



สันติวิธี : การเจรจา ไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้
สถาบันดำรงราชานุภาพ

ปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง รูปแบบใหม่ขึ้นในสังคม และมีแนวโน้มว่าจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น การชุมนุมเรียกร้องของประชาชนและกลุ่มพลังต่างๆ ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมักถือเป็นแบบอย่างว่าถ้าจะให้ข้อเรียกร้องสัมฤทธิ์ผล จะต้องเดินทางเข้าไปชุมนุมเรียกร้องในส่วนกลาง โดยการยื่นหนังสือถึงรัฐบาล การสร้างความกดดัน ปิดถนน ปิดล้อมสถานที่ราชการ หรือหน้าศาลากลางจังหวัด หรือการใช้วิธีรุนแรง โดยการทำลายทรัพย์สิน ราชการเพื่อให้ผู้มีอำนาจเจรจาไกล่เกลี่ยไปดำเนินการแก้ไขในพื้นที่ หรือต้องการแสดงให้สังคม ได้รับรู้และเห็นใจ ให้การสนับสนุนและเข้าร่วมมากยิ่งขึ้น โดยสรุปแล้วที่ผ่านมากการชุมนุมเรียกร้องในประเทศไทยจะเกี่ยวข้องอยู่



สันติวิธี : การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

5 เรื่องใหญ่ๆ คือ ปัญหาที่ดินทำกิน ปัญหาอันเกิดจากการก่อสร้างโครงการของรัฐที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัญหาหนี้สิน ปัญหาเขื่อนหรือโรงไฟฟ้า และการบริหารราชการหรือการดำเนินนโยบายของรัฐบาล เพราะว่าเป็นเรื่องที่อยู่ใกล้ตัวและเป็นเรื่องปากท้องหรือเรื่องของสิทธิที่ประชาชน ควรจะได้รับ¹

ความหมาย “ความขัดแย้ง”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้คำอธิบาย “ขัดแย้ง” ว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้ ส่วน “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงกัน ไม่ลงรอยกัน ต้านไว้ ทานไว้² รวมความแล้ว ความขัดแย้งจึงหมายถึง “สภาพความไม่ลงรอยกัน คือ ไม่ยอมทำตามและยังมีการต้านทานเอาไว้”

คำว่า “ความขัดแย้ง” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Conflict” ซึ่งมีรากศัพท์จาก ภาษาละตินว่า Confligere แปลว่า การต่อสู้ การทำสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้า เพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ คือ มีลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อบุคคลมีความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน นอกจากนั้นแล้วมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมาย ดังนี้

¹ ส่วนกิจการมวลชน ฝ่ายประสานการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง. หลักพื้นฐานในการแก้ไขปัญห ความขัดแย้ง. นิตยสาร ภาพข่าวทักษิณ.

² พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์. 2546.



Webster Dictionary ได้อธิบายความหมายคำว่า ความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ว่า มาจากภาษาลาติน คือ “Confligere” ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ (Fight) การทำสงคราม (Warfare) ความไม่ลงรอยต่อกันหรือเข้ากันไม่ได้ (Incompatible) ตรงกันข้ามกัน (Opposition) จนเกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่มหรือเผ่าพันธุ์ สัมพันธภาพที่แตกต่างกันนี้ทำให้เป็นชนวนแห่งการต่อสู้แข่งขันระหว่างกันจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งคือการไม่เข้าใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล อันเนื่องมาจากความแตกต่างในเรื่องความคิด การกระทำ การตัดสินใจ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่ม หรือบุคคล³

ความขัดแย้ง คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกัน สิ่งตรงข้าม ความแตกต่าง ความไม่สัมพันธ์ ถ้ามนุษย์รับรู้แล้วยังมีความแตกต่างอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งก็ย่อมมีอยู่ด้วย นอกเหนือจากนั้น คำนิยามของความขัดแย้งจะรวมไปถึงความคิดที่ตรงข้ามกันแบบตลกขบขัน การใช้เล่ห์เพทุบาย การไม่ลงรอยกันซึ่งต้องใช้ความพยายามสูงในการควบคุมความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมาให้เห็น เช่น มีอบการสไตรค์ การจลาจล เป็นต้น⁴



³ การบริหารจัดการความขัดแย้ง. <http://www.kmutt.ac.th/organization/ssc334/asset5.html>

⁴ แนวทางการสลายความขัดแย้งโดยสันติวิธี. สรุปผลการดำเนินการสัมมนาทางพระพุทธศาสนา : เชียงใหม่ 2551.



กระบวนการในการจัดการความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธี ได้แก่

1. วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method) คือ มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้สิ่งที่ต้องการเป็นฝ่ายชนะไป ส่วนอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ เหตุของการแพ้ อาจเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ หรือการใช้เสียงข้างมากในการดำเนินการ เสียงข้างน้อยจึงแพ้ ซึ่งผู้แพ้ อาจเกิดความรู้สึกสูญเสียและภาวะคับข้องใจเกิดขึ้น วิธีแบบนี้ประกอบด้วย วิธีย่อย ๆ คือ

(1) วิธีการบังคับ (Forcing) โดยฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และใช้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อขัดแย้ง ซึ่งวิธีนี้อาจนำไปสู่ความคิดแก้แค้น เพราะการแก้ไขแบบนี้มิใช่การแก้ที่สาเหตุของปัญหา จึงทำให้ปัญหายังคงอยู่



(2) วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไปทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นให้สงบลง เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขวางมากขึ้น โดยการเข้าไปขอรับรองให้ยุติความขัดแย้ง พยายามชักจูงคู่กรณีให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีความสำคัญเพียงพอที่จะต้องเสียเวลาไปกับมัน ทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ขัดแย้งกันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเห็นถึงผลเสียของการแตกแยกกัน วิธีการนี้ไม่ใช่เป็นการเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหา หากแต่เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ดังนั้น ปัญหาจะดำรงอยู่ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นฝ่ายแพ้ เพราะการที่พวกเขายอมยุติความขัดแย้งอาจจะมาจากสาเหตุของการขอรับรองหรือเห็นแก่บุคคลอื่นก็ได้ ในสภาพเช่นนี้ความขัดแย้งที่ยุติลงไปแล้วนั้น จึงเป็นความสงบชั่วคราวเท่านั้น และความขัดแย้งพร้อมที่จะปะทุขึ้นมาอีกเมื่อไรก็ได้

(3) วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจจะทำเป็นไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น เฉยเมยหรือไม่มี การตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชา หรือพยายามยืดเวลาโดยไม่ยอมตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เลยเพราะการหลีกเลี่ยงแท้ที่จริงก็คือการไม่ยอมเข้าไปแก้ไขที่สาเหตุของปัญหานั้นเอง และที่ร้ายไปกว่านั้น หากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับการเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้เกิดความรู้สึกกลายเป็นผู้แพ้ขึ้นมา เพราะข้อเสนองานของพวกเขา



สันติวิธี : การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

ไม่ได้รับความสนใจเลย สภาพเช่นนี้จะทำให้ความขัดแย้งยิ่งบานปลาย และรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ และแทนที่ความขัดแย้งควรจะถูกลดลงมาให้กลายเป็นสภาวะที่สร้างสรรค์ กลับมีลักษณะเป็นการทำลายมากขึ้น

2. วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose methods) เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น ดังนั้น จึงเรียกว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีการแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การได้มาบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีกว่าวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ สำหรับวิธีการประการที่สองที่นิยมใช้กันนี้ ได้แก่ การประนีประนอม (Compromising) หรือบางครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการเจรจาต่อรอง (Bargaining) ซึ่งมีลักษณะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด ต้องมีการลดเป้าหมายของตนเองลงบ้าง วิธีการแบบนี้ก็มีจุดอ่อนในการนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งเช่นกัน เพราะไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง อันเนื่องมาจากว่าเป้าหมายที่แท้จริงของคู่กรณียังไม่สามารถบรรลุได้ตามที่ต้องการนั่นเอง ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะยุติลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น และที่ร้ายไปกว่านั้น วิธีการประนีประนอมจะไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์ขึ้นมาได้เลย

3. วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win methods) วิธีการนี้ คู่กรณีของความขัดแย้ง ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาพร้อมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ สำหรับวิธีการที่นิยมใช้กันคือ การแก้ไขปัญหา



ร่วมกัน (Integrative problem solving) ซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้ากัน (Confrontation) วิธีการแบบนี้จะไม่มี การเข้าไปกำจัดความขัดแย้ง หรือประนีประนอมใดๆ ทั้งสิ้น หากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้คู่กรณีของความขัดแย้งเข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขา ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ การใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือ คู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน⁵

กระบวนการในการจัดการความขัดแย้งสามารถนำเสนอได้ตามตารางด้านล่าง เป็นกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหาข้อพิพาทและผลแห่งการตัดสินใจ ซึ่งผลของการตัดสินใจในลักษณะ ชนะ-ชนะ (Win-Win) จะเกิดจากการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) และการเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation)⁶

⁵ วราภรณ์ ตระกูลสุษณี,การบริหารจัดการความขัดแย้ง. <http://www.kmutt.ac.th/organization/ssc334/asset5.html>.

