

ภาคผนวก

## กระบวนการทัศน์ใหม่ในการป้องกันความขัดแย้ง

ศาสตราจารย์ นพ.วันชัย วัฒนศัพท์<sup>1</sup>

ปัจจุบันปัญหาความขัดแย้งได้ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นจากกระบวนการพัฒนาประเทศตามกระแสโลกาภิวัตน์ ความสลับซับซ้อนในประเด็นปัญหา ตลอดจนความเร่งรัดแห่งการพัฒนา รวมไปถึงกระแสแนวคิดของการปรับเปลี่ยนจากประชาธิปไตยแบบตัวแทน (Representative Democracy) เป็นประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy) ภายใต้รัฐธรรมนูญ ทั้งฉบับปี 2540 หรือ 2550 ก็ตาม แต่การมีส่วนร่วมก็มักจะเกิดขึ้นหลังจาก

ผู้มีอำนาจคิดและตัดสินใจเรียบร้อยแล้วว่าจะออกกฎหมายกติกาอย่างไร คิดและตัดสินใจเรียบร้อยแล้วว่าจะสร้างศูนย์ชยะ สร้างโรงไฟฟ้า หรือทำอะไรก็แล้วแต่ที่อาจจะมีผลกระทบต่อประชาชนหรือสิ่งแวดล้อม ถึงแม้จะก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในหลายรูปแบบ และได้มีองค์กรตรวจสอบซึ่งเป็นองค์กรอิสระ ที่รับข้อร้องเรียนของประชาชน และมีอำนาจในการตรวจสอบผู้มีอำนาจ ทั้งที่มาจากการเลือกตั้งในระดับต่างๆ และที่มาจากแต่งตั้ง องค์กร เหล่านี้ หลายๆองค์กร ก็มีหน้าที่จะชี้ผิดชี้ถูกว่าใครผิดใครถูก บางองค์กรก็มีหน้าที่เพื่อที่จะประสานความเข้าใจระหว่างผู้ทำหน้าที่บริการ ผู้ทำหน้าที่ให้บริการ กับผู้ถูกบริการ หรือผู้รับบริการ

หลายต่อหลายครั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเป็นราวจนมีการร้องเรียนหรือฟ้องร้องเหล่านั้น อาจจะไม่มีความเห็นในการกระทำผิด หรือเจตนาที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย แต่เกิดจาก “การสื่อสาร” ระหว่างกันที่ผู้มีอำนาจก็ใช้กระบวนการสื่อสารในรูปแบบของผู้มีอำนาจแบบเดิมๆ คือ การสั่ง ไม่เคยเรียนรู้กระบวนการ **ฟังอย่างตั้งใจ** เพื่อทำความเข้าใจกัน ไม่เคยเรียนรู้หลักพื้นฐานของสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งอันเนื่องมาจาก **การใช้อำนาจ** ไม่เคยเรียนรู้หลักการสร้างความสัมพันธ์ที่อาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ถูกขั้นตอน หรือขาดการสื่อสาร การแปรผลข้อมูลที่คลาดเคลื่อนเหล่านี้ นำไปสู่ ความไว้วางใจหรือไม่ไว้วางใจ ความรู้สึกว่ายุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม ก็เช่นกันอาจจะเป็นเหตุพื้นฐานของการนำไปสู่ความขัดแย้ง นำไปสู่การฟ้องร้อง จนถึงการแก้ปัญหาด้วยความรุนแรงได้ นอกจากนั้นกระบวนการแก้ปัญหายังใช้วิธีการแบบเดิมๆ ในการแก้ปัญหา ผู้มีอำนาจแม้จะพูดถึงการเจรจา แต่ก็มักจะเป็นการเจรจาที่หมายถึงการเจรจาต่อรอง (Bargain) ที่หมายถึงการมาเอาแพ้อาชนะกันที่เราถนัดกว่า เช่น การต่อของ แทนที่จะเป็นการเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) หรือไกล่เกลี่ยโดยมีคนกลาง (Mediation) หรือการพูดก็จะเป็นการพูดแต่ฝ่ายเดียว ขาดการฟังอย่างตั้งใจจากผู้ที่เดือดร้อน **กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ควรจะเป็น** คือ มีคนกลางที่เป็นกลางมากำกับกระบวนการและกติกาที่คู่เจรจาร่วมกันกำหนด แล้วคู่เจรจานั้นเองร่วมกันใช้กระบวนการเรียนรู้ ก่อให้เกิดทางออกที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจที่สุดที่ไม่ใช่ผู้มีอำนาจหรือไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจในการบีบบังคับให้ยอมก็ตาม หรือใช้กรรมกรมาพิจารณาตัดสินอย่างที่เคยๆ ทำกระบวนการเหล่านี้ที่**ควรจะเป็นคือการสร้างฉันทามติ (Consensus Building)** เป็นกระบวนการที่สังคมไทยจะต้องรับรู้และทำความเข้าใจอีกมาก

ในที่นี้จะขอกล่าวถึงความเข้าใจของเหตุแห่งความขัดแย้งที่โยงมาจากอำนาจ การใช้อำนาจ เรื่องของความไว้วางใจและความไม่ไว้วางใจ เพื่อที่ผู้อ่านจะได้นำไปคิดทบทวนในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะฝ่ายบริการทั้งบริการประชาชนและบริการบุคคลากรในองค์กรเดียวกันทั้งหลายที่ควรจะ

<sup>1</sup> ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการหลักสูตรการแก้ปัญหาความขัดแย้ง สถาบันพระปกเกล้า

ระมัดระวัง การสื่อสารที่ออกไปในรูปแบบของการใช้อำนาจต่างๆ รวมถึงวิธีการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งเป็นรากฐานของการเกิดและไม่เกิดความขัดแย้ง

กรณีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในประเทศไทยที่เราเผชิญกันอยู่ในเวลานี้มีหลายเรื่องที่หลายคนมองในมุมต่างๆ บทความนี้จะลองให้เรามาคุยกันถึงความขัดแย้งในปัญหาเชิงอำนาจ

อำนาจ เป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาตลอดตั้งแต่ยุคดึกดำบรรพ์ จากอำนาจที่หมายถึงการมีที่ดินจำนวนมากในยุคแรกๆ จนท้ายที่สุดในยุคปัจจุบันเราพูดกันถึงว่าอำนาจหมายถึงการมีความรู้มากกว่าคนอื่นๆ คนแรกที่กล่าวถึงว่า ความรู้ คือ อำนาจ คือ ฟรานซิส เบคอน (Francis Bacon) แต่อัลวิน ท็อฟเลอร์ (Alvin Toffler)<sup>2</sup> สรุปแนวคิดทางโลกตะวันตกเพิ่มเติมว่า ความรู้เพียงอย่างเดียวไม่อาจนำมาซึ่งชัยชนะ ต้องร่วมกับ กำลัง และหรือ เงินตรา และยังได้พูดถึงตำนานของเทพญี่ปุ่น ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับ "ซานซุโนะ จินจิ" อันหมายถึง วัตถุศักดิ์สิทธิ์ 3 อย่าง ของเทพแห่งดวงอาทิตย์ คือ ดาบ อัญมณีและกระจกเงา ซึ่งยังคงเป็นสัญลักษณ์แห่งองค์จักรพรรดิญี่ปุ่นจนถึงปัจจุบัน ดาบเป็นตัวแทนของความรุนแรง อัญมณีคือความมั่งคั่งและกระจกเงาเป็นสิ่งที่เทพส่องดูตัวเอง ดีความได้ว่าเป็นสัญลักษณ์แห่งจินตนาการ จิตสำนึกและความรู้

