

## บทที่ 4

### เทคนิคการแก้ไขความขัดแย้ง (Dispute Solution Techniques)

#### 4.1 เทคนิคการแก้ไขความขัดแย้ง (Dispute Solution Techniques)

##### 4.1.1 คำนำ

เทคนิคการแก้ไขความขัดแย้ง เปรียบเสมือนแผนที่ของผู้บริหารความขัดแย้ง แต่ละบทจะให้ความรู้แก่ท่านเป็นอย่างดี เป็นแผนที่ที่จะสามารถชี้แนวทางที่เป็นไปได้ สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งและแปรมันให้กลายเป็นพลังแห่งการสร้างสรรค์

อย่าให้ความขัดแย้งทำให้กิจการของคุณต้องล่มสลาย จงวางแผนเมื่อมันเกิด และแก้ไขให้รวดเร็ว คุณไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในสถานที่ทำงาน แต่คุณทำให้ความเสียหายที่เกิดขึ้นลดน้อยลง และสามารถจัดการได้ในที่สุด

##### 4.1.2 เข้าใจความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีแรงดึงดูดที่รุนแรงฝังติดอยู่ในความสัมพันธ์ของชีวิตมนุษย์มักติดแน่นกับความขัดแย้ง มีสงครามเกิดขึ้นพร้อมพิพาทกระทบ และโลกของธุรกิจเราไม่อาจจินตนาการได้ว่าแต่ละวันจะปราศจากความขัดแย้งและความเครียดที่มันทำให้เกิดขึ้น เราต้องหาวิธีทำให้ความขัดแย้งของเราลดน้อยลง ธุรกิจ ครอบครัว และสัญญาสังคมสามารถส่งเสริมได้ หากมีความเข้าใจในความขัดแย้ง

##### 4.1.3 ความเชื่อที่ผิดๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งคือสัญญาณของการบริหารที่แย่
2. ความขัดแย้งคือสัญญาณของความวิตกที่ต่ำต่อองค์กร
3. ความโกรธเป็นลบและการทำลาย
4. ความขัดแย้งถ้าปล่อยทิ้งไว้จะแก้ปัญหาของตัวเอง
5. ความขัดแย้งต้องถูกขจัด

##### 4.1.4 ชั้นของความขัดแย้ง

คุณลักษณะของความขัดแย้ง

1. ขณะที่ความขัดแย้งขยายตัว ความหวงใยในตัวคนเพิ่มขึ้น
  2. ความต้องการชนะเพิ่มขึ้นพร้อมพิพาทประโยชน์ของตนเองเพิ่มขึ้น การรักษาหน้าที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ในระดับของความขัดแย้งที่สูงขึ้น
  3. คนดีอาจเป็นอันตรายต่อคนอื่นขณะที่ความขัดแย้งเพิ่มขึ้น
  4. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่มีผลในระดับต่ำมักไม่มีประสิทธิผล บางครั้งกลับกลายเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายในระดับสูงของความขัดแย้ง
  5. ความขัดแย้งอาจข้ามชั้น
  6. คนอาจอยู่ในระดับที่แตกต่างกันในระหว่างความขัดแย้งในแต่ละระดับ
- องค์กรทั้งหมดของความขัดแย้งสามารถระบุได้

##### 4.1.5 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ความขัดแย้งและความรุนแรงเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ควรใช้ขั้นตอน ตามบันไดสามขั้น เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

##### ขั้นตอนที่หนึ่ง

ความขัดแย้งและอารมณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมกัน สามารถใช้กลยุทธ์จัดการ ในขั้นที่หนึ่งเป็นความ

ขัดแย้งซึ่งกันและกัน โดยทั่วไปต้องการการกระทำเล็กน้อย

### กลยุทธ์การจัดการขั้นที่หนึ่ง

1) การหลีกเลี่ยง การปล่อยให้สิ่งต่างๆผ่านไปแทนที่จะจัดการกับมันเพราะมันเป็นสิ่งไม่สำคัญ การใช้กลยุทธ์หลีกเลี่ยง เมื่อพิจารณาว่าการเจรจาเป็นกลยุทธ์ที่ดีกว่าการพูด

2) การผูกมัดโดยสัญญา เป็นรูปแบบที่มีความเข้มข้นมากกว่าการหลีกเลี่ยงเล็กน้อย คือการที่บุคคลยอมที่จะผูกมัดโดยสัญญากับบุคคลอื่น ตัวอย่างเช่น สุจิตร์ ได้รับเลือกในตำแหน่งที่เหนือกว่าสมศักดิ์ สมศักดิ์รู้สึกโกรธเคือง ทุกครั้งที่สุจิตร์เสนองานต่อทางกลุ่ม สมศักดิ์เสนอแนวคิดที่ดีกว่าแทนที่จะโต้เถียงสมศักดิ์ สุจิตร์จะดำเนินการตามแนวคิดของสมศักดิ์เป็นส่วนใหญ่

### แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งในขั้นตอนที่หนึ่ง

- 1) ริเริ่มกระบวนการที่มีการตรวจสอบทั้งสองด้าน
- 2) ถามดูว่าปฏิกริยาเป็นสัดส่วนกับสถานการณ์หรือไม่แต่ละฝ่ายมีอารมณ์ค้างจากเหตุการณ์อื่นหรือไม่
- 3) ให้ระบุประเด็นข้อตกลงและดำเนินการจากประเด็นเหล่านั้นก่อน แล้วค่อยระบุประเด็นของความขัดแย้ง

### ขั้นตอนที่สอง

ความขัดแย้งในขั้นที่สอง เกิดจากการแข่งขันเป็นตัวอย่างของเจตคติแบบแพ้ ชนะ ความสูญเสียจะมากขึ้นเพราะคนผูกมัดกับปัญหา ประโยชน์ส่วนตัวกลายเป็นสิ่งสำคัญมากในขั้นตอนที่สอง ความขัดแย้งมากขึ้น กลยุทธ์ไม่อาจแก้ไขปัญหาค่าได้ ในขั้นนี้ คนคือปัญหา การอภิปรายปัญหาและคำตอบมักไม่มีผล จะได้ยินการกล่าวอ้างถึง “เขา” และคำกล่าว “ทุกคนเชื่อ” คำว่า “เสมอ” และ “ไม่เคย” เพิ่มขึ้นในขั้นตอนที่สอง

### แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งในขั้นที่สอง

- 1) สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย จัดสิ่งแวดล้อมในทุกคนมีความรู้สึกมั่นคง
- 2) แข่งกับข้อมูล อ่อนกับคน ให้เลามากขึ้นเพื่อให้ได้รายละเอียดทุกอย่าง ทำความกระจ่างกับคำกล่าวลอยๆ “เขา” คือใคร คำว่า “เสมอ” สมบูรณ์หรือไม่ให้ตามข้อมูลที่ขาดหายไป
- 3) เริ่มงานในขั้นต้นเป็นทีม มีส่วนร่วมในหน้าที่รับผิดชอบ
- 4) มองหาเขตกลาง แต่อย่าเสนอแนะการประนีประนอม การประนีประนอมหมายถึงยอมแพ้
- 5) ให้เล่าเพื่อตั้งทั้งสองฝ่ายเข้าสู่เขตยอมรับ โดยปราศจากการบังคับ
- 6) จงจำไว้ว่า ให้นั่งเป็นวงกลม

ขั้นที่สองของความขัดแย้ง ถ้าปล่อยทิ้งไว้จะขยายปัญหาใหญ่ขึ้น ฝ่ายที่ขัดแย้งมองตัวเองว่าเป็นผู้ใจบุญ มองผู้อื่นเป็นผู้ชั่วร้าย ความขัดแย้งเริ่มขยายสู่ขั้นที่สาม

### ขั้นตอนที่สาม

จุดมุ่งหมายเปลี่ยนจากต้องการชนะ เป็นต้องการทำร้าย การจูงใจอยู่ที่การกำจัดอีกฝ่ายหนึ่ง บุคคลภายนอกและภายใน ถูกเกณฑ์มาช่วยในการแก้สาเหตุของผู้ที่ขัดแย้งกัน

ยุทธวิธีอย่างหนึ่งที่ควรพิจารณานำมาใช้ คือการริเริ่มของทีมแทรกแซง ซึ่งเป็นกลางต่อกลุ่มที่มีความขัดแย้ง บทบาทของทีมแทรกแซงจะอยู่ในรูปของการไกล่เกลี่ย หรือการชี้ขาด ทุกฝ่ายต้องยอมรับและทำตามการสรุปของทีมแทรกแซงหรือไม่ก็ไปเสีย และสุดท้ายคุณจะทำอย่างไรกับผู้แพ้มันเป็นสิ่งสำคัญที่คุณมีกระบวนการต่อรองและชี้ขาดอยู่ในมือ

### แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งในชั้นที่สาม

1) รายละเอียดมีความสำคัญ การแทรกแซงจากทีมภายนอกจะต้องให้ความสนใจกับรายละเอียดทุกอย่าง

- 2) เวลาของบริษัทจะต้องใช้จนหมดเพื่อสัมภาษณ์ทุกคนที่มีส่วนร่วม
- 3) ตรรกและเหตุผลไม่มีประสิทธิผลในการยับยั้งคนอื่น ๆ ในขั้นนี้
- 4) เป้าหมายที่ชัดเจนและสำนึกในทิศทางเป็นสิ่งจำเป็น

#### 4.1.6 หลัก 7 ประการสำหรับการรักษาความสัมพันธ์ในทางบวกในระหว่างความขัดแย้ง

1. สนับสนุนผู้ชนะ การลงคะแนนสร้างผู้แพ้
2. ประกาศข้อตกลง
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน
4. การฟังอย่างกระตือรือร้น
5. แยกข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็น
6. แยกคนออกจากปัญหา
7. แบ่งแยกแล้วปกครอง

