



# คู่มือการจัดการความขัดแย้ง เบื้องต้น

---

ศูนย์ความร่วมมือทรัพยากรสันติภาพ



## คู่มือการจัดการความขัดแย้งเบื้องต้น ศูนย์ความร่วมมือทรัพยากรสันติภาพ

พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2564

จำนวน 300 เล่ม

จัดพิมพ์โดย ศูนย์ความร่วมมือทรัพยากรสันติภาพ (PRC)

การจัดพิมพ์คู่มือนี้ได้รับการสนับสนุนจาก กระทรวงต่างประเทศ

สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี

ปกและรูปเล่ม: สติติย์ แหลมกล้า

พิมพ์ที่: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์ โทร. 02-879-9154

### ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

คู่มือการจัดการความขัดแย้งเบื้องต้น.-- กรุงเทพฯ: ศูนย์ความร่วมมือ

ทรัพยากรสันติภาพ, 2564.

88 หน้า.

1. การบริหารความขัดแย้ง. I. ชื่อเรื่อง.

303.69

ISBN 978-616-407-579-5

# สารบัญ

บทนำ	4
การเตรียมความพร้อม	6
<b>ส่วนที่ 1 ฉันทับกับความขัดแย้ง</b>	
กิจกรรมที่ 1.1 สถานีสำรวจความเห็น	11
กิจกรรมที่ 1.2 เข้าใจความขัดแย้ง-ความรุนแรง	16
กิจกรรมที่ 1.3 เข้าใจประเภทของความรุนแรง	21
<b>ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความขัดแย้ง</b>	
กิจกรรมที่ 2.1 ต้นไม้ความขัดแย้ง	25
กิจกรรมที่ 2.2 แผนที่ตัวแสดงและความสัมพันธ์	33
กิจกรรมที่ 2.3 การวิเคราะห์ความต้องการของตัวแสดงผ่าน เครื่องมือหัวหอม	40
<b>ส่วนที่ 3 การเจรจา/ไกล่เกลี่ยเพื่อหาทางออกของความขัดแย้ง</b>	
กิจกรรมที่ 3.1 การเจรจาสองฝ่าย	48
กิจกรรมที่ 3.2 ทักษะการไกล่เกลี่ย	61
กิจกรรมที่ 3.3 การไกล่เกลี่ยโดยฝ่ายที่สาม	66
หลักการเบื้องต้นของการไกล่เกลี่ย	77
<b>ทบทวนกิจกรรมที่ 1.1: ภาพอนาคตและบทบาทตนเอง</b>	
ต่อกระบวนการสันติภาพ	85
สรุปการอบรม	87

## บทนำ

### ทำไมต้องมีคู่มือการจัดการความขัดแย้งเบื้องต้น

การหาทางออกต่อปัญหาความขัดแย้งและสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี ต้องอาศัยการขับเคลื่อนงานด้านความรู้ ซึ่งในช่วงที่ผ่านมา นักกิจกรรมและกลุ่มภาคประชาสังคมหลากหลายกลุ่ม ได้ขยายพื้นที่กระบวนการเรียนรู้เรื่องสันติภาพและความขัดแย้ง เพื่อหนุนเสริมองค์ความรู้ให้กับกลุ่มประชาชนทั่วไปเข้าใจและเป็นตัวคูณสนับสนุนสันติภาพในพื้นที่ ศูนย์ความร่วมมือทรัพยากรสันติภาพซึ่งเป็นองค์กรสนับสนุนงานความรู้เพื่อการเปลี่ยนผ่านความขัดแย้ง (Conflict transformation) จึงได้พัฒนาคู่มือนี้ขึ้นมาเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการขยายพื้นที่การเรียนรู้ และเพื่อสนับสนุนกลุ่มคนทำงานนักกิจกรรมให้มีความรู้ ทักษะ และความมั่นใจในการเป็นผู้ดำเนินกระบวนการด้านการจัดการความขัดแย้งเบื้องต้น

### คู่มือนี้สำหรับใคร

คู่มือนี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับนักปฏิบัติงานภาคประชาสังคม ซึ่งครอบคลุมถึง กลุ่ม ชมรม มูลนิธิ สถาบัน เครือข่าย หรือชุมชนที่มีกิจกรรมการเคลื่อนไหวทางสังคมเพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม และผู้ที่ต้องการเรียนรู้และ/หรือขับเคลื่อนให้เกิดสันติภาพในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี อย่างไรก็ตาม นักปฏิบัติงานภาคประชาสังคมสามารถนำคู่มือนี้ไปใช้ในที่อื่นได้เช่นกัน แต่อาจต้องปรับเปลี่ยนตัวอย่าง/คำถามและอื่นๆ ให้สอดคล้องกับบริบทความขัดแย้งของพื้นที่นั้นๆ

## เนื้อหาของคู่มือประกอบด้วยอะไรบ้าง

เนื้อหาของคู่มือประกอบไปด้วย แนวคิด วัตถุประสงค์และเครื่องมือในการดำเนินกิจกรรม เพื่อทำความเข้าใจการมองเห็นลักษณะความขัดแย้ง มุมมองต่อความขัดแย้ง การวิเคราะห์สาเหตุ ผู้ที่เกี่ยวข้องในความขัดแย้ง และหลักการพื้นฐานของการเจรจาเพื่อสันติภาพในระดับชุมชน

เค้าโครงของคู่มือมี 3 ส่วนหลัก คือ

### 1. ฉันทับความขัดแย้ง

- 1.1 สถานที่สำรวจความเห็น
- 1.2 เข้าใจความขัดแย้ง-ความรุนแรง
- 1.3 เข้าใจประเภทของความรุนแรง

### 2. การวิเคราะห์ความขัดแย้ง

- 2.1 ต้นไม้ความขัดแย้ง
- 2.2 แผนที่ตัวแสดงและความสัมพันธ์
- 2.3 วิเคราะห์ความต้องการของตัวแสดงผ่านเครื่องมือหัวหอม

### 3. การเจรจา/ไกล่เกลี่ยเพื่อหาทางออกของความขัดแย้ง

- 3.1 การเจรจาสองฝ่าย
- 3.2 ทักษะการไกล่เกลี่ย
- 3.3 การไกล่เกลี่ยโดยฝ่ายที่สาม

**หมายเหตุ:** คู่มือเล่มนี้นำเสนอแนวคิดและเครื่องมือเพื่อเป็นทางเลือกให้นักกิจกรรมนำไปใช้วิเคราะห์และทำความเข้าใจความขัดแย้งและการเจรจาเพื่อหาทางออกจากความขัดแย้งในเบื้องต้นเท่านั้น

# การเตรียมความพร้อม

## 1. การเตรียมทีมผู้ดำเนินการหรือกระบวนกร

ก่อนจัดกิจกรรมทีมผู้ดำเนินการหรือกระบวนกรในการอบรมควรทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการอบรม ผ่านการทบทวนเนื้อหาองค์ความรู้ ขั้นตอนและอุปกรณ์สำหรับการอบรม การมีทีมอบรมเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะทำให้เกิดการผสมผสานประสบการณ์ ความรู้ และทักษะการอบรมของผู้ดำเนินการแต่ละคน รวมทั้งช่วยเกื้อกูลสนับสนุนกันและกันในทีม ทีมจัดอบรมควรเตรียมความพร้อมด้วยการแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน ทำความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการอบรมนี้ในแนวทางเดียวกัน ทำความเข้าใจวัฒนธรรมหรือสไตล์การทำงานของแต่ละคน รวมถึงเตรียมการเมื่อเกิดประเด็นความขัดแย้งหรือประเด็นปัญหาเฉพาะหน้าใครจะเป็นคนจัดการอย่างไร การเตรียมการจัดการจะช่วยให้ผู้ดำเนินการรู้สึกมั่นใจและช่วยให้กระบวนการอบรมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

ในฐานะผู้ดำเนินการ การเตรียมกิจกรรมไม่ใช่แค่เตรียมขั้นตอนการทำกิจกรรมเท่านั้นแต่จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย ดังนี้

- **วิเคราะห์ผู้เข้าร่วม** ว่าเป็นกลุ่มใด มีพื้นฐานความรู้สิ่งที่กำลังจะอบรมมากน้อยเพียงใด ช่องว่างทางความรู้ของผู้เข้าร่วมในกลุ่มเดียวกันเป็นอย่างไร ผู้เข้าร่วมมีจำนวนเท่าไร สัดส่วนหญิงชายเป็นอย่างไร การรู้จักผู้เข้าร่วมจะช่วยให้ผู้ดำเนินการหรือกระบวนกรสามารถออกแบบกิจกรรมให้ตรงกับลักษณะของผู้เข้าร่วมได้ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเท่าเทียมกัน เช่น หากผู้เข้าร่วมไม่มีความรู้พื้นฐานเรื่องสันติภาพและความขัดแย้งมาก่อน ทีมผู้ดำเนินการจำเป็นต้อง

สื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายที่สุดเพื่อให้ผู้เข้าร่วมตามเนื้อหา การอบรมได้ทัน หรือกรณีมีผู้เข้าร่วมที่ไม่ค่อยแสดงความเห็น กับผู้เข้าร่วมที่แสดงความเห็นมากเกินไป ทีมผู้ดำเนินการควร เตรียมรับมือผู้เข้าร่วมที่มีบุคลิกแตกต่างกันนี้ เป็นต้น

- **คาดการณ์ล่วงหน้า** ผู้ดำเนินการและทีมจำเป็นต้องทำความเข้าใจกิจกรรมให้ได้มากที่สุด หากไม่เคยทำกิจกรรมนั้นมาก่อน ควรทดลองทำด้วยตนเองเพื่อจะได้เข้าใจขั้นตอนต่างๆ ที่สำคัญ จะช่วยให้คาดการณ์ได้ว่าเมื่อผู้เข้าร่วมทำกิจกรรมนั้นแล้วจะมี คำถามใดตามมาบ้าง และผู้ดำเนินการจะเตรียมคำตอบอย่างไร
- หัวใจสำคัญของการทำกิจกรรมไม่ใช่ขั้นตอนกิจกรรมเพียง อย่างเดียว แต่คือการ**เข้าใจสาระสำคัญของแต่ละกิจกรรม** และ รู้ว่าต้องการให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้เรื่องอะไร ความเข้าใจนี้จะช่วยให้ผู้ดำเนินการไม่หลงประเด็นและนำพาผู้เข้าร่วมให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของกิจกรรมได้ ผู้ดำเนินการจำเป็นต้องถามตัวเอง ทุกครั้งว่า กิจกรรมนี้ทำแล้วผู้เข้าร่วมจะได้เรียนรู้ความเข้าใจ อะไรใหม่ หรือได้ทักษะอะไรบ้าง
- **ขั้นตอนไหนของกิจกรรมคือขั้นตอนที่สำคัญที่สุด** ผู้ดำเนินการ มักกังวลว่าจะหลงลืมขั้นตอนต่างๆ ของกิจกรรมและเกรงว่าหาก ทำไม่ครบแล้วจะไม่บรรลุเป้าที่วางไว้ อย่างไรก็ตามผู้ดำเนินการ ไม่จำเป็นต้องท่องจำขั้นตอน แต่ต้องรู้ว่ากิจกรรมที่กำลังทำนั้น มีขั้นตอนไหนสำคัญที่สุด และหากตกหล่นขั้นตอนนี้ไปแล้วจะ ทำให้ผู้เข้าร่วมไม่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมนั้น
- หลังจากออกแบบหรือคัดเลือกกิจกรรมสำหรับกลุ่มผู้เข้าร่วมได้ แล้ว ผู้ดำเนินการต้องทำความเข้าใจว่า**สาระสำคัญของกิจกรรม เหล่านั้นเชื่อมโยงกันอย่างไร** คู่มือเล่มนี้ไม่ได้ออกแบบให้ต้อง ทำทุกกิจกรรมแต่ผู้ใช้คู่มือสามารถเลือกหยิบกิจกรรมที่เห็นว่า

เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างอิสระ อย่างไรก็ตาม ผู้ใช้หรือผู้ดำเนินกิจกรรมจำเป็นต้องเข้าใจว่าเลือกกิจกรรมต่างๆ เพราะอะไร และกิจกรรมเหล่านั้นเชื่อมร้อยกันอย่างไร



โปรดตระหนักว่าบทบาทของคุณอยู่ในฐานะผู้ดำเนินการหรือกระบวนการซึ่งหมายถึงผู้อำนวยการความสะดวกสำหรับกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและจากการแลกเปลี่ยนกับผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ อันจะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมได้ตกผลึกทางความคิดสำหรับเนื้อหากิจกรรมเป็นไปเพื่อช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมตั้งคำถามและหาคำตอบตามแนวทางของตัวเอง รวมทั้งประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของตน ทั้งนี้ในฐานะผู้ดำเนินการ คุณไม่พึงคาดหวังว่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกสิ่ง คุณไม่จำเป็นต้องมีคำตอบสำหรับทุกประเด็นคำถาม แต่คุณชวนกลุ่มผู้เข้าร่วมให้หาคำตอบหรือแก้ปัญหาด้วยกัน หรือคุณสามารถ “แขวน” คำถามไว้ก่อน เพื่อที่คุณหรือผู้เข้าร่วมจะร่วมกันหาคำตอบในภายหลัง ทั้งนี้ผู้ดำเนินการเป็นผู้ทำหน้าที่กระตุ้นหรือส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมได้นำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทของตนทั้งชีวิตส่วนตัวและในการทำงาน

## 2. การเตรียมอุปกรณ์

ก่อนอบรม ทีมผู้ดำเนินการควรตรวจสอบสถานที่ว่าเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมทำกิจกรรม

## 3. การเริ่มต้นและการต้อนรับ [10-15 นาที]

เริ่มต้นด้วยการกล่าวต้อนรับผู้เข้าร่วมโดยทีมผู้ดำเนินการ หรือผู้มีตำแหน่งอาวุโสในชุมชนหรือในองค์กรของคุณ หลังจากนั้นเริ่มต้นแนะนำตัวเองและทีมงาน พร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมใน



ครั้งนี้ให้ผู้เข้าร่วมทุกคนได้รับรู้ และการอบรมนี้ในฐานะทีมผู้ดำเนินการคาดว่าจะมีประโยชน์กับผู้เข้าร่วมอย่างไร

#### 4. การแนะนำตัวผู้เข้าร่วม [10-15 นาที]

เชิญให้ผู้เข้าร่วมแนะนำตัวโดยผู้ที่สมัครใจเริ่มก่อน โดยขอให้แนะนำชื่อ องค์กร จังหวัด หรือ ชุมชนที่อาศัยอยู่ และความคาดหวังที่มีต่อกิจกรรม (ในระหว่างที่ผู้เข้าร่วมแนะนำตัว ผู้ดำเนินการควรจดบันทึกสิ่งที่ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรื่องความคาดหวังเพื่อใช้สำหรับดำเนินกิจกรรมและนำมาสรุปหรือชวนผู้เข้าร่วมคิดในตอนสุดท้าย)

#### 5. การกำหนดข้อตกลงหรือกติกา [10-15 นาที]

ผู้ดำเนินการชวนผู้เข้าร่วมกำหนดกติการ่วมกันหรือไม่นั้นแล้วแต่ดุลพินิจของผู้ดำเนินการถึงลักษณะและความสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วม หรือเนื้อหาของกิจกรรม โดยการออกแบบกติการ่วมกันมีความสำคัญเพราะจะช่วยให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและเคารพกติการากขึ้น ไม่ใช่เป็นกติกาที่ทางผู้ดำเนินการเป็นฝ่ายเสนอต่อผู้เข้าร่วม กติกาจะช่วยเอื้ออำนวยให้กิจกรรมสามารถดำเนินไปได้ตามที่ตั้งเป้าไว้ โดยการกำหนดกติการ่วมกันมีหลายรูปแบบ ประเด็นสำคัญคือการร่วมกันสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมให้ผู้เข้าร่วมเคารพกัน รู้สึกปลอดภัยและการอภิปรายความคิดเห็นและความรู้สึกได้อย่างอิสระ นอกจากนี้กติกาอาจส่งผลถึงกระบวนการแก้ไขข้อพิพาท และข้อขัดแย้งที่มีต่อกัน อย่างไรก็ตามเพื่อให้กิจกรรมสามารถดำเนินไปได้อย่างลุล่วงตามข้อตกลง ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้เข้าร่วมเป็นสำคัญ

หากผู้ดำเนินการเห็นว่าควรวางกติการ่วมกัน ผู้ดำเนินการชวนผู้เข้าร่วมระดมความคิดเห็นถึงกติกาหรือกฎพื้นฐานในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยสามารถใช้วิธีให้แต่ละคนเสนอในวงใหญ่แบบเปิดเผยหรือเขียนการ์ดบัตรคำและชวนทุกคนดูเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน

### ๐๐๐ ตัวอย่างของกติกา

- เราช่วยกันถกเถียงประเด็น ไม่ใช่ถกเถียงตัวบุคคล
- เรากล้าแสดงออกถึงความคิดของเราแต่ไม่ก้าวร้าว
- เราไม่ขัดจังหวะเพื่อนขณะที่เพื่อนแสดงความคิดเห็น
- เราไม่ล้อเลียนหรือหัวเราะเยาะเพื่อนเมื่อเพื่อนแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึก
- ให้โอกาสทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเท่า ๆ กัน
- ร่วมรักษาความลับโดยไม่นำเรื่องราวและความรู้สึกของเพื่อนหรือไม่อ้างอิงถึงสิ่งที่เพื่อนพูดไปแล้วสู่คนข้างนอก
- ยกมือ ถ้าเราต้องเสนอความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมกับการแลกเปลี่ยน

## 6. อธิบายกำหนดการและตารางกิจกรรม

ผู้ดำเนินการควรนำเสนอเค้าโครงของกิจกรรมทั้งหมดให้ผู้เข้าร่วมรับรู้ว่าจะมีกิจกรรมอะไรบ้าง และระยะเวลาของกิจกรรมเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้รับรู้ถึงเนื้อหาและเตรียมพร้อมสำหรับการเข้าร่วมกิจกรรม

| แหล่งข้อมูล การต้อนรับผู้เข้าร่วม จาก *Conflict Management Training Manual* (2016), Centre for Conflict Resolution, Cape Town, South Africa.

