

คู่มือ

การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

สตร

303.69

ส181ก

2539

จ.5

สถาบันดำรงราชานุภาพ
กองแผนพัฒนาจังหวัด
กระทรวงมหาดไทย

โดย

ร่วมกับ

สถาบันสันติศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

00185

ส่วนบริการเอกสารวิจัย ช.

๓๗
172/2539
๔.4



เลขทะเบียน.....
๕๓ 025669
เลขหมู่.....
๓๐๓.๖๙
๓๑๑๓
วัน เดือน ปี.....
๒๕/๓/๕๓
๓.๕

หนังสือห้องสมุดเป็นสมบัติของ
ส่วนกลาง โปรดช่วยกันรักษา และ
นำส่งคืนเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกัน

คำนำ

ปัญหาความขัดแย้งในประเทศไทย นับวันจะเกิดมากขึ้นทุกที และมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการกระทำของรัฐ ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าการดำเนินการโครงการใหญ่ๆ หรือสำคัญๆ ของรัฐ มักจะประสบปัญหาการต่อต้านจากประชาชนเสมอ ทั้งนี้เพราะโครงการดังกล่าวเกิดจากการตัดสินใจของหน่วยงานของรัฐฝ่ายเดียว โดยมิได้รับฟังความคิดเห็นจากประชาชน ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการแต่ประการใด และเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งหรือการต่อต้านคัดค้าน ทางราชการก็มักพยายามปกป้อง และยื่นชั้นการตัดสินใจของตัวเองมากกว่าการเข้าไปแก้ไขปัญหอย่างจริงจังและเป็นระบบ

แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในเอกสารชุดนี้ เป็นความตั้งใจของกระทรวงมหาดไทย ที่จะลดหรือแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้นดังกล่าว โดยได้มอบหมายให้สถาบันสันติศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ทำการศึกษาวิจัยและรวบรวมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การแก้ปัญหาเป็นไปโดยสันติ และจบลงด้วยผลประโยชน์และความเป็นธรรมของทุกฝ่าย รายละเอียดของเนื้อหาประกอบด้วยคู่มือแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สาระทางวิชาการในเรื่องความขัดแย้ง และกรณีศึกษาจากอดีต

กระทรวงมหาดไทย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้ คงจะเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการจัดการและแก้ไขปัญหความขัดแย้งโดยสันติต่อไป



(นายชวรงค์ ฉายะบุตร)
ปลัดกระทรวงมหาดไทย

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	1
บทนำ	3
ความขัดแย้ง กรณีพิพาท และประเด็นปัญหา	4
กลไกของการมีส่วนร่วมของสาธารณะ	6
การวางรูปแบบกระบวนการจัดการความขัดแย้งเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ	7
การวางรูปแบบกระบวนการ การจัดการความขัดแย้ง	14
กระบวนการการเจรจาต่อรอง	16
การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ	17
การเจรจาแบบชี้จุดยืน	19
การเจรจาโดยยึดผลประโยชน์	20
การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม	21
กระบวนการการปรึกษาหารือสาธารณะ	25
ข้อควรพิจารณา ท้าไปของกระบวนการจัดการความขัดแย้ง	27
แนวทางการแก้ไขปัญหากรณีมีการชุมนุมประท้วงเกิดขึ้น	29
ทักษะในการติดต่อสื่อสาร	31

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน มีอาจหลีกเลี่ยงได้ เป็นเรื่องธรรมดาสามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ภายในตัวเราเอง ในครอบครัว ในชุมชน ไปจนถึงระดับประเทศและระหว่างประเทศ ในปัจจุบันปัญหาความขัดแย้งเกิดจากนโยบายหรือการปฏิบัติการของรัฐ กับชุมชนมีมากขึ้น การแก้ไขปัญหาจะต้องเข้าใจ “กระบวนการ” ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมเพื่อแก้และป้องกันปัญหาโดยกลไกที่โปร่งใสและเป็นประชาธิปไตย จะต้องเป็นการตัดสินใจในลักษณะของการสร้างความเห็นร่วม [Consensus building] ไม่ใช่การลงมติเพื่อเอาแพ้หรือชนะด้วยเสียงข้างมาก ซึ่งอาจจะเร็วแต่มีความรู้สึกแพ้ชนะเกิดขึ้นกับอีกฝ่ายนั้นๆ กระบวนการสร้างความเห็นร่วมอาจใช้เวลาแต่จะสร้างความมั่นคง มั่นใจของผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นๆ และทำให้ไม่เกิดปัญหา หรือเกิดน้อยที่สุด การตัดสินใจที่สำคัญที่สุดก็คือ “การตัดสินใจในกระบวนการที่จะเจรจาร่วมกันอย่างไร” ซึ่งหากตกลงตรงนี้ได้ก็จะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้เกือบ 50 % แล้ว ไม่ควรคว่นที่จะตั้งเป้าหมายในข้อสรุป หรือกำหนดจุดยืนไว้เพราะจะทำให้ยากต่อการเจรจา

จากกรณีศึกษาที่ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยอาศัยข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์บางส่วน แม้จะยังไม่ได้เจาะลึกลงไปอย่างละเอียด อาจสรุปให้เห็นข้อพิจารณาของกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือ กรณีพิพาทที่เกิดขึ้นที่เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้ดำเนินการแก้ปัญหาพึงสังวรณไว้ดังนี้ คือ

1). การขาดคนกลางหรือความเป็นกลาง การเจรจาต่อรองโดยเฉพะเมื่อเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงแล้ว ขาดคนกลางหรือบุคคลที่เป็นที่เชื่อถือของทั้งสองฝ่ายในการที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยอย่างโปร่งใส การเจรจาหลายครั้งจากกรณีศึกษาจะเป็นการเจรจาระหว่างผู้ที่เกิดปัญหากัน เช่น กฟผ. กับ ชาวบ้านผู้คัดค้าน กรณีปากมูล จนกระทั่งเวลาได้ผ่านไปและมีข้อตกลงให้มีคณะกรรมการร่วมและมีผู้เป็นกลางมาเป็นประธาน (18 มี.ค.36) แต่จน 7 มิ.ย. 36 ก็ยังไม่มี การตั้งคณะกรรมการร่วมตามข้อตกลง ผู้ที่อาจจะมองว่า เป็นกลางอาจจะเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด กรณีเป็นความขัดแย้งกับหน่วยงานอื่นๆ แต่หลายครั้งผู้ว่าราชการจังหวัดเอง ก็ถูกมองว่าเป็นคู่กรณี

2). ขาดองค์การติดตาม / ดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในกรณีความขัดแย้งหลายๆครั้ง การเจรจามาแต่ตกลงกันได้ในระดับหนึ่ง ลงนามไปแล้วว่ารัฐจะทำอะไร เมื่อใด แต่เมื่อครบกำหนดแล้วปรากฏว่า ข้อตกลงนั้นๆยังไม่ได้รับการดำเนินการ ทำให้ราษฎร หรือคู่กรณีมองว่ารัฐไม่จริงใจ หลายๆครั้งอาจเป็นเรื่องที่ตัดสินใจยาก หรือเกิดจากการเปลี่ยนผู้บริหารเปลี่ยนผู้ตัดสินใจ แม้ผู้รับผิดชอบเรื่องนั้นๆ เองก็เปลี่ยนไป จึงควรมีองค์การที่ติดตาม กระบวนการแก้ปัญหา และการนำข้อตกลงไปปฏิบัติ ว่าได้มีการดำเนินการใหม่ ใดๆ ในทุกๆกระทรวง แต่

โดยเฉพาะกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะเป็นกระทรวงที่ต้องดูแลปัญหาในเกือบทุกๆเรื่อง องค์กรนี้จะต้องมีบทบาท และเข้าใจกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติจนถึงระดับชำนาญการ เป็นองค์กรที่เข้าใจกระบวนการประชาธิปไตย แบบมีส่วนร่วม และมีความเป็นกลางสูง มีอำนาจที่จะติดตามและรายงานการดำเนินการ หรือไม่ดำเนินการ หรือช่วยการแก้ปัญหา ซึ่งความเต็มใจในการปฏิบัติ หรือความเข้าใจในปัญหาเดือดร้อนของผู้มีปัญหานี้สำคัญ คนของรัฐมักจะมีมุมมองเรื่องเหล่านี้ว่ามีปัญหาก่อความเดือดร้อนอีกแล้ว ชุมนุมกันอีกแล้ว แต่รัฐหรือคนของรัฐไม่พยายามที่จะเข้าไปแก้ถึงปัญหารากเหง้าและดำเนินการแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจัง และจริงจัง ความจำเป็นในการมีหน่วยงานนี้จึงสูงมาก

3). ขาดความรู้และทักษะในกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสันติ ผู้แก้ปัญหายึดจุดยืนเหนียวแน่น เช่นสร้างหรือไม่สร้างเขื่อน การให้ข้อมูลหรือการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ตรงกันขาดกระบวนการที่จะนำไปสู่ข้อยุติที่โปร่งใส ว่าข้อมูลใดถูกต้องข้อมูลใดคลาดเคลื่อน ทำให้ขาดความเชื่อถือ (ความขัดแย้งของข้อมูล) มีการกีดกันกลุ่มที่เข้าร่วมเจรจาโดยถือว่าคนนอกไม่เกี่ยวข้องทำให้กลุ่มดังกล่าวยังมีปฏิกริยารุนแรงขาดการวิเคราะห์ ถึงผลกระทบจากความยึดเชื้อ ในการที่จะดึงผู้เกี่ยวข้องให้มาสู่โต๊ะเจรจา ขาดอำนาจของการต่อรองในผู้ที่ร่วมเจรจา เนื่องจากนโยบายของรัฐที่กำหนดมาจากข้างบน

4). ขาดการประชาสัมพันธ์ หรือมวลชนสัมพันธ์ ข้อมูลที่ถูกต้องและโปร่งใส การให้ข่าวแก่สื่อมวลชนมีความสำคัญโดยเฉพาะผู้มีอำนาจตัดสินใจ การให้ข่าวที่กระทบกระเทือนต่อสาธารณชนยอมทำให้สร้างปัญหาที่ยุ่ยากมากขึ้น เช่น ข้อความที่ว่า “ผู้มาชุมนุมเหล่านี้ไม่ได้เป็นผู้เดือดร้อนจริง ถูกอ้างมาทั้งนั้น”