#### 4.1.7 สิ่งต้องห้าม 5 ประการในระหว่างความขัดแย้ง

1. อย่าเข้าสู่การต่อสู้ในอำนาจ หรือการช่วงชิงอำนาจ
2. อย่าลำเอียงต่อความขัดแย้ง
3. อย่าให้ความขัดแย้งก่อให้เกิดหัวข้อของคุณ
4. อย่าถูกจับว่า “เป็นตัวเลวร้าย”
5. อย่าถูกหลอกโดย “การฉายภาพ”

#### 4.1.8 การพัฒนาแนวทางที่เชื่อถือได้ในการจัดการกับความขัดแย้ง

- การบริหารความขัดแย้ง ต้องการการตัดสินใจที่ชัดเจน
- การบริหารความขัดแย้ง ต้องการความอดทนและความหลากหลาย
- การบริหารความขัดแย้ง ช่วยลดความก้าวร้าว
- การบริหารความขัดแย้ง ลดพฤติกรรมในทางรับ
- การบริหารความขัดแย้ง ต้องการพฤติกรรมจัดการน้อยลง

นอกจากนี้ยังมี การบริหารความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ การผสมผสาน ความมีน้ำใจ การครอบงำ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม การเลือกรูปแบบที่ถูกต้อง จะต้องเข้าใจรูปแบบต่างๆ อย่างชัดเจน แล้วนำไปใช้ตามความเหมาะสมตามสถานการณ์

#### 4.1.9 การแทรกแซงอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้ง

การจัดตั้งทีมแทรกแซง ต้องมาจากบุคคลที่เป็นกลาง ต้องถูกมองจากทั้งสองฝ่ายว่า มีอำนาจและความสามารถในการเจรจาอย่างมีความยุติธรรมในทุกประเด็น และทีมแทรกแซงจะต้อง กำจัดความรู้สึกไม่เป็นมิตร เข้ามีส่วนร่วม หากคนบันทึก คำอธิบายสั้นๆ เลี่ยงการเป็นความลับ หลีกเลี่ยงการเป็นผู้ช่วยชีวิต เริ่มกระบวนการตรวจสอบได้ จัดการกับข่าวลือหรือการกล่าวหาโดยตรง

#### กระบวนการแทรกแซง

- 1) จัดตั้งลักษณะจำเพาะ ให้คำจำกัดความมาตรฐานที่จะดำเนินการ
- 2) รวบรวมข้อมูล ประวัติความขัดแย้ง รูปแบบการสื่อความหมาย การแจกแจงอำนาจที่รับรู้ ลำดับก่อน หลังของปัญหา

3) สร้างกรอบปัญหา การกำหนดประเด็นความขัดแย้ง และการกำหนดประเด็นใหม่ที่พบในระหว่างสัมภาษณ์ หรือจัดเก็บข้อมูล

4) กำหนดทางเลือก

5) ประเมินและตกลง ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร บันทึกการสรุปผลในทางบวกที่ได้ โดยมีขอบข่าย สิ่งที่ได้พบ เราได้อภิปรายอะไร เราได้ทำอะไร

#### 4.1.10 กล่าวโดยสรุป เมื่อจะจัดการกับความขัดแย้งจงจำประเด็นต่อไปนี้

1) คาดหวังกับความขัดแย้งเมื่อเป็นไปได้ จัดการกับมันอย่างรวดเร็ว และดีใจกับการหายไปของมัน

2) พร้อมทั้งจะตอบสนองกับความขัดแย้งเมื่อมันเกิดขึ้น

3) ต้องมีแผนเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง

4) การเปลี่ยนแปลงคือส่วนหนึ่งที่เป็นธรรมชาติ

5) เมื่อจัดการกับความขัดแย้ง ใช้หนึ่งในวิธีการต่อไปนี้ การผสมผสาน ความมีน้ำใจ การครอบงำ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม

6) เข้าใจการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดจากความขัดแย้ง

7) เมื่อความขัดแย้งขยายตัว อาจไม่สามารถแก้ไขปัญหได้ด้วยตัวของคุณเอง ให้ใช้ทีมแทรกแซงเพื่อช่วยเป็นสื่อแก้ปัญหา

## 4.2 การยุติความขัดแย้ง

### 4.2.1 ดับความขัดแย้งด้วยจิตวิวัฒน์และทางสายกลาง

โดย ศ.นพ.ประเวศ วะสี หนังสือพิมพ์มติชน ฉบับประจำวัน 3 พฤษภาคม 2551

ในวันที่ 22 เมษายน 2552 เนื่องในโอกาสวันศาลยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม โดยสำนักงานระงับข้อพิพาท ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท จัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการว่าด้วยการระงับข้อพิพาททางเลือกรด้วยหลักการและเหตุผลที่ว่า “การระงับข้อพิพาททางเลือกรด้วยวิธีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในปัจจุบันเป็นที่ รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งสำนักงานศาลยุติธรรมได้ให้ความสำคัญ และกำหนดเป็นนโยบายหลักในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่ประชาชน เนื่องจากการยุติข้อพิพาทที่คู่ความได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการยุติธรรม อันจะส่งผลให้เกิดความสมานฉันท์และสันติสุขในสังคม”