# ส่วนที่ 1

## ฉันทักกับความขัดแย้ง

### กิจกรรมที่ 1.1 สภานีสำรวจความเห็น

**วัตถุประสงค์:** เพื่อสำรวจมุมมองของผู้เข้าร่วมต่อสถานการณ์จังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี

**เวลา:** 90 นาที

**อุปกรณ์:** 1. ฟลิปชาร์ต  
2. เทปกระดาษขาว

#### ขั้นตอนดำเนินกิจกรรม

1. เขียนคำถาม 5 ข้อลงในกระดาษฟลิปชาร์ต แผ่นละ 1 ข้อ ติตรอบๆ ห้อง ดังนี้

- สันติภาพสำหรับท่าน คืออะไร?
- ท่านคิดว่าปมความขัดแย้งของจังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี คืออะไร?
- ท่านคิดว่าผลกระทบสำคัญของความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี คือ...
- ท่านคิดว่าจังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี จะสงบได้ถ้า...?
- ภาพสามจังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี ที่ท่านอยากเห็นใน 10 ปีข้างหน้า?

2. ชี้แจงคำถามทั้ง 5 ข้อ และย้ำว่าเป็นการสำรวจความเห็นของกลุ่ม ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ขอให้ผู้เข้าร่วมทุกคนเขียนคำตอบตามความคิดเห็นของตนเองในทุกสถานี หากเห็นด้วยกับคำตอบของเพื่อน ไม่ต้องเขียนซ้ำ ให้ใส่เครื่องหมาย/หลังคำตอบ

3. ให้เวลา 10 นาที ระหว่างที่ผู้เข้าร่วมกำลังตอบคำถาม ผู้ดำเนินการเดินไปตามสถานีต่างๆ เพื่ออธิบายคำถามเพิ่มเติมหากผู้เข้าร่วมมีข้อสงสัย และสังเกตคำตอบในแต่ละสถานี

4. เมื่อครบ 10 นาที หรือสังเกตว่าทุกคนเขียนครบทุกสถานีแล้ว แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมเป็น 5 กลุ่ม ให้แต่ละกลุ่มช่วยสรุปคำตอบของแต่ละสถานี และตั้งข้อสังเกต ให้เวลา 10 นาที และนำเสนอกลุ่มละ 3 นาที (ทั้งนี้ หากเวลาจำกัด ให้ผู้ดำเนินการชวนดูแต่ละสถานีเอง)

### คำถามชวนแลกเปลี่ยนในแต่ละข้ออาจเป็นดังนี้

- 1) สันติภาพในจังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี สำหรับท่าน คือ...
  - ความหมายสันติภาพของคนในท้องถิ่นเหมือนหรือต่างกันอย่างไร?
  - จัดหมวดหมู่ความหมายของสันติภาพได้หรือไม่ เราจะจัดหมวดหมู่อย่างไร?
  - สำหรับในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี ใครคือผู้กำหนดความหมายของคำว่าสันติภาพ?
  - เราจะกำหนดสันติภาพที่เราต้องการจะเห็นได้หรือไม่ และเราต้องทำอะไรบ้าง?
- 2) ท่านคิดว่าปมความขัดแย้งของจังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี คือ...
  - ในบรรดาปมความขัดแย้งเหล่านี้ (สิ่งที่ผู้เข้าร่วมเขียนในกระดาษ) อะไรคือปมความขัดแย้งหลัก เพราะเหตุใด?
  - เหตุใดเราจึงเห็นปมความขัดแย้งแตกต่างกัน?
  - การมองปมความขัดแย้งที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดปัญหาหรือไม่อย่างไร?

- 3) ท่านคิดว่าผลกระทบของความไม่สงบในสามจังหวัด/ปาตานี คือ...
- ในความเห็นของท่าน อะไรคือผลกระทบสำคัญที่สุดในเวลานี้?
  - ผลกระทบสำคัญเหล่านี้ส่งผลต่อใคร และในระดับใดบ้าง?
  - ผลกระทบเหล่านี้ ส่งผลต่อการอยู่ร่วมกันในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้อย่างไร?
- 4) ท่านคิดว่าจังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี จะสงบได้ ถ้า...
- อะไรเป็นปัจจัยหรือเงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสงบ?
  - เห็นความคาดหวังต่อหน่วยงาน องค์กร บุคคลในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
  - ทำอย่างไรภาคประชาสังคมจึงจะผลักดัน/ขับเคลื่อนแนวทางการจัดการความขัดแย้งไปสู่สันติภาพ?
  - ท่านคิดว่าท่านจะมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการทำให้จังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร?
- 5) ภาพชายแดนใต้/ปาตานีที่ท่านอยากเห็นใน 10 ปีข้างหน้าคือ...
- ความหวังที่แต่ละคนมีต่อการแก้ปัญหาสามจังหวัด/ปาตานีมีอะไรบ้าง?
  - เหตุใดความหวังเหล่านี้จึงสำคัญกับตัวท่าน?
  - ท่านคิดว่าความหวังและทัศนคติต่ออนาคตนี้เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ อย่างไร?

5. เมื่อชวนดูครบทั้ง 5 คำถาม ผู้ดำเนินการชวนแลกเปลี่ยน ดังนี้:
- ▶ มีคำถามต่อประเด็นคำตอบของเพื่อนที่อยู่บนฟลิปชาร์ตหรือไม่ (เปิดโอกาสให้ถามคำถามได้เลย ทั้งนี้หากผู้เขียนคำตอบนั้นไม่แสดงตัวหรือไม่ต้องการที่จะตอบคำถาม ให้ผู้ดำเนินการชวนพิจารณาถึงเหตุผลเบื้องหลังคำตอบ)
  - ▶ มีประเด็นอะไรที่เราไม่เคยรับรู้มาก่อน และรู้สึกอย่างไรที่ได้รับรู้สิ่งนั้น

- ▶ สรุปสถานการณ์ที่ผ่านมาดีขึ้นหรือแย่ลงในแง่ไหนบ้าง
- ▶ เราเห็นปัจจัยหรือปรากฏการณ์อะไรที่นำมาสู่สถานการณ์ที่ดีขึ้นและแย่ลงบ้าง

6. ผู้ดำเนินการสะท้อนเพื่อสรุปประเด็นที่น่าสนใจของแต่ละคำถาม โดยขึ้นอยู่กับคำตอบของกลุ่ม และเพิ่มเติมว่าในการอบรมครั้งนี้เราจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นเหล่านี้ โดยในวันสุดท้ายเราจะกลับมาดูประเด็นเหล่านี้อีกครั้ง

## แนวทางการสรุป

1. ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง แนวทางจัดการความขัดแย้งล้วนแตกต่างกันในแต่ละคนด้วยเงื่อนไขและบริบทเฉพาะของแต่ละบุคคล
2. จากคำตอบที่แลกเปลี่ยนเราจะเห็นได้ว่า สันติภาพ มีความหมายที่หลากหลายขึ้นอยู่กับแต่ละคนหรือกลุ่มคน
3. การที่เราได้รับรู้ รับฟัง แลกเปลี่ยนกับคนกลุ่มต่างๆ จะเป็นพื้นฐานของการนำไปสู่การได้ยินได้ฟังกันในระดับเบื้องต้น
4. ที่สำคัญหากเรามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันแต่มีเป้าหมายคล้ายๆ กัน เราจะช่วยกันอย่างไร การทำงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ให้ได้มากที่สุดจึงสำคัญต่อการหาทางออกจากความขัดแย้ง
5. กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมเพื่อสำรวจความคิดเห็น มุมมอง ความรู้สึกของคนที่หลากหลายเกี่ยวกับสถานการณ์ความขัดแย้งเบื้องต้นเท่านั้น หลังจากทำกิจกรรมหลังจากนี้ครบแล้วอาจชวนย้อนดูว่ามุมมองความคิดเห็น การรับรู้ และความเข้าใจต่อสถานการณ์ของเราต่างจากตอนทำกิจกรรมแรกนี้อย่างไร (ดูหน้า 85-86)

### ข้อพึงระวัง



ควรชี้ให้เห็นความหลากหลายของความเห็นโดยไม่ชี้ว่าความเห็นเหล่านั้นผิดหรือถูก



การนิยามคำว่า “สันติภาพ” อาจมีความแตกต่างและผันแปรไปตามความเชื่อ การให้คุณค่า และวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลหรือสังคม ในบางกรณีสันติภาพหมายถึงสันติภาพเฉพาะกลุ่มของตน ซึ่งอาจทำให้เกิดการละเมิดสันติภาพของคนอื่นหรือกลุ่มอื่นด้วย ทั้งนี้ คำว่าสันติภาพในบางสังคมอาจมีความหมายที่ส่งผลให้ผู้คนมีความรู้สึกเป็นลบเนื่องจากประสบการณ์การกดขี่ในนามของสันติภาพ สำหรับแนวคิดที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการศึกษาด้านสันติภาพ คือ แนวคิดเรื่องสันติภาพเชิงลบและสันติภาพเชิงบวก โดย โยฮัน กัลตุง (ค.ศ.1964) ได้อธิบายสันติภาพ 2 ประเภทไว้ดังนี้

- **สันติภาพเชิงบวก** หมายถึง สภาวะที่ไร้ความรุนแรงทางวัฒนธรรมและความรุนแรงเชิงโครงสร้าง หรือเป็นสภาวะที่ผู้คนมีสิทธิและเสรีภาพที่เท่าเทียมกัน มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ปราศจากการเอารัดเอาเปรียบ มีความยุติธรรม และมีความสมดุลทางธรรมชาติ
- **สันติภาพเชิงลบ** หมายถึง สภาวะที่ปราศจากความรุนแรงทางตรง หรือเป็นสภาวะที่ปราศจากการใช้ความรุนแรงหรือการทำสงคราม

66

**สันติภาพเชิงบวก +**  
**การเคารพศักดิ์ศรี เสรีภาพ ความยุติธรรม**  
**ความสมดุลทางธรรมชาติ**

**สันติภาพเชิงลบ -**  
**ภาวะปราศจากความรุนแรง**  
**ปราศจากสงคราม**

99

## กิจกรรมที่ 1.2 **เข้าใจความขัดแย้ง-ความรุนแรง**

### วัตถุประสงค์ :

1. สำรวจและทบทวนความเข้าใจเรื่องความขัดแย้งและความรุนแรง
2. วิเคราะห์มุมมองที่แตกต่างต่อความขัดแย้งและความรุนแรง
3. เข้าใจความรุนแรงทางตรง ความรุนแรงเชิงโครงสร้าง และความรุนแรงทางวัฒนธรรม
4. แบ่งปันประสบการณ์และการจัดการกับความขัดแย้ง

เวลา: 60 นาที (เวลาที่ใช้อาจปรับได้ตามความเหมาะสม)

อุปกรณ์: ข้อความบน PowerPoint

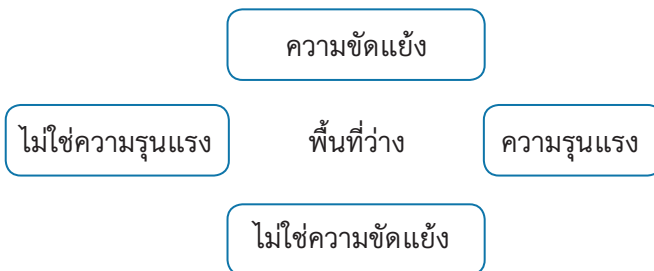
### **ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม**

1. เตรียมข้อความบน PowerPoint ดังนี้
  - a. ในระหว่างการชุมนุมประท้วง ผู้ชุมนุมเผาหน้ากากนักการเมือง
  - b. ผู้หญิงคนหนึ่งตื่นขึ้นมากลางดึกเพราะได้ยินเสียงดังมาจากห้องนั่งเล่น เธอเดินลงไปข้างล่างและเห็นขโมยกำลังรื้อข้าวของของเธอ จึงคว้าแจกันใบใหญ่ตีหัวขโมยจนสลบ
  - c. ชาวบ้านถูกขับไล่ออกจากพื้นที่ทำกินของตนจากการประกาศเขตป่าสงวน
  - d. ประเทศ ก. ได้ละเมิดสิทธิมนุษยชนพลเมืองตนเอง ทำให้ประเทศ ข. ซึ่งให้ความสำคัญกับประเด็นสิทธิมนุษยชนคว่ำบาตรด้วยการยกเลิกการค้ากับประเทศ ก. ประเทศ ก. อ้างว่าข้อกล่าวหาดังกล่าวไม่เป็นความจริง และตอบโต้ด้วยการเรียกเจ้าหน้าที่การทูตกลับประเทศตน
  - e. สามีข่มขืนภรรยา



- f. เด็กอายุ 3 ขวบเห็นนกอยู่บนถนนที่มีรถพลุกพล่านจึงวิ่งลงไปเพื่อจับนก พ่อเด็กเห็นเข้ารีบคว้าตัวไว้ พ่อเด็กตบหน้าและตะคอกว่า “อย่าลงไปบนถนน เดี่ยวรถก็ชนเอาหรือ!” เด็กร้องไห้
- g. ในระหว่างการแข่งกีฬาจังหวัด กองเชียร์สโมสร ก. ร้องเพลงเชียร์ระหว่างที่คะแนนขึ้นนำสโมสร ข.
- h. ในระหว่างการแข่งกีฬาจังหวัด กองเชียร์สโมสร ก. ร้องเพลงเชียร์ระหว่างที่คะแนนขึ้นนำสโมสร ข. ตอนท้ายเกมสถานการณ์ดุเดือดมากขึ้น เพลงที่ร้องกลายเป็นเพลงดูหมิ่นอัตลักษณ์ชาติพันธุ์ฝ่ายตรงข้าม
- i. ในระหว่างการแข่งกีฬาจังหวัด กองเชียร์สโมสร ก. ร้องเพลงเชียร์ระหว่างที่คะแนนขึ้นนำสโมสร ข. ตอนท้ายเกมสถานการณ์ดุเดือดมากขึ้น เพลงที่ร้องกลายเป็นเพลงดูหมิ่นอัตลักษณ์ชาติพันธุ์ฝ่ายตรงข้าม ในนาทีสุดท้าย ทีมบอลสโมสร ก. เริ่มขว้างปาข้าวของใส่กรรมการและนักฟุตบอลทีมตรงข้าม

2. เตรียมข้อความบนกระดาษ A4 ข้อความละ 1 แผ่น ดังนี้: “ความรุนแรง” “ไม่ใช่ความรุนแรง” “ความขัดแย้ง” และ “ไม่ใช่ความขัดแย้ง” ตัดไว้ที่ผนังทั้ง 4 ด้านของห้อง ตามรูป



3. ชี้แจงว่ากิจกรรมนี้จะมีข้อความเพื่อให้แต่ละคนเลือกว่า ข้อความนั้น เป็น “ความขัดแย้ง” หรือ “ความรุนแรง” หรือ “ไม่ใช่ความขัดแย้ง” หรือ “ไม่ใช่ความรุนแรง” โดยให้ยืนในตำแหน่งตามความคิดเห็นของตนเอง
4. ผู้ดำเนินการนำเสนอที่ละข้อความ และให้เวลาผู้เข้าร่วมเลือก ยืนตามตำแหน่งที่คิดว่าเหมาะสม

## ข้อเสนอแนะ

หากมีเวลาน้อยทำให้ไม่สามารถทำได้ทุกข้อ หรือเห็นว่าไม่จำเป็นต้อง ทำทุกข้อ ผู้ดำเนินการอาจเลือกใช้บางข้อแล้วแต่พิจารณา โดยแต่ละ ข้อมีแง่มุมต่างกันออกไป ดังนี้