อัลวิน ท็อฟเลอร์ ยังบอกว่า เรามักจะมองอำนาจในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ และกล่าวว่า ความรุนแรงคืออำนาจที่มีคุณภาพต่ำ เพราะไม่มีความยืดหยุ่นและใช้สำหรับการลงโทษ บังคับให้ผู้อื่นทำตามที่ต้องการ โดยมักไม่คำนึงถึงความสมัครใจ การใช้กำลังเป็นอำนาจก่อให้เกิดการต่อต้าน เหมือนผู้ที่ถูกคุกคามด้วยกำลังก็จะใช้แรงโต้กลับแก้แค้นเมื่อมีโอกาสและการใช้กำลังก็เป็นอำนาจที่ชั่วคราวตราบได้ที่มีอำนาจคนก็ยอมเมื่อไรหมดอำนาจเขาก็ไม่เชื่อและไม่ทำตาม ส่วนเงินตรา หรือ ความมั่งคั่งเป็นอำนาจที่ยืดหยุ่นมากกว่า เอื้อประโยชน์ได้หลายอย่างใช้เป็น เครื่องมือให้รางวัลได้ อย่างไรก็ตามการให้เงินหรือให้รางวัลก็มีคุณภาพระดับปานกลางและชั่วคราว คือ จะได้ผลก็ต่อเมื่อมีเงินหรือมีรางวัลจึงจะทำให้อำนาจนั้นๆเกิดผลในทางปฏิบัติ เมื่อไรไม่มีเงินไม่มีรางวัลก็ไม่ทำไม่ปฏิบัติ อำนาจที่มีคุณภาพสูงสุด คือ ความรู้ให้ปัญญา เมื่อเขาได้เข้าใจเขาก็ปฏิบัติโดยไม่ต้องใช้อำนาจบ่อยๆ แม้หยุดใช้อำนาจเขาก็ยังยินดีที่จะทำอยู่ต่อไป การวัดคุณภาพของอำนาจนั้น เราดูที่ประสิทธิภาพ คือ **การใช้อำนาจน้อยที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย** เราใช้กำลังเพื่อบังคับให้ผู้อื่นทำตามโดยเขาไม่ยินยอม เราต้องใช้กำลังคนมาก อาจต้องใช้อาวุธ เราใช้เงินเป็นเครื่องตอบแทนเพื่อให้เขาทำตามที่เราต้องการ บ่อยครั้งเราก็ต้องเพิ่มจำนวนเงินไปเรื่อยๆ และต้องใช้ไปเรื่อยๆ ทั้งกำลังก็ดี เงินก็ดี เมื่อหยุดใช้หยุดให้ คนคนนั้นก็มักจะหยุดทำตามที่เราต้องการ แต่หากเราใช้ความรู้เพื่อชักจูงเขาให้ทำด้วยความเต็มใจ ทำให้เปลี่ยนความรู้สึกนึกคิด เปลี่ยนทัศนคติ เขาอาจจะทำตามเราโดยไม่หวังผลตอบแทน แม้เราจะหยุดให้ความรู้กับเขาแล้ว หากเขาเกิดจิตสำนึกที่ดี เขาก็จะทำเองโดยไม่ต้องพูดต้องบอกต้องสอนกันอีก เขาอาจจะเกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตัวของเขาเอง จึงเห็นได้ว่าความรู้เป็นอำนาจที่ใช้ได้ผลสูงสุด และมีประโยชน์รอบด้าน ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดคือผู้ที่ผสมผสานอำนาจทั้งสามอย่างนี้เข้าด้วยกันและเลือกใช้ให้ถูกต้องในแต่ละสถานการณ์

อัลวิน ท็อฟเลอร์ อธิบายอำนาจในแนวคิดที่กล่าวมาเชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ ก็เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอำนาจระดับโลก สำหรับมุมมองของอำนาจที่สัมพันธ์กับความขัดแย้งจะมีมุมมองที่คล้ายคลึงกัน โดยมองเรื่องของอำนาจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคน ระหว่างชุมชน ระหว่าง

<sup>2</sup>Alvin Toffler. (1990) Power Shift, Knowledge, Wealth and Violence at the edge of the 21st century. Bantam Books

ประเทศ

### มุมมองสี่อย่างของอำนาจอาจพิจารณาแยกได้ดังนี้

-“อำนาจเหนือ” (Power over) โดยยึดถือแนวคิดที่ว่า อำนาจหรือความสามารถที่ให้ คนอื่นทำอะไรบางอย่างที่คนอื่นที่วานั้นโดยปกติอาจจะไม่ทำ” (Robert Dahl, 1968)<sup>3</sup> นั่นคือ การมีอำนาจเหนือผู้อื่น

-“อำนาจร่วมกับ” (Power with) นอกจากแนวคิดในเรื่องอำนาจเหนือแล้ว ฟอลเลท (Mary Parker Follet 1920)<sup>4</sup> มองว่ายังมี “อำนาจร่วมกับ” ผู้อื่น เหมือนกับการที่สร้างความร่วมมือ (Partnerships) กันระหว่างกัน เช่น ระหว่างนักพัฒนากับนักอนุรักษ์ ทั้งที่อาจทำงานสวนทางกัน แต่หันมาร่วมมือกันเป็นลักษณะของอำนาจร่วมกัน

- “การปราศจากอำนาจและการต้องพึ่งพิง” มุมมองที่สาม ดูจะสัมพันธ์กับเรื่องของความขัดแย้งในลักษณะที่ว่า คนที่ไร้อำนาจนานๆ จะมีผลกระทบทางกายและจิตใจ สามารถก่อให้เกิดความแข็งแกร่งต่าง ไม่มีเหตุผลและมีความรุนแรง ความไร้อำนาจและการต้องพึ่งพิงจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ เมื่อคนไม่มีอำนาจหรือมีอำนาจน้อย (Lower Power Group:LPG) เขามักจะมองหาที่พึ่งพิง ความสัมพันธ์ของการพึ่งพิงอาจจะแสดงออกมาในทางบวกและเสริมสร้าง เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ให้คำแนะนำ หรืออาจออกมาในทางลบมีการบังคับขู่เข็ญ เช่น ความสัมพันธ์ในกรณีผู้ปกครองที่ใช้วิธีการเผด็จการ

- “การเสริมพลังและการไม่ต้องพึ่งพิง” (การเป็นอิสระ) การเพิ่มพลังและการไม่ต้องพึ่งพิงหรือการเป็นอิสระจะตรงข้ามกับมุมมองที่สามที่กล่าวไปแล้ว จะเป็นเรื่องของอำนาจ หรือการเสริมพลังอำนาจก็แล้วแต่เป็นลักษณะของ “การโอนอำนาจไปสู่” (Power to) หรือ “การได้อำนาจจาก” (Power from) ตัวอย่างในงานวิจัยองค์กรได้มีการศึกษามากมายในเรื่องนี้ ได้แก่ การเพิ่มพลังความสามารถที่ลูกจ้างสามารถมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจหน้าที่การเปลี่ยนโครงสร้าง ลดการรวมศูนย์อำนาจ พบว่า เมื่อคนเรารู้สึกมีพลังอำนาจในเรื่องใดก็ตามก็จะทำให้เขาลดความจำเป็นต่อการพึ่งพิงในคนอื่นและเปิดโอกาสสู่ความอิสระ ทำให้มีความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวเอง มีศักดิ์ศรี มีความสามารถในการทำอะไรก็แล้วแต่ด้วยความรู้สึกที่ต่างจากการทำตามคำสั่ง

### ความสัมพันธ์ของอำนาจกับความขัดแย้ง

ตัวอย่างของความขัดแย้งที่เกิดจากอำนาจ ดังเช่น เด็กวัยรุ่นที่ต้องการเป็นอิสระจากที่เคยถูกคุณพ่อคุณแม่ ผู้ปกครอง กำหนดเวลากลับบ้านไม่เกินหกโมงเย็น เด็กสาว "ชมพู่" รู้สึกว่าเธอจะสามารถกลับตึกกว่านั้นได้ เพราะเธออายุ 16 แล้ว แต่คุณแม่ของชมพู่เห็นว่ายังไม่ควร ควรจะรอถึงอายุ 18 ก่อนนั่น คือ ความขัดแย้งจากการใช้อำนาจเหนือ "ชมพู่" ที่ไม่ได้เป็นการใช้อำนาจร่วมกัน จะพบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ด้านสังคมศาสตร์จะมองอำนาจผ่านทางแว่นแห่งการแข่งขัน ความขัดแย้งในครอบครัวที่ยกตัวอย่างให้เห็น จะเห็นว่าเป็นมุมมองของความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ ก็จะมีการพยายามแสวงหาการสนับสนุนจากบุคคล องค์กร เพื่อมาเสริมให้อำนาจเท่าเทียมกัน รวมถึงการใช้กล

<sup>3</sup> Dahl, R.A. (1968) "Power." In D.L. Sills (ed.), International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol.12. Old Tappan, N.J. : Macmillan

<sup>4</sup> Follett, M.P. (1973) "Power" In E.M. Fox and L. Urwick (eds.), Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follet. London : Pitman, (Originally published 1924).