5). กฎหมายที่ไม่ยุติธรรม หรือ การใช้กฎหมายบังคับอย่างไม่เท่าเทียมกัน กฎหมายหลายๆ ฉบับล้าหลังควรปรับปรุง หรือ กฎหมายหลายฉบับขัดกันเอง เช่น ที่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเคยมีพระราชกระแสรับสั่งอยู่เสมอว่า “ บางครั้งกฎหมายก็รุกรานชาวบ้านเช่น กฎหมายป่าสงวนที่ออกมาภายหลังจากที่ชาวบ้านเข้าไปถือครองพื้นที่ป่าอยู่ก่อน” เป็นต้น หรือการใช้กฎหมายบังคับผู้มีอำนาจกับชาวบ้าน อาจมีการเลือกปฏิบัติซึ่งจุดนี้ก็เป็นเรื่องทั่วไปในหลายๆ ประเทศ (รวมทั้งประเทศไทยในปัจจุบันนี้ แต่ยังไม่มีการปฏิบัติกำหนดให้มี) Ombudsman ที่จะคอยรับเรื่องราวร้องทุกข์ ไกล่เกลี่ยและดูว่ากฎหมายอะไรที่ไม่เป็นธรรมเพื่อเสนอแก้ไข

ประเด็นที่สรุปนี้เป็นประเด็นหลักที่หลายครั้งทำให้การแก้ปัญหาข้อพิพาท หรือความขัดแย้ง ล้มเหลว ยึดเชื้อ ถูกถาม ดูความรุนแรงคงมีประเด็นรายละเอียดอื่นๆอีกมากที่ผู้บริหาร ผู้สนใจสามารถศึกษาเพิ่มเติม ทั้งนี้ขอเน้นอีกครั้งว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งต้องเริ่มต้นและให้ความสำคัญกับ “กระบวนการ” มากที่สุด ก่อนจะไปดูเนื้อหาที่จะแก้หรือเจรจา

บทนำ

คู่มือนี้สร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนความพยายามของกระทรวงมหาดไทยในการแก้ไข
ปัญหากรณีพิพาทของส่วนรวม (*Public disputes*) อย่างสันติและสร้างสรรค์ คู่มือนี้ได้เขียน
ขึ้นจากประสบการณ์การทำวิจัยและการฝึกอบรมของสถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น และจากเอกสารประกอบการฝึกอบรม งานวิจัย และกรณีศึกษา ซึ่งได้สร้างขึ้น โดย
สถาบันร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านการแก้ไขความขัดแย้งจากแคนาดา ในคู่มือนี้จะประกอบด้วย
ทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการป้องกันการเกิดความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง กรณีพิพาท และประเด็นปัญหา

ความขัดแย้ง (Conflict) อาจให้ความหมายง่าย ๆ ว่าเป็นความแตกต่างของจุดประสงค์ ความเชื่อและค่านิยม ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งความขัดแย้งในสถานการณ์ใดก็ตามเป็นการแสดงออกของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้ความหมายนี้ ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลโดยที่คู่กรณียังสามารถที่จะตอบสนองหรือร่วมงานกันในแนวทางที่ดีและสร้างสรรค์ ส่วน **กรณีพิพาท (Dispute)** ในทางตรงข้าม เป็นการปรากฏอาการของความขัดแย้ง ในจุดประสงค์ ความเชื่อ ค่านิยม ที่อยู่เบื้องหลัง ซึ่งขัดกัน ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่และผู้เกี่ยวข้องในความขัดแย้ง มีความมุ่งมั่นที่จะให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของตน ตัวอย่างเช่น การสร้างเขื่อนที่ลำน้ำในหุบเขา เพื่อผลิตไฟฟ้าพลังน้ำ ขัดแย้งกับความต้องการของชาวบ้านในท้องถิ่นเกี่ยวกับพื้นที่เพาะปลูกในหุบเขาแห่งนี้ **กรณีพิพาท** อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการวางโครงการหรือมีการสร้างเขื่อนในหุบเขา โดยมีเรื่องของน้ำท่วมและการย้ายชาวบ้านออกจากพื้นที่ ประเด็นปัญหาที่แท้จริงใน**กรณีพิพาท** ในตัวอย่างนี้อาจรวมถึงค่าทดแทน และการตั้งถิ่นฐานใหม่ ที่ตั้งของเขื่อน ชนิดของโรงไฟฟ้า การจัดการชลประทาน ปัญหาเรื่องอื่นที่ติดตามมาทั้งก่อนและหลังการก่อสร้าง โดยสรุป **กรณีพิพาท** เป็นอาการแสดงของความขัดแย้งที่มีอยู่ โดยมีประเด็นปัญหาต่าง ๆ เป็นสมุ่ฐาน ของกรณีพิพาท

กรณีพิพาทเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ เป็นข้อพิพาทระหว่างรัฐบาลและส่วนรวม (สาธารณชน) โดยมีบุคคลบางคนของชุมชน และหน่วยงานรัฐบาลบางหน่วยงานหรือทั้งหมด สนับสนุนนโยบายของรัฐนั้น ๆ ตัวอย่างเช่นเรื่อง การสร้างเขื่อน ในขณะที่มีบุคคลอีกกลุ่มต่อต้าน

กระบวนการมีส่วนร่วมของสาธารณะ รวมวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการที่สาธารณชนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกระบวนการตัดสินใจเพื่อช่วยเหลือถึงการเกิดกรณีพิพาทดังกล่าว หรือช่วยให้สามารถแก้ไขกรณีพิพาทได้ อย่างมีประสิทธิภาพและในทางสันติมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ กรณีพิพาทเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะอาจเกิดขึ้นก่อนการมีการตัดสินใจ เช่น ชาวบ้านคัดค้านการสร้างเขื่อน หรือหลังจากการดำเนินการตามสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว เช่น ชาวบ้านที่ต้องย้ายถิ่นฐาน เรียกร้องค่าทดแทน หลังจากที่เขื่อนได้ลงมือสร้างแล้ว

ผู้เกี่ยวข้องในกรณีพิพาทที่เกี่ยวกับนโยบายสาธารณะอาจจะได้รับผลกระทบทั้งในทางบวกและทางลบหลายประการ เช่นชีวิตความเป็นอยู่ สิทธิทางกฎหมาย ผลจากการตัดสินใจ จากอิทธิพลทางการเมือง เป็นต้น นอกเหนือจากวิธีการในการให้สาธารณชนมีส่วนร่วมต่าง ๆ แล้ววิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอื่น ๆ อาจดำเนินการโดย การฟ้องร้อง การตัดสินใจของศาลก็อาจช่วยแก้ปัญหาได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหานั้น ๆ

กลไกของการมีส่วนร่วมของสาธารณะ

กลไกต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วมของสาธารณะ สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการการมีส่วนร่วม กระบวนการอาจมุ่งที่จะให้ข้อมูลข่าวสาร (*Inform*) โดยผ่านทางจดหมายข่าว การเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ เป็นต้น หรือโดยการสำรวจ การประชุม การทำประชาพิจารณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลและคำแนะนำ (*Consult*) จากสาธารณะ หรือเพื่อหา *ประชามติ (Consensus)* ในการสนับสนุนการตัดสินใจที่ทำโดยผ่าน *กระบวนการเจรจา (Negotiate)* ซึ่งมีตัวแทนของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ และหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการ โดยกระบวนการเหล่านี้ เพื่อให้สาธารณชนมีส่วนเกี่ยวข้องจะไม่ใช้การเจรจาเฉพาะคู่กรณีส่วนใหญ่ยังวิธีการที่ต้องการหาข้อเสนอแนะในรายละเอียด และความเห็นจากประชามติมากเท่าไร ยิ่งต้องใช้วิธีการที่ไม่เข้มงวดจนเกินไปที่จะให้ข้อมูลข่าวสาร มีความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการเจรจาต่อรอง และการปรึกษาหารือเพื่อให้เกิดกระบวนการการมีส่วนร่วม การปรึกษาหารือนั้นความรับผิดชอบในการประสานประโยชน์ของความดีและความดี ประสงค์ที่ขัดแย้งกันอยู่นั้นเป็นเรื่องของรัฐบาลที่ต้องดำเนินการทั้งหมด ส่วนในเรื่องของการเจรจาต่อรอง หากจะตกลงที่จะนำมาใช้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องยอมรับข้อตกลง ตั้งแต่เรื่องของกระบวนการเจรจาไปจนถึงการกำหนดแนวทางในการทำข้อตกลง การดำเนินการตามข้อตกลง

หัวใจของการแก้ไขปัญหาอย่างสันติและการป้องกันการเกิดกรณีพิพาทอยู่ที่ การวางรูปแบบกระบวนการ ซึ่งสามารถทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในข้อขัดแย้งสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหาแนวทางในการแก้ปัญหาซึ่งพวกเขาไม่พบทางอยู่

การวางรูปแบบกระบวนการจัดการความขัดแย้งเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ

การประเมินความขัดแย้ง

- คำถามหลัก

ขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ในการจัดการความขัดแย้งเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะคือการดำเนินการประเมินสถานการณ์อย่างละเอียด ถ้าไม่มีการประเมินรายละเอียดของสถานการณ์จะเป็นการยากมากที่จะกำหนดรูปแบบกระบวนการที่จะสามารถแก้ไขปัญหากรณีพิพาท หรือป้องกันการเกิดกรณีพิพาท

ลักษณะของความขัดแย้งเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะที่เหมาะสมกับการกำหนดรูปแบบกระบวนการมีส่วนร่วมของสาธารณชน สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ **ประเด็นปัญหา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง สถานการณ์ความขัดแย้ง และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง** ในเรื่องนี้ ในการวางรูปแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหากรณีพิพาทหรือป้องกันการเกิดกรณีพิพาท มีคำถามหลักในแต่ละกลุ่มที่ต้องหาคำตอบ คำถามต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่

ประเด็นปัญหา (Issues)

1. **อะไรคือประเด็นปัญหา**ในกรณีพิพาทนี้ **และมันเกิดขึ้นได้อย่างไร** คำอธิบายเรื่องราวทั่วไปและประวัติความเป็นมาของปัญหา เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐาน ในการวิเคราะห์ความขัดแย้ง
2. **ประเด็นปัญหานั้นชัดเจนเพียงใด** เช่น ปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพ และปริมาณของน้ำดื่มในชุมชน หรือปัญหาคอนข้างกว้างทั่ว ๆ ไป เช่น ความห่วงใยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของผู้ที่อาศัยในถิ่นนั้น
3. **เป็นปัญหาประเภทใด**
 - ปัญหาเกี่ยวกับ**ความสัมพันธ์ (Relationship)** เช่นเป็นเรื่องระหว่างบุคคลบางส่วนตัว
 - ปัญหาเกี่ยวกับ**ผลประโยชน์ (Interests)** เช่น เป็นเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ เช่น บทบาทของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคต
 - ปัญหาเกี่ยวกับ**ข้อมูล (Information)** เช่น ความเชื่อถือได้และความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- ปัญหาเกี่ยวกับ**ค่านิยม (Value)**เช่น ความแตกต่างของโลกทัศน์ ความเชื่อหรือปรัชญา

- ปัญหาเกี่ยวกับ**โครงสร้าง (Structural)** เช่น เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลำดับชั้นในสังคมหรือปัญหาเกี่ยวกับการกระจายของความมั่งคั่ง และอำนาจ