### 4.2.2 การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation)

เรารู้จักการไกล่เกลี่ยตั้งแต่จำความได้ เมื่อพี่น้องทะเลาะกันไม่ว่าจะแย่งของเล่นหรือแย่งขนมหรืออะไรก็แล้วแต่ เราก็จะมีพ่อหรือแม่ หรือผู้ปกครอง หรือครู เข้ามาทำหน้าที่แก้ปัญหา อาจจะโดยการพิพากษาตัดสินไปเลย หรือโดยมาดูเหตุผลว่าใครถูกใครผิด ฉะนั้น เราจึงรู้จักบทบาทของคนกลางมาตลอด แต่มันจะเป็นคนกลางที่มีอำนาจในการตัดสิน เราไม่ค่อยรู้จักคนกลางที่มีอำนาจในการกำกับกระบวนการ คนกลางที่ช่วยให้คู่เจรจาสามารถหาข้อยุติกันเอง

ในประเทศไทยเราเองกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยนอกศาลก็ได้มีการพยายามนำ เข้ามาใช้โดยตั้งแต่ปี พ.ศ.2537 มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยอธิการบดีสมัยนั้น (ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์) ได้รับแนวคิดของเรื่องของความขัดแย้งเป็นเรื่องใหญ่และสำคัญที่จะต้องเรียน รู้ และศึกษาแนวทางการแก้ปัญหา ถ้าสถาบันการศึกษาไม่สนใจที่จะจับเรื่องนี้มาศึกษาวิจัยแนวทางการแก้ไขความ ขัดแย้งแล้วนำไป เผยแพร่ ปฏิบัติ ก็จะไม่มียุติธรรมอื่นใดสนใจและคนไทยครั้งก่อนประเทศก็จะหันหน้ามาหากันจากการจุดประกายแนวคิดดังกล่าวโดย ศ.นพ.ประเวศ วะสี อธิการบดีจึงได้ติดต่อทางองค์กรให้ความ

ช่วยเหลือด้านพัฒนาแห่งประเทศไทย แคนาดา(CIDA)ได้มีการส่งคณาจารย์หลายท่านไปเข้ารับการศึกษาฝึกอบรมระยะสั้นที่มหา วิทยาลัยวิคตอเรีย รัฐบริติชโคลัมเบีย ประเทศแคนาดา และได้มีการจัดสัมมนาครั้งแรกในเดือนมิถุนายน 2538 เรื่อง “ความขัดแย้งในสังคมไทย : แนวทางแก้ไขอย่างสันติ” ซึ่งได้มี ศ.นพ.ประเวศ วะสี รศ.ดร.ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ มาเป็นผู้นำอภิปรายร่วมกับวิทยากรต่างประเทศ เช่น Rt. Honorable Stevens Owen ปัจจุบันเป็นรัฐมนตรีของแคนาดา (พ.ศ.2547) อดีต Ombudsman ของบริติชโคลัมเบีย อดีตผู้อำนวยการสถาบัน IDR (Institute for Dispute Resolution) ของมหาวิทยาลัยวิคตอเรีย, อาจารย์ Catherine Morris และอาจารย์ Alex Grzybowski นักเจรจาไกล่เกลี่ยและนักฝึกอบรมที่มีความสามารถของบริติชโคลัมเบีย เป็นต้น

ต่อมาได้จัดการสัมมนา เรื่อง “ยุทธศาสตร์การประสานของการจัดการความขัดแย้ง” ในเดือนเมษายน 2539 และได้มีการจัดตั้งสถาบันสันติศึกษา โดยอนุมัติของสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อเดือนมิถุนายน 2538 โดยมี ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์ ทำหน้าที่ผู้อำนวยการคนแรกของสถาบัน และรศ.ดร.สุวิทย์ เกลาหศิริวงษ์ เป็นรองผู้อำนวยการ (ผู้อำนวยการปัจจุบัน พ.ศ.2547) และได้ทำการจัดอบรมและเผยแพร่แนวทางของการเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) กระบวนการมีส่วนร่วม (Public Participation Process) การเอื้อให้เกิดการดำเนินการ กระบวนการ (Facilitation) ให้องค์กรหน่วยงานของรัฐ ทั้งได้มีประสบการณ์ในการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางในกรณีความขัดแย้งการวางท่อ ก๊าซจากประเทศพม่ามาไทย (Yadana Gas Pipe line) ระหว่างองค์การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) และผู้มีส่วนได้เสียในปี พ.ศ.2540 โดยการประสานงานและเชิญโดยสมาชิกวุฒิสภา นายไพฑูริย์ วัฒนศิริธรรม ซึ่งอยู่ในกรรมาธิการสิ่งแวดล้อมของวุฒิสภาที่มีนายพารณ อิศรเสนา เป็นประธาน