เกมส์และยุทธวิธีต่างๆ เพื่อจะเอาชนะกัน ลูกสาวอาจจะวิ่งไปพุดคุยกับน้ำให้นำมาช่วยพุดคุยกับแม่ให้ยอมอ่อนข้อ หรือแม่แต่ไปหาคุณย่าคุณยายซึ่งอาจจะดูว่ามีอำนาจเหนือกว่าแม่ กระบวนการเหล่านี้ อาจจะได้ประโยชน์ แต่มุมมองดังกล่าวจะละเลยส่วนสำคัญของอำนาจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสที่พ่อแม่ผู้ปกครองและวัยรุ่น จะได้พัฒนาอำนาจร่วมกัน เพื่อให้บรรลุทางเลือกที่ดีที่สุดของครอบครัวเป็นการใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันก็จะนำไปสู่ความตระหนัก ไปสู่การตัดสินใจร่วมกัน คุณแม่ไม่ต้องคอยถือไม้เรียว ไม่ต้องคอยตรวจสอบ อำนาจก็ยังคงอยู่ยั่งยืน ฉะนั้นเวทีของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่นักวิชาการและนักปฏิบัติควรได้พัฒนาความเข้าใจและปรับปรุงวิธีการสำหรับความร่วมมือ รวมถึงทำไมจึงมีการใช้การพึ่งพิงและการปล่อยให้มีอิสระในการเข้าถึงอำนาจในความขัดแย้งจึงแตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าคุณพ่อคุณแม่จะได้ตระหนักถึงความต้องการด้านสังคมของลูกสาวและความต้องการของตัวเอง เพื่อให้ครอบครัวหันหน้าเข้ามาพุดคุยกันร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ลูกสาวได้มีส่วนในการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ ก็จะเป็นการเสริมอำนาจของเธอและความสามารถของพ่อแม่ที่จะช่วยกันหาทางออกที่ก่อให้เกิดการพอใจร่วมกันในประเด็นความขัดแย้งนั้นๆ โดยที่คุณพ่อคุณแม่เองไม่ต้องคอยสอดส่องดูแลกดดัน

### มุมมองของอำนาจ

มีผู้กล่าวว่า "อำนาจไม่ใช่เป็นเพียงสิ่งที่เรามีอยู่มากน้อยเท่าไร แต่เป็นเรื่องที่ศัตรูหรือ คู่กรณีคิดว่าเรามีเท่าไรด้วย" (Saul Alinsky 1971)<sup>5</sup> ฉะนั้นในตอนแรกการประเมินอำนาจว่าเรามีอยู่เท่าไร อาจจะไม่คลาดเคลื่อน เพราะมักจะไปดูถึงอำนาจสัมพัทธ์ที่มีอยู่ระหว่างผู้มีอำนาจและผู้ไม่มีอำนาจแต่ไม่ได้ดูว่าอำนาจนั้นๆ สามารถนำไปใช้ได้จริงๆ เท่าไร แนวคิดดังกล่าวจึงพบว่า ผู้ที่มีอำนาจจะมีความเชื่อมั่นสูงและผู้ที่มีอำนาจต่ำจะรู้สึกว่าคุณอำนาจ ขาดความช่วยเหลือ ความจริงแล้วผมพู่ผู้เป็นลูกสาวอาจจะมีความพอสมควรทีเดียวและมีอิทธิพลต่อทั้งความสมานฉันท์และความกดดันต่างๆ ในครอบครัว

มีผู้ (Deutsch 1973)<sup>6</sup> แสดงให้เห็นว่าการใช้ยุทธศาสตร์แห่งการแข่งขันและการบีบบังคับโดยใช้อิทธิพลที่เกิดขึ้นจากผู้มีอำนาจทำให้เกิดความเหินห่างความบาดหมางและการต่อต้านของผู้ที่อยู่ใต้อำนาจนั่นเองเป็นตัวสำคัญที่ทำให้เป็นข้อจำกัดของความสามารถในการใช้อำนาจ โดยเฉพาะอำนาจที่ต้องอาศัยความไว้วางใจ (Trust) พ่อแม่ที่ต้องการให้ลูกหลานเชื่อฟังแต่อยู่ท่ามกลางบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน ยิ่งก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ และต้องคอยติดตามตรวจสอบให้เด็กเหล่านั้นอยู่ในสายตาอยู่ตลอดเวลา ถ้าเป้าหมายของผู้มีอำนาจที่ต้องการจะให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา จากลูกน้องหรือเด็กในความปกครอง (แทนการยอมตามเพียงระยะเวลาสั้นๆ) ยุทธศาสตร์การใช้อำนาจเหนือกว่าโดยบังคับมากเกินไป (Power-over strategy) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่า ส่วนใหญ่นอกจากจะสิ้นเปลืองแล้วยังมักจะไม่มีประสิทธิภาพ

มีผู้พิสูจน์ให้เห็นว่าผู้นำที่ต้องอาศัยยุทธวิธีการบังคับหรือสั่งการจะก่อให้เกิดการสูญเสียและบั่นทอนความสัมพันธ์ที่มีกับผู้ตามทั้งหลายและไม่ค่อยจะบรรลุเป้าหมายตัวเองที่ต้องการ (Kipnis

<sup>5</sup> Alinsky, S.D.(1971) Rules for Radicals : A Practical Primer for Realistic Radicals. NewYork : Rondon House

<sup>6</sup> Deutsch, M. (1973) The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Process. New Haven; Yale University Press

1976)<sup>7</sup> นอกจากนั้นการที่ผู้มีอำนาจมีมุมมองของอำนาจในลักษณะของการแข่งขันอย่างต่อเนื่องยาวนาน ก็จะทำให้โอกาสที่จะสร้างพลังร่วมกับกลุ่มที่มีอำนาจน้อยเพื่อที่จะเสริมพลังส่วนตัวหรือบรรยากาศแห่งอำนาจของผู้มีอำนาจนั้นหมดไป ถ้าพ่อแม่มองความขัดแย้งในเรื่องการใช้อำนาจ จำกัดเวลาให้ลูกสาวในลักษณะการเอาแพ้เอาชนะกันเชิงอำนาจ เขาก็คงไม่อาจจะมองเห็นประโยชน์ของการให้ลูกสาวได้มีส่วนร่วมในการบรรลุทางออก เพื่อจะช่วยให้เกิดการยอมรับและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ ความร่วมมือ และความไว้วางใจของตัวลูกสาวเอง

