

# การพูดคุยและเจรจาสันติภาพในภาพใหญ่

**IPP**  
**7**

Insider Peacebuilders Platform

พื้นที่กลางสร้างสันติภาพจากคนใน

พฤศจิกายน  
2555  
ปัตตานี

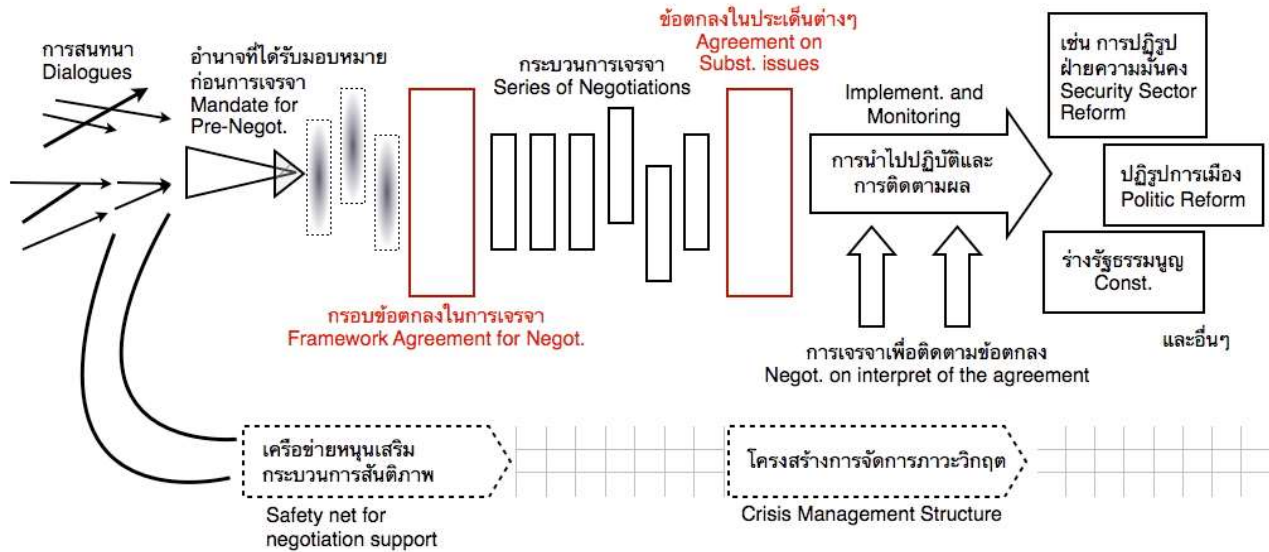
หัวข้อ:	การพูดคุยและเจรจาสันติภาพในภาพใหญ่
วิทยากร:	Dr.Norbert Ropers ที่ปรึกษาอาวุโส สถานวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรมภาคใต้
เวลา:	24-25 พฤศจิกายน 2555
สถานที่:	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

"...ไม่มีกระบวนการสันติภาพใดที่เริ่มต้นโดยไม่เตรียมกระบวนการเจรจา  
กระบวนการสันติภาพทุกที่ทั่วโลกต้องเริ่มจากการพูดคุย สนทนา  
ไม่ใช่อยู่ๆ คู่ขัดแย้งหลักจะมานั่งโต๊ะเจรจากันได้เลย  
ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการการพูดคุยและการเจรจาให้ถ่องแท้..."

เส้นทางของกระบวนการสันติภาพไม่ได้เป็นเส้นตรง แต่จะขึ้นๆ ลงๆ ย้อนหรือถอยกลับไปบ้างเป็นระยะ ทว่าบน  
เส้นทางที่ลัดเลียดนั้น ล้วนมุ่งสู่เป้าหมายปลายทางเดียวกันคือ หยุดความรุนแรงและสร้างสังคมที่เป็นธรรม อันจะนำไปสู่  
สันติภาพที่ยั่งยืน

ทุกคนในฐานะเครือข่ายหนุนเสริมกระบวนการสันติภาพจึงต้องใช้ความพยายามในการผลักดันให้กระบวนการเดินไป  
ข้างหน้าให้มากที่สุด แม้จะมีอุปสรรคหลายประการก็ตาม จริงๆ แล้ว แก่นแกนของกระบวนการสันติภาพ คือการเจรจา  
ระหว่างคู่ขัดแย้งสองฝ่าย ดังนั้น สิ่งที่ต้องตระหนักร่วมกันคือ ไม่มีกระบวนการสันติภาพใดที่เริ่มต้นโดยไม่เตรียม  
กระบวนการเจรจา กระบวนการสันติภาพทุกที่ทั่วโลกต้องเริ่มจากการพูดคุย สนทนา ไม่ใช่อยู่ๆ คู่ขัดแย้งหลักจะมานั่งโต๊ะ  
เจรจากันได้เลย ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการการพูดคุยและการเจรจาให้ถ่องแท้

**บทบาทของกระบวนการพูดคุยและเจรจาสันติภาพในแผนที่เดินทางแห่งสันติภาพ**  
**The Role of Peace Dialogue and Negotiation Process in Roadmap for Peace**



**การพูดคุย/สนทนาสันติภาพ (Dialogues)** คือการพูดคุยระหว่างคู่ขัดแย้งหลักทั้งสองฝ่าย ในช่วงแรกอาจจะเป็นคนจำนวนหนึ่งจากแต่ละฝ่ายมานั่งคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อหาทางออกร่วมกันว่ามีหนทางหรือประเด็นอะไรบ้างที่ควร จะพูดคุยกัน เพื่อทำความเข้าใจระหว่างกันว่าแต่ละฝ่ายคิดอย่างไร อยากจะเห็นสิ่งใดเกิดขึ้นในอนาคต และจากการพูดคุย ดังกล่าวก็จะนำไปสู่การเจรจาได้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ข้อ คือ

- (1) แต่ละฝ่ายได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจตัดสินใจจริงของแต่ละฝ่ายให้มาพูดคุย และ
- (2) การพูดคุยต้องนำไปสู่การหาข้อตกลงที่มีผลผูกพันบางอย่างร่วมกัน

โดยธรรมชาติของกระบวนการสันติภาพจะมีการพูดคุยที่หลากหลายจากหลายฝ่าย หรือมีการริเริ่มทำจากทั้งสองฝ่ายในทางกลับ ซึ่งในช่วงเริ่มต้นอาจจะใช้เวลาหลายปีมากกว่าที่จะนำไปสู่การเจรจาได้จริง

ทั้งนี้ จุดที่จะเปลี่ยนผ่านจากการพูดคุย (การสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างกัน) ไปสู่การเจรจา (การบรรลุข้อตกลงที่มีผลผูกพันร่วมกัน) คือ

- (1) มีทีมที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการชัดเจนจากทั้งฝ่ายรัฐและฝ่ายต่อต้านรัฐ
- (2) คู่ขัดแย้งหลักทั้งสองฝ่ายมีเจตนาในการหาข้อตกลงร่วมกัน และเป็นที่น่าสังเกตว่า ข้อตกลงแรกที่เกิดขึ้นมักจะเป็นข้อตกลงหยุดยิงจากกองกำลังทั้งสองฝ่าย ก่อนที่จะไปถึงช่วงเปลี่ยนผ่านเพื่อเข้าสู่การเตรียมกระบวนการเจรจา

ทั้งนี้ ก่อนจะถึงจุดนั้นได้จะต้องมีกรอบของการเจรจาก่อน

**กรอบของการเจรจา** มี 3 ประเด็นหลักที่ต้องตกลงกันให้ได้ คือ (1) ใครคุยกับใคร ตำแหน่งอะไร ใครบ้างในแต่ละฝ่าย (2) คุยที่ไหน และ (3) คุยอย่างไร กรอบนี้จะเป็นกรอบการเจรจาที่วางรากฐานในระยะยาว