⁶ วันชัย วัฒนศัพท์ (ศ.นพ.), ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา. สถาบันพระปกเกล้า. 2547.



สันติวิธี : การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

กระบวนการที่ใช้ (Process)	ผลการตัดสินใจ (Result)
<ul style="list-style-type: none">ใช้ความรุนแรง (Violence/Fight)	<ul style="list-style-type: none">แพ้ - ชนะ (Win - Loose)
<ul style="list-style-type: none">ใช้การเผชิญหน้าประท้วงอย่างสันติ (Non - Violence Direct Action or Civil Disobedience)	<ul style="list-style-type: none">แพ้ - ชนะ (Win - Loose)
<ul style="list-style-type: none">ใช้การบัญญัติกฎหมาย (Legislation)	<ul style="list-style-type: none">แพ้ - ชนะ (Win - Loose)
<ul style="list-style-type: none">ใช้การฟ้องร้อง (Litigation)	<ul style="list-style-type: none">แพ้ - ชนะ (Win - Loose)
<ul style="list-style-type: none">ใช้อำนาจโตตุลาการตัดสิน (Arbitration)	<ul style="list-style-type: none">แพ้ - ชนะ (Win - Loose)
<ul style="list-style-type: none">ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation)	<ul style="list-style-type: none">ชนะ - ชนะ (Win - Win)
<ul style="list-style-type: none">ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation)	<ul style="list-style-type: none">ชนะ-ชนะ (Win - Win)
<ul style="list-style-type: none">ใช้การหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance/Fight)	<ul style="list-style-type: none">คงสภาพเดิม (Status quo)



จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า การเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) กันเองระหว่างคู่พิพาท หรือ โดยมีคนกลางซึ่งเป็นบุคคลที่สาม (เป็นบุคคลเพียงคนเดียวหรือหลายคนก็ได้) ช่วยในกระบวนการไกล่เกลี่ย และไม่ได้ทำหน้าที่ตัดสินชี้ขาด แต่จะเป็นผู้กำกับการเจรจาให้ดำเนินไปได้อันจะนำไปสู่ทางออก คือ การยุติความขัดแย้ง ซึ่งเป็นสันติวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Peaceful Conflict Resolution) ในการแก้ปัญหาหลังจากที่ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทเกิดขึ้นแล้ว และพยายามที่จะยุติความขัดแย้งโดยการใช้นโยบายทางสันติ

จากที่กล่าวมาจะพบว่า การเจรจาไกล่เกลี่ยจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) และการเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) เพราะผลลัพธ์ที่น่าจะเป็นไปในลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายต่างชนะ (Win - Win) ซึ่งการไกล่เกลี่ยนั้นมีหลายรูปแบบ แต่ที่จะพบเห็นได้บ่อยครั้ง คือ

- การเจรจาโดยยึดจุดยืน (Position - based Negotiation) : การเจรจาในลักษณะนี้จะเป็นการเจรจาที่จะเอาแพ้ชนะกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีจุดยืนของตนเอง คู่เจรจาจะปฏิบัติต่อกันเหมือนเป็นศัตรูกัน ความเชื่อของการเจรจานี้จะเป็นลักษณะ Zero Sum Game ตามแนวคิดในทฤษฎีเกม (Game Theory) ที่ถ้าไม่แพ้ก็ต้องชนะ ผลของการเจรจาเช่นนี้มักยอมรับครึ่งทาง (Compromise) แต่การเจรจาในลักษณะนี้ไม่ควรจะนำมาใช้ในกรณีของความขัดแย้งในนโยบายสาธารณะ



สันติวิธี : การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

• การเจรจาโดยยึดผลประโยชน์ (Interest-based Negotiation) : การเจรจาในลักษณะนี้ไม่มองถึงประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว แต่จะมองและทำความเข้าใจของความต้องการ ความห่วงกังวลของฝ่ายอื่น การเจรจาลักษณะนี้จะเกิดจากคู่เจรจาทุกฝ่ายมาร่วมกันแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันโดยหวังให้ความต้องการของทุกฝ่ายได้รับการตอบสนอง ทุกฝ่ายจะไม่ระบุถึงจุดยืนของตนเอง แต่จะบอกถึง ความหวัง ความต้องการ ความห่วงกังวล ความหวาดระแวง

การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

การไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง คือ การเป็นสื่อกลาง ในสถานการณ์ที่เกิดความริ้วฉานระหว่างคู่ขัดแย้ง จนถึงขั้นที่ไม่อาจพูดคุยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ เพราะต่างฝ่ายต่างมีความโกรธ มีอคติต่อกัน จนเมื่อใดที่ทั้งสองฝ่ายสามารถหันหน้ากลับมาพูดคุยแก้ไขปัญหากันได้เอง เมื่อนั้นการไกล่เกลี่ยก็หมดความจำเป็นลง นอกเสียจากว่าคู่ขัดแย้งขอให้ผู้ไกล่เกลี่ยมีส่วนช่วยเหลือต่อการแก้ไขข้อขัดแย้งที่จะมีขึ้น หรือการไกล่เกลี่ยอาจจะจบลงด้วยการไม่สามารถไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างสำเร็จ

ผู้ไกล่เกลี่ยและวิธีการไกล่เกลี่ย

อาจารย์ไพฑูถย์ วัฒนศิริธรรม
ประธานศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลัง
แผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม)
ในสังกัดสำนักงานบริหารและพัฒนา
องค์ความรู้ (องค์การมหาชน) สังกัด
สำนักนายกรัฐมนตรี ได้แนะนำวิธีการ



เจรจาไกล่เกลี่ยแบบ “สันติวิธีแบบสองชั้น” คือ หาทางพูดจาต่อรอง เพื่อให้ได้ “ข้อตกลงร่วมกัน” โดยอาจจะมีหรือไม่มี “คนกลาง” ช่วยด้วยก็ได้ “คนกลาง” ในกระบวนการสันติวิธีนี้ ยังมีได้ 2 แบบหลักๆ คือ

(1) แบบช่วย “เอื้ออำนวย” (Facilitating) คือช่วยประสานเชื่อมต่อน (เช่น พูดกับฝ่ายนั้นที่ฝ่ายนี้ที่ เพื่อนำเข้าสู่การพูดจาต่อรองอย่างพร้อมหน้า เมื่อทุกฝ่ายมีความพร้อม) ช่วยจัดกระบวนการ ช่วยดำเนินการประชุม ฯลฯ

(2) แบบช่วยเป็น “ร่มบารมี” ให้คู่กรณีได้มาพูดจាកันในบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการปรองดองกันได้ง่ายขึ้น คนกลางแบบนี้มักเป็น “ผู้ใหญ่” หรือ “ผู้อาวุโส” หรือ “ผู้มีตำแหน่ง สุภาพ” ซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือของทุกฝ่ายที่เป็นคู่กรณีหรือคู่ขัดแย้ง กรณีความขัดแย้งทั่วไป อาจใช้คนกลางแบบใดแบบหนึ่งก็เพียงพอ แต่ในบางกรณีที่มีความยาก และซับซ้อนหรือละเอียดอ่อนมากๆ อาจอาศัยคนกลางทั้ง 2 แบบ ร่วมกันก็ได้⁷

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขัดแย้งแต่ละคนกับผู้ไกล่เกลี่ยนั้น เป็นเสมือนฐานที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อย่างใหม่ในระหว่างคู่ขัดแย้ง การแนะนำว่าเราเป็นใครและเราจะทำอะไร เป็นขั้นตอนแรกๆ ในการสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าว และสิ่งสำคัญที่จะถูกมองหาคือในตัวผู้มาไกล่เกลี่ย คือ ความเป็นกลาง ความปรารถนาดี และความเข้าใจ วิธีที่ดีที่สุดในการ

⁷ ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม, “สันติวิธี” กับทางออกจากวิกฤตสังคมไทย. สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) สำนักนายกรัฐมนตร



สันติวิธี : การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

แนะนำตัวคือ เริ่มจากการมีสติและจริงใจ และแสดงให้เห็นชัดว่าเราคือใคร และทำไมเราจึงเข้ามาไกล่เกลี่ย จากนั้นบอกถึงบทบาทของเราก็คืออะไร และไม่ทำอะไร การแนะนำตัวเองนี้ควรเปิดโอกาสให้มีการซักถามหรือแสดงความคิดเห็นที่มีต่อเรา

บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ย

☺ เป็นตัวกลางในการสื่อสารให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนร่วมกัน

☺ ช่วยให้คู่ขัดแย้งเกิดการตระหนัก คิดพิจารณาและหาทางออกที่เป็นความต้องการหรือข้อตกลงร่วมกัน

☺ จะต้องรู้เท่าทันสถานการณ์ความขัดแย้งและรู้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุดจากทั้ง 2 ฝ่าย

☺ ต้องรู้ว่าแต่ละฝ่ายมีความเข้าใจต่อความขัดแย้งอย่างไรและมีอารมณ์เป็นอย่างไร

☺ ต้องเข้าใจถึงจุดยืนหรือท่าทีในการแก้ไขความขัดแย้ง และข้อเรียกร้องของทั้งสองฝ่าย

☺ ต้องให้ความสนิทสนมกับแต่ละฝ่ายเท่าๆ กัน โดยมีการพบปะและสร้างความสัมพันธ์กับทั้งสองฝ่าย เรื่องนี้จะต้องแจ้งให้ผู้ขัดแย้งทราบ เข้าใจ และยอมรับ

☺ ช่วยลดแรงปะทะ คลี่คลายอารมณ์ ให้เกิดความสงบและเห็นใจกัน

☺ ช่วยประสานให้เกิดการจัดเวทีในการเจรจาร่วมกัน



คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ไกล่เกลี่ย

- ☺ ต้องมีความเป็นกลางและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย
- ☺ มีความจริงใจในการช่วยแก้ปัญหา
- ☺ มีอารมณ์ขัน เข้าได้กับทุกคน
- ☺ มีท่าทีสุภาพ นุ่มนวล ใจเย็นและควบคุมอารมณ์ตนเองได้
- ☺ เข้าใจกระบวนการไกล่เกลี่ยและมีทักษะในการสื่อสารที่ดี เช่น การรับฟัง การตั้งคำถาม
- ☺ ทั้งผู้ไกล่เกลี่ยและคู่ขัดแย้งจะต้องเป็นคนตัดสินใจว่า สมควร มีการไกล่เกลี่ยหรือไม่ และผู้ไกล่เกลี่ยเป็นบุคคลที่สมควรกับกรณีที่เกิดขึ้นหรือไม่

ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย

☺ ก่อนการเจรจากับใคร **ต้องรู้เป้าหมายของตัวเองก่อน** ว่า การเจรจาต่อรองครั้งนี้ทำเพื่ออะไร ต้องคุยกับใคร หรือมีเงื่อนไขอะไรที่ทำให้บรรลุข้อตกลงได้ แน่ใจว่าต้องวางแผนล่วงหน้า ไม่อย่างนั้นก็คงยากที่จะทำให้การต่อรองสำเร็จลุล่วงไปได้

☺ เมื่อรู้เป้าหมาย สิ่งที่ต้องเตรียมต่อไป ก็คือ **“รู้เรา”** ต้องรู้ตัวเองก่อนว่า สามารถบังคับควบคุมอารมณ์ให้ราบเรียบได้ตลอดการสนทนาเจรจาหรือไม่ และ**ต้องพยายามทำตัวเป็นผู้ฟังที่ดี** การฟังจะทำให้สามารถจับประเด็นและรู้เขาได้ สิ่งเหล่านี้หากนำมาวิเคราะห์ต่อเนืองจะพบว่า การเจรจาให้ได้ผลอย่างที่ต้องการไม่ยากอย่างที่คิด



สันติวิธี : การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

☺ ถ้ารู้ตัวเองแล้ว ต้องเรียนรู้จากฝ่ายตรงข้ามด้วยว่า เขาเป็น คนอย่างไร มีแนวคิดหรือที่ทำอะไร ก็เหมือนกับต้องทำการบ้านก่อน จะเริ่มเจรจา นอกจากนี้การบ้านยังรวมถึงการคาดเดาว่า ฝ่ายตรงข้ามมี เป้าหมายอย่างไร ต้องการอะไรจากการเจรจาต่อรองครั้งนี้ ตลอดจน วัตถุประสงค์ในการเจรจา หากเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน การเจรจา ต่อรองก็ย่อมจะง่ายขึ้นตามไปด้วย

☺ วางแผนกลยุทธ์และลูกเล่น การเข้าสู่บทสนทนาพร้อมกับ แผนการที่วางไว้ โดยเป็นแผนที่สามารถพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ จะทำให้การตั้งรับหรือรุกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

