในแง่มุมไหน

ในท้ายที่สุดนี้ ผู้เขียนขอเสนอแนวคิดกว้าง ๆ ว่า หากเราพิจารณาเรื่องความเข้มแข็งของชุมชนในแง่มุมของความเป็นอิสระในการกำหนดชะตากรรมของตนเองแล้ว ผู้เขียนมีความเห็นว่า เราอาจจะวัดความเข้มแข็งของชุมชนในลักษณะของการเคลื่อนย้ายตัวเอง หรือเพิ่มขีดความสามารถของตัวเองจากตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้ (เช่น การกำหนดราคาขาย การอยากให้ผู้ถูกหลายอยู่ในหมู่บ้านกรรมสิทธิ์ในที่ดินและป่าชุมชน ฯลฯ) ไปสู่ตัวแปรที่ควบคุมได้มากยิ่งขึ้นทุกทีในทุกระดับเริ่มตั้งแต่วิถีชีวิตของตนเอง ครอบครัว กลุ่ม หมู่บ้าน เครือข่าย ตลาด และนโยบายรัฐ เป็นต้น



ภาพที่ 6: เกณฑ์เรื่องอำนาจในการควบคุมเพื่อวัดความเข้มแข็งของชุมชน

ตุลาคม 2539