- ข้อ a, c และ d เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเมืองความขัดแย้ง
- ข้อ b, e และ f เป็นเรื่องใกล้ตัวหรือเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวัน ที่ผู้เข้าร่วมอาจจะเห็นว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้โดยทั่วไป โดยเฉพาะข้อ e ที่ช่วยชี้ให้เห็นประเด็นเพศสภาพ
- ข้อ g, h และ i แนะนำให้ทำเรียงตามลำดับและการทำทั้งสามข้อ จะช่วยทำให้เห็นความขัดแย้งที่สามารถจะพัฒนาให้มีระดับที่รุนแรง ขึ้นได้

นอกจากนี้ ผู้ดำเนินการอาจเลือกข้อที่คิดว่าจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ หลากหลายก็ได้

5. ในแต่ละข้อ เมื่อทุกคนเลือกที่ยืนแล้ว ให้สุ่มถามความเห็นของ คนที่ยืนตำแหน่งต่าง ๆ ว่าทำไมถึงยืนตำแหน่งที่ยืนอยู่ โดยเลือกถามคนละ ตำแหน่ง 2-3 คน ก่อนที่จะไปข้อความถัดไป
6. เมื่อทำครบทุกข้อความแล้ว ชวนกลุ่มแลกเปลี่ยนกัน ดังนี้
  - มีข้อสังเกตอะไรต่อกิจกรรมนี้บ้าง
  - คิดว่า ความขัดแย้งคืออะไร และ ความรุนแรงคืออะไร

- ความขัดแย้งและความรุนแรงเป็นเรื่องเดียวกันหรือไม่อย่างไร
- เหตุใดความขัดแย้งหลายๆ เรื่องมักนำไปสู่ความรุนแรง
- ความเข้าใจ “ความขัดแย้ง” และ “ความรุนแรง” ที่แตกต่างกันส่งผลอย่างไร

### ข้อพึงระวัง



- ผู้เข้าร่วมอาจจะเลือกยืนในตำแหน่งระหว่างกึ่งกลางของนิยามความรุนแรงแต่ละประเภทตามที่ตัวเองให้น้ำหนักต่อคำอธิบายต่อความรุนแรงแต่ละประเภท
- การเลือกใช้ประโยคสำหรับใช้เป็นโจทย์จะต้องคำนึงถึงความรู้พื้นฐานของผู้เข้าร่วม
- การอธิบายว่าประโยคนั้นเป็นความรุนแรงลักษณะใดสามารถอธิบายได้จากหลายมุมมอง เพราะฉะนั้นสาระสำคัญของกิจกรรมนี้คือการทำให้เห็นจุดยืนที่แตกต่างกันและได้รับฟังการอธิบายจากมุมมองที่หลากหลาย

### 📌 แนวทางการสรุป

ความขัดแย้ง แตกต่างจาก ความรุนแรง สองคำนี้ไม่เหมือนกัน ความรุนแรงมักเป็นวิธีการแสดงออกหรือการกระทำบางอย่างในระหว่างที่มีความขัดแย้ง

- ความรุนแรงเกิดขึ้นในความขัดแย้งเพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้งโดยใช้กำลังของฝ่ายที่มีอำนาจเพื่อที่จะให้ฝ่ายคู่ขัดแย้งยินยอมเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง หรือฝ่ายขัดแย้งไม่มีทางเลือกอื่นในการต่อสู้นอกจากการใช้กำลังความรุนแรงเป็นเงื่อนไขต่อรอง

- ความขัดแย้ง หรือการคิดเห็นต่างกันเป็นเรื่องปกติ และเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่เกิดขึ้น ความขัดแย้งเกิดขึ้นมานานพร้อมๆ กับมนุษยชาติ ความขัดแย้งปรากฏขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกหรือกลุ่มโดยที่ความคิด การรับรู้ ความรู้สึกขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่ง หรือความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองจากอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจขึ้นภายในครอบครัว เพื่อนหรือเพื่อนร่วมงาน ชุมชน ประเทศ ระหว่างประเทศ เราทุกคนต่างมีประสบการณ์ความขัดแย้งด้วยกันทั้งนั้น

- ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องแก้ไขด้วยความรุนแรง เราสามารถมองจากมุมของอีกฝ่ายได้ว่า เขาพยายามปกป้องผลประโยชน์และความต้องการของตัวเองเท่านั้น ดังนั้นจะทำให้เราหาทางทางเลือกในการแก้ปัญหาและป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งเปลี่ยนไปเป็นความรุนแรงได้อย่างไร

- การเห็นต่างกันอาจนำไปสู่การหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ได้ การมองความขัดแย้งว่าเป็นโอกาสในการปรับความสัมพันธ์ให้ดีขึ้นหรือเป็นที่พึงพอใจขึ้น การที่มีความขัดแย้งขึ้นในความสัมพันธ์ทำให้เรารู้ว่าการกระทำหรืออะไรบางอย่างในความสัมพันธ์แบบที่เป็นอยู่ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ ซึ่งเป็นโอกาสที่จะทำให้เราปรับพฤติกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์หรือสังคมที่เกิดความขัดแย้งและเกิดการปรับตัวจึงจะนำไปสู่การพัฒนาให้ดีขึ้น

66

**มอร์ติน เดอชท์ (Morton Deutsch)**

**ซึ่งเป็นนักวิจัยในสาขาการคลี่คลายความขัดแย้งคนสำคัญ  
ตั้งสมมติฐานว่าความขัดแย้งมีศักยภาพที่จะส่งเสริมคุณค่าแก่  
ปัจเจกบุคคลและสังคม คำถามพื้นฐานของเขาก็คือจะป้องกัน  
ความขัดแย้งมิให้กลายเป็นการทำลายล้างได้อย่างไร**

99

## กิจกรรมที่ 1.3 **เข้าใจประเภทของความรุนแรง**

### วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อสร้างความเข้าใจว่าการใช้ความรุนแรงคืออะไรและมีอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างไรบ้าง
  2. เพื่อสร้างความเข้าใจถึงแนวคิดความรุนแรงทางตรง ความรุนแรงเชิงโครงสร้าง และความรุนแรงทางวัฒนธรรม
  3. สามารถตระหนักและรู้เท่าทันถึงการใช้ความรุนแรงของตนเอง และของผู้อื่นว่าเกิดจากอะไรและส่งผลอย่างไร
  4. สามารถแบ่งปันประสบการณ์และการจัดการกับความขัดแย้งได้
- เวลา : 45 นาที (เวลาที่ใช้อาจปรับได้ตามความเหมาะสม)

### อุปกรณ์ :

1. ภาพความรุนแรง (ภาพความรุนแรงในคู่มือนี้เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ผู้ใช้คู่มือนี้สามารถหารูปได้บนอินเทอร์เน็ต)





2. ข้อความบนกระดาษ A4 ข้อความละ 1 แผ่น มีข้อความดังนี้ “ความรุนแรงเชิงกายภาพ” “ความรุนแรงเชิงโครงสร้าง” และ “ความรุนแรงทางวัฒนธรรม”
3. ปากกา
4. เทปกาว

## ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. ตัดแผ่นข้อความไว้บนผนัง และถามผู้เข้าร่วมว่ารู้จัก 3 คำนี้หรือไม่ อาจจะเลือกหยิบรูปภาพขึ้นมาอธิบายความหมายคำละ 1 ตัวอย่าง

ความรุนแรง  
ทางกายภาพ

ความรุนแรง  
เชิงโครงสร้าง

ความรุนแรง  
ทางวัฒนธรรม

2. แบ่งผู้เข้าร่วมเป็น 3 กลุ่ม แจกภาพกลุ่มละ 5 ภาพ
3. ให้ผู้เข้าร่วมแต่ละกลุ่มอภิปรายกันว่า ภาพที่ได้รับเป็นความรุนแรงแบบใด เมื่อวิเคราะห์ได้แล้วให้นำภาพไปติดใต้แผ่นข้อความนั้นๆ
4. เมื่อติดครบแล้ว ชวนกลุ่มใหญ่แลกเปลี่ยน ดังนี้
  - คิดว่าความรุนแรงแต่ละประเภทคืออะไร แตกต่างกันอย่างไร
  - ที่มาของความรุนแรงแต่ละแบบมาจากไหน
  - เคยเห็นความรุนแรงแบบใดบ้าง

- สิ่งทีห่ล่อเลี้ยงให้ควมร่นร่งแต่ละเบบดำรงอยู่ได้คืออะไร
  - เคยประสบกับควมร่นร่งเบบใดบั้ง และรับมื่อกับควมร่นร่งเหล่านั้บอย่างไร
5. หลังกลุ่มใหญ่แลกเปลียนกัน อาจจจะเสริมทีมาของแนวคืดประเภทควมร่นร่งของ โยฮัน กัลตุง



โยฮัน กัลตุง (Johan Galtung) แบ่งควมร่นร่งเป็น 3 ประเภทได้แก่

- 1) ควมร่นร่งทางกายภาพ หรือ ควมร่นร่งทางตรง ทีเกิดจากกรกระทำด้วยการใช้กำล้ง หรืออาวุธ ซึ่งก่อให้เกิดควมสูญเสยทางด้านร่างกายและจิตใจ
- 2) ควมร่นร่งเชิงโครงสร้าง เกิดจากระบบหรือโครงสร้างทางสังคมทีไม่เป็นธรรม การจัดสรรทรัพยากรไม่เท่าเทียม จนส่งผลกระทบต่อกลุ่มคนต้งๆ ในสังคม หากจะดูว่าสังคมนั้นๆ มีแนวโน้มจะมีควมร่นร่งเชิงโครงสร้างหรือไม่ มักดูได้จากตัวบทกฎหมายหรือนโยบาย โครงสร้างทางเศรษฐกิจของรัฐ เช่น กรออกนโยบายให้สิทธิกับกลุ่มทุนใหญ่จนส่งผลกระทบต่อผู้ค้ำรายย่อย เป็นต้น
- 3) ควมร่นร่งทางวัฒนธรรม เป็นควมร่นร่งทีเกิดจากการใช้วัฒนธรรมมาเป็นตัวรองรับหรือให้ควมชอบธรรมต่อกรใช้ควมร่นร่งทางกายภาพหรือควมร่นร่งเชิงโครงสร้าง ควมร่นร่งทางวัฒนธรรมมักมองไม่เห็นอย่างชัดเจน แต่มักปรากฏในรูปของสัญลักษณ์ ศาสนา อุดมการณ์ ควมเชื่อตลอดจนค่านิยม เช่น กรกีดกันคนผิวสีเข้าทำงาน

Johan Galtung, "Violence, Peace, and Peace Research,"

*Journal of Peace Research*, Vol.6, No.3 (1969), pp.167-191.

## ข้อพึงระวัง



- หากผู้เข้าร่วมไม่มีความรู้พื้นฐานเรื่องนี้ ผู้ดำเนินการควรอธิบายแนวคิดเรื่องประเภทความรุนแรงจากแนวความคิดของโยฮัน กัลตุง (Johan Galtung) ประกอบ

## แนวทางการสรุป

ผู้ดำเนินการสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

- การตระหนักถึงความรุนแรงทั้งสามประเภทจะช่วยให้เรามองเห็นปัญหาที่ซ่อนอยู่ในสังคมได้ชัดเจนมากขึ้น
- ความรุนแรงทั้งสามประเภทมีความเชื่อมโยงกัน ภายนอกอาจเห็นเป็นความรุนแรงทางกายภาพ แต่ความรุนแรงทางกายภาพนั้นอาจจะมีฐานมาจากความรุนแรงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรม เพราะฉะนั้นในภาพเดียวอาจจะมีความรุนแรงหลายระดับซ้อนกันอยู่
- หากเราตระหนักและเข้าใจความรุนแรงประเภทต่างๆ เมื่อเราเจอสถานการณ์ความรุนแรงจะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดมากขึ้น รวมถึงย้อนกลับมาคิดว่าอะไรทำให้ความรุนแรงระดับต่างๆ ยังคงอยู่ อะไรเป็นสิ่งหล่อเลี้ยงความรุนแรงนั้น



## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ ความขัดแย้ง

การวิเคราะห์ความขัดแย้ง หมายถึงการทำความเข้าใจและรับรู้ ปัญหาความขัดแย้งอย่างละเอียดลึกซึ้งว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร สาเหตุรากเหง้า ของปัญหา ผลกระทบที่ตามมา แรงขับที่ส่งผลให้ความขัดแย้งยังคงอยู่เพิ่ม ขึ้นหรือคลี่คลายลง ความเชื่อมโยงของปัญหา ใครคือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในความขัดแย้ง ความต้องการของ ผู้ที่เกี่ยวข้อง กลุ่มต่างๆ ในความขัดแย้ง เป็นต้น การวิเคราะห์ความขัดแย้ง จะทำให้เราเข้าใจสภาพปัญหา พลวัตของสถานการณ์ และเป็นประโยชน์ ต่อการวางแผนเพื่อที่จะแก้ไขปัญหความขัดแย้งนั้นๆ

### กิจกรรมที่ 2.1 ต้นไม้ความขัดแย้ง

**วัตถุประสงค์:** 1. เพื่อค้นหาเหตุปัจจัยของความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ สาเหตุ/รากเหง้า เรื่องที่เป็นปัญหาหลักและผลกระทบของความขัดแย้ง  
2. เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนถึงสาเหตุและผลกระทบจากความขัดแย้ง

**เวลา:** 90 นาที

**อุปกรณ์:**

1. กระดาษฟลิปชาร์ต
2. ปากกาเขียนฟลิปชาร์ตคละสี
3. กระดานฟลิปชาร์ต
4. การ์ดแผ่นเล็กสีต่างๆ
5. บริบทกรณีศึกษา

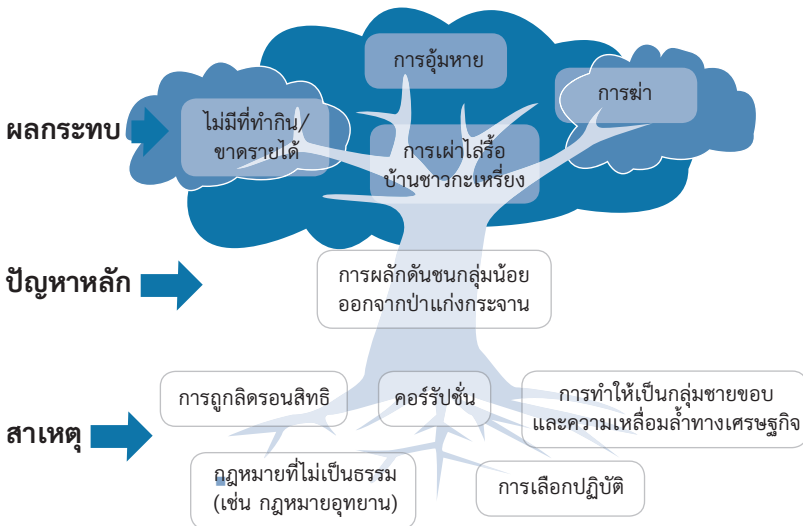
## ๒ ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

### 1. อธิบายว่า “ต้นไม้ความขัดแย้ง”

- เป็นเครื่องมือที่มีจุดมุ่งหมายในการค้นหาและเลือกปัจจัยที่ส่งผลสำคัญในความขัดแย้งโดยเปรียบเป็นภาพของต้นไม้ ซึ่งเราจะเห็นภาพความสัมพันธ์ของสาเหตุความขัดแย้งในรูปแบบของต้นไม้ที่มีราก ลำต้น และผลกระทบบ
- ต้นไม้ความขัดแย้งช่วยแยกความแตกต่างระหว่างสาเหตุและผลกระทบของความขัดแย้งมากกว่าลักษณะผิวเผินของความขัดแย้ง
- ช่วยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และการเชื่อมต่อระหว่างปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลในความขัดแย้ง

#### ต้นไม้ความขัดแย้ง

ราก แสดงถึงสาเหตุรากเหง้าของความขัดแย้ง (รวมถึงสาเหตุเชิงโครงสร้างหรือวัฒนธรรม)  
 ลำต้น แสดงถึงปัญหาสำคัญที่แสดงออกมา (ปัญหาหลัก)  
 กิ่งก้านสาขา แสดงถึงผลกระทบ และรูปรธรรมของผลลัพธ์ที่เกิดจากปัญหานั้นๆ