ในขณะที่ปัญหากรณีพิพาทส่วนมากจะ**ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับทุกประเภทของปัญหา** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เหล่านี้ จะมีส่วนช่วยในการเป็นข้อมูลที่สำคัญในการวางแผนกระบวนการจัดการความขัดแย้ง

4. มีความขัดแย้งในประเด็น**ปัญหารุนแรงเพียงใด** ผู้เกี่ยวข้องส่วนมากมองว่าเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงหรือไม่ เคยมีการกระทำที่ละเมิดกฎหมายหรือเป็นอาชญากรรม เกิดขึ้นหรือไม่ในกรณีพิพาทนี้

5. ปัญหาต้องแก้ไข**รีบด่วนเพียงใด** ถ้าไม่มีการแก้ปัญหอะไรจะเกิดขึ้นตามมา ปัญหาอาจจะค่อย ๆ ทวีความรุนแรงขึ้นจากการที่มีความเสียหายเกิดขึ้นกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น คุณภาพของอากาศในเมืองหลวง หรือบางครั้งสถานการณ์อาจคงตัวหรือลดความร้ายแรงลงเพียงกระทบกระเทือนในวงจำกัด

6. **ความสามารถในการแก้ไขปัญหามีมากน้อยเท่าใด** มีทางออกของปัญหาให้เลือกเพียงใด มีปัญหาความจำกัดของทรัพยากรซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการที่จะทดแทนหรือปรับปรุงการใช้ประโยชน์หรือไม่ หรือในทางตรงข้ามมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาด่าง ๆ อย่างกว้างขวางโดยความร่วมมือจากทุกฝ่ายอย่างจริงจัง

7. **มีการร่วมกันกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่ประสบความสำเร็จไว้อย่างไร** อาจมีหลายมิติที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหที่ประสบความสำเร็จ เรื่องต่าง ๆ ที่ต้องพิจารณาได้แก่ หากเกิดกรณีพิพาทในอนาคตจะทำอย่างไร หรือเรื่องของการรักษา “หน้าตา” (ที่จะเกี่ยวข้องกับการเสียหน้า) การพิจารณาการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบของการตัดสินใจ คำใช้จ่ายและผลประโยชน์จะแบ่งปันอย่างไร กระบวนการการตัดสินใจในอนาคตถ้าการเจรจาล้มเหลวจะดำเนินการอย่างไร เป็นต้น

8. อะไรคือ **ทางออกที่ทุกฝ่ายจะได้รับประโยชน์ที่เขาต้องการ**

กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Parties)

9. เราจะสามารถระบุกลุ่มต่าง ๆ นั้นว่าเกี่ยวข้องในความขัดแย้งอย่างไร เขามีสิทธิตามกฎหมายในเรื่องนั้น ๆ หรือไม่ เขาเป็นตัวแทนหรืออยู่ในกลุ่มของคนส่วนใหญ่ ซึ่งได้รับผลกระทบในเรื่องนั้น ๆ หรือเปล่า

10. ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประเด็นปัญหา และผลประโยชน์ของกลุ่มอื่น ๆ มากน้อยเพียงใด ได้รับข้อมูลมาอย่างไร และเขาติดต่อสื่อสารกันด้วยวิธีใด

11. อะไรคือสิ่งที่กลุ่มต้องการ (ความต้องการ, ความคาดหวัง, ความกลัว, ความห่วงใย, สิทธิ ตำแหน่ง, ความรับผิดชอบ/ข้อผูกมัด) มีผลประโยชน์หรือสิ่งที่ทุกกลุ่มมองว่าต้องเป็นไปตามกฎหมายใหม่ มีประเด็นความสนใจร่วมที่เห็นพ้องกันมากน้อยเท่าใด

12. กลุ่มต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยกันอย่างไรบ้าง มีใครหรือกลุ่มใดบ้างที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยไม่ต้องอาศัยคนอื่นหรือกลุ่มอื่นมีใครบ้างที่ได้เปรียบผู้อื่นจากข้อตกลง

13. แรงจูงใจที่จะแก้ไขปัญหของผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายมีมากน้อยเพียงใด อะไรเป็นผลที่จะตามมาที่จะเกิดแก่แต่ละฝ่ายถ้าปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข ถ้าการคงสถานการณ์เดิมไว้เป็นการให้ประโยชน์แก่บางกลุ่มเท่านั้นอาจจะเป็นการยากที่จะทำให้ทุกกลุ่มมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการกระบวนการเจรจาต่อไป ในทางตรงกันข้าม ถ้าทางออกของเรื่องนี้ยังไม่แน่นอนสำหรับทุกฝ่าย กลุ่มทั้งหมดอาจจะมีแรงจูงใจมากขึ้นในการเจรจา

14. มีความยินดีและความไว้วางใจของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในการที่จะทำงานร่วมกันมากน้อยเท่าใด ประสพการณ์ในการทำงานร่วมกันในอดีตของผู้เกี่ยวข้องในการแก้ไขกรณีพิพาทที่ผ่านมาเป็นอย่างไรบ้าง พวกเขาอาจจะอาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกันเคยมีประสพการณ์ในการแก้ไขปัญห่อื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพมาแล้วก่อนหน้านี้ โดยใช้วิธีการเจรจาต่อรองหรือวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือว่าเคยต่างคนต่างอยู่ เป็นอิสระไม่ยุ่งเกี่ยวกับกัน ก็จะทำให้ไม่เต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเป็นการเจรจา พบหน้าพูดคุยกันเสมอไป บางกรณีผู้เกี่ยวข้องอาจจะชอบที่จะแก้ปัญหาความแตกต่างทั้งหลายโดยไม่ต้องประชุมร่วมกันเลยก็ได้

15. อะไรคือความคาดหวังของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องและของสาธารณชน ในการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความขัดแย้ง

16. ค่าใช้จ่ายหรือทรัพยากรอะไรที่ผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ต้องลงทุนในกระบวนการจัดการความขัดแย้งอย่างจริงจัง กระบวนการการมีส่วนร่วมอย่างเข้มข้นนี้มักจะเป็นกระบวนการ

การที่ใช้เวลานาน และมีค่าใช้จ่ายสูงรวมถึงเสียเวลาทำมาหาเลี้ยงชีพเป็นเวลานาน ๆ ได้ บางกรณี บางกลุ่มหรือทุกกลุ่มจะขาดแคลนทรัพยากรเหล่านี้

17. ถ้ามีบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรณีพิพาทจำนวนมาก เขาทั้งหมดจะจัดตัวแทนในการมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างไร เช่น เขาอยู่ในองค์กรที่มีประธานหรือหัวหน้าอยู่แล้ว หรือไม่ หรือทางเลือกอื่นก็คือ จะจัดการเลือกตัวแทนที่เป็นทางการให้เข้าเป็นตัวแทนได้ไหม

สถานการณ์ความขัดแย้ง (Context)

18. มีวิธีการอะไรบ้างในอดีตที่ผ่านมาที่ใช้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการมีส่วนร่วมของสาธารณชน อาจมีความพยายามเจรจาต่อรองมาก่อนแล้วหรืออาจมีการใช้รูปแบบของการประชุมปรึกษากับสาธารณชนเกี่ยวกับประเด็นปัญหา ประสบการณ์ที่มีมาก่อนนี้อาจมีผลกระทบต่อความรู้สึกของกลุ่มต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการใหม่นี้

19. เคยมีกรณีพิพาทที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ได้รับการแก้ไขด้วยการเจรจาต่อรองหรือวิธีการอื่นใดโดยเฉพาะมาแล้วในอดีตหรือไม่ อาจมีตัวอย่างที่มีการใช้การเจรจาต่อรองอย่างได้ผลในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในเรื่องที่คล้ายคลึงกัน ในภาคอื่นหรือจังหวัดอื่น

20. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เป็นอย่างไรบ้าง มีความขุ่นเคือง หรือการเสียดสีเกิดขึ้นในระหว่างการเกิดกรณีพิพาทหรือไม่ มีความแตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ ที่จะขัดขวางการเจรจาหรือไม่ เช่น ด้านสถานะทางเศรษฐกิจสังคม การศึกษา อายุ เพศ เชื้อชาติ วัฒนธรรม ประเพณี ภาษา โลกทัศน์ และปัจจัยอื่น ๆ

21. ความคิดเห็นของสาธารณชน และการนำเสนอของสื่อมวลชนมีผลต่อกรณีพิพาทอย่างไร กรณีพิพาทที่มีความขัดแย้งสูงจะมีการชุมนุมประท้วงของประชาชนร่วมด้วย ซึ่งดึงดูดความสนใจของสื่อมวลชน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดขั้ว (Polarity) ในกรณีพิพาทและการรายงานเรื่องราวในลักษณะที่ไม่เป็นธรรม อาจกระตุ้นให้ตัวแทนของกลุ่มที่ไม่ได้รับการรายงานเรื่องราว ไม่พอใจและมีความรุนแรงมากขึ้น

22. ความขัดแย้งทางการเมือง และความไม่มั่นคงทางการเมืองเป็นอย่างไรบ้าง การเลือกตั้งที่กำลังจะมีขึ้น การปรับคณะรัฐมนตรี และมุมมองของบุคคลที่เป็นยอมรับนับถือของสาธารณชน มีผลต่อกรณีพิพาทอย่างไร ความเห็นหรือคำพูดของบุคคลที่เป็นที่ยอมรับนับถือของสาธารณชนที่บ่งชี้แนวทางออกของปัญหาสามารถมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่าง ๆ ที่ร่วมกรณีพิพาทกัน

23. อะไรคืออุปสรรคที่เป็นเหตุผลสำคัญต่อการเจรจา มีเวลาที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหามากน้อย เพียงใด เป็นการยากมากน้อยเพียงใดในการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะเข้าร่วมในกระบวนการแก้ปัญหา บางกลุ่ม เช่น ชาวประมง อาจไม่สามารถที่จะเข้าร่วมในบางช่วงของปี ซึ่งอุปสรรคที่แท้จริงเหล่านี้ อาจขัดขวางความพยายามในการแก้ไขกรณีพิพาทตั้งแต่เริ่มต้นทีเดียว

สสร
172/2539
c.4

นโยบายของรัฐ (Government Policy Framework)

C.7311

24. ประเด็นปัญหาสัมพันธ์กับนโยบายของรัฐบาลอย่างไรและนโยบายของรัฐให้มีความสำคัญต่อเรื่องนี้มากน้อยแค่ไหน