ต่อมา ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์ ได้รับเชิญจากอดีตเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า ศ.ดร.บวรศักดิ์ อูวรรณโณ ให้มาพัฒนาหลักสูตรการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สถาบันพระปกเกล้า ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล มีบทบาทด้านการฝึกอบรม ศึกษา วิจัย และเผยแพร่แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติ และได้ขยายบทบาทไปช่วยพัฒนาจนเกิดสำนักการมีส่วนร่วมของประชาชนและศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ณ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและศูนย์สันติวิธีที่กระทรวงสาธารณสุข สุข เป็นต้น

ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลได้ร่วมกับหลายหน่วยงานในการผลักดันแนว คิดดังกล่าวเช่น ได้ประสานความร่วมมือกับศาลยุติธรรมโดย ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์ ได้เข้าพบอดีตประธานศาลฎีกาฯ พณฯ สันติ ทักกราล ร่วมกับท่านผู้พิพากษาพันพร โพธิ์รังสิยากร เมื่อปี พ.ศ.2544 ซึ่งทางศาลยุติธรรมเองก็ได้มีกระบวนการฝึกอบรมผู้ไกล่เกลี่ยที่ไม่ใช่ผู้ พิพากษาแบ่งเบาภาระของศาลไปได้มาก นอกจากนั้นได้ร่วมมือกับกรมสุขภาพจิตในการช่วยฝึกอบรมนักเจรจาไกล่เกลี่ย กรณีตัวประกันหรือในภาวะวิกฤตและยังช่วยฝึกอบรมให้กับหน่วยงานต่างๆ อาทิเช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ สำนักผู้ตรวจการแผ่นดินรัฐสภา สภานายความ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สถาบันที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สถาบันพัฒนาข้าราชการตุลาการ สำนักงานอัยการสูงสุด กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

#### การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation)

เป็นการที่คู่กรณีพยายามที่จะแก้ปัญหาความแตกต่างระหว่างกันโดยความช่วยเหลือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

### บทบาทหน้าที่ของคนกลาง

บทบาทหน้าที่ของคนกลาง จะมีหน้าที่ช่วยให้คู่กรณีหรือคู่เจรจาหาทางออกร่วมกัน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่ายหรือหลายฝ่าย อันจะนำไปสู่ทางออกของความขัดแย้งระหว่างกัน โดยพยายามไม่ให้กระบวนการเปลี่ยนไปในทางที่จะเอาชนะกันจนเกิดว่าฝ่ายหนึ่ง แพ้ ฝ่ายหนึ่งชนะ คนกลางไม่มีอำนาจในการตัดสินใจใดๆ ทั้งสิ้น โดยสรุปคนกลางจึงมีบทบาท

1. ทำหน้าที่สนับสนุนกระบวนการให้ดำเนินไปโดยส่งเสริมการสื่อสารอย่าง สร้างสรรค์ของคู่เจรจา
2. มีความรู้สึกร่วมกับคู่เจรจาทั้งหลาย
3. ทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง
4. แสดงให้เห็นแง่มุมทั้งบวกและลบของแต่ละฝ่าย
5. ช่วยให้คู่เจรจาเข้าใจธรรมชาติของข้อพิพาทและเหตุผลที่ซ่อนอยู่
6. ส่งเสริมให้คู่เจรจาพิจารณาทางเลือก
7. ถามวิถีทางเลือกอื่นที่คิดว่าดีที่สุดที่จะทำ หากไม่มาเจรจาหาข้อตกลง (BATNA : Best Alternative To a Negotiated Agreement หรือ ทดตก : ทางเลือกอื่นที่ดีที่สุดแทนการหาข้อตกลงจากการเจรจาไกล่เกลี่ย)
8. ช่วยให้คู่เจรจาหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการทุกฝ่าย
9. ช่วยคู่เจรจาร่างข้อตกลงที่เป็นไปได้จากทางออกต่างๆ
10. ปกป้องความน่าเชื่อถือของกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย

### คนกลาง

คนกลาง จะเป็นคนเดียว สองคน หรือมากกว่าก็ได้ แล้วแต่กรณี แต่คนกลางจะต้องเป็นที่ยอมรับของ คู่กรณีหรือคู่เจรจารู้จักและเข้าใจกระบวนการดำเนินไปของความขัดแย้งและ สามารถกำกับกระบวนการให้ดำเนินไปกับทั้งต้องไม่มีผลประโยชน์ซับซ้อน (Conflict of Interest)

### คุณลักษณะของคนกลาง

1. ชำนาญการสื่อสาร ทั้งการพูดและการฟัง การถามเป็น
2. มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกลาง เชื้อมั่น
3. มีความยุติธรรมสามารถที่จะเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้โดยง่าย 4. มีจิตสำนึกของการมีส่วนร่วมและจิตสำนึกในกระบวนการ

### ประโยชน์ของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

1. ก่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน
2. ช่วยให้มีความทางเลือกที่หลากหลาย
3. ช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