☺ วิเคราะห์ความได้เปรียบเสียเปรียบล่วงหน้า รวมถึงการ วิเคราะห์ช่วงเวลาและสภาพแวดล้อมด้วย ว่าการเจรจาในระยะสั้นหรือ ระยะยาวจะทำให้เกิดการได้เปรียบมากกว่า

☺ สถานที่ต่อรองควรจะเป็นที่ที่ทำให้คุณเกิดความได้เปรียบ หรือมีความคุ้นเคยมากกว่าฝ่ายตรงข้าม และอุปกรณ์ต่างๆ ต้องพร้อมที่จะ นำเสนออย่างมีอรรถภาพ

☺ ต้องสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง หลังจากเตรียมพร้อม ทุกอย่าง และต้องแน่ใจถึงสิ่งที่ต้องการเจรจาต่อรอง เพื่อสร้างภาพให้ชัดเจน สอดคล้องกับความคิดของอีกฝ่าย คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจาก การต่อรองด้วย

☺ ต้องแน่ใจว่าคุณพร้อมจะแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่คุณต้องการ ไม่มีใครหรอกที่จะให้โดยไม่ต้องการสิ่งแลกเปลี่ยน ฝ่ายตรงข้ามย่อมจะ



นึกถึงสิ่งที่เขาควรได้จากการเจรจาต่อรองด้วยเช่นกัน และหากพร้อมจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งที่ต้องการแล้ว ผลลัพธ์จากการเจรจาย่อมน่าพึงพอใจกว่า

☺ การพูดเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม การพูดยอมเป็นการสร้างโอกาสที่ดีกว่า ซึ่งก่อนอื่นต้องเชื่อมั่นในสิ่งที่จะนำเสนอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการพูดคุยเจรจา ต้องคำนึงถึงว่า เมื่อพูดแล้วอีกฝ่ายจะเข้าใจในสิ่งที่คุณต้องการหรือไม่ และอีกฝ่ายจะรู้สึกพอใจกับสิ่งที่ได้ยินด้วยหรือไม่ ดังนั้น การพูดที่ดีจึงควรได้ทั้งเนื้อหา บรรลุวัตถุประสงค์ พร้อมกับสร้างความพอใจให้กับผู้ฟังด้วย

☺ บางครั้งต้องกล้าเอ่ยปากขอในสิ่งที่ควรได้ด้วย มีคนจำนวนมากไม่กล้าเอ่ยปากขอในสิ่งที่ควรได้ หรือไม่ก็นึกเอาเองว่า คุณต้องการอะไรมันก็คงเป็นเรื่องยากที่จะนั่งเดาใจกันไปเรื่อยๆ ผู้เอ่ยปากกันตรงๆ เลยดีกว่า การพูดคุยเจรจาต้องมีการเปิดไฟแบบใต้ให้เห็นกันบ้าง

☺ นำเสนอสิ่งที่ต้องการให้เห็นภาพที่ชัดเจน โขว์ความคิดที่จะสนองประโยชน์ของอีกฝ่ายที่เขาเห็น เพื่อให้การยอมรับเกิดขึ้น และรวบรวมข้อดีจากสิ่งที่เสนอให้เห็นง่ายๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลสนับสนุนเพื่อตอกย้ำความมั่นใจให้กับฝ่ายตรงข้าม หากเกิดการโต้แย้งไม่ควรใช้อารมณ์ในการเจรจา แต่ควรเอาชนะข้อโต้แย้งด้วยการถอดขนวนอย่างเป็นขั้นตอน และยกหลักการที่น่าเชื่อถือขึ้นมาโต้แย้งอย่างเป็นกลาง

☺ สุดท้าย อย่าลืมกล่าวขอบคุณ ไม่ว่าจะผลของการเจรจาจะเป็นอย่างไรก็ตาม ลากจากกันด้วยความรู้สึกดี ๆ



การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของฝ่ายปกครอง

ข้าราชการฝ่ายปกครอง ซึ่งมีภารกิจในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข จะต้องเข้าไปสัมผัสในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องนำแนวทางการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับชุมชน และระหว่างชุมชนกับรัฐ จนกลายเป็นข้อพิพาท และขยายผลไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรง ซึ่งจะต้องควบคุมความขัดแย้งดังกล่าวมิให้ลุกลามบานปลายจนเกิดความแตกแยกของชนในชาติ โดยให้ทุกฝ่ายอยู่ร่วมกันด้วยความสงบสันติสุข สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย โดยที่กระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยกำกับดูแล

ข้าราชการฝ่ายปกครองตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน จึงได้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวให้สอดคล้องกับแนวทางสันติวิธีของสภาความมั่นคงแห่งชาติ โดยใช้วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ย ประนีประนอม ซึ่งเน้นให้ผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนเข้ามีส่วนร่วมในขบวนการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน อย่างไรก็ตามจะต้องขยายผลการปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี ให้เกิดเป็นรูปธรรมไปสู่ระดับรากหญ้าของปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด โดยใช้องค์กรตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เป็นองค์กรดำเนินการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วย

สำหรับหลักการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามบทบาทของข้าราชการฝ่ายปกครอง มีสาระสำคัญโดยสรุปได้ ดังนี้

1. เป็นการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งโดยใช้วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ย ประนีประนอม ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับสังคมไทย



2. เมืองคักรผู้รับผิดชอบการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยเริ่มต้นตั้งแต่หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด กระทรวง กรม รัฐวิสาหกิจ

3. เป็นการนำปัญหาความขัดแย้งเข้าสู่กระบวนการแก้ไขปัญหามาตามขั้นตอนที่เหมาะสม

บทสรุป

การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้วยสันติวิธีโดยวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการที่สอดคล้องสัมพันธ์กับลักษณะเด่นของสังคมไทยซึ่งได้แก่ความเมตตา ความเอื้ออาทร การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการเห็นอกเห็นใจ โดยลักษณะเด่นดังกล่าวเกิดจากหน่วยสังคมที่เล็กที่สุดคือ หมู่บ้าน บุรณการไปตามลำดับจนถึงสังคมโดยรวมคือ รัฐ ผ่านหลักของการเจรจาไกล่เกลี่ยจากความเป็นผู้นำตามธรรมชาติถึงการเจรจาอย่างเป็นทางการตามกฎหมาย ซึ่งเมื่อเกิดเป็นจิตสำนึกและวิถีชีวิตในสังคมไทยแล้ว ก็จะสามารถสถาปนาความสงบเรียบร้อยในสังคมไว้ได้ตลอดไป โดยที่ข้าราชการฝ่ายปกครองซึ่งจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนของประชาชนเกือบทุกปัญหาในฐานะผู้ดูแลความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน โดยยึดหลักสันติวิธีและพยายามใช้เครือข่ายที่มีอยู่ทุกพื้นที่ เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ สารวัตรกำนัน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ติดตามสถานการณ์และรายงานข้อมูลข่าวสารให้หน่วยเหนือทราบ กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาคตั้งแต่ก่อนเกิดเหตุ ขณะเกิดเหตุ และเหตุการณ์ยุติแล้วโดยมุ่งเน้นในการเจรจาต่อรอง ไกล่เกลี่ย ประนีประนอมด้วยสันติวิธีเป็นหลักในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งทุกระดับ^๘

^๘ อ่างแล้ว (1)



สันติวิธี : การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

บรรณานุกรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์
พับลิเคชันส์, 2546.

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม, **สันติวิธี** กับทางออกจากวิกฤตสังคมไทย.
สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) สำนัก
นายกรัฐมนตรี.

แนวทางการคลายความขัดแย้งโดยสันติวิธี. สรุปผลการดำเนินการ
สัมมนาทางพระพุทธศาสนา : เชียงใหม่ 2551.

วันชัย วัฒนศัพท์, **ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา.**
สถาบันพระปกเกล้า. 2547.

ส่วนกิจการมวลชน ฝ่ายประสานการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง, **หลัก
พื้นฐานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง.** นิตยสารภาพข่าว
ทักษิณ.

การบริหารจัดการความขัดแย้ง. [http://www.kmutt.ac.th/organization/
ssc334/asset5.html](http://www.kmutt.ac.th/organization/ssc334/asset5.html). ความขัดแย้ง [pirun.ku.ac.th/~g4968073/.../
Conflict_Management_by_6.doc](http://pirun.ku.ac.th/~g4968073/.../Conflict_Management_by_6.doc) -

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, **การบริหารจัดการความขัดแย้ง.** [http://www.
kmutt.ac.th/organization/ssc334/asset5.html](http://www.kmutt.ac.th/organization/ssc334/asset5.html).