2. แบ่งกลุ่มและระบุกรณีศึกษาที่จะใช้สำหรับการวิเคราะห์
3. ให้แต่ละกลุ่มวาดภาพต้นไม้รวมทั้งราก ลำต้น และกิ่งก้านบนแผ่นกระดาษฟลิปชาร์ต
4. ในแต่ละกลุ่มให้ช่วยกันระดมสมองและอภิปรายว่ากรณีศึกษาที่กลุ่มได้รับคือ ปัญหาอะไร รากเหง้า ผลกระทบที่ตามมาจากปัญหานั้นมีอะไรบ้าง (การ์ดละ 1 ข้อความ)
5. ให้นำการ์ดมาแปะบนภาพวาดต้นไม้ โดยแปะ
  - บนลำต้น หากคิดว่าเป็นปัญหาหลัก หรือปัญหาแกนกลาง
  - บนราก หากคิดว่ามันเป็นสาเหตุ
  - บนกิ่งไม้ หากเห็นว่าเป็นผลกระทบจากปัญหา
6. ในการแปะการ์ด ให้แต่ละกลุ่มตกลงกันให้ได้ว่าข้อความใดอยู่ส่วนใดของต้นไม้ โดยอาจกำหนดให้มีตัวแทนอำนวยความสะดวกในการอภิปรายเพื่อให้กลุ่มสามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับการวางตำแหน่งของประเด็นต่าง ๆ และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรมชาติ
7. ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอการวิเคราะห์ของกลุ่มในวงใหญ่
8. ผู้ดำเนินการชวนผู้เข้าร่วมอภิปรายในวงใหญ่
  - หลังจากที่ได้ฟังการวิเคราะห์ของกลุ่มอื่นแล้ว มีข้อสังเกตอะไรบ้าง
  - เราวิเคราะห์ความขัดแย้งบนฐานคิดอะไร
  - ยังมีปัจจัยอะไรที่ขาดหายไปจากการวิเคราะห์
  - ถ้าจะแก้ไขปัญหานี้ ใครบ้างที่ควรเข้ามาเกี่ยวข้อง
  - มองเห็นบทบาทของตนเอง/องค์กรต่อการแก้ไขปัญหานี้อย่างไร
  - ได้เรียนรู้อะไรจากกิจกรรมนี้บ้าง

## ข้อพึงระวัง



- ปัญหาหลักควรเป็นปัญหาเดียว เราควรเลือกปัญหาที่คิดว่าเร่งด่วนและเหมาะสมแก่การนำคิดวิเคราะห์ ทั้งนี้ต้องดูว่าผู้เข้าร่วมว่ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่เราจะหยิบยกขึ้นมาอย่างน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ ปัญหาหลัก หรือรากเหง้า อาจไม่ได้เรียงเป็นลำดับของสาเหตุและผลกระทบ แต่ผลกระทบอาจส่งผลให้เกิดรากหรือสาเหตุของปัญหาใหม่ขึ้นมาได้ โดยเป็นผลต่อกันและกัน

## 📝 แนวทางการสรุป

- การวิเคราะห์ปัจจัยของความขัดแย้งมีความสำคัญ เพราะหากเข้าใจถึงปัญหาหลัก สาเหตุ/รากเหง้า และผลกระทบของความขัดแย้งอย่างถูกต้องและรอบด้านจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ตรงจุด
- การแก้ไขปัญหานั้นไม่ตรงจุดทำให้เกิดผลกระทบอื่นๆ ตามมา และทำให้สูญเสียทรัพยากรต่างๆ เช่น แรงงาน งบประมาณ เวลา
- สาเหตุ ปัญหาหลักที่ปรากฏ และผลกระทบเป็นความสัมพันธ์กันอย่างมีพลวัตที่มีผลกระทบต่อกันและกัน เช่น ผลกระทบอาจจะเพิ่มระดับความรุนแรงของปัญหาที่ปรากฏ หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นนำไปสู่สาเหตุที่จะทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ เพิ่มขึ้น เป็นต้น
- ในการวิเคราะห์ความขัดแย้งจะมีการมองหรือการตีความได้หลายแบบ เพราะแต่ละคนหรือกลุ่มคนมีมุมมองและฐานคิดที่แตกต่างกัน ดังนั้นการวิเคราะห์ความขัดแย้งโดยมีหลายฝ่ายมาร่วมกัน จะทำให้มุมมองต่อปัญหาว้างและรอบด้านมากขึ้น
- ถามผู้เข้าร่วมว่าจากกรณีศึกษา (ดูหน้าถัดไป) หากต้องการจะแก้ปัญหาคความขัดแย้งนี้คิดว่าควรเป็นใครบ้าง คนที่อยู่ตรงนี้สามารถทำอะไรได้บ้าง หรือมีใครสามารถประสานงานกับใครได้บ้าง

## กรณีศึกษาบริบทความขัดแย้ง (ใช้สำหรับกิจกรรม 2.1- กิจกรรม 2.3)



### กรณีเรียกร้องการคลุมฮิญาบ โรงเรียนอนุบาลปัตตานี

เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2561 ผู้ปกครองเด็กนักเรียนโรงเรียนอนุบาลปัตตานีส่งหนังสือถึงมูลนิธิมุสลิมเพื่อสันติ (มมส.) โดยมีความเห็นว่าทางโรงเรียนอนุบาลปัตตานีไม่อนุญาตให้เด็กนักเรียนหญิงมุสลิมคลุมฮิญาบไปเรียนหนังสือ ทางมูลนิธิฯ จึงส่งจดหมายถึงผู้อำนวยการโรงเรียนขอความอนุเคราะห์ให้นักเรียนมุสลิมได้แต่งกายตามหลักการศาสนาอิสลาม แต่เมื่อเวลาผ่านไป ทาง มมส. สามจังหวัด ก็ยังไม่ได้รับหนังสือตอบกลับที่เป็นลายลักษณ์อักษรจากทางโรงเรียน ว่าอนุญาตหรือไม่อนุญาตให้นักเรียนหญิงมุสลิมสวมฮิญาบ

กระทั่งวันที่ 16 พฤษภาคม 2561 ซึ่งเป็นวันเปิดเทอมวันแรกของโรงเรียน เจ้าหน้าที่ฝ่ายกฎหมาย มมส. สามจังหวัด พร้อมผู้ปกครอง 3 ครอบครัว และเด็กนักเรียนหญิงของโรงเรียนอนุบาลปัตตานีอีก 4 คน แต่งกายด้วยเครื่องแบบนักเรียนมุสลิมเดินทางเข้าไปในโรงเรียน โดยมี นายประจักษ์ ชูศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลปัตตานีออกมาต้อนรับ พร้อมยืนยันว่าไม่ได้ห้ามมาตั้งแต่แรก และยินดีหากจะแต่งกายตามหลักการศาสนาอิสลาม นักเรียนหญิงสวมฮิญาบได้ ส่วนนักเรียนชายก็สามารถสวมใส่กางเกงขายาวได้เช่นกัน

วันต่อมา (17 พฤษภาคม 2561) ครูผู้สอนลาหยุดงานไม่มาสอนพร้อมกันจำนวนประมาณ 20 คน ผู้ปกครองที่เป็นไทยพุทธหลายคนให้ความเห็นว่าครูหยุดสอนเพราะผู้ปกครองเด็กมุสลิมให้เด็กใส่ฮิญาบมาโรงเรียน

วันที่ 18 พฤษภาคม 2561 ได้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลปัตตานี ซึ่งมติจากที่ประชุมเสียงข้างมากยืนยันว่าจะไม่มีการแก้กฎของโรงเรียนโดยจะไม่อนุญาตให้นักเรียนแต่งกายตามหลักศาสนา เมื่อผลลัพธ์ออกมาเช่นนี้ทำให้นายเวดีอราแม มะมิงจิ ซึ่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการสถานศึกษาแห่งนี้และเป็นประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานี แผลงลาออกจากคณะกรรมการสถานศึกษาอนุบาลปัตตานี ทางโรงเรียนอธิบายว่าได้ดำเนินการชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ปกครองของเด็กนักเรียนถึงมติดังกล่าว

ต่อมาวันที่ 20 พฤษภาคม 2561 พล.อ. สุรเชษฐ์ ชัยวงศ์ รมช. ศึกษาธิการ ในฐานะหัวหน้าผู้แทนพิเศษของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้มอบหมายให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเดินทางมาประชุมที่ปัตตานีเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งกรณีโรงเรียนอนุบาลปัตตานีห้ามนักเรียนหญิงมุสลิมสวมฮิญาบไปเรียนหนังสือ

ในเวลาต่อมา 15.30 น. ณ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปัตตานี ศึกษาธิการจังหวัดฯ และ ผอ. โรงเรียนอนุบาลปัตตานี ได้ร่วมกันแถลงข่าวอนุญาตให้นักเรียนหญิงมุสลิมแต่งกายแบบมุสลิมหรือแต่งฮิญาบเข้ามาเรียนได้ และสำหรับนักเรียนชายมุสลิมก็สามารถสวมกางเกงขายาวได้ตามแบบที่กระทรวงกำหนดไว้ ส่วนการแต่งกายเครื่องแบบอื่นนั้นเช่น ชุดกีฬา ชุดลูกเสือ ทางโรงเรียนจะมีการหาในรายละเอียดของชุดต่อไป

แต่หลังจากนั้น วันที่ 23 พฤษภาคม 2561 เกิดการรวมตัว

กันของสมาพันธ์ชาวไทยพุทธจังหวัดชายแดนภาคใต้ พร้อมด้วยผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่าโรงเรียนอนุบาลปัตตานี และเครือข่ายชาวไทยพุทธ กว่า 400 คน เรียกร้องให้กระทรวงศึกษาธิการยกเลิกการอนุญาตให้นักเรียนมุสลิมสวมใส่ฮิญาบและใส่กางเกงขายาวเข้าในโรงเรียนอนุบาลปัตตานี เนื่องจากชาวไทยพุทธในพื้นที่มองว่าการอนุญาตให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของกระทรวงนั้นเป็นคำสั่งที่ไม่ชอบธรรมตามหลักของความยุติธรรมและใช้อำนาจเกินขอบเขต

ในเดือนมิถุนายน มีการออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยเครื่องแบบนักเรียน พ.ศ. 2561 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงนามโดย นายแพทย์ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 5 มิถุนายน 2561 มีเนื้อหาแก้ไขระเบียบเดิม ข้อ 12 วรรคท้ายที่ระบุว่า "นักเรียนซึ่งนับถือศาสนาอิสลามในสถานศึกษาอื่นนอกจากสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม อาจเลือกแต่งเครื่องแบบนักเรียนตามวรรคหนึ่งหรือตามแบบที่สถานศึกษากำหนดได้ตามความสมัครใจ" ซึ่งหมายถึงการเปิดเสรีให้นักเรียนมุสลิมเลือกแต่งกายตามหลักศาสนาได้ หรือจะแต่งเครื่องแบบนักเรียนตามระเบียบของโรงเรียนก็ได้

ต่อมา ผอ. โรงเรียนอนุบาลปัตตานี ได้ใช้อำนาจตัดคะแนนเด็กนักเรียนมุสลิมเพียงเพราะคลุมฮิญาบ ซึ่งผิดกับระเบียบของกฎกระทรวงศึกษาธิการฉบับใหม่ จึงทำให้ผู้ปกครองของเด็กนักเรียน 20 คนรวมตัวลงนามยื่นหนังสือขอความเป็นธรรมคุ้มครองชั่วคราวต่อศาลปกครองจังหวัดสงขลา เพื่อให้ศาลปกครองคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของเด็กตามสิทธิในรัฐธรรมนูญ ในการปฏิบัติตามหลักศาสนาอิสลาม ศาลปกครองจึงมีคำสั่งคุ้มครองชั่วคราวนักเรียน

โรงเรียนอนุบาลปัตตานี และห้ามลงโทษเด็กนักเรียนจากกรณีนี้  
ทันที โดยศาลมีคำสั่งดังนี้

เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2561 ศาลมีคำสั่งให้ทุเลาการบังคับ  
ตามระเบียบโรงเรียนอนุบาลปัตตานี วัดนพวงศาราม ว่าด้วยการ  
ควบคุมและดูแลความประพฤติ การลงโทษ และการตัดคะแนน  
ความประพฤติของนักเรียน พ.ศ. 2561 ที่ให้แต่งเครื่องแบบ  
นักเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยเครื่องแบบ  
นักเรียน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ข้อ 3 เฉพาะที่เกี่ยวกับผู้ฟ้องคดี  
ทั้ง 20 คน ไว้เป็นการชั่วคราว จนกว่าศาลจะมีคำพิพากษาเป็น  
อย่างอื่น

สร้างความดีใจให้แก่เด็กนักเรียนและผู้ปกครองเป็น  
อย่างมากหลังได้รับความคุ้มครองและความเป็นธรรมจากศาล  
ปกครองในครั้งนี้



## กิจกรรมที่ 2.2 **แผนที่ตัวแสดงและความสัมพันธ์**

**วัตถุประสงค์:** 1. เพื่อวิเคราะห์ว่าในแต่ละความขัดแย้งมีตัวแสดงใดบ้างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

2. เพื่อวิเคราะห์อำนาจของตัวแสดงและอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดงต่างๆ

3. เพื่อให้สามารถกำหนดบทบาทตัวเองในการจัดการปัญหา  
**เวลา:** 90 นาที

**อุปกรณ์:** 1. กระดาษฟลิปชาร์ต

2. กระดาษรูปวงกลมคละขนาด

3. ปากกาเขียนฟลิปชาร์ตคละสี

4. กาว

5. บริบทกรณีศึกษา (กรณีเรียกร้องการคุ้มครองสิทธิของโรงเรียนอนุบาลปัตตานี น. 29-32)

### **ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม**




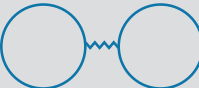

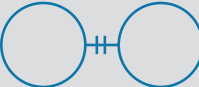
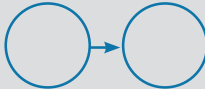

1. อธิบายว่า แผนที่ตัวแสดงและความสัมพันธ์ เป็นเทคนิคการใช้ภาพเพื่อแสดงถึงตัวแสดงในความขัดแย้งและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดงเหล่านั้น การทำแผนที่ตัวแสดงหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในความขัดแย้งเป็นการทำความเข้าใจต่อสถานการณ์ความขัดแย้งให้ชัดเจนขึ้นว่ามีใครเกี่ยวข้องบ้าง เครื่องมือนี้พยายามที่จะตอบคำถามว่าใครคือตัวแสดงหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในความขัดแย้ง ตัวแสดงเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างไรและมีอำนาจมากน้อยแค่ไหน

2. ผู้ดำเนินการแนะนำหลักการวิเคราะห์ตัวแสดง (actors) หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักกับความขัดแย้ง

- จากกรณีศึกษาคิดว่ามีใครเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งบ้าง
- แต่ละตัวแสดงมีอำนาจหรืออิทธิพลต่อสถานการณ์มากน้อยเพียงใด
- ตัวแสดงเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวกหรือทางลบอย่างไร

### 3. แนะนำเครื่องมือและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการจัดทำแผนที่ตัวแสดงและความสัมพันธ์

สัญลักษณ์
ที่ใช้ในการทำแผนที่ตัวแสดงและความสัมพันธ์

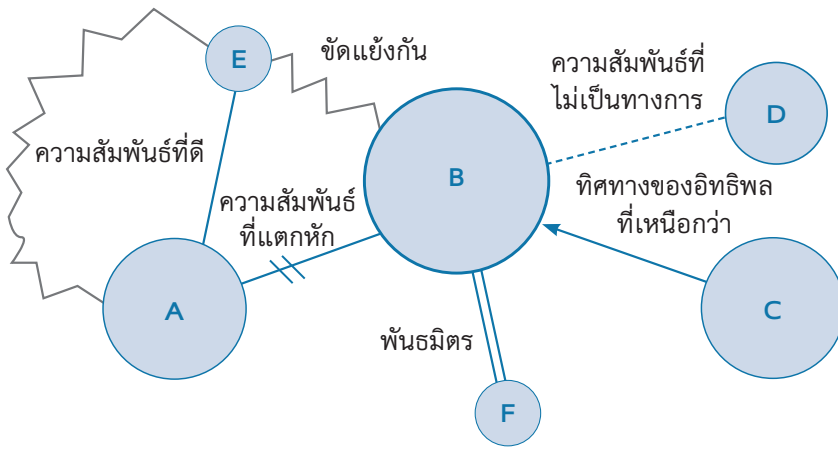
 <p>วงกลมใช้ระบุตัวแสดงต่าง ๆ ในความขัดแย้ง ขนาดของวงกลมแสดงถึงอำนาจของแต่ละตัวแสดง</p>	 <p>เส้นประแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เปราะบาง</p>
 <p>เส้นตรงแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดี</p>	 <p>เส้นซิกแซ็กแสดงถึงขัดแย้งกัน</p>
 <p>เส้นตรงแสดงถึงการเป็นพันธมิตรกัน</p>	 <p>มีเส้นคู่ทับบนเส้นตรงแสดงถึงความสัมพันธ์ที่แตกหัก</p>
 <p>เส้นลูกศรแสดงถึงทิศทางของอิทธิพลที่เหนือกว่า</p>	 <p>ครึ่งวงกลมแสดงถึงกลุ่มที่อยู่นอกพื้นที่ความขัดแย้งนั้น แต่อาจจะมีผลกับความสัมพันธ์ของตัวแสดงต่างๆ ได้ เช่น องค์กรหรือกลุ่มนอกประเทศ</p>

4. ให้ผู้เข้าร่วมแบ่งกลุ่มตามความสมัครใจ กลุ่มละประมาณ 5-6 คน และแจกบริบทกรณีศึกษาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ (กรณีเรียกร้องการ กลุ่มฮิญาบ โรงเรียนอนุบาลปัตตานี น. 29-32)