เมื่อมีการจบการเจรจาแล้วจึงจะเข้าสู่การเจรจาจริงได้ ซึ่งอาจมีการคุยกันหลายครั้ง แน่หนอนว่าในการเจรจาย่อมมี **สะดุด มีชะงัก หรือถอยหลัง หรือทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันหันกลับไปใช้ความรุนแรงใหม่ ไม่ได้มีความก้าวหน้าเป็นเส้นตรงเสมอไป**

โดยทั่วไปกรอบการเจรจານี้ จะเข้าสู่ข้อตกลงหยุดยิง หยุดใช้ความรุนแรงก่อน ซึ่งทั้งสองฝ่ายอาจไม่ชัดเจนว่าข้อตกลงทางการเมืองที่เกิดขึ้นจะเป็นไปในลักษณะใด ยังต้องอาศัยระยะเวลาในการเจรจาอีกหลายครั้ง

ดังเช่นกรณีการริเริ่มกระบวนการสันติภาพในพม่า รัฐบาลพม่ามีข้อตกลงกับชนกลุ่มน้อย ขณะนี้ (ปี 2012) อยู่ระหว่างการเจรจาเพื่อหาข้อเสนอทางการเมืองว่าควรออกมาลักษณะแบบใด ด้านชนกลุ่มน้อยต้องการให้พม่าเป็นสหพันธรัฐ ขณะที่รัฐบาลพม่าต้องการรักษาความเป็นรัฐเดี่ยวไว้ แต่อาจจะยินยอมให้มีการกระจายอำนาจได้บ้างในบางพื้นที่ ดังนั้นกระบวนการสันติภาพที่พม่ายังต้องใช้เวลาก่อนอีกนานเช่นกัน บางคนประมาณการว่าจะยาวนานถึง 15 ปี บ้างก็ว่าอาจนานถึง 20 ปี ขึ้นกับกระบวนการในการตกลงกันนั่นเอง

กรณีข้อตกลงสันติภาพที่บังซามโโร ประเทศฟิลิปปินส์ เมื่อปี 2012 ก็ยังอยู่ที่กรอบการตกลงเท่านั้น ยังไม่ได้มีการลงรายละเอียดมากเท่าใดนักที่จะเดินไปสู่สันติภาพได้จริง เนื่องจากรัฐบาลฟิลิปปินส์ให้ตกลงกันที่กรอบเวลาก่อน โดยขอให้ตกลงกันได้ภายในปี 2016 เพราะเป็นปีที่ประธานาธิบดีฟิลิปปินส์จะหมดวาระ จึงจำเป็นต้องให้ได้ข้อตกลงทั้งสองฝ่ายภายในกรอบเวลาดังกล่าว และช่วงเวลาดังกล่าว สมมติว่ามีข้อเสนอทางการเมืองออกมาจากฝ่ายคู่ขัดแย้งได้ และกลายเป็นข้อตกลงทางการเมืองในระยะเวลต่อมา ก็จะมีคณะกรรมการติดตามประเมินผลเพื่อคอยติดตามตรวจสอบว่าในการปฏิบัติจริงแต่ละฝ่ายเป็นอย่างไรบ้าง ได้ทำตามข้อตกลงหรือไม่ รวมทั้งข้อตกลงที่เขียนไว้ร่วมกัน อาจต้องมีการตีความคำ และตีความประเด็นกันอีกภายหลัง ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะนำไปสู่ข้อถกเถียงเรื่องการตีความว่าข้อตกลงที่ระบุไว้มีนัยยะความหมายใด ก็ย่อมต้องมีการเจรจากันอีกหลายครั้ง

ช่วงสุดท้ายของการเจรจา จะเป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลงจริง โดยจะมีการปฏิรูปทั้งสังคม การเมือง เศรษฐกิจ รวมทั้งการปฏิรูปความมั่นคง ปฏิรูปกองทัพ นักต่อสู้ที่เคลื่อนไหวถ้าถึงจุดหนึ่งที่จะต้องเข้ากลับเข้าสู่สังคม สามารถที่จะนำคนเหล่านี้บางส่วนผนวกรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกองทัพของรัฐได้หรือไม่ ข้อตกลงอาจจะไกลถึงการเปลี่ยนแปลงรัฐธรรมนูญซึ่งมีความเป็นไปได้ทั้งสิ้น อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้นภาพรวมของกระบวนการสันติภาพเป็นกระบวนการที่เปราะบางตลอดทุกขั้นตอน

จากการศึกษาติดตามกระบวนการสันติภาพทั่วโลก หลังจากมีข้อตกลงทางการเมืองแล้ว 5 ปี จะมีสถิติประมาณร้อยละ 30-40 ที่กระบวนการสันติภาพจะล้มหรือสะดุด **เมื่อกระบวนการสันติภาพเปราะบางเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องมี 'ตาข่าย' หรือ 'เครือข่ายหนุนเสริมกระบวนการสันติภาพรองรับ' (Safety net) จากผู้มีประสบการณ์ในการเจรจา หรือผ่านกระบวนการสันติภาพเหล่านี้ คอยช่วยประคับประคองให้แผนที่เดินทางสันติภาพเหล่านี้ไม่ร่วงหล่นลงมายังและเร็ว**

**เครือข่ายหนุนเสริมกระบวนการสันติภาพ** (safety net for negotiation support) ก็คือกลุ่มคนที่พยายามสร้างกระบวนการพูดคุยมาก่อนตั้งแต่ต้น และเมื่อเข้าสู่กระบวนการเจรจาแล้วกลุ่มคนตรงนี้จะเหลือไม่มาก บางส่วนอาจจะเข้าไป

อยู่ในกระบวนการเจรจา บางส่วนอาจจะไม่ได้เข้าไปแต่ช่วยประคับประคองให้กระบวนการเจรจาเดินต่อไปได้ คือเปลี่ยนมาทำหน้าที่เป็นตาข่ายรองรับหรือเครือข่ายหนุนเสริมกระบวนการโดยการทำหน้าที่คู่ขนาน คอยฟื้นฟูรักษาความสัมพันธ์คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย ในการติดตาม ประสานงานให้กลับมาเจรจาร่วมกันอีกอย่างต่อเนื่องในกรณีที่สะดุดหยุดลง ในประเทศ ตะวันออกกลาง แอฟริกา มีคนทำงานด้านนี้จำนวนมาก

คำถามคือ **จะมีสาเหตุใดบ้างที่จะทำให้แผนที่เดินทางสันติภาพล่ม?**

ในประเทศศรีลังกาที่กระบวนการสันติภาพล่มลง มีตาข่ายเหล่านี้ไหม?