### สานเสวนา (Dialogue)

คนเราเกิดมาต่างกัน ภาษาชาติพันธุ์ ศาสนา วัฒนธรรม เพศ วัย ความคิด ความเชื่อ รสนิยม ... ไม่มีใครในโลกที่เหมือนกันหมดทุกอย่าง แต่ละคน มีวิถีชีวิตที่แตกต่าง ดูแล และกำหนดแนวทางชีวิตของตนเองได้

ความต่าง...ทำให้โลกมีเสน่ห์น่าค้นหา แต่บางที ความต่าง...ก็ทำให้ไม่เข้าใจกัน การแบ่งเขาแบ่งเรา อคติ ความขัดแย้งเรื่องวิถีชีวิตและการให้คุณค่าที่ต่างกัน จึงกลายเป็นอุปสรรคของการอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน ที่เกิดขึ้นได้เสมอ

จริงๆ แล้ว เราก็ไม่ได้ต่างกันหมดทุกอย่าง ถ้าพิจารณาให้ดี จะพบความเหมือนอยู่บ้าง แสดงว่าเรามีทั้ง ความต่าง และความเหมือน กับผู้อื่นอยู่ในตัว เช่น ชาวไทยพุทธเคารพพระพุทธรูปเจ้า ฟัน้องชาวไทยมุสลิมอ่อนน้อมต่อพระอัลลอฮ์ แต่เราทั้งสองต่างเป็น มนุษย์ ที่ปรารถนาความสุข พยายามหลีกเลี่ยงจากความทุกข์เช่นเดียวกัน

การสื่อสารที่ทันสมัยทำให้โลกกว้างดูแคบลง หากเราต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนจำนวนมาก ต้องพบเจอ ทำงาน หรืออยู่ร่วมกับคนที่ต่างจากเรา ทำอย่างไรเราจึงจะอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข เป็นธรรมดาที่เรามักจะคิด ทำ พูด ตามความเชื่อของตัวเอง ซึ่งเราเห็นว่า ดีที่สุด ถูกที่สุด ความเชื่อเช่นนี้ บางครั้งนำไปสู่ความไม่เข้าใจกัน และความขัดแย้ง ไม่ใช่เฉพาะระหว่างคนต่างชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรมเท่านั้น แม้แต่ในครอบครัว กลุ่มเพื่อนฝูง ที่ทำงาน หรือในชุมชนของเราเองก็เกิดขึ้นได้ ทำอย่างไร เราจึงจะอยู่ด้วยกัน มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีความสุข การสร้างความสัมพันธ์กับใครก็ตาม ก่อนอื่นต้องไม่ลืมว่า เขาก็เป็นเขา จะให้ คิด ทำ พูด เหมือนเราทั้งหมด คงไม่ได้ เขาก็มีดีในแบบของเขา และมีความสุขได้ในแบบที่เขาเป็น นี่คือนิเวศน์แบบยอมรับความหลากหลาย กติกาต่างๆ สำหรับการอยู่ร่วมกัน คือ “เอาใจเขา มาใส่ใจเรา” เราอยากให้คนอื่นทำกับเราอย่างไร เราก็ทำกับเขาอย่างนั้น เราไม่อยากให้คนอื่นทำกับเราอย่างไร เราก็ไม่ควรทำกับเขาอย่างนั้น

พร้อมกับปรารถนาว่า...ทุกชีวิตมีคุณค่า... การเห็นคุณค่าของผู้อื่น เหมือนกับที่เห็นคุณค่าของตนเอง จะนำมาซึ่งความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมโลก

การปฏิบัติต่อกันด้วยความซื่อสัตย์ เคารพ เมตตา พูด และทำแต่สิ่งที่เป็นจริง ทำให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

หากเมื่อใดที่ความต่าง ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน อย่าปล่อยให้กลายเป็นความบาดหมาง ลองหันหน้ามา “สานเสวนา” กัน เพื่อรู้จัก ตนเอง และ ผู้อื่น มากขึ้น

สานเสวนา คือ กระบวนการสื่อความหมาย และเรียนรู้... เพื่อเข้าใจตนเอง และผู้อื่น สานเสวนา เป็นการเปิดใจ พูดคุย และ ฟังกันและกัน อย่างลึกซึ้ง ด้วยเมตตา ไม่ใช่การโต้เถียง หักล้าง หรือเอาชนะ

ขอได้วางใจ ผ่อนคลาย จากความเครียด ความอึดอัด ความวิตกกังวล ใช้เวลา ผู้อื่น ได้ พูด สิ่งที่อยู่ในใจ ใจเวลา ตนเอง ได้ ฟัง ผู้อื่นอย่างตั้งใจ

ฟัง...คำพูดของผู้อื่น ว่าเขาคิดอะไร รู้สึกอย่างไร มีเหตุผลอะไร ฟัง...หัวใจตนเอง ว่าคิดอะไร รู้สึกอย่างไร เข้าใจสิ่งที่ได้ฟังจากผู้อื่นว่าอย่างไร แล้วลองสังเกตผลที่ได้ จากการเปิดใจ ฟัง ผู้อื่น และตนเอง

การ ฟัง จะเอื้อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ภายในใจของเราเอง เมื่อได้ ฟัง ผู้อื่น และ ตนเอง ไปพร้อมกัน