25. หน่วยงานของรัฐบาลหน่วยงานใดที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและสามารถทำการตัดสินใจได้ในระดับใดบ้าง ในระบบราชการเป็นไปได้ที่มีการตัดสินใจแต่ละเรื่องในระดับที่ต่างกันออกไป หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบได้รับปากที่จะแก้ปัญหากรณีพิพาท โดยการให้สาธารณชนมีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่ และถ้าสาธารณชนสามารถมีส่วนเกี่ยวข้อง คาดว่ากระบวนการการมีส่วนร่วมจะทำให้บรรลุผลอะไร ในบางกรณีอาจจะไม่ชัดเจนว่า หน่วยงานใดที่มีอำนาจรับผิดชอบ หรืออาจจะมากกว่าหนึ่งหน่วยงาน คณะรัฐมนตรีอาจมีหน้าที่รับผิดชอบทั้งหมดแต่มีความรู้เฉพาะเกี่ยวกับกรณีพิพาทนั้นน้อยหรือไม่รู้เลย

26. มีอิสระแค่ไหนที่จะให้ข้าราชการที่เกี่ยวข้องสามารถที่จะตัดสินใจในกรณีพิพาทนั้น ๆ เขามีอิสระพอไหมในการกำหนดผลที่จะเกิดขึ้น หรือว่าต้องถูกผูกมัดอยู่กับนโยบายและทิศทางการเมือง

27. มีนโยบายของรัฐอะไรบ้างที่กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหากรณีพิพาท ตัวอย่างกรณีของทรัพยากรธรรมชาติ หรือกรณีพิพาทเรื่องสิ่งแวดล้อม มักจะมีนโยบาย กฎข้อบังคับ ขนบธรรมเนียม และการปฏิบัติทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งระบุว่าทรัพยากรจะสามารถนำมาใช้อย่างไร รวมทั้งบุคคลและบริษัทสามารถจัดการกับเรื่องเหล่านี้ได้อย่างไร

28. นโยบายที่ชี้นำเหล่านี้ชัดเจน ยุติธรรม และเสมอภาคแค่ไหน จากสายตาของกลุ่มต่าง ๆ

29. สาธารณชนต้องมีบทบาทอะไรในการดำเนินการตามข้อตกลงภายใต้กรอบนโยบายของรัฐ

(ดูรายละเอียดแนวทางการประเมิน และข้อพิจารณาในการวางรูปแบบจาก “คู่มือในการ
สัมมนาของกระทรวงมหาดไทย เรื่องการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง เดือนสิงหาคม
2539” จัดทำโดยสถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น)

สรุป

การวิเคราะห์กรณีพิพาทบนพื้นฐานของคำถามข้างต้น จะช่วยให้สามารถกำหนด
กระบวนการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในประเด็น
เฉพาะต่าง ๆ ได้ เป็นเรื่องที่จะต้องตระหนักว่า การตัดสินใจที่จะใช้กระบวนการเจรจาต่อรอง
อาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับรัฐบาลมากนัก การเจรจาต่อรองอาจเป็นทางเลือกทางเดียวที่สามารถใช้
แก้ไขกรณีพิพาทหรือป้องกันการเกิดกรณีพิพาท เพราะต้องอาศัยศักยภาพขององค์กรเอกชน
ในการมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจ และความต้องการที่จะให้สาธารณชนยอมรับเพื่อ
ความร่วมมือในการดำเนินการตามข้อตกลง

ข้อพิจารณาที่จำเป็นในการจะนำวิธีการเจรจาต่อรองหรือวิธีการปรึกษาหารือ*
มาใช้มีข้อบ่งชี้ดังตาราง

ข้อพิจารณาซึ่งบ่งชี้ว่าควรใช้วิธีการปรึกษาหารือ	ข้อพิจารณาซึ่งบ่งชี้ว่าควรใช้วิธีการเจรจา
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่จำเป็นต้องมีการยอมรับของสาธารณชนในการดำเนินการตามข้อตกลง - ไม่ใช่เรื่องของความขัดแย้งในประเด็นปัญหาแต่เป็นเรื่องของความพึงพอใจของสาธารณชนซึ่งสามารถยอมรับได้ - ตรงไปตรงมา (มีประเด็นน้อยและเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หรือสิ่งที่ต้องการ จำกัดเพียงบางเรื่อง) - มีผลกระทบน้อยต่อผลประโยชน์หรือสิ่งที่ต้องการ ทางเศรษฐกิจ สังคม หรือสิ่งแวดล้อม - ไม่ค่อยมีอิสระในการตัดสินใจ - สาธารณชนไม่ค่อยคาดหวังนักที่จะมีส่วนร่วม - มีเวลาที่จำกัด - มีความเห็นด้วยในเรื่องทั่วไปของข้อมูล - กลุ่มผู้เกี่ยวข้องไม่ประสงค์จะทำงานร่วมกัน - ไม่มีงบประมาณสนับสนุนในการเจรจา 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการการยอมรับของสาธารณชนในการที่จะดำเนินการตามข้อตกลง - มีความเห็นขัดแย้งแข่งขันกันในเรื่องของค่านิยม ต้องการหาความพอดี - ซับซ้อน (มีหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หลาย ๆ ด้าน) - มีผลกระทบอย่างมากต่อผลประโยชน์ทางสังคม เศรษฐกิจหรือด้านสิ่งแวดล้อม - มีอิสระอย่างกว้างขวางในการดำเนินการ - มีความคาดหวังสูงในการมีส่วนร่วม - มีเวลาเพียงพอ - มีความขัดแย้งเรื่องข้อมูล - กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเต็มใจที่จะร่วมกันทำงาน - มีทรัพยากรในการสนับสนุนการเจรจาเพียงพอ

ในขณะที่ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนและมีความขัดแย้งอย่างมากต้องการการเจรจาในการแก้ไขปัญหา ความสำคัญในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สาธารณชนและให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นก็就不用说了 การขาดข้อมูลที่ถูกต้องมักเป็นสาเหตุของกรณีพิพาท ดังนั้นการทำให้มีการยอมรับตั้งแต่ระยะแรก ๆ ในกระบวนการการมีส่วนร่วมของ สาธารณชนจะสามารถช่วยลดกลไกกระบวนการพิเศษเฉพาะลงได้

การวางรูปแบบกระบวนการจัดการความขัดแย้ง

เมื่อมีการประเมินสถานการณ์ความขัดแย้งแล้ว เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบควรจะดำเนินการกำหนดแบบกระบวนการการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมต่อไป ถ้าความขัดแย้งมีความรุนแรงขึ้น คือมีการชุมนุมประท้วงของประชาชนและมีการเผชิญหน้า ต้องมีการสลายการชุมนุมก่อนกระบวนการมีส่วนร่วมจะเริ่มและลงมือดำเนินการ

วิธีการในการแก้ไขการชุมนุมประท้วงที่ได้ผล จะอาศัยการเจรจา กับตัวแทนของผู้ชุมนุมประท้วง เจรจาตั้งแต่รูปแบบกระบวนการการมีส่วนร่วม ไปถึงประเด็นปัญหาที่ต้องแก้ไข ไม่ว่าจะเหตุการณ์เฉพาะหน้าจะเป็นอย่างไรจะมีการเผชิญหน้ากัน โดยตรงหรือไม่ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรึกษาทุกกลุ่มที่คาดว่าจะมีส่วนร่วม ในการกำหนดรูปแบบกระบวนการการมีส่วนร่วม เพื่อที่จะประกันว่ากระบวนการนั้นจะมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปปฏิบัติได้ในความคิดเห็นของทุกคน ซึ่งคิดว่าจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง

เจ้าหน้าที่ของรัฐบางคน อาจมองผู้ประท้วงบางคนบางกลุ่มว่าไม่เกี่ยวข้อง หรือไม่ใช้หน้าที่ กระบวนการประเมินสถานการณ์ความขัดแย้ง สามารถที่จะแยกแยะประเด็นที่เป็นห่วงดังกล่าวดำเนินการได้ชัดเจนขึ้น การสร้างกระบวนการที่โปร่งใสมีกติกาสอดคล้องเป็นที่ยอมรับ จะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้ประเด็นดังกล่าวหมดไป การทดสอบที่ง่ายที่สุดของกระบวนการที่โปร่งใสเหมาะสมเป็นที่ยอมรับก็คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่มและสาธารณชนให้การรับรองด้วยความเต็มใจและเปิดเผยต่อการที่ยึดโยงกระบวนการกับหลักของกฎหมาย กฎเกณฑ์ของการจัดการอย่างยุติธรรม

ขั้นตอนที่ต้องใช้ในการกำหนดกระบวนการการมีส่วนร่วมนั้นแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ต้องใช้วิธีการเจรจาต่อรองหรือวิธีการการปรึกษาหารือ การกำหนดกระบวนการใดก็ตามอาจได้รับอิทธิพลอย่างมากจากระดับความรุนแรงที่แสดงออกของความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งเรื่องเขื่อน จะแตกต่างกันหากเป็นช่วงขณะกำลังก่อสร้าง หรือหลังสร้างเสร็จแล้วมากกว่าช่วงสำรวจความเห็นว่าจะสร้างหรือไม่ที่จะสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำในพื้นที่ ๆ กำหนด ในกรณีแรกกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ สามารถมองเห็นได้ว่า มีจุดยืนของตนเองรวมทั้งประเด็นปัญหาสำคัญก่อนหลัง ที่ต้องการการแก้ไข ส่วนกรณีหลัง กลุ่มผู้เกี่ยวข้องและประเด็นปัญหารวมทั้งการตัดสินใจต่าง ๆ ยังมองไม่ชัดเจน ในกรณีนี้การดำเนินการศึกษาภูมิหลังความเป็นมา จะจำเป็นในการที่จะกำหนดเป้าหมายทั้งหมดของกระบวนการการมีส่วนร่วมนั้น ๆ เพื่อความชัดเจนของการพิจารณาพัฒนา รูปแบบกระบวนการการเจรจาต่อรองซึ่งต่างจากกระบวนการการปรึกษาหารือสาธารณะ จะแยกอธิบายออกเป็นสองเรื่อง ที่จริงแล้วเราอาจจะใช้วิธีการ

ปรึกษาหารือ ร่วมกับการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งและกรณีพิพาทที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การแก้ไขปัญหาระยะต้นของเขื่อน กระบวนการลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม อาจใช้วิธีการปรึกษาหารือสาธารณะ ส่วนประเด็นการย้ายประชาชนออกไปหาที่อยู่ใหม่ รวมถึงการจ่ายค่าทดแทนแก่ผู้เกี่ยวข้อง อาจต้องใช้การเจรจาต่อรอง

กระบวนการการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองคืออะไร

การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการการแก้ปัญหาที่บุคคล สองคนหรือมากกว่า เต็มใจมาร่วมพูดคุย แลกเปลี่ยนความเห็น ถึงความแตกต่างของพวกเขา และพยายามที่จะทำให้เกิดข้อตกลงร่วมกันในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความหวังใจที่ตรงกัน เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้บ่อยที่สุดในการตัดสินใจและการจัดการกรณีพิพาท