ประเทศศรีลังกาโชคดี ไม่มีเครือข่ายหนุนเสริมกระบวนการสันติภาพ กระบวนการจึงล่มไม่เป็นท่า

เหตุผลหลักที่ทำให้กระบวนการสันติภาพล่มได้ ประการแรก คือ สองฝ่ายหาทางออกไม่ได้เลย ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่ายอาจจะไม่มีความจริงใจต่อกันที่จะประนีประนอมและยอมรับที่จะหาทางออกร่วมกัน แต่เข้าสู่กระบวนการสันติภาพเพียงเพื่อให้ดูดี มีภาพลักษณ์ที่ดีจากนานาชาติ ยึดแต่สิ่งที่จะทำให้ตนสมประโยชน์อยู่ฝ่ายเดียว ทำให้คุยกันไม่รู้เรื่อง ประการที่สอง ทั้งสองฝ่ายจริงใจเข้าไปเจรจาจริง แต่ไม่ไว้วางใจฝ่ายตรงข้าม ว่าหากตกลงแล้วจะทำจริงตามข้อตกลงหรือไม่

'BATNA' ก็เป็นอีกประการหนึ่งที่สามารถทำให้กระบวนการสันติภาพล่มได้

**'BATNA' (Best Alternative to a Negotiated Agreement) คือ ทางเลือกที่ดีที่สุดเมื่อเทียบกับข้อตกลงที่จะได้จากการเจรจา** หากคู่ขัดแย้งคิดว่ามีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าการเจรจาก็อาจจะไปเลือกทางนั้น เช่น รัฐที่สู้กับกลุ่มขบวนการคิด ว่าเมื่อมีโอกาส ก็ควรปราบปรามให้สิ้นซากดีกว่า รัฐก็อาจเลือกวิธีการนั้นโดยประเมินว่าจะแก้ปัญหาความไม่สงบได้มากกว่า รัฐก็จะออกจากการเจรจานั้น เรียกกระบวนการตัดสินใจเหล่านี้ว่า BATNA

กรณีตัวอย่างการ BATNA ที่ประเทศศรีลังกา รัฐบาลศรีลังกาตกลงกันได้การเจรจากับฝ่ายขบวนการปลดปล่อยพยัคฆ์หมิฬิแลม (LTTE) ว่าจะหยุดยิง รัฐบาลศรีลังกาเห็นว่า LTTE อ่อนพลังเริ่มแยกย้ายกันไปสร้างครอบครัว รัฐบาลศรีลังกาเริ่ม BATNA โดยสั่งปราบปรามขึ้นเด็ดขาด ขณะที่ LTTE หลังหยุดยิง เห็นว่าฝ่ายตนเองสามารถควบคุมพื้นที่ได้แล้วสองในสามของพื้นที่ พยายามจะสร้างสถาบันของฝ่ายตนเองขึ้นมา LTTE ไม่เห็นว่าจำเป็นต้องเจรจาอีก นี่ก็เป็น BATNA ของ LTTE

แล้วถ้าต่างฝ่ายต่างยึด BATNA ของตน (คือ ต่างคิดว่าตัวเองมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าการเจรจา) แล้ว จะทำอย่างไรให้เกิดการเจรจาขึ้นได้ ซึ่งหากพิจารณาจากสถานการณ์ความขัดแย้งที่ยืดเยื้อนั้น **ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสที่จะตกอยู่ในภาวะที่ “ไม่แพ้ แต่ก็ไม่ชนะ”** หน้าที่ของนักสร้างสันติภาพคือทำให้ทั้งสองฝ่ายเห็นความจริงในประเด็นนี้ หากทั้งสองฝ่ายยังยืนระยะเช่นนั้นอยู่ ก็จะต้องสู้ไปอีกหลายสิบปี แต่ละฝ่ายต้องออกจาก BATNA ของตัวเอง

"แล้วใครที่จะทำให้เกิดการเจรจาขึ้นได้?"

คนที่จะทำให้เกิดการเจรจาขึ้นได้ก็คือ คนที่พยายามโน้มน้าวให้คู่ขัดแย้งหลักเข้าใจว่า BATNA เป็นเพียงมายา

นอกจากจะสื่อสารโดยตรงถึงคู่ขัดแย้งแล้ว ยังสามารถทำได้มากกว่านั้นคือ ลูกขึ้นมามอบต่อสังคมว่าพอแล้ว ไม่อยากให้มีคนตายแล้ว เมื่อเสียงของประชาชนเข้มแข็งและเสียงดังขึ้นก็จะไปกดดันผู้ที่มิชอบท่าทีสำคัญข้างบน (Track 1) เหมือนที่เกิดขึ้นที่มินดาเนา ฟิลิปปินส์ ที่คนกลางสามารถนำเสียงจากประชาชนข้างล่าง (Track 3) ไปกดดันผู้ที่มีความรุนแรงได้ หัวใจการทำงานของเครือข่ายคือต้องพยายามคิดตลอดเวลาว่ามีทางออกอื่นไหม ให้เกิดความเป็นไปได้ในทางออกที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย และเอาเข้าจริงแล้ว กลุ่มขบวนการไม่ได้มีทางเลือกน้อยที่จะต้องใช้ความรุนแรงเพียงอย่างเดียว แต่สามารถสร้างสรรค์วิธีการต่างๆที่สามารถขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายทางการเมืองที่ต้องการได้

ในกรณีที่คู่ขัดแย้งเห็นความจำเป็นที่จะต้องเจรจา คู่ขัดแย้งแต่ละฝ่ายจะ**มอบอำนาจให้ตัวแทนไปเตรียมการเจรจา** (Mandate for Pre-negotiation) กำหนดว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายจะมีขอบเขตอำนาจมากน้อยแค่ไหน และนี่คือจุดเริ่มต้นของการเจรจา หากไม่มีทีมเหล่านี้ ถือว่ากระบวนการเจรจายังไม่เกิดขึ้น

**กระบวนการสันติภาพจะสำเร็จได้ คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง ปรับเปลี่ยนความคิด ปรับเปลี่ยนท่าที** พอริเริ่มพูดคุยเพื่อเข้าสู่กระบวนการสันติภาพแล้ว ต่างฝ่ายจะเห็นความเป็นมนุษย์ มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และเริ่มมีความเป็นมิตรไว้ใจกันมากขึ้น เหล่านี้เป็นองค์ประกอบของคนที่จะเข้าไปสู่กระบวนการเจรจา ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการสันติภาพ คือ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และโครงสร้างกลไกบางอย่าง กระบวนการสันติภาพจะสำเร็จได้ ทั้งสองอย่างนี้ต้องเปลี่ยน เปลี่ยนเฉพาะข้อใดข้อหนึ่งเปลี่ยนไม่ได้ ต้องเปลี่ยนทั้งสองอย่าง

### **แนวคิดและทักษะการเจรจา**

ทีมเจรจาของทั้งสองฝ่ายจะต้องถูกฝึกให้มัททักษะในการเจรจาเพื่อให้กระบวนการเดินหน้าไปได้ โดยเบื้องต้นจะต้องเข้าใจ **"แนวคิดการเจรจา"** ซึ่งมีพื้นฐานหลัก 2 ประการก่อน คือ

1. การเจรจาเพื่อเอาชนะแต่ฝ่ายเดียว และ
2. การเจรจาเพื่อบรรลุผลร่วมกัน

**การเจรจาแบบแรก คือ การเจรจาเพื่อเอาชนะแต่ฝ่ายเดียว (Distributive Negotiation)** ลองสังเกตชีวิตประจำวันในการเลือกซื้อของ มีของหรือสินค้าอยู่เท่านี้ เรายอมต่อรองที่ราคาเท่าใด ใครเป็นคนกำหนดราคา จะขายอย่างไรจะซื้อเท่าใด การต่อรองแบบนี้ ทั้งคนซื้อและคนขายจะเจรจาโดยยึดผลประโยชน์ของตัวเองเป็นหลัก หลักพื้นฐานของการเจรจาแบบนี้ จึงเป็นการทำทุกอย่างเพื่อให้ประโยชน์เข้าด้านตัวเองมากที่สุด