การฟังจะทำให้เข้าใจผู้อื่นมากขึ้น และอาจมองเห็นเขาในแง่มุมใหม่ พร้อมกับที่เข้าใจตนเองมากขึ้น และอาจมองเห็นตนเองในแง่มุมที่ไม่เคยเห็นมาก่อน เมื่อนั้นกำแพงอคติจะเริ่มทลายลง จากที่เคยตัดสินความคิดของคนอื่นที่ไม่เหมือนเรา ว่า ผิด... ก็เปลี่ยนเป็นมองว่า ต่าง เท่านั้น ความเห็นอกเห็นใจ ความไวใจ และความปรารถนาดีจะเริ่มก่อตัวขึ้น

ความร่วมมือ เพื่อความสุข ในครอบครัว ชุมชน สังคม จะตามมา สานเสวนา จึงไม่ใช่การพูดคุยเพื่อโน้มน้าว กัดดัน บังคับ หรือเปลี่ยนแปลงผู้ใด ถ้าจะมีความเปลี่ยนแปลงก็ต้องเกิดขึ้นในตัวคนนั่นเองตามธรรมชาติ สานเสวนา จึงนำไปสู่การลดความไม่เข้าใจและแก้ไขความขัดแย้งด้วย สันติวิธี

### จุดเริ่มต้นของ การ “สานเสวนา”

1. ไม่มีวาระซ่อนเร้น ความงดงามของสานเสวนามาจาก “เจตนาบริสุทธิ์” คือ พูดความจริงอย่างตรงไปตรงมา ไม่สวมหน้ากากเข้าหากัน...ไม่มีอะไรต้องซ่อนเร้น
  2. ปฏิสัมพันธ์กันอย่างมนุษย์ ให้ความเคารพ ให้เกียรติผู้อื่น...เพราะเขาไม่ใช่วัตถุสิ่งของที่ไร้หัวใจ ปฏิบัติต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่อยากให้อื่นปฏิบัติต่อเรา
  3. เท่าเทียม ต่างฝ่ายต่างเรียนรู้ “ให้ และ รับ” เท่าๆ กัน ไม่มีใครด้อยกว่า หรือเหนือกว่าใคร ไม่มีการครอบงำทางความคิด เขากับเราเท่าเทียมกัน เขากับเรามี ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน
  4. จุดยืนชัดเจน กล้า บอกความคิด ความเชื่อของตนเอง กล้า เปิดหู เปิดใจ ฟัง...ความเห็นที่แตกต่าง กล้ารับฟัง ว่าผู้อื่นเข้าใจ และเห็นว่าเราเป็นอย่างไร สื่อความหมายของเราให้ชัดเจน
  5. ไม่ด่วนสรุปตัดสินผู้อื่น จงภูมิใจในความคิด ความเชื่อ ของเรา แต่ไม่ได้หมายความว่าเราดีกว่า หรือเหนือกว่าคนอื่น แล้ว ด่วนสรุป ในสิ่งที่เขามี หรือเป็น ไม่ตัดสินเขาบนฐานความเชื่อของเรา
  6. ใจกว้าง ใจกว้างพอที่จะวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง หรือกลุ่มของตนเอง สิ่งใดที่ไม่ดี หรือไม่ถูกต้อง ก็น้อมรับความจริง อย่างไม่เข้าข้างตัวเอง กล้าหาญวิจารณ์ตน และกลุ่มของตนได้
  7. ซื่อสัตย์และจริงใจ การสื่อสารอย่างจริงใจ จำเป็นมาก สำหรับ “สานเสวนา” ความคิดเห็นใดที่เราไม่เห็นด้วย ควรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยบอกเหตุผลให้ชัดเจน หลีกเลี่ยงการยอมรับแบบขอไปที
  8. ไว้วางใจผู้อื่น ให้เกียรติต่อความคิดของผู้อื่น ว่าเขาก็มีเหตุผลของเขา และน่าจะหาทางออกที่ดี ให้กับปัญหาตรงหน้าได้เช่นกัน ...ไว้วางใจในวิถีความเชื่อ ความสามารถ และเหตุผลของเขา
  9. ไม่ปะปนหลักการกับปฏิบัติ เมื่อผู้อื่นพูดหรือถามในเรื่องใดก็พูดตอบในเรื่องนั้น... ถ้าเขาพูดเรื่อง หลักทศบพ หรือทฤษฎี ก็ตอบเรื่องหลักทศบพ หรือทฤษฎี ถ้าเขาพูดหรือถามเรื่อง การปฏิบัติ ประสพการณ์ ก็ตอบเรื่องการปฏิบัติ หรือประสพการณ์ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา “การพูดคนละเรื่องเดียวกัน” หลีกเลี่ยง ความเข้าใจผิด
  10. ยืดหยุ่น แต่ตั้งใจจริง สานเสวนา เป็น “กระบวนการ” ที่ต้องอาศัย ความตั้งใจจริง ความต่อเนื่อง ความอดทน สานเสวนา จึงไม่ใช่ สูตรสำเร็จ หรือคำตอบสุดท้ายของปัญหาทันทีทันใด
- สานเสวนา เป็นการฟัง การสื่อสาร เพื่อพัฒนาจิตภายใน เพื่อการเรียนรู้ เพื่อการเกิดเป้าหมายร่วมกัน และเพื่อสันติ เป็นธรรมชาติที่อารมณ์ความรู้สึกฝ่ายลบอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างการสานเสวนา โดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราคิดเห็น เราอาจแสดงอารมณ์ ความรู้สึก ออกมาได้ แต่ต้องมี สติ ในการแสดง ความเห็นต่าง ต่อผู้อื่น ไม่ก้าวร้าวโดยทาง กาย วาจา และใจ ท่วงตั้งได้อย่างสุภาพ ให้เวลาและกำลังใจทุกคนที่เกี่ยวข้องให้พยายามเอาชนะ ความอึดอัดคับข้องใจ อคติ ความวิตกกังวล ทั้งมวล... เพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศการสานเสวนาที่เปิดกว้าง เสมอภาค และเป็นมิตร
- สานเสวนา ทำหายความเป็นมนุษย์แท้ พุทธแท้ มุสลิมแท้ คริสเตียนที่ศรัทธาของทุกคน สานเสวนาจึงเป็นกระบวนการสื่อสารด้วยใจที่เมตตา เป็นการพัฒนาจาก “ภายใน” โดยก้าวพ้นความแตกต่าง ความไม่เข้าใจ ความขัดแย้ง ซึ่งแสดงออก ภายนอก