#### **แนวโน้มและยุทธศาสตร์ของสมาชิกในกลุ่มผู้มีอำนาจสูง**

มีปรากฏการณ์บ่งชี้ให้เห็นอยู่เสมอว่า ผู้มีอำนาจมีแนวโน้มที่จะชอบการมีอำนาจ และใช้มันแสดงออกถึงความชอบธรรมที่มีอำนาจและพยายามที่จะรักษาอำนาจไว้ มีความพึงพอใจที่จะพยายามสร้างเหตุผลในการที่ต้องรักษาอำนาจไว้ เช่น เชื่อว่าเขามีความสามารถเหนือกว่าและมีจิตใจที่ดีกว่า คิปนิส (Kipnis 1976) ได้แย้งว่าเหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากผลอันเกิดจากธรรมชาติแห่งความทุจริตของอำนาจ เขาเชื่อว่าคนที่มีความอำนาจและประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจครั้งแล้วครั้งเล่าจะพัฒนานาไปสู่ "รสนิยมแห่งอำนาจ" ก่อให้เกิดอัตตาที่สูง ลดค่าความสำคัญของผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าและมีการยั่วใจให้ใช้อำนาจในทางที่ผิดที่จะเสริมจุดยืนของเขา ฟิสก์ (Fiske 1993)<sup>8</sup> ได้แสดงให้เห็นว่าคนมีอำนาจจะไม่ค่อยให้ความสนใจกับคนที่ด้อยอำนาจเพราะมองว่าคนเหล่านี้ไม่ค่อยได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายที่ผู้มีอำนาจต้องการ เขามักจะยุ่งเกินไปที่จะให้ความสนใจต่อคนเล็กคนน้อย มินเดล (Mindell 1995)<sup>9</sup> อธิบายสภาพของความไม่ตระหนักในเรื่องของอำนาจนี้ว่า "ยศศักดิ์เป็นเหมือนยาเสพติด คุณยังมีมาก คุณยังไม่ค่อยจะตระหนักกว่ามันมีผลในทางลบต่อคนอื่นอย่างไร" พบว่า คนที่มีอำนาจสูงจะพยายามใช้ความกดดัน ใช้เล่ห์กล ที่จะมีความเหนือกว่าในความสัมพันธ์ คนมีอำนาจสูงจึงเป็นไปได้ยากที่จะให้มาร่วมบรรลุข้อตกลงด้วยการเจรจาที่จะทำให้ทุกๆ ฝ่ายพอใจ

#### **แนวโน้มและยุทธศาสตร์ของสมาชิกกลุ่มที่มีอำนาจต่ำ**

กลุ่มที่มีอำนาจต่ำก็จะมีแนวโน้มตรงข้ามกับกลุ่มที่มีอำนาจสูง กลุ่มที่มีอำนาจต่ำมักจะมีแนวโน้มต้องพึ่งพิงคนอื่น มีวิสัยทัศน์สั้นๆ ไม่อาจจะวางแผนได้ยาวไกล และส่วนใหญ่จะไม่ค่อยพอใจในสิ่งต่างๆ เขาอาจจะพยายามที่จะลดความรู้สึกที่เป็นลบจากประสบการณ์ที่ด้อยอำนาจและต้องพึ่งพิง โดยการกล่าวโทษไปยังคนอื่นที่อาจมีอำนาจน้อยกว่า ความรู้สึกที่เป็นลบอาจจำกัดความสามารถของกลุ่มมีอำนาจต่ำต่อการตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในความขัดแย้งกับกลุ่มอำนาจสูง และก่อให้เกิดแรงกระตุ้นไปสู่การทลายที่มีลักษณะของความรุนแรงหุบติตัวของต่างๆ มียุทธวิธีหลายอย่างที่จะช่วยเสริมพลังให้กลุ่มมีอำนาจน้อย อย่างแรกที่พบบ่อยคือการรวมกลุ่มเพื่อให้มีอำนาจต่อรอง ผลักดัน สู้กับกลุ่มที่มีอำนาจสูงกว่า อาจจะโดยการเพิ่มทรัพยากรของตัวเอง สร้างแรงจูงใจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือโดยการลดทรัพยากรของกลุ่มที่มีอำนาจสูง (อาจจะโดยการเพิ่มความสูญเสียให้กับฝ่ายดังกล่าว) กระบวนการดังกล่าว อาจจะดำเนินการโดยการประท้วงตื้อแพ่ง หรือโดยการแสดงออกซึ่งความ

<sup>7</sup> Kipnis, D. The Power holders. Chicago : University of Chicago Press, 1977.

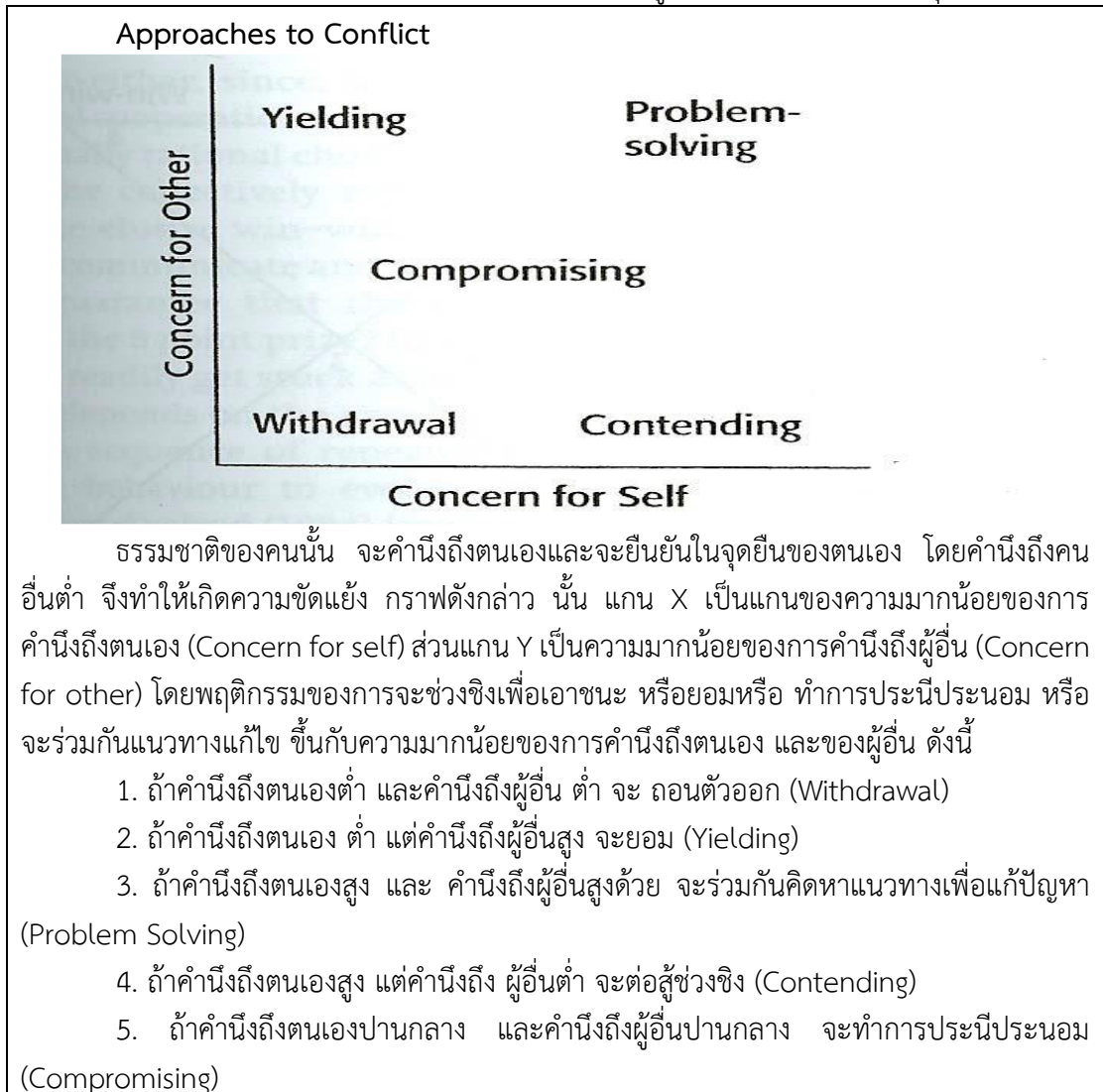
<sup>8</sup> Fiske, S.T. (1993) "Controlling Other People : The Impact of Power on Stereotyping" American Psychologist, 48, 621-628

<sup>9</sup> Mindell (1955), A. Sitting in The Fire : Large Group Transformation Using Conflict and Diversity, Portland, Oregon : Lao Tse Press.