วิธีคิดหลักของการเจรจาลักษณะนี้ คือ นอกจากจะกบฏไปแล้วยังอาจจะมุ่งทำลายความน่าเชื่อถือ (discredit) ของฝ่ายตรงข้ามให้ดูแย่ ให้มีภาพพจน์ที่ไม่ดี หรืออาจใช้ทุกวิถีทาง ทำทุกอย่างเพื่อเอาชนะ คนที่ยอมทำทุกอย่างเพื่อคิดว่าตัวเองอาจจะชนะอีกฝ่ายได้นั้น สุดท้ายใจว่าจะชนะเสมอไป ด้วยวิธีการเช่นนี้ **ผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นคือ ความสัมพันธ์จะจบลงทันทีเมื่อจบการเจรจา และจะต้องมีฝ่ายแพ้ฝ่ายชนะ หรือสุดท้ายอาจจะแพ้กันทั้งสองฝ่าย**

**การเจรจาแบบที่สอง คือ การเจรจาเพื่อบรรลุผลร่วมกันทั้งคู่ (Integrative Negotiation)** การเจรจาลักษณะนี้ เหมาะแก่การเจรจาทางสังคมวัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจที่ต้องสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระยะยาว สองฝ่ายต้องมีจุดร่วมและจุดต่างของเขาและของเรา มองลงไปให้ลึกมากกว่าจุดยืนที่เขาประกาศออกมา เพื่อให้ไปถึงความต้องการลึกๆ ของแต่ละฝ่าย ให้ความต้องการของแต่ละฝ่ายไปด้วยกันได้มากที่สุด

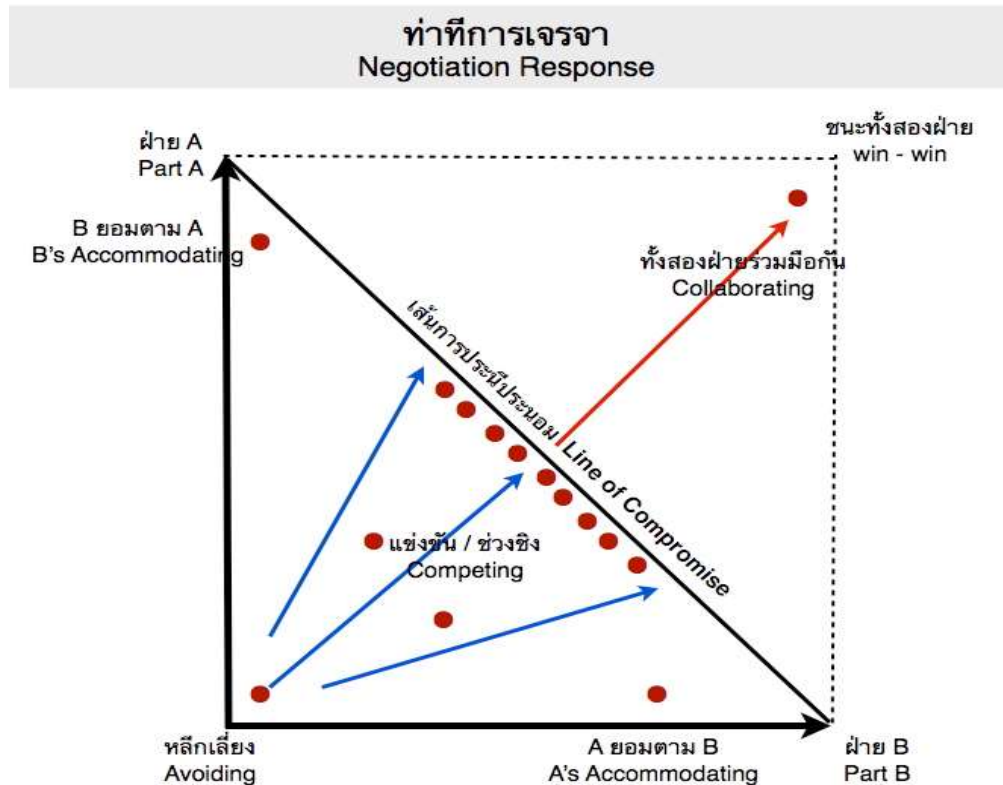
เพราะฉะนั้น การเจรจาแบบนี้จะสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวได้ดีกว่า สุดท้ายแล้ว **ผลของการเจรจาแบบนี้คือ ทางออกที่ทั้งสองฝ่ายพอยอมรับกันได้** มีความพยายามที่จะให้ข้อตกลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นกลาง ไม่มีอคติต่อทั้งสองฝ่าย ให้ข้อตกลงนั้นชอบธรรมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

### แนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับการเจรจา Negotiation Concepts

	การเจรจาเพื่อเอาชนะฝ่ายเดียว Distributive Negotiation	การเจรจาเพื่อบรรลุผลร่วมกัน Integration Negotiation
	การต่อรองที่จุดยืน "Positional bargaining"	การเจรจาที่วางอยู่บนฐานของ จุดสนใจ + หลักการ "Interest -base" + "principle base" negotiation
	ชนะ - แพ้ win - lose	ชนะ - ชนะ win - win
<p>การสนทนาระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงร่วมในประเด็นที่ขัดแย้งกัน</p> <p>A Dialogue between 2 or more parties to achieve a binding agreement on a contested issue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กอบโกยให้ได้มากที่สุด Maximize your gain</li> <li>• บิดเบือนการรับรู้ของฝ่ายตรงข้าม Manipulate the perception of the bother side</li> <li>• ค้นหาจุดที่ยอมไม่ได้ของฝ่ายตรงข้าม Discover the other side's resistance points</li> <li>• ยอมถอยทางยุทธศาสตร์ Make strategic concessions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความแตกต่าง + ความเหมือน Differences + Commonalities</li> <li>• ความจำเป็นพื้นฐาน + จุดสนใจ vs จุดยืน Needs + interests vs. positions</li> <li>• หยิบยกความต้องการของทุกฝ่าย Address, needs of all parties</li> <li>• สร้าง "ทางเลือกต่าง" เพื่อให้ได้รับทั้งสองฝ่าย Invent options for mutual gain</li> <li>• ใช้หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นกลางเพื่อยุติความขัดแย้ง Use object criteria for settlement</li> </ul>

สำหรับ**ท่าทีและพฤติกรรมของการเจรจา** มีทั้งหมด 5 ท่าที ซึ่งนักเจรจาไกล่เกลี่ยสันติภาพทั่วโลกจะมีตารางเหล่านี้ไว้ในมือเพื่อที่จะวิเคราะห์และกำหนดท่าทีของแต่ละฝ่ายในการเจรจา

1. ทั้งสองฝ่ายหลีกเลี่ยง ไม่คุยกัน (Avoidance)
2. ฝ่ายหนึ่งยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง (Accommodation)
3. ทั้งสองฝ่ายต่างแข่งกันจะเอาชนะอีกฝ่ายให้ได้ (Competition)
4. ต่างฝ่ายต่างประนีประนอม (Compromise)
5. ทั้งสองฝ่ายต่างร่วมมือกันเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ลงตัวยอมรับกันได้