5. อธิบายว่าเครื่องมือนี้ไม่ได้เป็นการตัดสินว่า ใครผิดใครถูก แต่ มุ่งให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวแสดงเพื่อการทำงานในอนาคต

6. ให้แต่ละกลุ่มเริ่มการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) ระบุตัวแสดงทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง โดยเขียน ชื่อหนึ่งตัวแสดงต่อหนึ่งวงกลม ขนาดของวงกลมบอกถึง อำนาจของตัวแสดงเหล่านั้นในความขัดแย้ง เช่น วงกลม วงใหญ่หมายถึงมีอำนาจมาก และวงกลมวงเล็กหมายถึง มีอำนาจน้อย ถ้ามีกลุ่มภายนอกให้ระบุไว้บนครึ่งวงกลม จากนั้นติดวงกลม/ครึ่งวงกลมลงบนกระดาษฟลิปชาร์ต แผ่นใหญ่ การวิเคราะห์อำนาจสามารถวิเคราะห์จากแหล่ง อำนาจทั้งทางทหาร การเมือง ทางเศรษฐกิจ และ อื่นๆ เช่น รัฐบาลจีน ปัจจุบันจีนเป็นประเทศที่มีความแข็งแกร่งทั้งใน ทางเศรษฐกิจและการทหาร รวมไปถึงการมีประชากรมาก ที่สุดในโลก ขนาดวงกลมของรัฐบาลจีนจึงใหญ่กว่าวงกลม ของรัฐบาลไทย หรือนายกรัฐมนตรีมีอำนาจในทางกฎหมาย เป็นผู้นำประเทศจึงมีอำนาจมากกว่าประชาชน เป็นต้น
- 2) การวางตำแหน่งในการวาดวงกลมแต่ละวงอาจแสดงถึง นัยยะได้ อย่างเช่นตัวแสดงที่มีอุดมการณ์ขวัดก็ใส่ไว้ขวา สุด ในทำนองเดียวกันตัวละครที่มีอุดมการณ์ค่อนไปทาง ฝ่ายซ้ายก็ใส่ไว้ซ้าย ส่วนตัวแสดงที่เป็นสายกลางก็ให้วางไว้ ตรงกลางของกระดาษ เป็นต้น
- 3) ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดงต่าง ๆ ว่ามีความ สัมพันธ์อันดีต่อกันหรือขัดแย้งกันมากน้อยเพียงใด โดยใช้ ลักษณะของเส้นเป็นตัวกำหนด



- เส้นตรงเส้นเดียว แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน  
เส้นตรงสองเส้น แสดงถึงความสัมพันธ์ที่เป็นพันธมิตรต่อกัน เป็นความสัมพันธ์ที่แนบแน่น
  - เส้นลูกศร แสดงถึงอิทธิพลที่เหนือกว่าของอีกฝ่าย
  - เส้นประ แสดงถึงความสัมพันธ์ที่เปราะบาง หมายความว่าขณะนี้ยังคงมีความสัมพันธ์ต่อกันแต่ก็เปราะบาง หากมีอะไรแทรกเข้ามาก็อาจจะทำให้ความสัมพันธ์แยลงอย่างง่ายดาย
  - เส้นซิกแซก แสดงถึงตัวแสดงขัดแย้งกันอยู่
  - เส้นตรงแต่มีเส้นคู่สั้นทับ แสดงถึงความสัมพันธ์ที่แตกหัก หมายถึงก่อนหน้านี้เคยมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ต่อมาปัญหาทำให้ไม่เป็นพันธมิตรกันอีกต่อไป แต่ในขณะการวิเคราะห์ก็ไม่ถึงกับขัดแย้งกัน
- ทั้งนี้ผู้ดำเนินการสามารถเลือกเส้นความสัมพันธ์หลัก 2-3 เส้นเพื่อไม่ให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกสับสนและซับซ้อนเกินไป

4) ทั้งนี้การระบุขนาดของวงกลม ตำแหน่ง และเส้นความสัมพันธ์ของตัวแสดง ควรได้รับความเห็นชอบร่วมกันจากทุกคนในกลุ่ม หากสมาชิกในกลุ่มมีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับตัวแสดงและความสัมพันธ์ ให้ถกเถียงกันในกลุ่มจนได้ “ฉันทามติที่เพียงพอ” (sufficient consensus)<sup>1</sup> ของกลุ่ม หากไม่สามารถหาฉันทามติได้ให้เขียนประเด็นต่าง ๆ ที่ตกลงกันไม่ได้บนกระดาษฟลิปชาร์ต และทำสัญลักษณ์สีแดงลงบนแผนภาพ

7. นำเสนอแผนภาพต่อกลุ่มใหญ่ ทั้งนี้ ระหว่างการนำเสนอของแต่ละกลุ่ม เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้ตั้งคำถามข้อสงสัยต่างๆ ไปพร้อมกันด้วย

8. หากมีเวลา หลังจากรับฟังการนำเสนอของทุกกลุ่มแล้ว ให้แต่ละกลุ่มนำข้อคิดเห็นหรือประเด็นที่ได้จากกลุ่มอื่นๆ กลับมาพิจารณาแผนภาพของกลุ่มตนว่าต้องการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้ก็เพื่อขยับภาพความคิดเห็นที่หลากหลายให้เข้าใกล้กันที่สุดเท่าที่จะยอมรับกันได้ ผู้ดำเนินการอาจจะให้แต่ละกลุ่มแลกเปลี่ยนและระบุดจุดเริ่มต้นที่อาจจะเข้าไปเกี่ยวข้อง ทำงานหรือจัดการกับตัวแสดงและความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อที่จะให้สร้างการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น แล้วอาจนำเสนออีกครั้งหนึ่งหรือบันทึกความเห็นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้

---

<sup>1</sup> ฉันทามติที่เพียงพอ หมายถึง หลังจากได้มีการอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่งอย่างถี่ถ้วนแล้วและทุกคนได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นนั้นและกลุ่มรับฟังความคิดเห็นแล้ว หากมีคนจำนวนไม่มากที่ไม่เห็นด้วย กลุ่มที่ไม่เห็นด้วยก็ไม่สามารถขัดขวางการตัดสินใจของกลุ่มได้ ฉันทามติที่เพียงพอจะต้องมีคนเห็นด้วยไม่ต่ำกว่า 75% ถ้าไม่ถึง 75% จำเป็นต้องมีการอภิปรายเพิ่มเติม ผู้ที่ไม่เห็นด้วยแนะนำสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้ได้การสนับสนุนจากพวกเขา จากนั้นทุกคนจะร่วมมือกันเพื่อหาจุดที่เห็นพ้องต้องกัน

## แนวทางการสรุป

- การทำแผนที่นี้จะช่วยให้เราประเมินตัวเองได้ว่าอยู่ตรงไหนของความขัดแย้ง และช่วยให้เราจัดทำยุทธศาสตร์ในการแก้ไขความขัดแย้งจากจุดที่เราอยู่ (เราควรจะเข้าไปทำงานกับใครในความสามารถ/ความสัมพันธ์ที่เรามีอยู่ เป็นต้น)

- ตัวแสดงในความขัดแย้งมีพลวัตการเปลี่ยนแปลง บทบาทอำนาจที่มีต่อความขัดแย้งของตัวแสดงต่างๆ อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลง ดังนั้นในการทำแผนที่เพื่อวางยุทธศาสตร์การทำงานเราจึงจำเป็นต้องทบทวนและทำแผนที่ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน

- เราสามารถเริ่มหาตัวแสดงที่มีความสัมพันธ์กว้างขวางและหลายฝ่ายยอมรับเป็นผู้ที่สามารถเชื่อมกับฝ่ายขัดแย้งหลัก หรือผู้ที่มีความสัมพันธ์/ทำงานข้ามกลุ่มได้ จะช่วยให้เกิดการสื่อสารและทำความเข้าใจต่อกันและกัน

- การทำแผนที่ไม่เพียงแสดงให้เราเห็นว่าใครเป็นใครในความขัดแย้ง แต่ยังแสดงถึงสิ่งที่เราต้องค้นหาต่อไปถึงความสัมพันธ์ ซึ่งมักเป็นประโยชน์ในช่วงต้นของการวิเคราะห์และวางแผนการทำงาน และช่วยให้เราระบุจุดเริ่มต้น (entry point) ที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา

- ข้อจำกัดของเครื่องมือนี้คือ แม้จะเป็นความขัดแย้งเดียวกัน การวิเคราะห์ความขัดแย้งในแต่ละช่วงเวลาก็ไม่เหมือนกัน เพราะธรรมชาติของความสัมพันธ์และความขัดแย้งที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นแผนที่ตัวแสดงและความสัมพันธ์จำเป็นต้องได้รับการทบทวนหรือทำให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอหากจะนำไปใช้ในการทำงานหรือในการแก้ปัญหา

## ข้อพึงระวัง



- เครื่องมือนี้เป็นแบบฝึกหัด ผู้ดำเนินการสามารถเปลี่ยนโจทย์กรณีความขัดแย้งได้ แนะนำให้เลือกโจทย์ที่เป็นปัญหาอยู่แล้ว การตั้งโจทย์จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับความเข้าใจปัญหาของผู้เข้าร่วมหรือกลุ่มเป้าหมายที่จะนำเครื่องมือนี้ไปใช้
- การวิเคราะห์ขนาดอำนาจหรือเส้นความสัมพันธ์ของตัวแสดงเป็นความเห็นของผู้เข้าร่วม ไม่มีถูกหรือผิด
- การนำเครื่องมือนี้ไปใช้ต้องชัดเจนว่าจะใช้กิจกรรมนี้เพื่ออะไร ต้องการให้ผู้เข้าร่วมวิเคราะห์ปัญหาเป็น หรือต้องการใช้เครื่องมือนี้เพื่อแก้ปัญหา หากต้องการนำไปแก้ปัญหาคำแนะนำผู้ดำเนินการเองก็ต้องมีข้อมูลพอสมควรในการวิเคราะห์ เพื่อชี้ชวนผู้เข้าร่วมให้ช่วยกันวิเคราะห์เพิ่มเติมได้

## กิจกรรมที่ 2.3 การวิเคราะห์ความต้องการของ ตัวแสดงผ่านเครื่องมือหัวหอม

### วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อวิเคราะห์ว่า ความต้องการลึกๆ ความกลัวและความกังวล ตลอดจนค้นหาคำจูงใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ความขัดแย้ง
2. เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ปัญหาหรือหาทางตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้ตรงจุด

เวลา: 90 นาที

- อุปกรณ์:
1. ฟลิปชาร์ต
  2. ปากกาเมจิก
  3. ตาราง หรือ รูปวงกลมชั้นของหัวหอม
  4. บริบทกรณีศึกษา

### 📌 ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ผู้ดำเนินการแจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนี้ว่า การวิเคราะห์ความต้องการของตัวแสดงในความขัดแย้ง จะทำให้เราเข้าใจท่าทีและพฤติกรรมของฝ่ายที่ขัดแย้งเพื่อทำให้เราเข้าใจฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ความต้องการเหล่านี้จะทำให้เข้าใจแรงจูงใจหรือแรงผลักดันในความขัดแย้งซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการหาทางเลือกหรือการจัดการปัญหา โดยเป็นทางเลือกที่ตอบสนองความต้องการและผลประโยชน์สำหรับฝ่ายต่างๆ ในความขัดแย้ง

2. กิจกรรมนี้ใช้การเปรียบเทียบความต้องการเป็นชั้นๆ ลักษณะคล้ายเปลือกหัวหอม โดยหัวหอมจะถูกปอกออกทีละชั้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าแต่ละตัวแสดงมีความต้องการอะไรบ้าง ดังนี้:





- 1) ชั้นนอกสุดของหัวหอม หรือจุดยืน (Position) คือสิ่งที่ประกาศว่าต้องการ เป็นที่รับรู้ทั่วไปและอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์
- 2) ชั้นรองลงไป หรือความสนใจ/ต้องการลึกๆ (Interest) คือแรงจูงใจหรือผลประโยชน์ที่ตนต้องการ เป็นเหตุผลและคำอธิบายว่าทำไมจึงมีจุดยืนอย่างที่ประกาศไป ส่วนใหญ่ไม่ได้เปิดเผยออกมาให้รับรู้อย่างเป็นทางการ บ่อยครั้งที่ฝ่ายขัดแย้งมีผลประโยชน์หลายอย่างในความขัดแย้ง ผลประโยชน์สามารถต่อรองได้และความสัมพันธ์อาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา
- 3) ชั้นที่ลึกไปอีกเป็นความจำเป็นพื้นฐาน (Need) คือสิ่งที่ขาดไม่ได้เลย เป็นข้อกำหนดพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการอยู่รอดของมนุษย์ เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยซึ่งไม่สามารถต่อรองได้ ความต้องการนี้จะถูกปิดบังหรือไม่ถูกประกาศออกมาให้สาธารณชนรับรู้
- 4) ชั้นในสุดคือความกลัว (Fear) เป็นความกลัวที่ไม่อยากสูญเสียบางอย่างไป หรือด้านกลับของความจำเป็นพื้นฐาน

3. อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจโดยยกตัวอย่าง ถามผู้เข้าร่วมว่า หากมีลูกสองคนต้องการส้มทั้งลูกเหมือนกันแต่มีส้มเพียงลูกเดียว ถ้าเราเป็นพ่อแม่เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ลูกทั้งสองคนได้ตามความต้องการ

4. อธิบายเพิ่มเติม จุดยืนซึ่งเป็นขั้นที่หนึ่ง เป็นรูปธรรมจับต้องได้ แต่เมื่อเจาะลึกลงไปเรื่อยๆ จะเริ่มจับต้องไม่ได้ในเชิงนามธรรม หรือการให้คุณค่าอะไรบางอย่างซึ่งเกี่ยวกับความรู้สึก

5. อธิบายตัวอย่าง

ตัวอย่าง 1 : ส้ม	ลูกคนโต (ม.1)	ลูกคนรอง ป. 6
สิ่งที่บอกว่าต้องการ/จุดยืน	ส้ม	ส้ม
สิ่งที่ต้องการลึกๆ/จุดสนใจ	เปลือก (เอาไปทำน้ำมันหอมระเหย)	น้ำส้ม
สิ่งที่ขาดไม่ได้/ความจำเป็นพื้นฐาน	ส่งครู	ไปให้แฟนกิน
ความกังวล	กลัวครูดุ	แฟนไม่เอา

6. เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมซักถามเพื่อทำความเข้าใจ

7. หากยังไม่เข้าใจเราลองมาคุยตัวอย่างที่สองด้วยกันเพื่อจะทำให้เข้าใจมากขึ้น

ตัวอย่าง 2 : i-phone	ลูก	พ่อ/แม่
สิ่งที่บอกว่าต้องการ/ จุดยืน	จะเอาไอโฟน	ไม่ยอมซื้อให้
สิ่งที่ต้องการลึกๆ/ จุดสนใจ	ไปเล่นเกมส์/ฟังเพลง	ไม่มีเงิน
สิ่งที่ขาดไม่ได้/ ความจำเป็นพื้นฐาน	กลัวน้อยหน้าเพื่อน	มีภาระอื่นที่ต้อง ใช้เงิน
ความกังวล	กลัวเพื่อนดูถูก/ล้อ	กลัวเงินไม่พอใช้

8. เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมซักถามเพื่อทำความเข้าใจ

9. อธิบายว่าเราลองมาฝึกกันดูว่าเราเข้าใจมากน้อยเพียงใด โดยจะแบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 4 คน (หรือตามความเหมาะสมของจำนวนผู้เข้าร่วม) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการในกรณีศึกษาบนุบาลปัตตานี โดยใช้เวลา 15 นาที

10. เชิญผู้เข้าร่วมกลับมาในวงใหญ่และให้แต่ละกลุ่มช่วยนำเสนอว่าทำไมถึงวิเคราะห์แบบนั้น

11. ถามผู้เข้าร่วมถึงการค้นหาความต้องการของตัวแสดงหรือผู้ที่เกี่ยวข้องหลักจากกรณีศึกษาว่า

- สามารถค้นหาความต้องการได้หรือไม่
- ช่วยแชร์เทคนิคการหว่าค้นหาความต้องการอย่างไร

## กรณีศึกษาอนุบาลปัตตานี

	ผู้ปกครองนักเรียน	คณะผู้บริหาร โรงเรียน
สิ่งที่บอกว่าต้องการ/ จุดยืน		
สิ่งที่ต้องการลึกๆ/ จุดสนใจ		
สิ่งที่ขาดไม่ได้/ ความจำเป็นพื้นฐาน		
ความกังวล		

12. ผู้ดำเนินการสรุปการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือหัวหอม ดังนี้
  - เครื่องมือนี้สำคัญมากทั้งในแง่ความขัดแย้งและการเจรจา การวิเคราะห์นี้จะทำให้เห็นว่าแต่ละคนมีความต้องการอะไรบ้าง และเมื่อพูดถึงความต้องการนั้นมีหลายชั้น จึงใช้หัวหอมเป็นสัญลักษณ์เพราะมีกาบใบหลายชั้น
    - ▶ ชั้นแรกเรารู้ว่าเขาต้องการอะไร และเขาจะบอกคนอื่น ๆ เช่น ต้องการสวมฮิญาบ ภาษาวิชาการเรียกว่าจุดยืน ซึ่งเป็นความต้องการที่ถูกประกาศหรือบอกออกมา ไม่ต้องแกล้งหรือแงะ
    - ▶ ชั้นที่สอง ความต้องการลึกๆ หรือความสนใจที่แท้จริง เป็นเหตุผลที่เอามาใช้รองรับจุดยืน