การเจรจาต่อรอง มีอยู่ทั่วไปในประเทศไทย เช่นการเจรจาระหว่างนักการเมืองกับนักการเมือง ระหว่างผู้จัดการและพนักงาน ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ระหว่างผู้ประกอบการวิชาชีพต่าง ๆ กับลูกค้า ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ระหว่างตัวแทนองค์กรกับสาธารณชน ผู้ร่วมเจรจาจะต้องระบุปัญหาในประเด็นที่แตกต่างของกันและกัน ต่างต้องให้ข้อมูลเพื่อทำให้อีกฝ่ายรู้มุมมองของตน หาแนวทางเลือกที่เป็นไปได้ในการจัดการกับปัญหาและต่อรองเพื่อให้ได้ข้อตกลงสุดท้าย การเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จจะส่งผลให้มีข้อตกลงสุดท้าย การเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จ จะส่งผลให้มีการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างหรือสัญญาเกิดขึ้นระหว่างผู้ต่อรองของแต่ละฝ่าย การแลกเปลี่ยนอาจเป็นตัวเป็นตน เช่น เงิน ข้อตกลงในเรื่องเวลา หรือพฤติกรรมบางอย่าง หรือข้อแลกเปลี่ยนที่ไม่เป็นตัวตน เช่น ความตกลงในการเปลี่ยนทัศนคติ ความคาดหวัง หรือการขอโทษการเจรจาต่อรอง ที่เกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ อาจมุ่งเน้นการกำหนดพื้นที่ดิน เพื่อให้ตรงกับกรนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของชุมชนนั้น ๆ หรือเงื่อนไขมติเห็นชอบในโครงการ การเจรจาต่อรองอาจดำเนินการโดยยึดจุดยืน คือกำหนดทางออกของการแก้ไขปัญหาที่คิดไว้ก่อนแล้วรวมถึงผลลัพธ์ที่จะเกิด หรือการเจรจาโดยมองผลประโยชน์หรือความต้องการของผู้ร่วมเจรจา (ได้แก่ ความหวังใจ ความต้องการ ความกลัว ความหวังที่ซ่อนอยู่) หรือเจรจาโดยพิจารณาทั้งจุดยืนและผลประโยชน์ โดยบางครั้งจะเกี่ยวข้องกับความหวังใจในเรื่องส่วนตัว เช่น ทรัพย์สิน หรือความหวังใจเกี่ยวกับส่วนรวม เช่น ทรัพยากรสาธารณะ เช่น น้ำ เป็นต้น

การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ*

ปัญหาความขัดแย้งและกรณีพิพาทเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะส่วนใหญ่ จะสามารถดูได้จากจุดยืนที่ขัดแย้งกันของกลุ่มต่าง ๆ จุดยืนหนึ่งอาจเป็นทางออกของปัญหาของกลุ่มหนึ่งในปัญหาจำเอนั้น ๆ เช่น การสั่งให้โรงงานหยุดทำงานเพื่อยุติปัญหาน้ำเสียไหลลงสู่แหล่งน้ำ จุดยืนตรงข้ามก็คือการที่โรงงานทำงานต่อไปตามปกติ ซึ่งมักจะพบเห็นอยู่เสมอ ผลประโยชน์หรือสิ่งที่ต้องการ คือสิ่งที่จูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องไปสู่จุดยืนที่ตั้งไว้ ผลประโยชน์หรือสิ่งที่ต้องการ อาจหมายถึงความหวัง ความกลัว แรงบันดาลใจ ความหวังใจ ความต้องการหรือค่านิยมของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องการได้รับการตอบสนองให้เป็นที่พึงพอใจในการแก้ปัญหาโดยที่เป็นที่ยอมรับสำหรับกลุ่มต่าง ๆ ตัวอย่างของผลประโยชน์หรือสิ่งที่ต้องการ ได้แก่ ความต้องการแหล่งน้ำที่สะอาดอย่างยั่งยืน ความต้องการงานในพื้นที่ ความหวังใจเกี่ยวกับความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจในชุมชนนั้น ๆ แผนภูมิต่อไปนี้เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดยืนและผลประโยชน์ ซึ่งถึงแม้ว่าผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ อาจจะมีจุดยืนที่ขัดแย้งกันอย่างมาก แต่อาจจะมีผลประโยชน์บางอย่างที่มองเห็นร่วมกันอยู่ ซึ่งจะสามารถสร้างข้อตกลงขึ้นมาได้ พิจารณากรณีพิพาทระหว่างบุคคลสองคน คือ ก. กับ ข.

*เอกสารจากการฝึกอบรมของ CORE , Canada 1996

จุดยืนของ ก.

โรงงานต้องหยุดการทำงานเพื่อขจัดปัญหา
การปล่อยน้ำเสียลงแหล่งน้ำ

จุดยืนของ ข.

โรงงานควรเปิดทำงานต่อไปเหมือนเดิม

ผลประโยชน์ของ ก.

แหล่งน้ำสะอาดปลอดภัย
ห่วงใยเกี่ยวกับปลาในแหล่งน้ำ

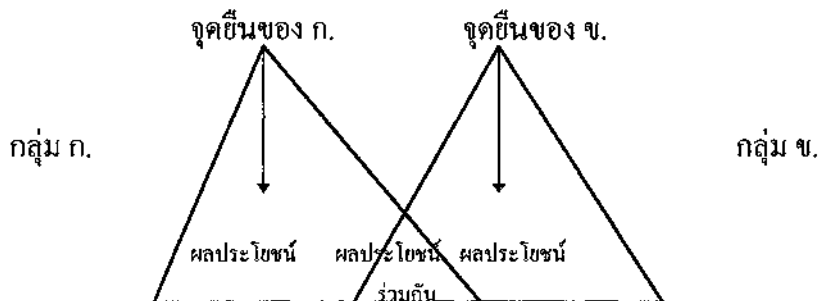
ผลประโยชน์ของ ข.

แหล่งน้ำสะอาด
ความต้องการงาน

ผลประโยชน์ร่วม

แหล่งน้ำสะอาด

จากจุดยืนไปสู่ผลประโยชน์ **, **



จุดยืน : แนวทางการแก้ไขปัญหาซึ่งตอบสนองผลประโยชน์ ความต้องการของฉัน

ผลประโยชน์ : ความต้องการ ความอยาก ความกลัว ความห่วงใย ค่านิยม ผลประโยชน์เป็น

แรงจูงใจให้คนกำหนดจุดยืน โดยเฉพาะกรณีไม่ต้องการให้สาธารณชนรู้

เกี่ยวกับผลประโยชน์ หรือความต้องการที่แท้จริงของเขา

ไม่ว่ากระบวนการมีส่วนร่วมจะเป็นการปรึกษาหารือหรือการเจรจาต่อรองก็ตาม การพยายามหาหรือมองให้เห็นผลประโยชน์ หรือความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นกุญแจในการนำไปสู่ทางออกที่มั่นคงและถาวร

* จากเอกสาร CORE 1996

การเจรจาแบบยัดจุดยืน

เมื่อการเจรจายึดอยู่บนพื้นฐานของการยัดจุดยืน กลุ่มต่าง ๆ มักจะมองกันว่าเป็นศัตรูกัน ผู้เจรจามักจะมุ่งไปยังข้อเรียกร้องที่แต่ละฝ่ายต้องการและจุดยืนของตนทันที กลุ่มต่าง ๆ มักจะสงสัยและกลัวเกี่ยวกับท่าทีของกันและกัน และมักจะไม่ตระหนักว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญที่แท้จริงของฝ่ายอื่น กลวิธีที่ใช้ต่อกันเสมอได้แก่

- ปิดบังข้อมูล และเรียกร้องมากกว่าที่ตนเองควรจะได้รับมาก
- ประเมินผลของความสำเร็จจากความพ่ายแพ้ของผู้อื่น
- ไม่เคยถามคำถามที่ตนไม่รู้คำตอบ
- เดาว่าฝ่ายตรงข้ามมีเจตนาที่ชั่วร้าย

การเจรจาแบบยัดจุดยืนมักให้ผลลัพธ์ที่เป็นการแพ้-ชนะ ซึ่งฝ่ายหนึ่งจะรู้สึกว่าคุณชนะที่อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าคุณแพ้ ในขณะที่ไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดสามารถชนะได้เด็ดขาดตามที่ต้องการ ก็จะก่อให้เกิดการรวมชอมครั้งทางระหว่างจุดยืนสองจุดยืน โดยไม่มีเวลาพิจารณาทางออกที่แตกต่างไปจากนี้ ซึ่งอาจช่วยให้เกิดผลประโยชน์ที่มากกว่านี้แก่ทั้งสองฝ่าย

ในขณะที่การเจรจาต่อรองแบบยัดจุดยืน อาจใช้ได้ผลดีในสถานการณ์ที่มีผู้เกี่ยวข้องไม่มาก และมีประเด็นปัญหาอยู่น้อย การเจรจาแบบนี้จะใช้ได้ผลน้อยในสถานการณ์ที่ซับซ้อน เช่น ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับตัวแปรหลายตัว ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องมากเช่นนี้ มักจะมีโอกาสที่จะเพิ่มผลประโยชน์ให้กับฝ่ายหนึ่ง โดยที่ฝ่ายอื่น ๆ ไม่เสียประโยชน์หรือเสียเพียงเล็กน้อย ซึ่งโอกาสลักษณะนี้ยากที่จะเกิดในการเจรจาแบบยัดจุดยืน เนื่องจากขาดการอภิปรายอย่างเปิดเผย หรือถ้ามองเห็นผลประโยชน์ที่เกิด ก็จะถูกจัดการเหมือนกับเป็นเบี้ยที่ใช้ต่อรอง **ในสถานการณ์ความขัดแย้งด้านนโยบายสาธารณะที่ซับซ้อน การใช้วิธีการที่ยัดจุดยืนอย่างเดียว มักจะทำให้เกิดการ ลดประเด็นปัญหาเพื่อช่วยให้การวัดและการแลกเปลี่ยนตัวแปรที่เกี่ยวข้องง่ายขึ้น แต่มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นจริงทางสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมน้อย**

การเจรจาโดยยึดผลประโยชน์

ในการเจรจากันโดยยึดผลประโยชน์ กลุ่มต่าง ๆ จะมองว่าผลประโยชน์ของเขาทั้งหลายนั้นมีความเกาะเกี่ยวโยงกันอยู่ และมีโอกาสที่จะได้ข้อตกลงที่ให้ผลประโยชน์ร่วมกัน ฉะนั้นแทนที่จะใช้จุดยืนที่แตกต่างกันอย่างมากในการเจรจา กลุ่มต่าง ๆ จะระบุ ความต้องการ ความหวัง ความกลัว ความห่วงใย (ซึ่งได้แก่ผลประโยชน์ของพวกเขา) ซึ่งทำให้เขาต้องอยู่ ณ จุดยืนของเขา และพยายามที่จะสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาที่เอื้อประโยชน์ต่อ ทุกฝ่าย ในขณะที่การยึดจุดยืนจะเห็นได้เสมอในพาดหัวข่าวของหนังสือพิมพ์ เช่น - “หยุดเขื่อน” แต่การเจรจาโดยมองผลประโยชน์หรือความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ จะต้องการการพูดคุยอภิปรายที่เปิดเผย จริงใจระหว่างทุกฝ่าย

*กลวิธีที่ใช้ในการเจรจาโดยการยึดผลประโยชน์ คือการสร้างความสำเร็จร่วมกันถึงผลประโยชน์ที่เป็นแรงจูงใจของทุกฝ่าย เมื่อใดก็ตามที่ผลประโยชน์ทั้งหลายเหล่านี้เป็นที่ประจักษ์ชัด ก็จะสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นวัตถุประสงค์และสามารถนำมากำหนดทางเลือก ซึ่งจะให้ผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย**

* จากเอกสาร CORE Provincial Land Use Strategy Vol. III 1985.

การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม*

เมื่อเราใช้การเจรจาโดยยึดผลประโยชน์เพื่อการแก้ไขปัญหากรณีพิพาทในนโยบายสาธารณะ กระบวนการนี้อาจเรียกว่า “กระบวนการการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม” กระบวนการนี้มี 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การเตรียมการ การประเมิน การวางรูปแบบกระบวนการ การสร้างข้อตกลง และการดำเนินการตามข้อตกลงและติดตามผล

1) การเตรียมการ

วัตถุประสงค์ของระยะการเตรียมการ คือการวางพื้นฐานสำหรับระยะ ต่าง ๆ ทั้งหมดที่จะตามมา

วัตถุประสงค์ของระยะแรกนี้คือ เพื่อ

- หาแนวนโยบายที่สนับสนุนกระบวนการการตัดสินใจ
- เริ่มสร้างความเชื่อถือในบุคคล องค์กรและกระบวนการระหว่างหน่วยงานของรัฐและกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
- หาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและช่องทางที่จะเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ
- จัดวางแผนการบริหารจัดการที่เหมาะสมในการสนับสนุนกระบวนการนี้
- ระบุข้อกำหนดต่าง ๆ ในการดำเนินการของกระบวนการ

2) การประเมิน

วัตถุประสงค์ของระยะการประเมิน คือ การให้ทุกฝ่ายรวมทั้งรัฐบาลประเมินความเป็นไปได้และความประสงค์ ที่จะเจรจาให้ได้ข้อตกลงในการแก้ปัญหานั้น ๆ โดยการเริ่มที่การประเมินเกี่ยวกับการใช้วิธีการเจรจา ผู้เกี่ยวข้องมีความเต็มใจในการมีส่วนร่วมหรือไม่อย่างไร เพราะเขาจะต้องพอใจยอมรับว่าวิธีการเจรจาเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการจัดการกับปัญหาในขณะนี้

วัตถุประสงค์ของระยะประเมิน คือเพื่อ

- ช่วยให้ผู้ที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการสามารถประเมิน ความเหมาะสม และความประสงค์ ในการใช้การเจรจา ให้ได้ทางแก้ปัญหา
- หาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะต้องเจรจาต่อรอง
- หาผู้สนับสนุนของกลุ่มต่าง ๆ และพิจารณาผู้ที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วม
- เริ่มแยกแยะองค์กรหรือกลุ่มสนับสนุนที่จะมีตัวแทนอยู่ เผยแพร่เรื่องราวสู่สาธารณชนอย่างกว้างขวาง และแนวทางการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน
- ให้ได้ข้อตกลงของทุกฝ่าย ในการเริ่มดำเนินการเจรจาต่อไป

3) การวางรูปแบบกระบวนการ

วัตถุประสงค์ของระยะการวางรูปแบบกระบวนการ คือ การจัดวางรูปแบบการเจรจาอย่างจริงจัง โดยการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมในการเจรจาต่อรอง รวมทั้ง หลักการพื้นฐานในการดำเนินการต่าง ๆ กระบวนการเจรจาต้องได้ผ่านการร่วมพิจารณาโดยฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ความเห็นพ้องต้องกันว่าต้องการให้มีข้อตกลงเกิดขึ้น กลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ระบุประเด็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข กำหนดระเบียบวาระการเจรจา เห็นชอบกันในส่วนของข้อมูลที่ต้องการ และที่สำคัญการมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกระบวนการนั้น ๆ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องตกลงกันในกรอบวิธีการก่อนที่จะมีการเจรจาในประเด็นปัญหาจริง ๆ เพราะถ้าไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องวิธีการ จะเป็นการยากที่จะสามารถตกลงในเรื่องปัญหาจริง ๆ ได้

วัตถุประสงค์ของการกำหนดรูปแบบกระบวนการ ได้แก่

- การกำหนดโครงสร้างและกระบวนการ ในการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม
- ส่งเสริมความเข้าใจและสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันในกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- เลือกผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) ถ้าจำเป็นต้องใช้
- หาเงื่อนไขในการบริหารการดำเนินการตามข้อตกลงที่ได้จากการเจรจา

4) การสร้างข้อตกลง

วัตถุประสงค์ของระยะนี้คือการพิจารณาประเด็น และแก้ประเด็นปัญหาโดยการสร้างข้อตกลง ข้อตกลงต้องเป็นรูปแบบทางการและบันทึกเป็นรายงานเพื่อป้องกันการเข้าใจผิด เอกสารเหล่านี้ต้องส่งให้กลุ่มผู้สนับสนุนของแต่ละฝ่ายเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และเผยแพร่

แพร่ให้สาธารณชน เพื่อแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้การสนับสนุนอย่างกว้างขวางสำหรับข้อตกลงที่ได้จากการเจรจาแล้ว **การติดต่อสื่อสารระหว่างตัวแทนของแต่ละฝ่ายกับผู้สนับสนุนของตน และกับสาธารณชนตลอดกระบวนการจะต้องมีประสิทธิภาพสูง**

การเจรจาในประเด็นปัญหาที่แท้จริง ในกรณีพิพาท ต้องให้กลุ่มผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติ ดังนี้คือ

- ระบุประเด็นที่พวกเขาต้องการแก้ไข
- เปลี่ยนจากจุดยืนเป็นผลประโยชน์และวัตถุประสงค์
- หาทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาที่เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย
- สร้างข้อตกลงบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์แห่งผลประโยชน์โดยอาศัย

เงื่อนไขที่กำหนดต่าง ๆ

- ประเมินว่าข้อตกลงจะสามารถนำมาดำเนินการได้หรือไม่
- ทำการตกลงอย่างเป็นทางการ
- หาทางให้ผู้สนับสนุนของทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบ และยอมรับที่จะดำเนินการตามข้อตกลง

การตามข้อตกลง

5) การดำเนินการตามข้อตกลงและการติดตามผล

วัตถุประสงค์ของระยะนี้ คือ**การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมที่จะสนับสนุนการดำเนินการและติดตามผล**ของข้อตกลงจากการเจรจา การดำเนินการตามข้อตกลงและติดตามผล ควรเป็นส่วนหนึ่งของการตกลงในเรื่องหลัก ๆ เช่น การตกลงในเรื่องนโยบายมักจะต้องการ การเจรจาต่อเนื่องระหว่างระยะดำเนินการ การดำเนินการและติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงกระบวนการการเจรจาต่อรองที่จะตามมา เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะประกันความสำเร็จของข้อตกลง

วัตถุประสงค์ของระยะสุดท้ายนี้ คือ

- สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการดำเนินการและติดตามผล
- สร้างแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขข้อตกลงตามที่ต้องการในระยะดำเนินการ

การ

- ประกันการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในระยะดำเนินการซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือรับผิดชอบ

- สร้างกลไกในการระบุและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่

ระยะต่าง ๆ ในกระบวนการการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม มักคาบเกี่ยวกันอยู่ เช่นกลุ่มผู้เกี่ยวข้องมักจะประเมินความพอใจของพวกเขาในการมีส่วนร่วมในการเจรจาอยู่เสมอๆ เมื่อกระบวนการดำเนินต่อไป มักต้องการข้อมูลใหม่ ๆ เพิ่มเติมรวมทั้งอาจต้องการการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับข้อตกลงในระยะดำเนินการ ความคาบเกี่ยวเหล่านี้คาดว่าจะเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ

ข้อจำกัด

ไม่ใช่กระบวนการเจรจาสาธารณะทุกกระบวนการจะได้ประชาคติที่สมบูรณ์เกี่ยวกับประเด็น ส่วนมากมักขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกต่างๆเช่น กรอบนโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่จำเป็น และเวลาที่พอเพียง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ ที่สนับสนุนกระบวนการ แต่อย่างไรก็ตาม นโยบาย ข้อมูล หรือทรัพยากรเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ อย่างน้อยที่สุดจะขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้มีส่วนร่วม ในการสร้างแนวทางออกของปัญหา ถ้าผู้มีส่วนร่วมคนใดคนหนึ่งทำเพียงลำพังจะทำได้ ฉะนั้นถ้าต่างมองกันว่า เขาสามารถที่จะทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยอิสระได้ กรณีเช่นนี้กระบวนการจะดำเนินไปอย่างช้ามาก

กรณีที่ไม่สามารถบรรลุข้อตกลงเต็มรูปแบบได้ ความพยายามของผู้มีส่วนร่วมจะทำให้กรอบของปัญหานั้นแคบเข้า และช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าผู้มีส่วนร่วมจะอยู่ในกระบวนการจนเสร็จสิ้นหรือไม่ การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน และความเข้าใจร่วมกันในระหว่างผู้มีส่วนร่วมจะช่วยให้เกิดผลในทางบวกต่อประเด็นปัญหาความขัดแย้ง

กระบวนการการปรึกษาหารือสาธารณะ

ความขัดแย้งของสาธารณะหลายประการไม่จำเป็นต้องใช้การเจรจาต่อรองในการแก้ไขปัญหาหลักเพื่อให้เป็นที่ยอมรับทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ความขัดแย้งไม่ปรากฏขึ้นเป็นกรณีพิพาท กระบวนการการปรึกษาหารือสาธารณะสามารถนำมาใช้เป็นวิธีการป้องกันหรือยับยั้งการเกิดกรณีพิพาท กระบวนการการปรึกษาหารือสาธารณะที่มีประสิทธิภาพมีแนวทางตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ประเมินความต้องการของการตัดสินใจ

วัตถุประสงค์

- สร้างความเข้าใจที่ชัดเจนถึงการตัดสินใจที่ต้องการ
- ทำให้เกิดความชัดเจนในกรอบนโยบายของการตัดสินใจ
- ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ คาดหวังเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสาธารณะ

ในการร่วมตัดสินใจหรือไม่อย่างไร

2. เริ่มรวบรวมข้อมูลและประเมิน

วัตถุประสงค์

- เริ่มพิจารณาประเด็นปัญหา และผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งบุคคลและกลุ่ม
- ข้อมูลทางสังคมของชุมชนที่ได้รับผลกระทบ
- ประเมินความต้องการการมีส่วนร่วม และวิธีการที่เหมาะสม
- การสร้างกลวิธีที่จะใช้ในการมีส่วนร่วม