รุนแรง หรืออีกริธีที่กลุ่มอำนาจน้อยทำการหันไปหาสมาชิกกลุ่มอำนาจสูงส่วนที่เป็นสมาชิกชั้นดีพยายามชี้แนะให้หันมาใช้อำนาจของเขาด้วยความเมตตากรุณา ให้สมาชิกกลุ่มส่วนนี้ของผู้มีอำนาจสูงได้ตระหนักถึงความยุติธรรม กลุ่มอำนาจน้อยนี้เองก็อาจจะพัฒนาทักษะในการใช้ยุทธศาสตร์ของการต้องพึ่งพิงระหว่างกัน

โดยสรุปจากคำอธิบายมุมมองของอำนาจกับความขัดแย้งดังกล่าว จึงเป็นเรื่องที่ผู้สนใจในปัญหาแห่งความขัดแย้งจำเป็นต้องทำความเข้าใจบทบาทของอำนาจที่เปลี่ยนไปในโลกยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะดังเช่นที่ อัลวิน ท็อฟเลอร์ ได้พูดไว้ถึงอำนาจใหม่ (Power Shift) ที่อธิบายเรื่องของความรู้ที่ไม่เพียงแต่เป็นแหล่งที่มาของอำนาจคุณภาพสูงเท่านั้น ยังเป็นองค์ประกอบซึ่งเป็นหัวใจของอำนาจที่มาจากกำลังและความมั่งคั่งด้วย จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่จะมีการต่อสู้แย่งชิงการควบคุมความรู้และสื่อที่จะใช้เป็นช่องทางในการรวบรวมและกระจายความรู้จึงเกิดขึ้นทั่วทั้งโลก

หลักคิดของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หากคิดแก้โดยการใช้แต่อำนาจ ก็อาจจะได้ผลชั่วคราว แต่ทำลายความสัมพันธ์ที่ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ยั่งยืนดังตารางการจัดการความขัดแย้ง และถ้าจะไปใช้การเอาแพ้เอาชนะกันโดยอ้างแต่สิทธิ์ ก็จะทำให้เกิดปัญหาการเอาชนะกัน โดยการไปเอาชนะกันที่ศาลอีก แต่ถ้าใช้กระบวนการหันหน้ามาพูดกันโดยใช้การมองเรื่องจุดสนใจ



### Adam Curle's theory and practice of Mediation

1. Adam Curle ได้ตั้งอธิบายเกี่ยวกับ Asymmetric Conflict Models

2. ทางเดินจากความขัดแย้งไปสู่สันติสุข มีอยู่ 4 ขั้นตอนได้แก่

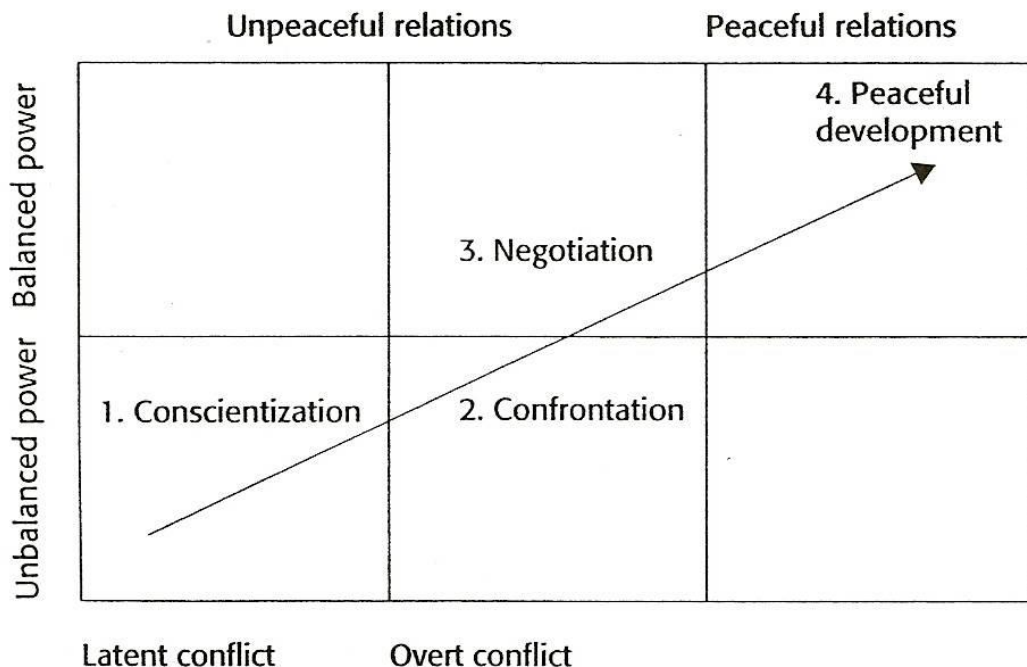
2.1. เริ่มจากในภาวะของความไม่สมดุลของอำนาจ (แนวตั้งหรือแกน Y ของกราฟที่อยู่ตอนล่าง) จะเกิดความขัดแย้งที่แฝงอยู่ (Latent Conflict) การดำเนินการคือการทำให้ประชาชนตระหนักถึงความไม่สมดุลของอำนาจ หรือความไม่ยุติธรรม โดยสร้างจิตใจให้เห็นความเป็นธรรม (Conscientization)

2.2. เมื่อประชาชนได้เกิดความตระหนักถึงความไม่เท่าเทียม เกิด Mobilization and Empowerment ความขัดแย้งที่แฝงอยู่จะเริ่มปรากฏชัดขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดความเผชิญหน้าขึ้นมา (Confrontation) แต่ปราบใดที่ยังมีความแตกต่างของอำนาจแล้ว ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่า ก็ยังไม่ลงมาเจรจา ทำให้การเผชิญหน้ายังคงอยู่ และความขัดแย้งก็ยังคงปรากฏ

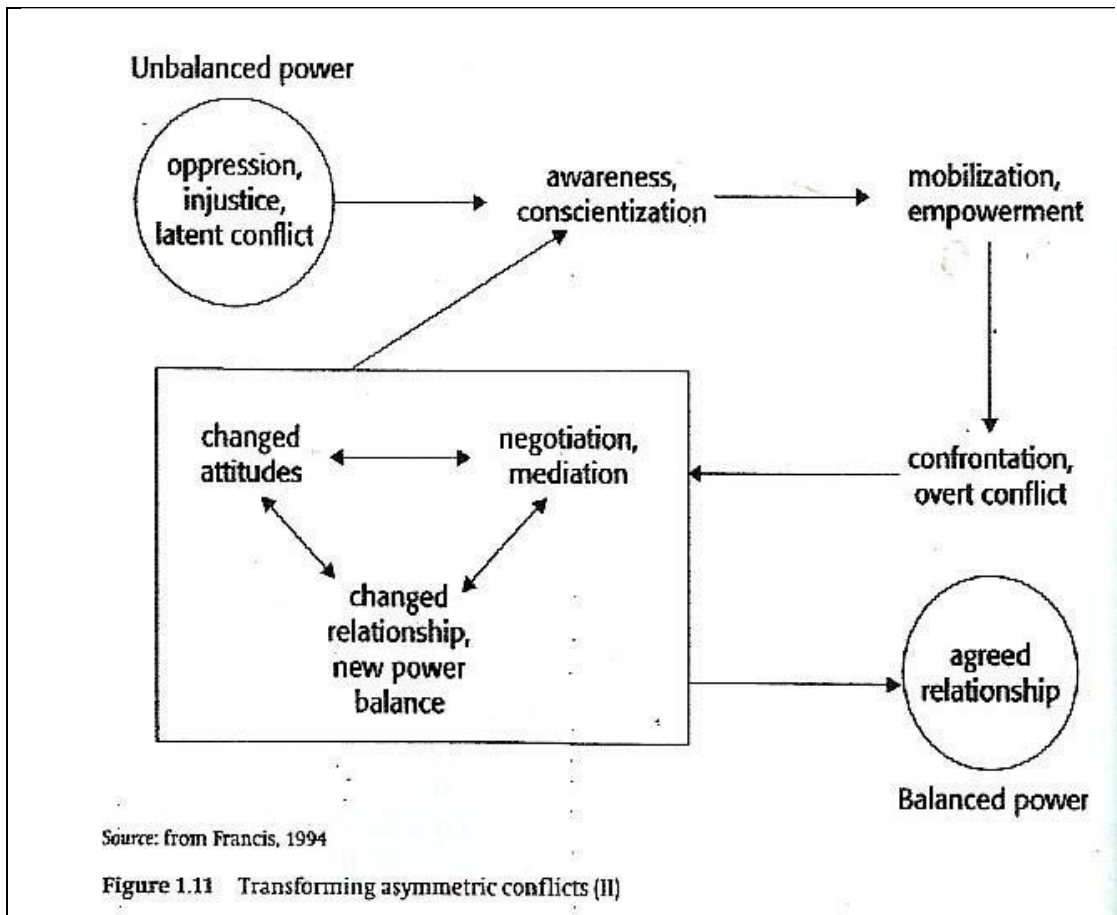
2.3. เมื่ออำนาจเกิดความเท่าเทียมกันขึ้น ไม่ว่าจะเกิดเอง หรือเกิดจากการเพิ่มเติมต่อ เพื่อให้อำนาจเท่าเทียมกัน