- ▶ ชั้นที่ 3 คือ ความจำเป็นพื้นฐาน/ความต้องการที่ขาดไม่ได้ ถ้าไม่ได้เดือดร้อนมาก
- ▶ ชั้นที่ 4 คือ ลึกที่สุด คือ ความกลัว ความกังวล หรือเป็นสิ่งที่คนไม่ค่อยบอกออกมา อย่างไรก็ตาม บางครั้งคู่ขัดแย้งเองก็อาจจะไม่รู้ว่าความต้องการหรือความกลัวที่แท้จริงของตนคืออะไร
- ชั้นที่ลึกที่สุด สำคัญมากและไม่ค่อยมีใครเห็น คำถามต่อมาคือทำไมเราบอกทุกอย่างกับคนหนึ่งแต่กับอีกคนหนึ่งเราไม่บอก ส่วนหนึ่งอาจจะเพราะความไว้วางใจที่มีต่อกัน ฉะนั้นการจะเจรจากับใครก็ตาม เราต้องรู้ระดับของความต้องการให้ได้ และวิธีการถามเพื่อให้ฝ่ายต่างๆ ได้เข้าใจและยอมรับความต้องการและความกลัวที่แท้จริงจึงมีความสำคัญ จำเป็นต้องฝึกฝนและใช้เวลา
- เมื่อพิจารณาความต้องการและข้อกังวลใจของทุกฝ่ายแล้ว จะเห็นได้ชัดชัดเจนว่ามีประเด็นใดที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันบ้าง เพื่อนำมาวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขที่เป็นไปได้ในการตอบสนองความต้องการต่างๆ
- ยิ่งเห็นความต้องการลึกๆ ก็ยิ่งเห็นความเป็นมนุษย์ของแต่ละคนได้มากขึ้น และจะแก้ปัญหาระหว่างมนุษย์กับมนุษย์มากขึ้น
- การเป็นคนที่จะไปจัดการปัญหาจำเป็นต้องหาความต้องการจริงๆ ที่อยู่ลึกเบื้องล่าง
- สิ่งที่คู่ขัดแย้งคิดและแสดงออกมักถูกขั้บมาจากสามชั้นข้างล่าง หรือผูกขาดจากสิ่งที่เป็นความต้องการ ความจำเป็น หรือความกลัว ไม่ใช่จุดยืนแต่อย่างใด

## 📌 สรุปส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความขัดแย้ง

1. ผู้ดำเนินการทวนให้เห็นว่า เราได้ลองใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ความขัดแย้ง 3 ชั้นแล้ว ถามผู้เข้าร่วมว่าคิดว่าเครื่องมือชั้นไหนมีประโยชน์กับงานของเรามากที่สุด เพราะอะไร

2. ผู้ดำเนินการชี้ให้เห็นว่าเครื่องมือวิเคราะห์ความขัดแย้งแม้จะมีเป้าหมายคล้ายคลึงกัน แต่ลักษณะและมุมมองในการวิเคราะห์แตกต่างกัน

- **ต้นไม้ความขัดแย้ง** ทำให้เราเห็นว่ารากเหง้าของปัญหาหรือแรงผลักดันหรือปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดประเด็นขัดแย้งหลักคืออะไร และส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้าง
- การหาทางออกจากความขัดแย้งนั้นจำเป็นต้องรู้ว่าใครเป็นผู้เกี่ยวข้องหลักในความขัดแย้ง มีอำนาจอิทธิพล และความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ **แผนที่ตัวแสดงและความสัมพันธ์** การทำแผนที่ตัวแสดงยังช่วยให้ผู้ทำงานด้านสันติภาพมองเห็นโอกาสในการเริ่มต้นทำงานกับคนหรือกลุ่มคนต่างๆ อีกด้วย
- เมื่อเรารู้แล้วว่าปัญหาคืออะไร ใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง **หัวหอม** เป็นเครื่องมือช่วยวิเคราะห์ความต้องการของคู่ขัดแย้ง การปอกหัวหอมช่วยให้เราเห็นจุดร่วมของแต่ละฝ่าย เห็นความต้องการ ความกลัวที่คล้ายกันหรือแตกต่างกัน

3. ผู้ดำเนินการชวนผู้เข้าร่วมสรุปความสำคัญของการวิเคราะห์ความขัดแย้ง โดยเริ่มจากคำถามว่า **“ทำไมเราต้องวิเคราะห์ความขัดแย้ง?”**

4. ฟังและประมวลคำตอบจากผู้เข้าร่วม สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

- การวิเคราะห์ความขัดแย้งช่วยให้เราเห็นลักษณะหรือหน้าตาของความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ เครื่องมือเหล่านี้ช่วยวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน

- การวิเคราะห์ความขัดแย้งโดยกลุ่มคนที่หลากหลาย การรับฟังจากทุกกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมีความสำคัญยิ่งเพราะจะช่วยให้มุมมองการวิเคราะห์นั้นรอบด้านมากขึ้น
- การวิเคราะห์ความขัดแย้งต้องฟังระว่างและตระหนักรู้อคติของตัวเองให้มากที่สุดเพื่อมิให้อคติของเราปิดบังข้อมูลที่เราได้เห็นและได้ยิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินคู่ขัดแย้งต้องฟังระว่างการตัดสินใจ เหมารวมให้มาก เพราะการวิเคราะห์ที่ไม่ระมัดระวังอาจนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ไม่ตรงจุด
- การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นการวิเคราะห์จากมุมมองที่เรารับรู้ต่อสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ข้อมูลจึงมีความสำคัญ หากเรามีข้อมูลที่รอบด้านมากเท่าไรก็จะช่วยให้เราเห็นถึงมิติความขัดแย้งในหลายด้านมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการวิเคราะห์ความขัดแย้งจึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากกลุ่มผู้ที่มีข้อมูลเชิงลึกหรือกลุ่มคนที่หลากหลายที่สามารถช่วยเติมเต็มข้อมูลให้ครบถ้วนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้ความขัดแย้งอาจจะมีแรงขับใหม่ๆ ตลอดเวลาจึงทำให้เกิดพลวัตความขัดแย้งขึ้น การกลับมาทบทวนสถานการณ์ใหม่ๆ จะช่วยให้การวิเคราะห์มีความทันต่อเหตุการณ์และจะส่งผลให้การวางแผนแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากขึ้น

# ส่วนที่ 3

## การเจรจา/ไกล่เกลี่ย

### เพื่อหาทางออก

### ของความขัดแย้ง

#### กิจกรรมที่ 3.1 การเจรจาสองฝ่าย

วัตถุประสงค์ :

1. ฝึกการนำเครื่องมือวิเคราะห์ความขัดแย้งมาใช้
2. เข้าใจพื้นฐานการเจรจา
3. มีทักษะเบื้องต้นในการเจรจา

เวลา: 90 นาที

อุปกรณ์: แผ่นกิจกรรมสถานการณ์จำลอง

#### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. อธิบายกิจกรรมว่าเราจะเริ่มต้นกิจกรรมด้วยการฝึกเจรจาโดยมีกรณีศึกษาเรื่อง คนนอก/คนใน (น. 50-53)
2. แบ่งผู้เข้าร่วมเป็น 2 กลุ่มตามความสมัครใจ เป็น “กลุ่มคนใน” และ “กลุ่มคนนอก” แจกกรณีศึกษาและบริบทของแต่ละกลุ่ม
3. ให้แต่ละกลุ่มคุยกันเพื่อค้นหาจุดยืน จุดสนใจ และความ ต้องการของกลุ่มตนเองและของฝ่ายตรงข้ามด้วย รวมถึงวางแผนเมื่อต้องเจรจากับฝ่ายตรงข้าม (ประมาณ 15 นาที)
4. หลังจากวางแผนเสร็จขอให้สมาชิกกลุ่มคนนอกและสมาชิกของกลุ่มคนใน เตรียมส่งตัวแทนมาเจรจาฝ่ายละ 1 คน ทั้งสองฝ่ายมี



เป้าหมายเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของตัวเอง

5. การเจรจาแบ่งเป็นรอบ รอบละ 5 นาที ระหว่างการเจรจา ผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ เป็นผู้ชม เมื่อครบ 5 นาที ผู้ดำเนินการขอให้แต่ละทีมส่งตัวแทนสำหรับการเจรจารอบถัดไป แต่ละฝ่ายห้ามส่งคนที่เคยเจรจาแล้วมาเป็นตัวแทน (เพื่อให้ทุกคนในกลุ่มได้มีโอกาสฝึกเจรจา)

6. หลังจากเจรจากรอบทุกคู่ รวมกลุ่มใหญ่เพื่อแลกเปลี่ยนผลการเจรจาในกลุ่มโดยมีคำถามดังต่อไปนี้

- คิดว่าการเจรจาคืออะไร
- คิดว่าเจรจาสำเร็จหรือไม่ เพราะเหตุใด
- คิดว่าเป้าหมายของการเจรจาคืออะไร
- อะไรคือปัจจัย/อุปสรรคที่ทำให้การเจรจาบรรลุผลหรือล้มเหลว
- การเจรจาต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้าง
- ทักษะที่จำเป็นสำหรับการเจรจาคืออะไร
- ในสถานการณ์ความขัดแย้งจริง เมื่อมีผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลาย สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเมื่อต้องเจรจาคืออะไร

### ข้อพึงระวัง



- ผู้ดำเนินการขอให้ผู้เข้าร่วมถอดบทบาทสมมติออกก่อนเข้าสู่กระบวนการกิจกรรมถัดไป โดยอาจขอให้ผู้เข้าร่วมยืนขึ้นและสับัดแขน ขา หัวไหล่ และศีรษะ (ใช้เวลาประมาณ 30 วินาที)
- ผู้ดำเนินการสามารถพิจารณาถึงประสบการณ์และความรู้พื้นฐานของกลุ่มผู้เข้าร่วมในเรื่องทักษะการเจรจาสองฝ่ายก่อนประเมินว่าจะนำเสนอหลักความรู้เรื่องการเจรจาก่อน หรือให้ผู้เข้าร่วมทดลองฝึกทักษะก่อนและนำมาสรุปประมวลด้วยหลักการ

## กรณีศึกษา: คนนอก คนใน

### [สำหรับคนนอก]

**สถานการณ์:** หมู่บ้านแห่งหนึ่งในจังหวัดยะลา มีประชากรเป็นคนมุสลิม 100% คนส่วนใหญ่เป็นมุสลิมที่เกิดและเติบโตที่นั่น ขณะที่บางส่วนเป็นมุสลิมที่ย้ายมาจากจังหวัดอื่นเมื่อปี พ.ศ. 2545 สองปีก่อนจะเกิดสถานการณ์ความไม่สงบ ต่อมาราวปี 2557 ได้เกิดเหตุกราดยิงกลุ่มคนที่มาละหมาดในหมู่บ้าน ทำให้มีชาวบ้านเสียชีวิตหลายคน ทางทหารได้เข้ามาสืบสวนสอบสวนเหตุการณ์ดังกล่าว และได้จับผู้ต้องสงสัยไปกว่า 10 คน ผู้ต้องสงสัยทั้งหมดเป็นกลุ่มมุสลิมที่ย้ายมาเมื่อสิบกว่าปีก่อน การจับกุมทำให้ครอบครัวของเขาเหล่านั้นรู้สึกหวาดกลัวเลยตัดสินใจย้ายออกจากหมู่บ้าน ขณะเดียวกัน ชาวบ้านที่อยู่มาแต่เดิมเริ่มรู้สึกไม่ไว้วางใจจึงเรียกกลุ่มคนที่ไม่ได้เกิดที่นั่นว่า “คนนอก” และเรียกตนเองว่า “คนใน”

ต่อมาหลังจากผู้ต้องสงสัย (คนนอก) พันข้อกล่าวหาและได้รับการปล่อยตัวแล้ว คนนอกทั้งหมดพร้อมครอบครัวของตน ต่างต้องการกลับเข้ามาอาศัยในหมู่บ้านอีกครั้ง แต่คนในหมู่บ้านก็รู้สึกหวาดระแวงและต่อต้านไม่让他เหล่านั้นกลับมา

ก่อนหน้านี้มีตำรวจคนหนึ่งได้ลงพื้นที่สำรวจบ้านของ “คนนอก” เพื่อเตรียมพร้อมก่อนจะเข้าอยู่จริง และพบว่าบ้านของ “คนนอก” ถูกรื้อค้น ทรัพย์สินบางอย่างหายไป เช่น ทีวี ตู้เย็น รถจักรยานยนต์ โดยไปอยู่ในบ้านของ “คนใน” บางคน ต่อมาไม่นาน ตำรวจคนดังกล่าวถูกข่มขู่ถึงเสียชีวิตโดยที่ไม่สามารถจับกุมคนร้ายได้ และไม่มีหลักฐานปรากฏแน่ชัดว่าใครเป็นผู้อยู่เบื้องหลังเหตุการณ์ครั้งนี้

ความขัดแย้งในหมู่บ้านกลับตึงเครียดมากขึ้นอีก แกนนำชาวบ้านทั้งสองฝ่ายต่างก็เห็นว่าหากไม่ทำอะไรสักอย่างเหตุการณ์อาจจะบานปลาย พวกเขาจึงนัดวันที่จะมาคุยกันเพื่อหาทางออกจากความขัดแย้งนี้

#### **บทบาทสมมติ:**

1. คุณเป็นตัวแทนของคนที่ต้องการกลับเข้ามาอาศัยในหมู่บ้านเพื่อเริ่มต้นทำกินในที่ดินของตัวเองอีกครั้ง ที่ผ่านมามีหลายคนต้องไปอาศัยอยู่กับญาติที่ปัดตานีบ้างสตูลบ้าง ไม่มีที่ทำกินของตัวเอง จะไปอาศัยเขาอยู่ตลอดชีวิตไม่ได้แน่ๆ
2. คุณไม่ชอบที่อีกฝ่ายเรียกพวกคุณว่า “คนนอก” เพราะพวกคุณก็เป็นมุสลิมเหมือนกัน มีบ้านและที่ดินเป็นของตัวเอง และผูกพันกับหมู่บ้านนี้
3. แม้กลุ่มคุณจะได้รับการตัดสินว่าเป็นผู้บริสุทธิ์แล้ว แต่ชาวบ้านอีกกลุ่มที่เรียกตัวเองว่า “คนใน” กลับไม่ยอมรับคำตัดสิน และจ้องจะล้างแค้นให้ญาติตัวเอง ตำรวจที่ถูกยิงเสียชีวิตไปก็น่าจะเกิดจากฝีมือของพวกนี้ พวกคุณเองก็เริ่มรู้สึกไม่ปลอดภัยและหวาดระแวงอีกฝ่าย
4. กลุ่มคุณต้องการให้มีการดำเนินคดีและได้รับการชดเชยจาก “คนใน” บางคน ที่ขโมยทรัพย์สินและข้าวของของพวกคุณไป

**หมายเหตุ:** กรณีศึกษานี้เรียบเรียงและพัฒนามาจากการสนทนาและบันทึกของคุณนารี เจริญผลพิริยะ

## กรณีศึกษา: คนนอก คนใน

### [สำหรับคนใน]

**สถานการณ์:** หมู่บ้านแห่งหนึ่งในจังหวัดยะลา มีประชากรเป็นคนมุสลิม 100% คนส่วนใหญ่เป็นมุสลิมที่เกิดและเติบโตที่นั่น ขณะที่บางส่วนเป็นมุสลิมที่ย้ายมาจากจังหวัดอื่นเมื่อปี พ.ศ. 2545 สองปีก่อนจะเกิดสถานการณ์ความไม่สงบ ต่อมาราวปี 2557 ได้เกิดเหตุกราดยิงกลุ่มคนที่มาละหมาดในหมู่บ้านทำให้มีชาวบ้านเสียชีวิตหลายคน ทางการได้เข้ามาสืบสวนสอบสวนเหตุการณ์ดังกล่าว และได้จับผู้ต้องสงสัยไปกว่า 10 คน ผู้ต้องสงสัยทั้งหมดเป็นกลุ่มมุสลิมที่ย้ายมาเมื่อสิบกว่าปีก่อน การจับกุมทำให้ครอบครัวของเขาเหล่านั้นรู้สึกหวาดกลัวเลยตัดสินใจย้ายออกจากหมู่บ้าน ขณะเดียวกันชาวบ้านที่อยู่มาแต่เดิมเริ่มรู้สึกไม่ไว้วางใจจึงเรียกกลุ่มคนที่ไม่ได้เกิดที่นั่นว่า “คนนอก” และเรียกตนเองว่า “คนใน”