### ความรู้พื้นฐานว่าด้วยรูปแบบการเจรจาและบริบทของการเจรจา

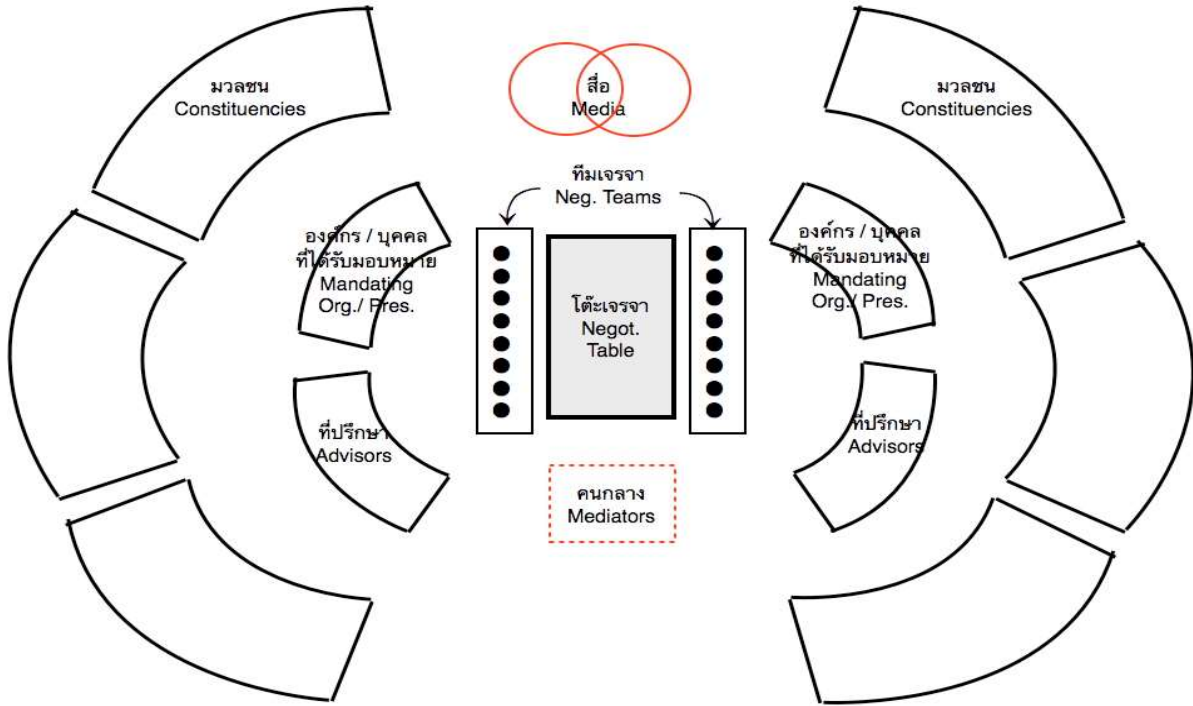
แผนภาพด้านล่างนี้เป็นรูปแบบหนึ่งของการเจรจาสันติภาพที่ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานดั้งเดิม

บางครั้งมีคนกลางคอยช่วยในการพูดคุย แต่บางครั้งก็ไม่มี

โดยทั่วไปแล้ว ทีมที่นิ่งโตะเจรจามากไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจ คนที่ตัดสินใจจะอยู่ข้างหลัง ที่บ้าน ชุมชน หรือประเทศ คนหนึ่งเจรจาได้แค่เพียงชี้ทิศทางว่าจะไรยอมได้ ไรยอมไม่ได้ แต่คนที่อยู่เบื้องหลังการเจรจาต่างหาก คือ คนที่มีอำนาจตัดสินใจ และคอยให้แนวทางการเจรจา ให้คนเจรจามาไปขึ้นโตะ



**รูปแบบการเจรจาและบริบท**  
**Negotiation set up and Context**



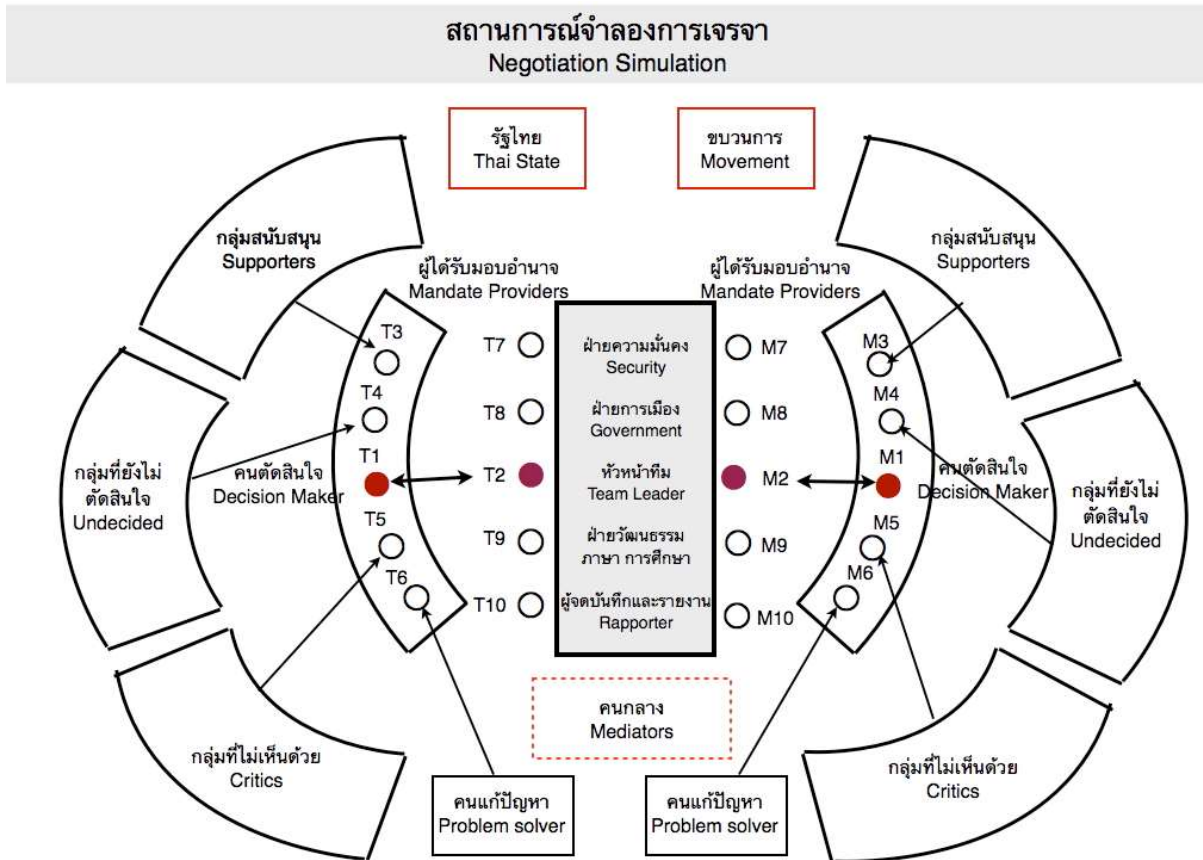
สถานะของ**ทีมเจรจา** ทั้งสองฝ่ายต้องคัดคนเข้ามาในระดับที่เท่ากัน สมมติว่า หัวหน้าทีมเจรจาของฝ่ายรัฐเป็นรัฐมนตรี ต้องนั่งโต๊ะ หัวหน้าทีมเจรจากลุ่มฆวนนการก็ต้องมีสถานะไม่น้อยไปกว่ากัน แน่แน่นอนว่า คนที่มาเจรจาอาจมีสถานะสูงแต่เชื่อว่าจะมีอำนาจตัดสินใจมาด้วยเสมอไป อาจต้องสื่อสารกลับไปถาม ขอความเห็นจากผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าในการตัดสินใจว่ายอมรับได้หรือไม่ได้ในแต่ละข้อตกลงภายใต้กรอบเจรจา