จากการใช้ Third Person จะเกิดการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ในโต๊ะเจรจา จะทำให้เกิดการเปลี่ยนทัศนคติ มีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ และเป็นจุดเริ่มแห่งการสมดุลงานอำนาจใหม่

2.4. ผลการเจรจาต่อรอง จะทำให้เกิดการปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ ทำให้เกิดความยอมรับความสัมพันธ์ (Agree relationship) ทำให้เกิดความสมดุลของอำนาจ ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาให้เกิดความสันติสุขมากขึ้น







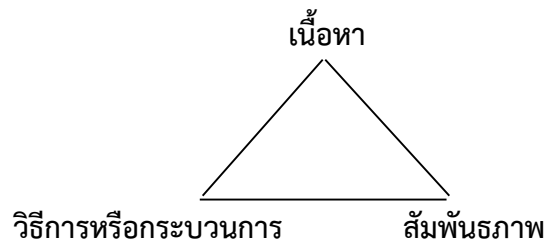
### ความไว้วางใจ การพัฒนาความไว้วางใจ และการแก้ปัญหาความไม่ไว้วางใจ

เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2542 (ค.ศ.1999) ผู้เขียนได้มีโอกาสร่วมการประชุม ชื่อ E7 Electric Utilities and Social Trust in a Changing world, The Role of Social Trust in Strategic Planning ณ นครโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ในการเปิดประชุมสัมมนาคุณ ฮิโรชิ โมริโมโต (Hiroshi Morimoto) ซึ่งเป็นผู้จัดการใหญ่ของบริษัทผลิตไฟฟ้าของโตเกียว ได้กล่าวปราศรัยเปิดประชุมว่า ปัจจุบันเราเห็นความห่วงกังวลของสาธารณชนที่เกี่ยวกับปัญหาในการผลิตไฟฟ้าไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเขื่อน เรื่องของพลังงานนิวเคลียร์ เรื่องของการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จากโรงไฟฟ้าพลังความร้อน ไปจนถึงการวางสายส่งแรงสูง ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ไม่ใช่ปัญหาด้านเทคโนโลยีแต่กลับกลายเป็นปัญหาของความไว้วางใจของสังคม (Social Trust) แต่บทบาทหน้าที่ขององค์กรที่ผลิตไฟฟ้าก็ยังคงหาพลังงานเพื่อป้อนให้กับความต้องการของมนุษยชาติ คุณโมริโมโตยังได้กล่าวว่า ความไว้วางใจนี้มี 2 รูปแบบตามที่ศาสตราจารย์ ยามากิชิ แห่งมหาวิทยาลัยฮอกไกโด ได้กล่าวไว้คือ ความไว้วางใจอิสระ (Independent Trust) เป็นความไว้วางใจเราทำกับใครก็ตามที่มีความสัมพันธ์กันกับความไว้วางใจทั่วไป (General Trust) คือความไว้วางใจที่นอกเหนือจากความสัมพันธ์ส่วนตัวดังกล่าว ที่หมายถึงความไว้วางใจในตัวบริษัทว่าน่าไว้วางใจหรือไม่ แต่เป็นความไว้วางใจที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ เป็นความไว้วางใจต่อสังคมต่อประเทศชาติ

ความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญในปัญหา "ความขัดแย้ง" หากจะพิจารณาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมากในประเทศไทยในปัจจุบันโดยเฉพาะระหว่างประชาชนและนโยบายของรัฐ จะเห็นว่าส่วนหนึ่งอาจจะเกิดจาก "ความไม่ไว้วางใจ" ต่อรัฐในตลอดระยะเวลา 10-20 ปีที่ผ่านมา หลายๆ โครงการที่รัฐ

ได้ริเริ่ม อาทิเช่น โครงการปลูกเม็ดมะม่วงหิมพานต์ โครงการส่งเสริมการเลี้ยงวัวพันธุ์ซึ่งกลายมาเป็นสิ่งที่ชาวบ้านเรียกกันว่าวัวพลาสติกและยังอีกหลายๆ โครงการที่รัฐริเริ่มส่งเสริม แต่เมื่อเกิดปัญหาแล้วไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นที่พอใจ มะม่วงหิมพานต์ปลูกได้มีดอกแต่ไม่กลายเป็นผลให้มีเมล็ดให้เก็บมาขาย วัวพันธุ์ที่เลี้ยงก็ไม่ออกลูก เหล่านี้เองได้ลดทอนความไว้วางใจในรัฐ ในเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างกว้างขวาง

ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้ง และความไว้วางใจมีให้เห็นจนคนส่วนใหญ่คิดว่าความไว้วางใจเป็นเหมือน "กาว" ที่ยึดโยง



ความสัมพันธ์ระหว่างกันไว้ด้วยกันและความสัมพันธ์นี้เองเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความขัดแย้ง ทั้งการเกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบหนึ่งในสามมุมของสามเหลี่ยมของการพัฒนาความขัดแย้ง นั่นคือ เนื้อหาของความขัดแย้ง กระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่นำไปให้เกิดความขัดแย้ง หรือวิธีการ หรือกระบวนการที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้งและมุมที่สาม คือ สัมพันธภาพ ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีดี ปัญหาความขัดแย้งจะไม่ค่อยเกิดขึ้นและหรือเมื่อเกิดขึ้นแล้วการแก้ปัญหาก็จะทำได้ง่ายกว่า และความสัมพันธ์จะดีหรือไม่ดีก็อยู่ที่ความไว้วางใจหรือความไม่ไว้วางใจ ถ้าคนเราไว้วางใจกันเขาก็จะทำงานร่วมกันแม้มีความขัดแย้งก็ผ่านไปหรือแก้กันได้อย่างง่ายดาย ถ้าไม่ไว้วางใจกันความขัดแย้งก็อาจนำไปสู่การล้มล้างทำลายกันและแก้ปัญหาได้ยาก

ความขัดแย้งที่เข้มข้นก่อให้เกิดความเกลียดชังและความเจ็บปวดที่ไม่อาจลืมเลือนได้ นอกจากนั้นคู่กรณีก็จะไม่เชื่อถือในสิ่งที่อีกฝ่ายพูดออกมาอีกต่อไป หรือไม่เชื่อถือในสิ่งที่อีกฝ่ายตกลงสัญญาว่าจะปฏิบัติ เพราะฉะนั้นความขัดแย้งที่รุนแรงมักจะทำลายความเชื่อถือความไว้วางใจและเพิ่มความไม่ไว้วางใจซึ่งทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งยากและเป็นปัญหาสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