ต่อมาหลังจากผู้ต้องสงสัย (คนนอก) พันข้อกล่าวหาและได้รับการปล่อยตัวแล้ว พวกเขาทั้งหมดพร้อมครอบครัวของตนต่างต้องการกลับเข้ามาอาศัยในหมู่บ้านอีกครั้ง แต่คนในหมู่บ้านก็รู้สึกหวาดระแวงและต่อต้านไม่ให้เขาเหล่านั้นกลับเข้ามา

ก่อนหน้านี้มีตำรวจคนหนึ่งได้ลงพื้นที่สำรวจบ้านของ “คนนอก” เพื่อเตรียมพร้อมก่อนจะเข้าอยู่จริง และพบว่าบ้านของ “คนนอก” ถูกรื้อคั้น ทรัพย์สินบางอย่างหายไป เช่น โทรี ตู้เย็น รถจักรยานยนต์ โดยไปอยู่ในบ้านของ “คนใน” บางคน ต่อมาไม่นาน ตำรวจคนดังกล่าวถูกข่มขู่ถึงเสียชีวิตโดยที่ไม่สามารถจับกุมคนร้ายได้ และไม่มีหลักฐานปรากฏแน่ชัดว่าใครเป็นผู้อยู่เบื้องหลังเหตุการณ์ครั้งนี้

ความขัดแย้งในหมู่บ้านกลับตึงเครียดมากขึ้นอีก แกนนำชาวบ้านทั้งสองฝ่ายต่างก็เห็นว่าหากไม่ทำอะไรซักอย่างเหตุการณ์อาจจะบานปลาย พวกเขาจึงนัดวันที่จะมาคุยกันเพื่อหาทางออกจากความขัดแย้งนี้

**บทบาทสมมติ:**

1. คุณเป็นตัวแทนของคนที่เกิดในหมู่บ้านนี้ (คนใน) ซึ่งไม่ต้องการให้พวก “คนนอก” กลับเข้ามาอยู่ในหมู่บ้านของคุณอีก เพราะเชื่อว่าพวกนี้เป็นสายให้กับเจ้าหน้าที่รัฐ และเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ยิงคนที่เป็นญาติพวกคุณ ทำให้พวกคุณหวาดระแวงและรู้สึกไม่ปลอดภัย หากพวกนี้กลับมาคงจะต้องมีเหตุเกิดขึ้นอีกแน่นอน
2. ก่อนที่พวก “คนนอก” จะทยอยกันเข้ามาซื้อที่ดินทำกินและอาศัยอยู่ในหมู่บ้าน พวกคุณก็อยู่กันอย่างสงบสุข ไม่มีเหตุร้ายใดๆ แต่หลังจากที่พวกนั้นมาก็เริ่มมีเหตุขึ้นในหมู่บ้าน จนมาถึงการกราดยิงคนมาละหมาด ซึ่งชัดเจนมากเพราะคนพวกนั้นตกเป็นผู้ต้องสงสัย แต่กลับรอดมาได้เพราะรัฐช่วย
3. ตำรวจที่ตายไปก็น่าจะเป็นฝีมือเจ้าหน้าที่รัฐบางคนร่วมมือกับ “คนนอก” นี้เองที่ต้องการสร้างสถานการณ์ และกล่าวโทษพวกคุณ

## แนวทางการสรุป

- เป้าหมายหลักของการเจรจา คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเพื่อทำให้ความต้องการของฝ่ายเจรจาได้รับการตอบสนอง
- เราจำเป็นต้องกำหนดความต้องการของตนเองให้ชัดเจนว่าเราต้องการบรรลุอะไรจากการเจรจา ทางเลือกของเรามีอะไรบ้าง และอะไรเป็นสิ่งที่เราจะยอมรับได้หรือรับไม่ได้ในการเจรจาครั้งนี้
- ในการเจรจาเราต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย แรงจูงใจ ความเชื่อ ประเด็น ความต้องการ สิ่งที่ยกฝ่ายจะรับไม่ได้และทางเลือกของคู่กรณี เพื่อเข้าใจว่าอีกฝ่ายนั้นจะใช้ยุทธศาสตร์แบบใดในการเจรจากับฝ่ายเรา
- วิเคราะห์ว่ามีประเด็นสำคัญอะไรบ้างที่จะต้องพูดคุยแลกเปลี่ยนในการเจรจา และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นเหล่านั้น
- เราจะต้องรู้ว่าเรามีทางเลือกอื่นอะไรที่คิดว่าข้อตกลงที่คาดหวังจะได้อาจจากการเจรจา ซึ่งเมื่อเรารู้แล้วเราจะสามารถกำหนดได้ว่าเราควรเจรจาต่อไปหรือไม่ ถ้าสิ่งที่เราจะได้อาจจากการเจรจาไม่ตอบสนองความต้องการของเรา เราสามารถออกจากการเจรจานั้นได้ หรือไม่เข้าสู่การเจรจาตั้งแต่แรก
- เมื่อประเด็นความขัดแย้งซับซ้อนและมีผู้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกรเจรจามากเท่าไร ยิ่งต้องวางแผนและใช้เวลาในการเจรจามากขึ้นเท่านั้น
- จุดประสงค์ของกิจกรรมนี้ไม่ได้ต้องการได้ข้อตกลง แต่เป็นการเรียนรู้ประสบการณ์ผ่านบทบาทสมมติในฐานะคู่เจรจาว่าเป็นอย่างไร และฝึกทักษะในการเจรจาสองฝ่าย เช่น การเตรียมตัวและการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไรบ้างเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่เราต้องการ หรือเพื่อแก้ปัญหา
- หัวใจสำคัญของการเจรจาทุกครั้งอย่างน้อยต้องรู้ว่าเราอยากได้อะไร จะเห็นได้ว่าการคุยครั้งแรกต่างก็มียุทธศาสตร์ร่วมกันด้วยเป็นอย่างมากซึ่งเป็นเรื่องธรรมดา และในความเป็นจริงก็เป็นเช่นนี้เพราะทุกคนมาด้วยอารมณ์ แต่เมื่อได้มีโอกาสคิดใคร่ครวญก็ทำให้มองว่าต้องแก้ปัญหา มิเช่นนั้นก็จะไม่สามารถหาข้อตกลงในขั้นต่อไปได้

## หลักการเบื้องต้นในการเจรจา

### การวางแผนเจรจา

#### 1) กำหนดเป้าหมายของการเจรจา

เป้าหมายในการเจรจาสามารถเป็นได้ทั้งเนื้อหาสาระ (จับต้องได้) ทางจิตใจ (จับต้องไม่ได้) หรือขั้นตอน (วิธีที่เราได้มาซึ่งข้อตกลง) การตั้งเป้าหมายมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเลือกยุทธศาสตร์ในการเจรจา ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายของการเจรจาเป็นสิ่งแรกและสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อนจะพัฒนายุทธศาสตร์และดำเนินการเจรจา

#### 2) กำหนดประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ว่ามีประเด็นสำคัญอะไรบ้างที่จะต้องถูกนำมาพูดคุยแลกเปลี่ยนในการเจรจา ในบางครั้งประเด็นในการเจรจาอาจมีประเด็นเดียว เช่น การต่อรองราคาสินค้า แต่ในการเจรจาหาทางออกจากความขัดแย้งที่มีความซับซ้อนอาจมีหลายประเด็นที่เกี่ยวข้อง

#### 3) จัดลำดับประเด็น

ขั้นตอนต่อไปในการวางแผนการเจรจาคือการจัดลำดับประเด็นต่างๆ โดยพิจารณาว่า 1) ประเด็นไหนมีความสำคัญมากที่สุดและประเด็นไหนสำคัญน้อยกว่า 2) ประเด็นไหนมีความเชื่อมโยงกันและประเด็นไหนแยกออกจากกัน และประเด็นใดยากประเด็นใต้ง่าย

#### 4) กำหนดความต้องการของตนเอง

หลังจากกำหนดประเด็นแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ต้องทำคือ การกำหนดความต้องการของตนเอง ความต้องการอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

- เนื้อหาสาระ หมายถึง ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการเจรจา
- กระบวนการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้เจรจาระหว่างการเจรจาและขั้นตอนการเจรจา
- ความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ ณ ปัจจุบันหรือในอนาคต

#### 5) รู้ทางเลือกอื่นๆ ของตนเอง (BATNAs)

รู้ทางเลือกอื่นๆ ของตน หมายถึง ถ้าหากไม่เจรจาแล้วมีทางเลือกที่ดีกว่าอะไรบ้าง หรือทางเลือกอื่นสำรองหากการเจรจานั้นไม่เป็นผลสำเร็จ เนื่องจากในการเจรจาอาจเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ที่ทำให้การเจรจานั้นไม่สำเร็จ เช่น อีกฝ่ายปฏิเสธที่จะยอมรับข้อเสนอบางประการหรือเสนอประเด็นที่เราไม่สามารถยอมรับได้ ดังนั้นเราควรมีทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือหากตกลงกันไม่ได้ (BATNAs) ซึ่งหมายถึง ข้อตกลงอื่นๆ ที่เราสามารถบรรลุได้และยังตอบสนองความต้องการของเรา การมีทางเลือกนั้นมีความสำคัญต่อการเจรจาเพราะมันช่วยชี้วัดว่าผลลัพธ์ปัจจุบันดีกว่าความเป็นไปได้อื่นๆ หรือไม่ ถ้าคุณมีทางเลือกอื่นๆ ที่ดีกว่า คุณสามารถเดินออกจากการเจรจาโดยที่ยังรู้ว่าความต้องการของคุณจะยังได้รับการตอบสนองจากทางเลือกอื่นๆ ดังนั้นใครที่มี BATNA ดีกว่า ก็จะเป็นคนที่มีอำนาจการต่อรองมากกว่านั่นเอง เพราะฉะนั้นจำเป็นต้องรู้ BATNAs ของเราและของฝ่ายตรงข้าม



## 6) รู้จุดต่ำสุด (limits) และจุดที่เรารับไม่ได้

จุดต่ำสุด หมายถึง ข้อเสนอที่ยอมรับได้น้อยที่สุดจากอีกฝ่ายที่คุณจะยังตกลง ส่วนจุดปฏิเสธ (bottom lines/red lines) คือจุดที่คุณตัดสินใจว่าคุณควรหยุดการเจรจามากกว่าที่จะดำเนินการเจรจาต่อไปเพราะข้อตกลงใดๆ ที่เกินจุดนี้ไปจะไม่สามารถยอมรับได้ หรือเรียกสั้นๆ ว่าจุดที่รับไม่ได้ การมีจุดต่ำสุดและจุดปฏิเสธที่ชัดเจนจะช่วยให้คุณเจรจาไม่เห็นด้วยกับข้อตกลงที่ในภายหลังรู้ว่าไม่ได้เป็นข้อตกลงที่ดีนัก

## 7) วิเคราะห์และเข้าใจเป้าหมาย ประเด็น ความต้องการ จุดปฏิเสธ และทางเลือกของคุณ

เป้าหมายของชั้นตอนนี้ เพื่อให้คนเข้าใจว่าอีกฝ่ายนั้นจะใช้ยุทธศาสตร์แบบใดในการเจรจาและสิ่งที่คุณเขาต้องการมีอะไรบ้าง เมื่อคุณนำการวิเคราะห์ของอีกฝ่ายมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ประเด็น ความต้องการ จุดปฏิเสธและทางเลือกของคุณเอง คุณสามารถเริ่มกำหนดประเด็นที่มีความขัดแย้งสูง (ทั้งสองฝ่ายต้องการในสิ่งเดียวกันและให้ความสำคัญกับสิ่งนี้สูงมาก) ประเด็นที่สามารถคุยได้ง่าย (ทั้งสองฝ่ายต้องการสิ่งที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันแต่ให้ลำดับความสำคัญต่างกัน) และประเด็นที่ไม่มีข้อขัดแย้งใดๆ เลย (ทั้งสองฝ่ายต้องการสิ่งที่แตกต่างกันมากและทั้งคู่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และความต้องการเหล่านั้นได้อย่างง่ายดาย)

## 8) ตั้งจุดเป้าหมายและข้อเสนอเริ่มต้น

จุดเป้าหมาย (target point) คือจุดที่คุณคาดหวังที่จะบรรลุ ในข้อตกลง คุณอาจใช้คำถามเหล่านี้ในการช่วยตั้งจุดเป้าหมาย

เช่น ผลลัพธ์ที่ฉันจะพอใจคืออะไร หรือ ถึงจุดไหนที่ฉันจะพอใจมาก จุดเป้าหมายนั้นจะไม่ต้องตายตัวเหมือนจุดปฏิเสธ คุณอาจกำหนดจุดเป้าหมายเป็นช่วงกว้างๆ หรือเป็นชุดผลลัพธ์หลายๆ ชุดที่สามารถแทนกันได้

ส่วนข้อเสนอเริ่มต้น หมายถึง ข้อเสนอที่ดีที่สุดที่คุณหวังจะบรรลุในช่วงแรก ก่อนที่จะขยับไปสู่เรื่องอื่นๆ อย่างไรก็ตามการตั้งข้อเสนอขึ้นควรตั้งบนฐานความเป็นไปได้ มิฉะนั้นอาจจะทำอีกฝ่ายไม่พอใจและเดินออกจากการเจรจา

## 9) ออกแบบกระบวนการเจรจา

เมื่อคุณวางแผนเสร็จแล้ว ขั้นสุดท้ายคือการดำเนินการตามแผนเหล่านั้น ก่อนที่จะเปิดการเจรจาคุณจะต้องออกแบบกระบวนการที่จะใช้ในการเจรจาโดยคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้

- วาระในการเจรจา

แต่ละฝ่ายจะมีวาระที่ประกอบไปด้วยประเด็นต่างๆ ที่ตนเองต้องการจะเจรจา วาระของแต่ละฝ่ายนั้นอาจมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน ดังนั้นทั้งสองฝ่ายควรที่จะแลกเปลี่ยนวาระของตนให้อีกฝ่ายทราบและเจรจาทกลงกันในเรื่องวาระให้เรียบร้อยก่อนการเจรจาในเรื่องเนื้อหาสาระของประเด็นต่างๆ

- สถานที่ในการเจรจา

สถานที่ในการเจรจาควรเป็นสถานที่ที่เป็นกลางซึ่งไม่มีฝ่ายใดได้เปรียบหรือเสียเปรียบ นอกจากนี้ยังสามารถเลือกระดับความเป็นทางการของสถานที่ได้อีกด้วย

- ระยะเวลาที่ใช้ในการเจรจา

ถ้าคาดหวังว่าการเจรจานั้นจะใช้เวลานาน ผู้เจรจาทุกฝ่าย

ควรจะมีการตกลงกันว่าการเจรจาในแต่ละครั้งจะมีเวลานานเท่าใด จะเริ่มเมื่อไร เมื่อไรที่ควรจะหยุดการเจรจา เมื่อไรที่ควรจะมีการพัก ฯลฯ

- จะทำอะไรถ้าหากการเจรจาล้มเหลว

ถ้าการเจรจาถึงทางตัน จะทำอะไรได้บ้าง เช่น จะมีการคุยใหม่หรือไม่ หรือเปลี่ยนรูปแบบการเจรจา ฯลฯ

- จะติดตามสิ่งที่ตกลงไปแล้วได้อย่างไร

การบันทึกสิ่งที่ได้มีการพูดคุยหรือตกลงกันแล้วนั้นสำคัญมาก ดังนั้นผู้เจรจาควรจะต้องตกลงกันในเรื่องนี้ก่อนที่จะเริ่มเจรจาในเรื่องเนื้อหา

- จะสร้างกลไกในการแก้ไขข้อตกลงอย่างไร หากจำเป็น ต้องมีการแก้ไข

ถึงแม้ว่าการเจรจานั้นจะจบและได้ข้อตกลงแล้ว แต่เราไม่สามารถคาดเดาสถานการณ์ในอนาคตที่อาจจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในข้อตกลง ดังนั้นเราควรจะมีกลไกในการปรับแก้ข้อตกลงหากจำเป็นต้องการปรับ

ที่มา: Roy J. Lewicki, Bruce Barry and David M. Saunders, *Essentials of Negotiation* (McGraw-Hill Education, 2010).