นอกจากผู้นำสูงสุดที่มีอำนาจแล้ว จะมี**ที่ปรึกษา**ในการช่วยให้คำปรึกษาผู้มีอำนาจอีกทีหนึ่ง โดยทั่วไปจะทำงานด้วยกันระหว่างทีมที่ปรึกษากับหัวหน้าที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ฉะนั้น สำหรับคนที่ต้องเป็นตัวกลางไกลเกลี่ย (mediators) ยามที่ต้องเข้าไปอยู่ในกระบวนการเจรจา อย่ารู้จักแค่ทีมเจรจาที่นั่งบนโต๊ะ ต้องมองไปอีกสองชั้นว่าคนที่มีอำนาจจริงและหลังผู้มีอำนาจที่เป็นทีมที่ปรึกษา ซึ่งถือเป็น**ผู้มีอิทธิพลทางความคิด**ต่อผู้มีอำนาจที่อยู่รอบนอกของโต๊ะเจรจาคือใครด้วย และคนเหล่านั้นคิดอย่างไร

สำหรับ**วงนอก** หรือวงของ**มวลชน** โดยทั่วไปมวลชนที่อยู่เบื้องหลังมักมี 3 ส่วน คือ 1) กลุ่มที่เห็นด้วยกับการเจรจา 2) กลุ่มที่ไม่เห็นด้วยกับการเจรจา และ 3) กลุ่มที่ไม่แน่ใจ ยังไม่ตัดสินใจ ยังไม่มีคำตอบตายตัวแต่ขอรอดูผลการเจรจาก่อน ถ้าเจรจาไปได้ดีก็เอาด้วย ถ้าไปได้ไม่ดีก็ไม่เอาด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ ธรรมชาติของมวลชนเบื้องหลังทั้งสามกลุ่มนี้ จะพยายามสื่อความคิดเห็นของตนเองเข้าไปสู่ผู้นำและทีมที่ปรึกษา ในบางสถานการณ์ทีมที่ปรึกษากับผู้นำ ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจะต้องรับข้อมูลในส่วนนี้เข้าไปประกอบการตัดสินใจด้วย

อีกหนึ่งภาคส่วนที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อการเจรจา คือ **สื่อมวลชน** เพราะต่อให้ปิดลับมากอย่างไรก็ไม่สามารถรอดพ้นจากสายตาของสื่อได้ และเป็นธรรมชาติของสังคมที่มีความขัดแย้ง ย่อมต้องมีสื่อเลือกข้างที่ให้การสนับสนุนแต่ละฝ่าย และจะมีสื่ออีกกลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นส่วนน้อยมากที่พยายามจะสื่อสารเชื่อมประสานทั้งสองฝ่ายเพื่อสร้างสมดุล

แผนภาพด้านล่างนี้ คือ ภาพสถานการณ์จำลองกระบวนการพูดคุยและเจรจาสันติภาพ ซึ่งถอดแบบมาจากรูปแบบการเจรจาที่กล่าวไป



กระบวนการเจรจานั้น จะต้องมีส่วนเตรียมการ หัวหน้าทีมเจรจาต้องมีการเตรียมตัว จะเรียงลำดับการพูดอย่างไร เมื่อไร เพราะหากขึ้นโต๊ะเจรจาแล้วทั้งสองฝ่ายลงเนื้อหาหนักๆกัน (substances) ตั้งแต่เริ่มแรก การเจรจานั้นๆ มักจะเดินไปไม่ได้

ข้อแนะนำคือ ครั้งแรกน่าจะเป็นการชวนคุยเรื่องเชิงกระบวนการก่อน (process) ว่าจะมีกระบวนการเจรจากันอย่างไร ต่อมาทั้งสองจึงเป็นการคุยเรื่องคนกลาง ซึ่งถือว่ายังอยู่ในเรื่องกระบวนการอยู่ ส่วนจุดยืนของแต่ละฝ่ายก็ยังไม่ต้องหยิบยกมาพูดคุยกันเร็วนัก ต้องระวังว่าหากการเจรจาล้มเหลว ก็มีโอกาสสูงที่ความรุนแรงรอบใหม่จะหนักกว่าเดิม

เพราะต่างฝ่ายอาจจะมองว่าอีกฝ่ายไม่จริงใจ เป็นเพราะอีกฝ่าย กระบวนการจึงล้มเหลว ดังนั้น ต้องพยายามปิดประตูความล้มเหลวให้มากที่สุด ในสถานการณ์จริง ทีมเจรจาจะมีการพักเบรกเป็นระยะ เพื่อปรึกษาหารือกันภายในหรือลดความตึงเครียดที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจา

### **บทบาทของฝ่ายที่สามในการเจรจาและการแก้ไขความขัดแย้ง**

บทบาทของ "คนกลาง" หรือฝ่ายที่สามในการเจรจาแก้ไขความขัดแย้ง (Third Party in Negotiation and Conflict Resolution) มีหลายบทบาทและมีน้ำหนักแตกต่างกันในการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเจรจาสันติภาพดังต่อไปนี้

1. **การอำนวยความสะดวกสนับสนุนการเจรจา (Good office)** อาทิ กรณีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มแบ่งแยกดินแดนชาวอัลบาเนียกับฝ่ายรัฐบาลยูโกสลาเวียที่มิลรัฐโคโซโว ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ซึ่งวางตัวเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกสนับสนุนการเจรจา ก็ทำหน้าที่จัดรถ จองโรงแรมให้ตัวแทนคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายมาคุยกันเอง นับเป็นบทบาทคนกลางที่อ่อนที่สุด เพราะคู่ขัดแย้งบอกให้ทำเท่านั้น หรือกรณีการเจรจาความขัดแย้งทางการเมืองเหลืองแดงของประเทศไทยครั้งหนึ่ง สถาบันพระปกเกล้าก็รับบทบาทนี้เช่นกัน
2. **การทูตแบบไปๆมาๆ (Shuttle Diplomacy)** บทบาทของฝ่ายที่สามเข้มข้นขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง เพราะผู้มีอำนาจ หรือหัวหน้าของทั้งสองฝ่ายยังไม่พร้อมที่จะเจอกัน คนกลางจึงเข้าไปทำหน้าที่พูดคุยสื่อสารกับแต่ละฝ่ายไปๆมาๆ และเอาข้อมูลมาส่งต่อแลกเปลี่ยนกัน
3. **การอำนวยความสะดวกในการพูดคุย (Facilitation)** คือการเป็นฝ่ายที่สามที่คอยนัดหมายให้คู่ขัดแย้งมาเจอกัน พูดคุยกัน ดูแลเรื่องการบริหารจัดการ การอำนวยความสะดวกในลักษณะนี้ คนกลางจะไม่มีบทบาทมากนัก และการพูดคุยที่เกิดขึ้นจะไม่มีข้อตกลงผูกพันให้คู่ขัดแย้งต้องปฏิบัติตาม
4. **การไกล่เกลี่ย (Mediation)** บทบาทฝ่ายที่สามหรือ 'คนกลาง' มีระดับเข้มข้นขึ้น ในแง่ที่เข้ามามีบทบาทในการดูแลกระบวนการ (process) มากขึ้น มีอำนาจต่อคู่ขัดแย้งได้บ้างระดับหนึ่ง มากกว่าผู้อำนวยความสะดวกในการพูดคุย
5. **การไกล่เกลี่ยด้วยอำนาจของคนกลาง (Power Mediation)** กรณีนี้ คนที่เป็นคนกลางจะมีพลัง มีอำนาจอยู่ในตนเอง เช่น สหรัฐอเมริกา หรือสหภาพยุโรป หากเข้าเป็นคนกลางการจัดการความขัดแย้งในพื้นที่ใดก็ตาม โดยตัวสถานะของความเป็นคนกลางสามารถมีอำนาจ หรืออิทธิพลเหนือคู่ขัดแย้งโดยปริยายให้ต้องปฏิบัติตาม เช่น อาจใช้อำนาจอิทธิพลมากกดดันทางเศรษฐกิจ
6. **อนุญาโตตุลาการ (Arbitration)** ฝ่ายที่สามมีอำนาจที่สามารถบังคับคู่ขัดแย้งเนื่องจากทั้งสองฝ่ายตกลงกันก่อนแล้วว่า จะให้ฝ่ายที่สามที่ทั้งสองฝ่ายเห็นชอบและเชิญเข้ามานี้ เป็นผู้ตัดสินใจเสนอทางออกให้ หลังจากที่ฝ่ายที่สามเสนอทางออกแก่ทั้งสองฝ่ายแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมรับและปฏิบัติตาม

7. **การระงับข้อพิพาททางกฎหมาย (Litigation)** บทบาทของฝ่ายที่สามจะสูงกว่าอนุญาโตตุลาการ คือ ทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งไม่ได้ร้องขอให้ฝ่ายที่สามเข้ามามีบทบาท และไม่ได้เตรียมพร้อมที่จะรับฝ่ายที่สามเลย ทว่าศาลระหว่างประเทศจะเป็นผู้ระบุว่าใครจะเข้ามาเป็นคนกลางในกรณีความขัดแย้งนั้นๆ และทุกฝ่ายก็ต้องรอฟังคำตัดสินของคนกลางที่ถูกมอบอำนาจให้ ความเข้มข้นของฝ่ายที่สามสูงมากจนบทบาทอำนาจของคู่ขัดแย้งถดถอยลงเป็นลำดับ

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า บทบาทของฝ่ายที่สามจะมีความเข้มข้นหลายระดับตั้งแต่ไม่มีอำนาจอะไรเลยจนกระทั่งถึงการมีอำนาจในการชี้ทิศทางการปฏิบัติการให้คู่ขัดแย้งต้องปฏิบัติตาม แต่โดยส่วนใหญ่แล้ว การตัดสินใจต่างๆ จะยังคงอยู่ที่คู่ขัดแย้งเป็นหลัก ไม่ได้อยู่ที่คนกลาง

สำหรับการใช้คนกลางไกล่เกลี่ย (Mediation) นั้น โดยกระบวนการจะมีลักษณะดังนี้

- เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยสมัครใจ (Voluntary process)
- เป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด หรือทำงานร่วมกับทุกฝ่าย (Neutral, Impartial, Multipartial)
- ไม่ใช้อำนาจบังคับ (No implementation power)
- จะเป็นคนในหรือคนนอก (Insiders/outside) ก็ได้ เมื่อก่อนคนคิดว่าคนกลางที่จะทำหน้าที่ได้ดีต้องเป็นคนนอกจากต่างประเทศเท่านั้น แต่ระยะหลังในวงการการจัดการความขัดแย้งเริ่มมีความคิดและมีการปฏิบัติจริงแล้วว่า “คนใน” ก็สามารถรักษาความเป็นกลางได้ ซึ่งการจะรักษาความเป็นกลางได้นั้น คนในที่ว่าอาจจะต้องประกอบกันเป็นทีมที่มาจากหลายภาคส่วน เพื่อรักษาสมดุลให้ได้

### เครื่องมือในการไกล่เกลี่ย

- **แยกพบแต่ละฝ่ายก่อน** - โดยหลักการแล้ว ขั้นตอนในลำดับต้นๆ คือ เมื่อคนกลางได้รับการร้องขอจากคู่กรณีให้เข้าไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง คนกลางจะเข้าไปหาและคุยกับแต่ละฝ่ายก่อน ว่าคนกลางมองความขัดแย้งอย่างไร และแต่ละฝ่ายคิดอย่างไร คนกลางก็ต้องพิจารณาว่าจะรับงานนี้หรือไม่ ซึ่งหลายกรณีคนกลางพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่มีทางไปได้ก็อาจไม่รับเป็นคนกลางได้
- **อธิบายวัตถุประสงค์ในการไกล่เกลี่ยให้ชัดเจนและช่วยพัฒนาวาระ/ประเด็นการพูดคุย** - อธิบายวัตถุประสงค์ของการเข้ามาไกล่เกลี่ยว่ามีเป้าหมายอะไร คนกลางสามารถช่วยพัฒนาหรือร่วมกันกับคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายในการคิดว่าน่าจะพูดคุยประเด็นอะไรบ้าง แต่คนกลางไม่มีอำนาจในการกำหนดวาระขึ้นมา วาระต้องเกิดจากคนในความขัดแย้งเท่านั้น
- **สนับสนุนการฟังอย่างตั้งใจ และสร้างความเข้าใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย** - คนกลางต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ทั้งสองฝ่ายรับฟังกันอย่างตั้งใจ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจร่วมกันของทั้งสองฝ่ายมากขึ้น

- **ทำให้ทั้งสองฝ่ายระมัดระวังการแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อกันและกัน** - คนกลางจะต้องทำให้คู่ขัดแย้งเห็นว่า วิธีคิดหรือวิธีการใดของฝ่ายเราที่มีต่ออีกฝ่าย จะสามารถย้อนกลับมาส่งผลถึงเราได้เสมอ เช่น หากฝ่ายหนึ่งใช้ความรุนแรง คู่ตรงข้ามก็จะใช้วิธีการเดียวกันกลับมา คนกลางต้องคอยสังเกตและระมัดระวังไม่ให้ทั้งสองฝ่ายส่งสัญญาณเชิงลบขึ้นมา และพยายามทำให้เห็นว่าพฤติกรรมเชิงลบเหล่านั้นจะนำไปสู่อะไร สร้างความสูญเสียแบบไหนในภายหลังได้บ้าง
- **ช่วยสร้างความไว้วางใจ** - คนกลางจะต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างทั้งสองฝ่ายให้มาก ความไว้วางใจระหว่างกันอาจเกิดขึ้นบนโต๊ะหรือนอกโต๊ะเจรจาก็ได้ หรือการเข้าไปคุยกับแต่ละฝ่ายอย่างไม่เป็นทางการก็สามารถทำได้ ยกตัวอย่าง จิมมี่ คาร์เตอร์ (Jimmy Carter) อดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา เคยเป็นคนกลางในการเจรจาความขัดแย้งระหว่างอิสราเอลและอียิปต์ คนจำนวนมากสงสัยว่าเขาทำได้อย่างไรในการทำให้ทั้งสองฝ่ายไว้วางใจกัน คาร์เตอร์มาให้สัมภาษณ์สื่อมวลชนภายหลังว่า เขาชวนผู้นำทั้งสองประเทศคุยเรื่องหลานของทั้งสองฝ่าย มื้อเย็นก็คุยแต่เรื่องหลานของแต่ละคนแต่ละฝ่าย ไม่ได้คุยเรื่องความขัดแย้งกับคู่กรณีสักเท่าใดนัก นี่ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่ง
- **ถามถึงจุดสนใจ ความจำเป็น และความกลัวที่อยู่เบื้องหลังจุดยืน** - หากคนกลางดูเพียงจุดยืนของคู่ขัดแย้ง จะทำให้กระบวนการเจรจาล้มเหลวต่อไปไม่ได้ เพราะจะจำกัดบทสนทนาเพียงจุดยืนแคๆเท่านั้น คนกลางจะต้องค้นหาเจาะลึกลงไปถึงความกังวล ความจำเป็น และความกลัวที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนของคู่ขัดแย้งให้ได้ ซึ่งจะทำให้เห็นโอกาสความเป็นไปได้ในการหาทางออกร่วมกันได้มากขึ้น
- **เป็นตัวอย่งที่ดีในการให้เกียรติ ให้ความเป็นธรรม และให้ความสำคัญกับทุกฝ่าย** - คนกลางจะต้องเป็นตัวอย่งให้เห็นว่า การเคารพให้เกียรติกันนั้นทำอย่างไร การให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายต้องทำอย่างไร รวมทั้งการรับฟังกันจริงๆนั้นทำกันอย่างไร แล้วทำให้ทั้งคู่ขัดแย้งเห็น สมมติว่าคนกลางทำงานเป็นทีมมากกว่าสองคน ในกลุ่มหรือในทีมนั้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ให้เกียรติกัน เคารพกัน ฟังกันจริงๆ การทำสิ่งเหล่านี้เป็นตัวอย่งจะสะท้อนไปถึงคู่ขัดแย้งได้
- **ช่วยสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาและยุติความขัดแย้ง** - คนกลางสามารถเสนอทางเลือกให้ทั้งสองฝ่ายตัดสินใจ แต่ต้องไม่ทำให้รู้สึกว่าคุณกลางกำลังสนับสนุนผลักดันข้อเสนอของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- **สร้างสมดุลระหว่างกระบวนการ (process) และเนื้อหา (substance) อย่างสม่ำเสมอ** - คนกลางสามารถชวนคู่ขัดแย้งพูดคุยเรื่องเนื้อหา เช่น การปฏิรูปการเมืองการปกครอง การปฏิรูปความมั่นคง ควรทำอะไรบ้าง อย่งไร แต่ก็ควรพูดคุยเรื่องกระบวนการเจรจาสลับกันไปด้วย เช่น ยกย่องบรรยากาศการพูดคุยเป็นอย่งไร รู้สึกอย่งไร กับกระบวนการที่ผ่านมา คุยครั้งต่อไปที่ไหน อย่งไร เป็นต้น เพราะหากเลือกคุยและเน้นหนักให้เนื้อหาอย่งเดียว การเจรจาล้มเหลวจะมีโอกาสถึงทางตันได้
- **หลีกเลี่ยงการถูกใช้เป็นตัวเครื่องมือของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง** - คนกลางต้องไม่ตกเป็นตัวเครื่องมือของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ต้องระมัดระวังตัวเองและมีสติอยู่เสมอ โดยธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่ละฝ่ายมักจะโน้มน้าวให้คนกลางหรือมวลชนคอยเอนเอียงเข้าข้างและให้สนใจตนเองอยู่แล้ว ทางแก้คือการใช้คนกลางเป็นทีม โดยทีมประกอบด้วยคน