### ความไว้วางใจคืออะไร?

คำถามเกิดขึ้นว่า แล้วความไว้วางใจคืออะไร ความไว้วางใจหากจะเปิดดูในตำราจะมีอยู่ในหลายๆ ศาสตร์ นับตั้งแต่ จิตวิทยา สังคมวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ มนุษยวิทยา ประวัติศาสตร์ เป็นต้น มุมมองด้านต่างๆ ผ่านแว่นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละประเภทก็จะมองแตกต่างกันไป

มีผู้พยายามแบ่งความไว้วางใจออกเป็นสามชนิดที่พบในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ ได้แก่ "ความไว้วางใจที่อิงอยู่กับกรรมหรือการกระทำ" (กฎแห่งกรรม) (Thousand Oaks, 1994) (Deterrence-based trust) "ความไว้วางใจที่อิงอยู่กับความรู้" (knowledge-based trust), และความไว้วางใจที่อิงอยู่กับเอกลักษณ์ (Identification-based trust) (Shapiro, Sheppard and Cheraskin, 1992)<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Shappiro, D., Sheppard, B., and Cheraskin, L.(1992) "Business on a Handshake"

ต่อมา เลวิกกีและบันเกอร์ (Lewicki and Bunker 1995<sup>11</sup>, 1996<sup>12</sup>) ได้แสดงความเห็นด้วยแต่ได้ปรับแนวคิดบางประการซึ่ง เลวิกกีและวิทฮอฟ (Lewicki and Wiethoff 2000) ได้รวบรวมและนำเสนอ ดังนี้

#### **ความไว้วางใจที่อิงอยู่การคิดคำนวณหรือความไว้วางใจในการมีหลักประกัน (Calculus-Based trust: CBT)**

"ความไว้วางใจที่อิงอยู่กับกรรมหรือการกระทำ" อาจหมายความถึง ความไว้วางใจที่เป็นฐานของพฤติกรรมที่ปัจเจกชนทำอะไรก็ตามที่เขาสัญญาว่าจะทำเพราะเขาเกรงถึงผลตามมาจากเขาไม่ทำ เกิดเป็นความไม่ไว้วางใจ นั่นคือ พฤติกรรมตามทฤษฎีของกรรม (Theory of deterrence) แต่มีผู้แย้งว่าความไว้วางใจที่อิงกับกรรมนี้ไม่ใช่เป็นเพียงกลัวการลงโทษหรือผลอันเกิดจากการที่ทำลายความไว้วางใจแต่ยังหมายถึงมุมมองเชิงบวกที่ผลแห่งความไว้วางใจมีผลดี (Roy J. Lewicki และ Caloryn Wiethoft)<sup>13</sup> ก่อให้เกิดคุณค่าในมุมมองที่คิดคำนวณออกมาได้ในผลทางเศรษฐกิจ ทางการตลาดที่เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องเปรียบเทียบกับ การลงทุนลงแรงในการรักษาหรือทำลายความไว้วางใจ จึงเรียกว่า ความไว้วางใจที่อิงอยู่กับการคิดคำนวณ หรือมีหลักประกัน (Calculus-Based trust) โดยซึ่งนำหน้าระหว่างการกระทำที่อาจเสี่ยงต่อการเกิดความไม่ไว้วางใจกับผลได้จากการกระทำนั้นๆ หรือซึ่งนำหน้าระหว่างผลได้ระยะสั้นกับผลกระทบระยะยาวเปรียบเทียบกับการเล่นเกมส์ "บันไดงู" (Chutes and Ladders) ซึ่งใช้การทอดลูกเต๋าเดินไปข้างหน้า บางครั้งก็ได้ขึ้นบันไดแต่ทอดไปตกตรงช่องที่เจออาจจะตกลงมาถอยหลังไปอีกมากมายเหมือนกับการสร้างความไว้วางใจที่ต้องค่อยๆ สร้างกว่าจะถึงระดับที่ไว้วางใจ แต่การกระทำเพียงครั้งเดียวที่ผิดพลาดอาจทำลายความไว้วางใจได้อย่างมาก กลายเป็นไม่ไว้วางใจเลยก็ได้ ฉะนั้นความไว้วางใจในลักษณะนี้จึงเปราะบาง มักจะเกิดในระยะแรกๆ ของการสร้างความสัมพันธ์

#### **ความไว้วางใจที่อิงเอกลักษณ์หรืออัตลักษณ์ หรือความไว้วางใจเพราะเป็นพวกเดียวกัน (Identification-Based trust: IBT)**

เป็นความไว้วางใจชนิดที่อิงอยู่กับเอกลักษณ์ที่ตรงกับความปรารถนาและความตั้งใจของอีกฝ่าย (Roy J. Lewicki, Caloryn Wiethoft 2000) การดำรงอยู่ของความไว้วางใจไม่ได้เพราะฝ่ายต่างๆ สามารถเข้าใจและทราบซึ่งถึงความต้องการซึ่งกันและกัน ในเรื่องของเอกลักษณ์นี้ ดร.ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ ได้กล่าวถึงเอกลักษณ์ที่มนุษย์ที่แยกตัวเองออกเป็น "เขา" เป็น "เรา" มาจากการที่สร้างขึ้นนี้เอง ทำให้มนุษย์สามารถใช้ความรุนแรงต่อ "เขา" หรือ "ผู้อื่น" ได้ไม่ยากหากเกิดความขัดแย้งขึ้น

<sup>11</sup> Lewicki, R.J. (1995), and Bunker, B.B. "Trust in Relationships : A Model of Development and Decline". In B.B. Bunker and J.Z.Rahim (eds.). Conflict, Cooperation, and Justice : Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch. SanFrancisco : Jossey-Bass

<sup>12</sup> Lewicki, R.J. and Bunker, B.B. (1996) "Developing and Maintaining Trust in Work Relationship" In R. Kraner and T.R. Tyler (eds.), Trust in organizations : Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, California : Sage

<sup>13</sup> Roy J. Lewicki and Wiethoft, C. (2000) Trust, Trust Development and Trust Repair. The Handbook of Conflict Resolution In Morton Deutsch และ Peter T. Coleman (eds.), Jossey-Based Publishers, SanFrancisco, p86-107

เอกลักษณ์ที่อยู่ในกรอบของความเชื่อของศาสนา จนเกิดสงครามครูเสดที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นับถือ คริสเตียนกับมุสลิมในความพยายามชิงดินแดนศักดิ์สิทธิ์ เอกลักษณ์นี้เองจึง "กัน" คนอื่นไว้ภายนอก ความไว้วางใจจึงเกิดอยู่แต่ใน "พวกเรา" และไม่ไว้วางใจ "พวกเขา" คือ พวกเราไว้วางใจ พวกเขาไม่ไว้วางใจ

### **การกระทำที่ช่วยสร้างความไว้วางใจแบบอิงการคิดคำนวณหรือการมีหลักประกัน CBT**

ในสัมพันธภาพของการทำงาน ความไว้วางใจแบบอิงการคิดคำนวณจะเพิ่มขึ้นหาก

- 1) มีความยุติธรรมอย่างเหมาะสม คงเส้นคงวา (ทุกเวลาและสถานการณ์)
- 2) ทำตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ และ
- 3) ทำงานและติดตามอย่างต่อเนื่องด้วยแผนกิจกรรม ตามสัญญา

### **ยุทธศาสตร์ในการจัดการความไม่ไว้วางใจแบบอิงการคิดคำนวณหรือการมีหลักประกัน CBT**

ง่ายที่สุดที่จะเข้าใจก็อาจจะดู จากกรณีสหภาพพนักงานเดินรถไฟไม่ไว้วางใจที่จะเดินรถไฟไปสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จนรัฐบาลต้องจัดเจ้าหน้าที่มาประจํารถไฟทุกตู้รถพร้อมอาวุธ จึงไว้วางใจที่จะไว้วางใจที่จะเดินรถไฟเข้าไปใหม่