3. การเริ่มการปรึกษาหารือสาธารณะ

วัตถุประสงค์

- อธิบาย กรอบนโยบาย
- ระบุ กลุ่มผู้ที่ได้รับผลกระทบ
- ปรับปรุง กลวิธีในการที่จะใช้ในการมีส่วนร่วม
- ระบุประเด็นปัญหา

4. สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วม

วัตถุประสงค์

- รับรองยืนยันประเด็นที่ต้องแก้ไข
- สร้างความเข้าใจในประเด็นปัญหา
- ระบุผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องของบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ
- พิจารณาแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา
- ประเมินแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นที่ต้องการ
- รับรอง แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นที่ต้องการมากกว่าของกลุ่ม

5. สร้างกระบวนการการดำเนินการและติดตามผล

วัตถุประสงค์

- สร้างช่องทางสำหรับการมีส่วนร่วมของสาธารณะในการติดตามผลการ

ดำเนินการตามการตัดสินใจ

- สร้างช่องทางที่สาธารณชนจะมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปรับปรุง

ข้อควรพิจารณาทั่วไป ของกระบวนการจัดการความขัดแย้ง

การปรึกษาหารือในการวางรูปแบบ ก่อนที่จะมีการตกลงเกี่ยวกับกระบวนการวิธีการของการจัดการความขัดแย้ง ควรที่จะทดสอบความเห็นอย่างไม่เป็นทางการเกี่ยวกับกระบวนการเหล่านี้จากผู้ซึ่งคาดว่าจะเข้ามามีส่วนร่วม การอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการนี้ จะช่วยให้สามารถมองเห็นบุคคลที่อาจจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งเป็นการทำให้ชุมชนได้เริ่มตระหนักถึงการเริ่มต้นของกระบวนการ

รวมเอาผลประโยชน์ที่ถูกระทบทั้งหมดเข้ามา กระบวนการการมีส่วนร่วมโดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม มักต้องเผชิญปัญหาในเรื่องว่าใครควรเข้าร่วมบ้าง บ่อยครั้งที่การยินยอมให้คนอื่น ๆ เข้าร่วมเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะคงไว้ซึ่งการยอมรับและความมั่นคงของกระบวนการ เพราะบุคคลหรือกลุ่มที่อาจจะไม่ได้เข้าร่วมหรืออยู่รอบนอกมักจะเรียกร้องมั่งม้นมากกว่า พุดมากกว่า และก่อให้เกิดวิกฤติการณ์มากกว่าถ้ากระบวนการดำเนินการต่อไปโดยไม่มีเขาเหล่านั้น แต่บางครั้งก็มีความลำบากที่จะให้ทุกคนเข้าร่วมโดยไม่มีใครอยู่จนออก ในความเป็นจริงในหลาย ๆ ครั้ง เรามักจะมองข้าม และไม่ได้ตระหนักถึงบุคคล หรือกลุ่มที่ควรจะมีสิทธิหรือมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าร่วม ซึ่งเรื่องเช่นนี้อาจกลายเป็นปัญหา ถ้าผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมเหล่านี้ มีศักยภาพในการขัดขวาง หรือมีอิทธิพลต่อความรู้สึกหรือการดำเนินการตามผลของการตัดสินใจ เช่น ในกรณีการวางแผนของท้องถิ่น อาจจะมีผู้ที่มีผลประโยชน์ที่อยู่นอกชุมชนนั้น ๆ แต่มีสิทธิที่จะมีส่วนร่วมจากผลกระทบที่จะเกิดจากการพิจารณานั้น ๆ และเขาไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ เพราะไปมุ่งเน้นเฉพาะบุคคลที่ตั้งถิ่นฐานในชุมชนเท่านั้น

การประสานงานให้กระบวนการเป็นไปโดยอิสระ กระบวนการการมีส่วนร่วมหลายกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการเจรจาต่อรอง จะได้ผลประโยชน์สูงหากเอื้อให้ดำเนินการโดยอิสระ การประสานงานนี้อาจทำโดยบุคคลหรือกลุ่ม ในกรณีที่ทำโดยกลุ่มจะมีช่องที่จะลดช่องว่างทางวัฒนธรรม อาจจัดตั้งกลุ่มประสานงานที่สะท้อนให้เห็นความแตกต่างของวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องในกระบวนการ เป็นสิ่งที่ผู้ทำหน้าที่นี้ จะต้องได้รับการยอมรับว่าเป็นกลาง บทบาทของผู้ประสานงาน คือ สนับสนุนกระบวนการมากกว่าที่จะกำหนดผลของการแก้ปัญหา ในทางปฏิบัติกลุ่มต่าง ๆ จะเป็นผู้พิจารณาเองถึงความเป็นกลาง โดยไม่คำนึงถึงยศถาบรรดาศักดิ์ ถ้าผู้มีส่วนร่วมรู้สึกว่าคุณทำหน้าที่ประสานคนนี้สนับสนุน

กระบวนการในลักษณะที่อิสระและเป็นกลางแล้ว ผู้นั้นก็เหมาะที่จะช่วยเหลือกระบวนการได้ตามวัตถุประสงค์ กลุ่มผู้มีส่วนร่วมจะรู้สึกไม่ไว้ใจ ถ้าผู้ประสานงานมีส่วนได้ส่วนเสียกับผลของการตัดสินใจ หรือมีการสนับสนุนมุมมองบางอย่างเกี่ยวกับประเด็นปัญหา นอกจากจะทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการดังกล่าวเพิ่มขึ้นแล้ว การประสานงานอย่างอิสระ ยังจะช่วยตัวแทนของรัฐบาลให้สามารถร่วมอภิปรายได้อย่างแข็งขันมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้กลุ่ม ต่าง ๆ มีโอกาสตีมากขึ้นที่จะเล่าถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในนโยบายสาธารณะ

แนวทางการแก้ปัญหากรณีมีการชุมนุมประท้วงเกิดขึ้น

กรณีมีการชุมนุมประท้วงเกิดขึ้นแล้ว แสดงว่าความขัดแย้งได้กลายเป็นกรณีข้อพิพาท โดยปกติก่อนจะเกิดกรณีการชุมนุม มักจะมีสัญญาณบอกเหตุมาก่อน กล่าวคือการชุมนุมประท้วงได้รับความเดือดร้อน โดยกรณีต่างๆ เช่นการเวนคืนที่ดิน การได้รับผลกระทบจากการสร้างเขื่อน และได้ทำการร้องเรียนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเจ้าหน้าที่ปกครองแต่ไม่ได้รับการดูแลแก้ไข ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ หรือชี้แจงให้ทราบกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ว่าพวกเขาไม่ได้รับความเป็นธรรมและน่าจะต้องใช้วิธีการที่จะกดดันทำให้ได้รับการตอบสนองมากขึ้นจึงได้มีการชุมนุมประท้วงในสถานที่ต่างๆ เช่นหน้าที่ว่าการอำเภอ หน้าศาลากลางจังหวัด กระทรวง หรือ หน้าทำเนียบรัฐบาล เพื่อให้ได้มีโอกาสในการที่จะได้พบกับผู้มีอำนาจในการแก้ไขปัญหา หรือได้เจรจาขอให้แก้ไขความเดือดร้อนของพวกเขา ในระยะแรกผู้บริหารอาจจะมองเรื่องนั้นๆ ว่าไม่สำคัญ เป็นเรื่องเล็กน้อยของคนไม่กี่คน มีความประมาทและที่สำคัญคือขาดกระบวนการการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมในเรื่องนั้นๆ มาแต่ต้น

เมื่อเกิดเหตุการณ์ชุมนุมขึ้น เจ้าหน้าที่มหาดไทยควรสร้างสัมพันธภาพความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีกับผู้ชุมนุมประท้วง โดยการส่งตัวแทนออกมาพูดคุยกับผู้ประท้วงรับฟังปัญหาและข้อเรียกร้องรวมทั้งวัตถุประสงค์ของการประท้วงด้วยท่าทีที่สงบ ตั้งใจไม่มีการแสดงความไม่พอใจ และรับนำเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาโดยเร่งด่วนต่อไป สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือจะต้องหาข้อมูลที่เป็นจริงให้ได้มากที่สุด และดำเนินการวิเคราะห์ตามขั้นตอนและกระบวนการของการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้กล่าวไว้แล้วเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็นการมองให้ลึกถึง ประเด็นปัญหาว่าเป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับข้อมูล หรือค่านิยมหรือรวมทุกประเภท ความรีบด้วย ความรุนแรงมากน้อยเพียงใด มีกลุ่มใดเกี่ยวข้องบ้าง อะไรคือ แรงจูงใจของพวกเขา ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับกลุ่มผู้ชุมนุม ประเด็นทางการเมือง และที่สำคัญอย่างยิ่งย่อนคือ นโยบายของรัฐ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้แล้วก็นำมากำหนดกรอบแนวทางการแก้ปัญหา เช่น กรณีเร่งด่วนมากต้องให้ความสำคัญทันที หากมีความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ชุมนุมดี ผู้ชุมนุมมีความเชื่อถือนับรั้งก็จะสามารถเป็นคนกลางในการเจรจาได้หากมีความสัมพันธ์ไม่ดี หรือเป็นคู่กรณีเข้าสู่โต๊ะเจรจาโดยเร็วที่สุดอาจโดยการส่งตัวแทนผู้ชุมนุมซึ่งตรงนี้ก็ต่อมามองประเด็น “กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง” ให้ดี ถ้าเราจะเจรจากับกลุ่มผู้เดือดร้อน แต่กลุ่มอื่นผู้ไม่ใช่อุเดือดร้อนโดยตรง เช่น กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมก็ดี หรือกลุ่ม NGO ก็อาจไม่พอใจทางที่สุดควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ เข้าร่วมเจรจาด้วย

การเจรจาไกล่เกลี่ยกับตัวแทนผู้ชุมนุม สิ่งแรกที่พึงกระทำก็คือตกลงถึงขบวนการเจรจาว่าจะดำเนินการอย่างไรใครเป็นประธาน ใครพูดก่อนพูดหลัง การตัดสินใจของกลุ่มจะอย่างไร ซึ่งโดยหลักการจะเป็นการตัดสินใจโดยสร้างความเห็นร่วม [Consensus building] ไม่ใช่ใช้วิธีการข่มมือหรือลงมติโดยการลงคะแนนเสียง การตัดสินใจโดยสร้างความเห็นร่วมควรแยกประเด็น