หลายๆ ฝ่าย จะทำให้เหมือนกับเป็นพวกเดียวกันกับทุกฝ่ายนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป คนกลางจะเข้าสู่กระบวนการเจรจาสันติภาพ หรือกระบวนการไกล่เกลี่ยได้ต้องได้รับการยอมรับของหัวหน้าทีมเจรจาของทั้งสองฝ่าย ขึ้นอยู่กับการตกลงระหว่างกันว่า บทบาทหน้าที่ของคนกลางจะต้องโดยเฉพาะหัวหน้าทีมเจรจา หรือมากไปกว่านั้นคือสามารถคุยกับทุกคนในทีมได้ แต่ความสำคัญอยู่ที่ว่าเมื่อคุยแล้ว ต้องคุยกับทั้งสองฝ่ายอย่างเท่าเทียมกันและสม่ำเสมอเหมือนกัน อย่าทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกเหมือนถูกเลือกปฏิบัติ

การไกล่เกลี่ยมีหลายแบบหลายมิติ ที่กำลังเรียนรู้อยู่ขณะนี้ คือ ความขัดแย้งทางการเมืองอย่างรุนแรงที่มีการใช้อาวุธ การแปรเปลี่ยนทางการเมืองที่ต้องอาศัยคนกลางที่ถูกคัดเลือกมักเป็นคนที่มีความอาวุโส หรือมีการแสดงออกว่าเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดอย่างชัดเจน สหประชาชาติ (UN) จะมีบัญชีรายชื่อคนกลาง (Mediators) ที่มีประสบการณ์ทำงานในพื้นที่ความขัดแย้งทั่วโลกไว้เป็นจำนวนมาก และ 40% เป็นผู้หญิง แต่ประเด็นคือ ความขัดแย้งลักษณะนี้ คู่ขัดแย้งมักเลือกคนกลางที่ตนเองรู้จัก คู่กันเคยกันอยู่แล้ว ไม่ได้เลือกจากบัญชีรายชื่อผู้คนที่ไม่มีรู้จักที่มีอยู่จำนวนมาก

และเป็นที่น่าสนใจ คนที่มีอำนาจน้อยกว่าในความขัดแย้งมักต้องการให้มีคนกลาง แต่คนที่มีอำนาจมากกว่ามักไม่ยอมให้คนกลางเข้ามา มี 2 เหตุผลในปรากฏการณ์ดังกล่าวคือ

1) ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่ารู้สึกว่ามีอำนาจในการคุมเกม คุมสถานการณ์ได้มากกว่าอยู่แล้ว จึงไม่อยากให้คนอื่นเข้ามามีส่วนในการคุมเกม กล่าวคือ การมีคนกลางคือการยกระดับอำนาจของทั้งสองฝ่ายให้เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ย่อมทำให้คนที่มีความอำนาจมากกว่าแต่เดิมอยู่แล้วไม่ชอบใจนัก และ

2) การมีคนกลางเข้ามาคือการยอมรับสถานะของคู่ขัดแย้ง ดังนั้น ฝ่ายรัฐมักมีแนวโน้มไม่ยอมรับให้ใครเข้ามายกระดับฐานะ และสร้างความชอบธรรมให้กับฝ่ายต่อต้านรัฐ โดยเหตุนี้ การเจรจาระหว่างรัฐกับกลุ่มติดอาวุธมักทำในทางลับ เพื่อไม่ให้ทั่วโลกเห็นว่าคนกลางเข้ามายอมรับสถานะของกลุ่มติดอาวุธที่ต่อต้านรัฐ ด้วยเหตุผลเดียวกัน ฝ่ายติดอาวุธต้องการให้คนกลางเข้ามาเพื่อหวังผลสื่อสารกับนานาชาติ ต้องการให้สหประชาชาติเข้ามาเพื่อเป็นข่าว ดังนั้น อยู่ที่คนกลางต้องหาทางออกแบบไหน การไกล่เกลี่ยอาจเป็นเรื่องอ่อนไหว ทั้งสามฝ่ายรวมทั้งคนกลางจึงต้องร่วมออกแบบว่าจะเรียกกระบวนการเหล่านี้ร่วมกันว่าอย่างไร และระหว่างกระบวนการสามารถตกลงกันทั้งสามฝ่ายได้ว่าจะเปิดเผยต่อสาธารณะมากน้อยอย่างไร

ชุดความรู้ IPP เป็นการสรุปความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสันติภาพจากวิทยากรซึ่งได้รับเชิญมาแลกเปลี่ยนในเวทีเรียนรู้ (Learning Platform) อันเป็นพื้นที่กลางที่ประกอบด้วยคนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีภูมิหลังและความเห็นทางการเมืองที่แตกต่างหลากหลายมาร่วมพูดคุยกัน วง IPP นี้ริเริ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2554 ด้วยความร่วมมือจากสถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, สถาบันวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรมภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ศูนย์ข่าวสารสันติภาพ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สถาบันสิทธิมนุษยชนและสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล, สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า, ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้, มูลนิธิเบิร์กฮอฟ, และศูนย์ความร่วมมือทรัพยากรสันติภาพ