### **การกระทำที่สร้างความไว้วางใจแบบอิงเอกลักษณ์หรือหรือความเป็นพวกเดียวกัน IBT**

ความไว้วางใจเกิดขึ้นได้ ถ้าผู้ร่วมงานใช้เวลาในการแลกเปลี่ยน ค่านิยม มุมมอง ความตั้งใจ และเป้าหมาย (Gabarro, 1978) ฉะนั้นกลุ่มต่างๆ จะสร้างกระบวนการในการที่จะมีการแลกเปลี่ยนสิ่งต่อไปนี้

- ความสนใจหรือความต้องการร่วมกัน
- เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- ปฏิกริยาที่เหมือนกันต่อสถานการณ์ร่วมกัน
- สถานการณ์ที่ซึ่งเขายืนอยู่หรือยึดถือในค่านิยมและหลักการเดียวกัน

อย่างไรก็ดีเรามักจะสร้างความไว้วางใจแบบอิงเอกลักษณ์หรือเป็นพวกเดียวกันกับคนที่เรารู้สึกว่ามีความชอบธรรมที่จะแลกเปลี่ยนเป้าหมาย ความสนใจ มุมมองและค่านิยม คือ คนที่เรารู้สึกว่าเขานั้นเป็นพวกเดียวกับเรา อาจสรุปได้ง่ายๆ คือการ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ถ้าเราเป็นเขาเราก็จะโกรธไม่พอใจเหมือนกัน

### **ยุทธศาสตร์การจัดการความไม่ไว้วางใจแบบอิงเอกลักษณ์หรือการเป็นพวกเดียวกัน หรือ IBT**

ถ้าเราเชื่อว่า ค่านิยมก็ดี มุมมองก็ดี และพฤติกรรมก็ดี ของอีกฝ่ายกำลังบั่นทอน สิ่งเหล่านี้ในส่วนของเรา ก็จะเป็นการยากที่จะรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน แต่ถ้าเราคาดว่าเราจะต้องมีความสัมพันธ์ระยะยาวกับคนที่มืองค์ประกอบของความไม่ไว้วางใจแบบอิงเอกลักษณ์ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุดก็คือ การพัฒนาความไว้วางใจแบบอิงการคิดคำนวณหรือ CBT เพื่อให้กลุ่มต่างๆ รู้สึกสบายใจในความคาดหวังต่อพฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายมีเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

### **การนำเรื่องความไว้วางใจไปใช้ในการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ**

- 1) การดำรงอยู่ซึ่งความไว้วางใจระหว่างกันช่วยให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพกว่า
- 2) ความไว้วางใจบ่อยครั้งที่เดียวเป็นความสูญเสียอย่างแรกๆ ในความขัดแย้ง
- 3) การสร้างความไว้วางใจในความสัมพันธ์ คือ การเริ่มสร้างความไว้วางใจแบบอิงการคิดคำนวณ
- 4) สัมพันธภาพอาจจะแข็งแกร่งขึ้นในอนาคต ถ้ากลุ่มสามารถสร้างความไว้วางใจแบบอิงเอกลักษณ์

5) สัมพันธภาพที่มีลักษณะของความไม่ไว้วางใจทั้งแบบอิงการคิดคำนวณ หรืออิงเอกลักษณ์ก็ตาม มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งและการเกิดความขัดแย้งภายในความสัมพันธ์ก็มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจมากยิ่งขึ้น

6) สัมพันธภาพส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นแบบความไว้วางใจเต็มร้อยหรือไม่ไว้วางใจเลย แต่มีส่วนผสมของทั้งสองอย่าง

7) สุดท้ายก็คือ เราสามารถจะซ่อมแซมความไว้วางใจได้ การสร้างความไว้วางใจอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหนทางสำคัญ

ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ดร.ออยด์เรย์ อาร์มอร์ (Audrey Armour, 1999)<sup>14</sup> จากมหาวิทยาลัยยอร์ก เมืองโตรอนโต แคนาดา พูดถึงความไว้วางใจว่าเกิดจากความสัมพันธ์ที่มีหรือไม่มีระหว่างกันและสาธารณชนมี **ความคาดหวังต่อสถาบันหรือผู้นำ** ของเขา อะไรล่ะคือความคาดหวังเหล่านี้ คำตอบก็อาจจะสรุปได้กว้างๆ ว่า ไม่ว่าจะ**เป็นสถาบันทางสังคมและผู้นำจะน่าเชื่อถือได้หรือไม่จะต้อง ปกป้องผลประโยชน์ของสาธารณชน ยุติธรรม เปิดเผย ซื่อสัตย์ มีสำนึกรับผิดชอบ (Accountable) และกระทำในวิถีทางที่คาดหวังหรือเป็นที่ ยอมรับ** นอกจากนั้นยังคาดหวังว่า คนทั้งหลายจะ**ได้รับการปฏิบัติด้วยความนับถือให้เกียรติ ความห่วงกังวลและ ความคิดของคนทั้งหลายจะได้รับความสนใจนำไปพิจารณาอย่าง จริงจัง** และการมีส่วนร่วมในการวางแผนที่ดี และกระบวนการตัดสินใจที่ดี **จะเป็นไปอย่างเหมาะสม (meaningful involvement)** คุณธรรมของ **การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพรับได้** นอกจากนั้นสาธารณชนยังอาจจะมี**ความคาดหวังจำเพาะ** อื่นๆ อีกในแต่ละสถาบันและผู้นำ

#### ลองคิดใหม่ถึงการปฏิบัติที่ยอมรับได้

เจมส์ เครย์ตัน (James Creighton 1986) นักปฏิบัติที่มีประสบการณ์ในกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของชุมชนได้กล่าวว่า "เครื่องมือที่จะชี้วัดการตัดสินใจไม่ได้เพียงแต่ตัดสินใจมุมมองของเศรษฐศาสตร์และประสิทธิผลเท่านั้น แต่อยู่ที่กระบวนการตัดสินใจนั้นมีความชอบธรรมเพียงพอและได้รับการยอมรับเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือเปล่า" (อ่านเพิ่มเติมใน เจมส์ เครย์ตัน แต่ง วันชัย วัฒนศัพท์ แปล คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน สถาบันพระปกเกล้า 2544)

#### บทสรุป

เป็นที่ยอมรับกันว่า เราจำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงานจากแบบเดิมๆ การทำงานดังกล่าวมีแต่ก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมของความไว้วางใจกัน สิ่งจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสถานการณ์ให้ได้ คือ ทั้งผู้มีอำนาจตัดสินใจ ผู้วางแผนและผู้รับบริการ หรือประชาชนจะต้องหลุดพ้นออกจากภาพหลอนเดิมๆ วิธีการแบบเดิมๆ ประสิทธิภาพที่เลวร้ายในอดีตในการมีส่วนร่วมจะต้องหันมา ทบทวนความผิดพลาดและสร้างความพยายามริเริ่มวิธีการใหม่ เพื่อทำการทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานในยุคที่มีการเพิ่มขีดความสามารถของประชาชนหรือผู้รับบริการ การเข้ามามีบทบาท ของประชาชนหรือผู้รับบริการที่เราเคยใช้มาต้องปรับเปลี่ยนมาสู่การเป็นผู้ร่วมงานกันในรูปแบบของเวทีแห่งการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เป็นคู่คิดเชิงยุทธศาสตร์และพัฒนาารูปแบบการประชุมปรึกษาหารือ หรือการสานเสวนา (Dialogue) อย่างแท้จริงแทนการมาโต้เถียงกัน (Debate) ในศตวรรษใหม่นี้

<sup>14</sup> Audrey Armour. (1999) Social Trust : New Challenges and Opportunities. Presented at E7 Electric Utilities and Social Trust in a Changing World, the Role of Social Trust in Strategic Planning, Tokyo, Japan