เป็นประเด็นย่อยๆ ออกไป ให้ตกลงกันในประเด็นที่ตกลงกันได้และแยกประเด็นที่ยังตกลงไม่ได้ว่าจะทำอะไรให้ชัดเจน การเจรจาไม่ควรยึดจุดยืนจนเกินไป จะสร้างเงื่อนไขหรือไม่สร้างเงื่อนไข แต่ควรจะเข้าสู่ประเด็นที่แท้จริงที่นำไปสู่การสร้างเงื่อนไขนั้นคือ ให้ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก เช่น สร้างเงื่อนไขเพราะต้องการไฟฟ้า หรือสร้างเงื่อนไขเพื่อป้องกันน้ำท่วม แล้วหาข้อมูลมาพิจารณาว่าวิธีการผลิตไฟฟ้า มีวิธีใดบ้างวิธีใดเหมาะสมที่สุด หรือวิธีการป้องกันน้ำท่วม วิธีใดดีที่สุด นำข้อมูลที่ถูกต้องไปร้องใสมานแลกเปลี่ยนเผยแพร่หากยังไม่มียังข้อมูลจะทำการศึกษาวิจัย หรือไม่ จะให้ใครทำการศึกษาทั้งนี้ให้มีการยอมรับตั้งแต่ต้น

เมื่อเจรจาดตกลงเป็นประเด็นๆ แล้วก็ให้เขียนข้อตกลง ลงนามรับรองไว้เป็นตอนๆ ไป สิ่งที่สำคัญก็คือ การที่จะต้องตกลงว่าเมื่อมีข้อตกลงปฏิบัติแล้วใครจะนำไปปฏิบัติ เมื่อใด โดยต้องมีคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่ติดตามเรื่องของการนำไปปฏิบัติ [Implementation] โดยไม่ต้องรอให้กลุ่มผู้ชุมนุมประท้วงกลับมาทวงสัญญาอีกว่าไม่ได้ดำเนินการตามข้อตกลง

กรณีที่มีความเชื่อว่าจะมีผู้นำผู้นำผู้ชุมนุมอาชีพ หากมีข้อพิพาทหลักฐานบ่งชี้ชัดเจนก็ให้นำมาปรึกษากับกลุ่มแต่ไม่ควรจะกีดกันออกไปโดยไม่มีหลักฐานแน่ชัด แม้จะมีหรือไม่มีผู้นำดังกล่าว จะไม่เป็นผลต่อการเจรจาดำเนินการเจรจานั้นฝ่ายรัฐไม่ได้เจรจาโดยยึดจุดยืนหรือเป็นการเจรจาเชิงเกลี้ยกล่อมให้ยอมตามอำนาจตัดสินใจของรัฐ ตามนโยบายที่กำหนดแน่นอนแล้ว แต่ถ้าเจรจาโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม หรือการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การได้การตัดสินใจที่รัฐต้องการได้ ถ้ารัฐมีเหตุผลมีข้อมูลที่โปร่งใสเชื่อถือได้ โดยยึดประโยชน์ของประชาชนหรือชุมชนเป็นที่ตั้ง ความแตกต่างในค่านิยมอาจจะมีบ้างหรืออาจจะมีบางประเด็นที่เห็นต่างกันก็ให้ดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการเจรจาดตกลงไว้ตั้งแต่ต้น เช่น หาข้อมูลเพิ่มเติม ศึกษาวิจัยเพิ่มเติม ทำประชามติ [Referendum] หรือที่สุดคือให้ศาลพิจารณา

อย่างไรก็ดีเหล่านี้คือแนวทางเท่านั้นการดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จได้ต้องอาศัยความสามารถและศิลปะหลายด้าน โดยเฉพาะทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสารเจรจา ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม ที่สำคัญที่สุดคือผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยหรือแก้ปัญหาจะต้องไม่มีอคติใดๆ ทั้ง รัก โกรธ หลง ต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะต้องมีความเมตตา กรุณา ต่อกลุ่มที่เดือดร้อนและมีปัญหาทั้งนี้โดยยึดหลักกฎหมาย ความถูกต้อง ความโปร่งใส

ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

ทักษะในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่จำเป็น ในกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ทักษะที่สำคัญ คือ *การฟัง การถามคำถาม และเรียบเรียงคำพูดใหม่*

การฟัง และความเข้าใจ

การที่จะสามารถระบุ ผลประโยชน์หรือความต้องการ มีความจำเป็นต้องใช้ทักษะพื้นฐานทางการติดต่อสื่อสาร ทักษะที่ใช้มากที่สุดอันหนึ่งคือ*การฟัง* ในการที่จะ *เข้าใจ* อะไรก็ตาม เราต้อง*ฟัง*เป็น ในการที่จะฟังเป็นเราต้อง

- หยุดพูด (แน่นอนอยู่แล้ว ถ้าคุณไม่ใช่ผู้พูด)
- ให้ความสนใจในผู้พูด
- หลีกเลี่ยงการคิดโต้แย้งในขณะที่ผู้อื่นกำลังพูด
- หลีกเลี่ยงการเหมาเอาว่าที่ได้ยิน ผู้อื่นพูดเพียง 2-3 คำ แล้วคุณจะเข้าใจความคิดทั้งหมดของเขา
- ถามคำถามเพื่อความชัดเจนและขยายความเข้าใจให้เพิ่มขึ้น
- พูดเรียบเรียงข้อความเพื่อประกันความเข้าใจว่าถูกต้องตรงกัน

การพูดเรียบเรียงข้อความ และการสรุป

เพื่อที่จะให้เกิดความเข้าใจ ต้องฟังอย่างตั้งใจ และหลีกเลี่ยงความพยายามที่จะชักนำผู้อื่น ไปยังมุมมองอื่นในทันที เมื่อกำลังฟังต้องหลีกเลี่ยงการเพิ่มเติมความรู้สึกหรือความคิดเห็นของตัวเอง

ทักษะที่มีประโยชน์ในการฟัง มี 2 ประการ คือ

1. การพูดเรียบเรียงข้อความ เป็นการพูดใหม่โดยใช้คำพูดของตัวเองให้ได้เนื้อหา เรื่องราวที่ผู้พูดได้ถ่ายทอดออกมา
2. การสรุป คือ การข่จุดหลัก ๆ ของเนื้อหาทั้งหมดของผู้พูด

การถามคำถาม

ทักษะที่สำคัญที่สุดอีกอันหนึ่งในการแก้ไขความขัดแย้งคือ การถามคำถามซึ่งจะสามารถดึงเอาข้อมูลที่สำคัญและสร้างสัมพันธภาพจากการแสดงออกถึงความปรารถนาที่เข้าถึงความเข้าใจ ความใฝ่ฝัน ความต้องการ ความหวังหรือความกลัว (*ผลประโยชน์*) ของบุคคลอื่น

คำถามปลายเปิด เป็นคำถามที่จะช่วยให้ผู้ตอบสามารถให้ข้อมูลได้มากขึ้น และมีอิสระในการตอบคำถาม ในแนวทางที่เขาต้องการ ยังช่วยให้ผู้ตอบได้พูดในสิ่งที่พวกเขาคิดเกี่ยวกับเรื่องราวที่กำลังถกกันอยู่

คำถามปลายเปิดเริ่มต้นด้วย

- อะไร
- เมื่อไร
- ที่ไหน
- ใคร
- อย่างไร
- ทำไม
- ถ้า..... แล้ว

คำถามบางคำถามส่งผลเช่นเดียวกับคำถามปลายเปิด เช่น

- “คุณสามารถบอกเราเพิ่มเติมจาก ได้พูดไปแล้วซักนิดได้ไหม”
- “คุณพอจะบอกผมหน่อยได้ไหม เกี่ยวกับ.....”

-คำถามปลายปิด เป็นคำถามที่สามารถตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” หรือ “อาจใช่” หรือ “ไม่ทราบ”

ตัวอย่างได้แก่

- “คุณเห็นการประท้วงหรือเปล่า?”
- “แล้วจะมีการสร้างเขื่อนหรือไม่”

ผลดีและผลเสียของคำถามปิด

คำถามปลายปิด

- มีประโยชน์เมื่อคุณต้องการจำกัดจำนวนคำตอบ
- ช่วยในการทำให้บางจุดกระจ่างขึ้น
- มีแนวโน้มที่จะจำกัด ข้อมูลที่คุณจะได้รับ
- อาจมีการ โน้มน้าวไปตามคำถาม เพราะจะเป็นการสะท้อนความคิดเห็นของผู้ถามมากกว่าความคิดเห็นของผู้ตอบ
- จะเป็นการอภิปรายที่เหมือนถูกควบคุมกำกับมากกว่าคำถามปลายเปิด

- อาจเป็นการชี้นำคำตอบที่ต้องการ
- อาจกระตุ้นให้เกิดความเคลือบแคลงและทำให้คนต่อต้านได้

เช่น ตัวอย่างคำถามต่อไปนี้

- “คุณคิดหรือว่าคณะรัฐมนตรีจะสนับสนุนการใช้การเจรจาต่อรอง”

คำถามนี้สามารถตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่” พร้อมด้วยคำอธิบายเพียงเล็กน้อย คำถามนี้อาจก่อให้เกิดความลำบากใจ เนื่องจากการแสดงความสงสัยของผู้ถาม หากจะถามใหม่ด้วยคำถามแบบเปิดจะเป็นว่า

“คุณคิดว่าคณะรัฐมนตรี จะมีท่าทีต่อการที่จะนำวิธีการการเจรจาต่อรองมาใช้
อย่างไร”

การถามแบบนี้ จะช่วยให้ได้ความคิดเห็นของบุคคลอื่นมากขึ้น และได้ข้อมูลมากกว่า

การเรียบเรียงประโยคใหม่

ทักษะในการเรียบเรียงประโยคใหม่ เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังของผู้ไกล่เกลี่ยและผู้เจรจาที่ชำนาญในการช่วยลดและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

การเรียบเรียงประโยคใหม่เป็นการพูดใหม่เพื่อให้ได้เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ โดยพูดถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ (ความต้องการ, ความปรารถนา, ความหวัง, ความกลัว) ที่อยู่ในใจของผู้พูด

ตัวอย่าง

“ผมรู้สึกเกี่ยวกับการประท้วงเหล่านี้เหลือเกิน ไม่เห็นจะแก้ปัญหาอะไรได้” ถ้าพูดใหม่จะเป็น

“คุณต้องการให้กิจกรรมที่แสดงออกต่อสาธารณชนนี้ไปในทางสร้างสรรค์ไหม”

อาจกล่าวง่าย ๆ ว่าการเรียบเรียงประโยคก็คือการปรับปรุงคำพูดที่เป็นลบทั้งหลายให้เป็นไปในทางกลาง ๆ หรือไปในทางบวก

ก่อนที่จะมีการเรียบเรียงประโยคใหม่ บางครั้งก็อาจจะต้องถามถึงความห่วงกังวลที่แท้จริงของผู้ตอบ

คณะผู้จัดทำ

Alex Grzybowski AGA Co. Ltd.

ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์ สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อ.วงศา คงดี สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

รศ.ดร.สุวิทย์ เลาหศิริวงษ์ สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น