### สานเสวนา

เกื้อกูล แต่ ไม่ก้าวก่าย

เข้าใจ แต่ ไม่ปะปน

หันหน้าเข้าหากัน



### สานเสวนากัน

... เพื่อเข้าใจและยอมรับความต่าง...

...เพื่อตระหนักในความเหมือน...

...เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข...

สานเสวนา (Dialogue) บุคคลย่อมมี อัตลักษณ์ (Identity) ของตนเอง ซึ่งแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม ชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา วัฒนธรรม อันเป็นบ้ำหลอมบุคลิกภาพ ทศนคติ ความคิด ความเชื่อ วิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลนั้น จริงอยู่ที่ความต่างทำให้โลกเรามีสีสันงดงาม หลากหลาย และน่าสนใจ แต่ก็ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ความต่างนี้ทำให้เกิดความคิดแบ่งเขาแบ่งเรา อคติ หรือความไม่เข้าใจกัน ซึ่งกลายเป็นอุปสรรคในการสื่อสารและทำงานร่วมกัน ตั้งแต่ในครอบครัว องค์กร ชุมชน และสังคม ทั้งระดับชาติและระดับโลก ในหลายกรณี ศูนย์ศึกษาและพัฒนาสันติวิธี (ศพส.) มหาวิทยาลัยมหิดล มีภารกิจในการ “ศึกษา” และ “พัฒนา” แนวทาง “สันติวิธี” เพื่อเป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยทั่วไป และโดยเฉพาะในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ซึ่งสถานการณ์รุนแรงกลายเป็นบ่อเกิดของความหวาดระแวงและความไม่ไว้วางใจกัน ระหว่างประชาชนต่างศาสนา ชาติพันธุ์ และวัฒนธรรม กระทั่งเกรงว่า “ความแตกต่าง” กำลังจะทำให้เกิด “ความแตกแยก” เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว ศพส. จึงดำเนินโครงการต่างๆ ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างความเข้าใจกัน ทั้งระหว่างประชาชนในพื้นที่ด้วยกันเอง และระหว่างประชาชนในพื้นที่กับภาคส่วนอื่นของประเทศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ ในพื้นที่ สู่การพัฒนาชุมชนตนเอง รวมทั้งเพื่อให้ประชาชนนอกพื้นที่ที่มีความเข้าใจสถานการณ์ปัญหาของคนในพื้นที่ ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่การยอมรับความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ ศาสนา ชาติพันธุ์ และวัฒนธรรม เพื่อความปรองดองของคนในชาติ

หนึ่งในเครื่องมือที่ ศพส. นำไปใช้ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ คือ การสานเสวนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการเปิดใจพูดคุย และฟังกันและกันอย่างลึกซึ้ง เราได้เรียนรู้ว่า สานเสวนา เป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพในการลดความไม่เข้าใจ และส่งเสริมสร้างความปลอดภัยต่อกัน อันเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่ความร่วมมือ ร่วมใจ แก้ปัญหาของชุมชนและสังคม จึงปรารถนาจะนำประสบการณ์นี้ มาถ่ายทอดให้คนไทยทั่วไป ได้เข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการสานเสวนา อันเป็นการส่งเสริมวิถีคิดแบบยอมรับใน “พหุลักษณะ” หรือความแตกต่างหลากหลาย เพื่อการอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันในครอบครัว องค์กร ชุมชน และสังคมได้อย่างมีสันติสุข