## เทคนิคการเจรจา

- 1) **แยกคนออกจากปัญหา (Separate the People from the Problem)**  
โดยปกติแล้วเวลาที่เรามีปัญหา เรามักจะเหมารวมคู่กรณีไปพร้อมกับปัญหาด้วยทันที แต่ที่จริงเราต้องเข้าใจก่อนว่าการเจรจาเป็นการกระทำระหว่างมนุษย์ ดังนั้นนอกจากจะคำนึงถึงผลลัพธ์แล้ว เรายังต้องคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของคู่กรณีและสร้างความสัมพันธ์กับคู่กรณีไปด้วยในเวลาเดียวกัน เพราะฉะนั้นเราจึงควรที่จะใช้ความนุ่มนวลในการสื่อสารกับคนแต่ให้เอาจริงเอาจังในประเด็นปัญหา
- 2) **เน้นที่ความต้องการหรือจุดสนใจเล็กๆ ไม่ใช่จุดยืน (Focus on Interests, Not Positions)** การเจรจาที่เน้นแต่จุดยืนเป็นหลักทำให้การต่อรองไม่ราบรื่นเพราะเกิดบรรยากาศของการเอาชนะกัน ดังนั้นในการเจรจาเราควรที่จะเน้นไปที่ความต้องการเล็กๆ ของแต่ละฝ่าย โดยพิจารณาหาความต้องการที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนเหล่านั้น
- 3) **สร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Invent Options for Mutual Gain)** ในการเจรจาให้ประสบผลสำเร็จนั้นเราควรสร้างทางเลือกหลายๆ ทางที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย กล่าวคือทางเลือกเหล่านั้นตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายหรือหลายๆ ฝ่าย ไม่ใช่เป็นทางเลือกที่ตอบสนองความต้องการของตนฝ่ายเดียว
- 4) **ใช้บรรทัดฐานที่เป็นธรรม (Insist on Using Objective Criteria)** ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่เห็นชอบร่วมกันในการตัดสินหรือแสวงหาข้อตกลง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดข้อสรุปร่วมกันที่เป็นธรรมกับทั้งสองฝ่ายหรือหลายฝ่าย

ที่มา: Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Penguin Books, 1991).

## กิจกรรมที่ 3.2 ทักษะการไกล่เกลี่ย

### วัตถุประสงค์:

1. รู้จักทักษะจำเป็นของการไกล่เกลี่ย
2. ฝึกทักษะของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย

เวลา: 90 นาที

**อุปกรณ์:** 1. บัตรคำ A (A คือ ฝ่ายสนับสนุน), B (B คือ ฝ่ายคัดค้าน) และ M (M คือ ผู้ไกล่เกลี่ย) เท่ากับจำนวนผู้เข้าร่วม

2. โจทย์สำหรับการฝึกไกล่เกลี่ย 3 ข้อ (ควรเลือกหัวข้อที่ใกล้ตัวหรือเป็นหัวข้อที่ผู้เข้าร่วมมีความรู้เพื่อผู้เข้าร่วมสามารถแลกเปลี่ยนถกเถียงได้ และเป็นปมความขัดแย้งที่เรียวร้อง/ต้องการต่างกันอย่างชัดเจน)

### ตัวอย่างโจทย์

- วุฒิสมาชิกควรมาจากการเลือกตั้ง
- ควรสนับสนุนให้มิด้านตรวจของทหารในพื้นที่ชายแดนใต้ต่อไป
- ภาษาที่ใช้ในพื้นที่ชายแดนใต้ต้องเป็นภาษาไทยเท่านั้น

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

อธิบายในเบื้องต้นว่า ผู้ไกล่เกลี่ย คือฝ่ายที่สามที่เข้ามาทำหน้าที่ช่วยให้คู่ขัดแย้งสามารถเจรจาหาทางออกจากความขัดแย้งร่วมกัน ถามผู้เข้าร่วมว่าคิดว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ไกล่เกลี่ยมีอะไรบ้าง

1. ถามผู้เข้าร่วมว่า คิดว่าผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีควรมีทักษะอะไรบ้าง ให้ผู้เข้าร่วมช่วยกันระดมขึ้นมาในกลุ่มใหญ่

2. เมื่อระดมขึ้นมาแล้ว ลองสรุปให้ผู้เข้าร่วมเห็นว่า มีอะไรบ้างและชวนกันคุยว่าเหตุใดทักษะเหล่านั้นจึงจำเป็น

3. ผู้ดำเนินการอธิบายทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยเพิ่มเติม โดยทักษะจำเป็นมีดังนี้

## ทักษะเบื้องต้น ของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย

- **การฟังอย่างตั้งใจ** (active listening): ผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องฟังทั้งสองฝ่ายโดยฟังอย่างตั้งใจ ระหว่างการฟังผู้ไกล่เกลี่ยควรมีภาษากายที่ทำให้คู่กรณีเห็นความตั้งใจฟัง เช่น การสบตา และทวนความสิ่งที่ผู้พูดพูดออกมา
- **การทวนความ** (paraphrasing): การรับฟังว่าคู่ขัดแย้งต้องการสื่อสารอะไรและสะท้อนสิ่งที่คู่ขัดแย้งพูดกลับออกไปด้วยการเรียบเรียงให้เป็นประโยคใหม่โดยไม่เปลี่ยนเนื้อหาใจความสำคัญของสิ่งที่คู่กรณีพูดออกมา บางคนใช้คำว่า การกล่าวซ้ำ หรือการถอดความ การทวนความเพื่อให้ฝ่ายที่พูดได้ยินสิ่งที่ตัวเองพูด และให้อีกฝ่ายได้ยินว่าคู่เจรจาต้องการอะไร
- **การสรุปความ** (summarizing): เป็นการจับประเด็นสำคัญและสรุปเนื้อหาสาระโดยไม่เปลี่ยนสาระหลักที่ผู้พูดต้องการสื่อ การสรุปความควรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ เป็นระบบ ไม่ตัดสิน/ประเมินเนื้อหาของคู่ขัดแย้ง เป็นกลาง แยกแยะและอาจใช้การเขียนเป็นแผนภาพตามความเหมาะสม
- **การพูดใหม่** (reframing): การปรับคำพูด/ถ้อยคำ/ข้อความของคู่ขัดแย้งใหม่ โดยให้เป็นถ้อยคำที่ทำร้ายกันและกันน้อยที่สุด หรือกล่าวหา/ข่มขู่คุกคามแต่ละฝ่ายให้น้อยที่สุด เพื่อให้การสื่อสารระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน
  - ▶ หากคู่ขัดแย้งเน้นอยู่กับอดีต ให้ปรับเป็น มุมมองที่มองไปข้างหน้า/อนาคต

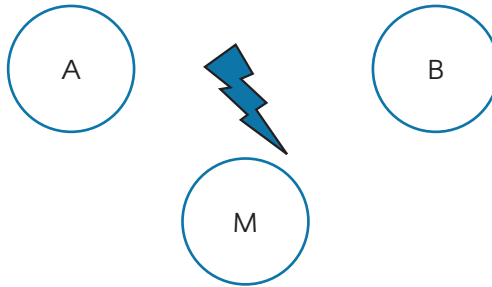
- ▶ เมื่อคู่ขัดแย้งกล่าวร้ายหรือมุ่งไปที่การโจมตีตัวบุคคล ให้ปรับเป็น การวิพากษ์ไปที่การกระทำ/พฤติกรรมแทนที่ตัวบุคคล
- ▶ เมื่อผู้พูดร้องเรียน ให้ปรับเป็น ข้อเรียกร้องสำหรับการเจรจา
- ▶ เมื่อมีการข่มขู่ ให้ปรับเป็น สิ่งที่ไม่ให้ทำ หรือ เป็นข้อร้องขอที่ผู้ไกล่เกลี่ยต้องขอมอบให้คู่ขัดแย้งทำ หรือปรับคำข่มขู่เหล่านั้นให้เห็นว่าข้อกังวล/ความกลัวของคุณคืออะไร
- ▶ หากภาษาที่คู่ขัดแย้งใช้คลุมเครือ ให้ปรับเป็น ภาษาที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น
- **การตั้งคำถาม:** คำถามที่ผู้ไกล่เกลี่ยใช้ควรเป็นคำถามปลายเปิด (อะไร, ทำไม, อย่างไร) ไม่ควรเป็นคำถามปลายปิด (คำถามที่ลงท้ายด้วยใช่หรือไม่) และไม่ควรเป็นคำถามชี้หน้าให้คู่กรณีต้องเลือกตอบ

4. เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้ถามเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับทักษะเบื้องต้นของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย

5. จับกลุ่มกลุ่มละ 3 คน แต่ละคนจะได้การ์ด A, B, M คนละชุด

6. ชี้แจงว่าแบบฝึกหัดจะแบ่งเป็น 3 รอบ ให้แต่ละกลุ่มเลือกว่ารอบแรก ใครจะรับบทบาทอะไร ให้ชูการ์ดที่เลือกให้เพื่อนเห็น ในแต่ละรอบจะต้องมีคนเป็น A, B, M

7. ผู้ดำเนินการอ่านโจทย์หรือเอาโจทย์ขึ้นกระดานที่ละข้อ และให้ A & B เริ่มแลกเปลี่ยนถกเถียงโจทย์ที่ได้รับ โดย M ต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยโดยใช้ทักษะเบื้องต้นของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย



8. แต่ละรอบใช้เวลา 15 นาทีสำหรับการรถเกี่ยงและไกล่เกลี่ย อีก 5 นาที ให้เวลาสำหรับคู่ขัดแย้งสะท้อนในกลุ่มของตนเองว่า สิ่งที่ถูกไกล่เกลี่ยทำได้ดี และอะไรควรปรับปรุง (ในแต่ละรอบผู้ดำเนินการต้องเป็นผู้ให้สัญญาณเรื่องเวลา เช่น เคาะระฆังครั้งที่หนึ่ง 3 นาทีก่อนการรถเกี่ยงจะจบ เคาะครั้งที่ 2 เมื่อครบ 15 นาที เคาะครั้งที่ 3 เมื่อหมดเวลาให้ความเห็นต่อผู้ไกล่เกลี่ยและแจ้งให้เปลี่ยนบทบาท และ/หรือเปลี่ยนกลุ่ม)

9. รอบที่ 2 ให้เปลี่ยนบทบาทไม่ซ้ำกับรอบแรก (อาจจะใช้กลุ่มเดิม หรือให้เปลี่ยนกลุ่มใหม่เลยก็ได้) ฝึกเช่นเดียวกับข้อที่ 6 โดยผู้ดำเนินการเปลี่ยนเป็นโจทย์ข้อ 2

10. รอบที่ 3 เปลี่ยนบทบาทไม่ซ้ำกับรอบที่ 2 และผู้ดำเนินการเปลี่ยนเป็นโจทย์ข้อ 3

11. ขวนผู้เข้าร่วมสะท้อนในวงใหญ่ โดยมีประเด็นดังนี้

- รู้สึกอย่างไรบ้างเมื่อต้องเป็นผู้ไกล่เกลี่ย
- รู้สึกอย่างไรบ้างเมื่อต้องเป็นคู่ขัดแย้ง
- ได้ใช้ทักษะเบื้องต้นเหล่านั้นอย่างไรบ้าง อะไรใช้มาก อะไรใช้น้อย อะไรยาก อะไรง่าย อะไรคือสิ่งที่ทำได้ดี
- คิดว่าทักษะเหล่านี้จำเป็นมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร



## แนวทางการสรุป

- การเป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่มีทักษะเหล่านี้จะช่วยสร้างบรรยากาศและช่วยให้คู่ขัดแย้งร่วมกันหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ได้
- หน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยต้องเอื้ออำนวยให้คู่ขัดแย้งได้สนทนากันอย่างสร้างสรรค์ และหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่จะนำไปสู่ทางตัน
- ผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องได้รับการยอมรับหรือได้รับความเชื่อถือจากคู่กรณี การยอมรับมาจากการทำให้คู่กรณีเห็นว่าผู้ไกล่เกลี่ยตั้งใจฟังพวกเขาอย่างตั้งใจ และไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด
- คู่กรณีมีแนวโน้มจะทำให้ผู้ไกล่เกลี่ยมาเข้าข้างตน ดังนั้นผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องระมัดระวังไม่ตกหลุมนี้
- ทักษะเป็นเรื่องที่ต้องฝึกฝน

## กิจกรรมที่ 3.3 การใกล้เคียงโดยฝ่ายที่สาม

### วัตถุประสงค์:

1. ฝึกการนำเครื่องมือวิเคราะห์ความขัดแย้งมาประยุกต์ใช้
2. เข้าใจพื้นฐานและขั้นตอนการเจรจาใกล้เคียง
3. รู้จักการทำงานเป็นทีม

เวลา: 90 นาที

อุปกรณ์/เอกสาร: 1. แผ่นกิจกรรมสถานการณ์จำลอง (ส่วนที่เป็นข้อมูลเบื้องต้น แจกทุกคน)

2. บทบาทสมมติของแต่ละตัวละคร
3. ห้องย่อยสำหรับการเจรจาแต่ละกลุ่ม

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. แนะนำกรณีศึกษาสำหรับฝึกใกล้เคียง (น. 70-76)
2. แบ่งผู้เข้าร่วมเป็น 4 กลุ่ม (กลุ่มละ 2 คน) คือ ผู้ทำหน้าที่ใกล้เคียง กลุ่มเอ็นจีโอสีทิมมนุษยชนทางเหนือ กลุ่มเอ็นจีโอสีทิมมนุษยชนทางใต้ และผู้สังเกตการณ์

#### การแบ่งกลุ่มย่อย

ในกลุ่มแต่ละกลุ่มจะต้องมีสมาชิกที่เล่นบทบาทสมมติตามตัวละครดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ใกล้เคียง
- 2) เอ็นจีโอสีทิมมนุษยชนฝ่ายเหนือ
- 3) เอ็นจีโอสีทิมมนุษยชนฝ่ายใต้
- 4) ทีมสังเกตการณ์

ในกรณีที่มีผู้เข้าร่วมหลายคนใช้วิธีแบ่งเป็นหลายกลุ่ม เช่น หากมีผู้เข้าร่วม 30 คน อาจจะแบ่งเป็นกลุ่มละ 7-8 คน 4 กลุ่ม และเพิ่มจำนวนคนที่เล่นบทบาทสมมติเป็นบทบาทละ 2 คน ดังนี้

- 2 คนเป็นผู้ไกล่เกลี่ย
- 2 คนเป็นเอ็นจีโอสิทธิมนุษยชนฝ่ายเหนือ
- 2 คนเป็นเอ็นจีโอสิทธิมนุษยชนฝ่ายใต้
- 1-2 คนเป็นทีมสังเกตการณ์ (ถ้ามี)

นอกจากนี้จะต้องเตรียมห้องย่อยสำหรับให้แต่ละกลุ่มใช้ทำกิจกรรม โดยไม่ให้มีเสียงดังรบกวนกัน

3. แจกเอกสารข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาให้แก่ทุกกลุ่ม และแจกบทบาทสมมติของแต่ละกลุ่ม

4. ใช้เวลาแต่ละกลุ่มอ่านสถานการณ์และบทบาทที่ตนได้รับมอบหมาย ทำความเข้าใจความเป็นมาของสถานการณ์ บทบาทและมุมมองของตัวละครที่ตนต้องเล่น ตลอดจนจุดยืน ความต้องการลึกๆ และความกังวลของตัวละครดังกล่าว รวมถึงวางแผนว่าใครรับหน้าที่อย่างไร เมื่อต้องเจรจากับฝ่ายตรงข้ามโดยให้ผู้เข้าร่วมได้ใช้เวลาในการวิเคราะห์ว่า เรื่องอะไรที่สำคัญที่สุดสำหรับตัวละครของเรา เรื่องอะไรที่ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ และเราจะกำหนดท่าทีในการติดต่อสัมพันธ์กับตัวละครอื่นๆ อย่างไร

5. ย้ำกับผู้เข้าร่วมว่าเก็บใบรายละเอียดตัวละครที่ได้รับมอบหมายไว้กับตัวเท่านั้น ห้ามให้ผู้อื่นอ่านเด็ดขาด และสวมบทบาทตัวละครดังกล่าวให้สมจริงตามคำอธิบายของตัวละครที่กำหนดให้ (act with integrity) เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของทุกคนมากที่สุดตลอดช่วงการจำลองสถานการณ์ แต่การสวมบทบาทที่เกินจริงจะไม่นำไปสู่การเรียนรู้ที่แท้จริง

6. ผู้ดำเนินการรับหน้าที่แนะนำแนวทางให้ทีมไกล่เกลี่ย โดยมีผู้สังเกตการณ์เข้าร่วมอยู่ในกลุ่มผู้ไกล่เกลี่ย

7. เริ่มเปิดการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งหมายถึงการที่ผู้ไกล่เกลี่ยใช้วิธีติดต่อฝ่ายคู่ขัดแย้งที่ละฝ่ายโดยเป็นการคุยนอกรอบ เพื่อให้ผู้ไกล่เกลี่ยและฝ่ายที่ขัดแย้งได้รู้จักกัน อาจเป็นการคุยเพื่อนัดหมายหรือทำความเข้าใจประเด็นปัญหาาร่วมกัน ก่อนเปิดการเจรจาอย่างเป็นทางการ โดยใช้เวลาแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 30 นาที

8. เริ่มเปิดการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างเป็นทางการ โดยใช้เวลาแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 30 นาที

9. แลกเปลี่ยนผลการเจรจาไกล่เกลี่ยในกลุ่ม และชวนคุยถึงบทเรียนที่ได้จากการทำแบบฝึกหัด โดยมีคำถามดังต่อไปนี้

- แต่ละฝ่ายรู้สึกอย่างไร
- คิดว่าไกล่เกลี่ยสำเร็จหรือไม่ เพราะเหตุใด
- คิดว่าเป้าหมายของการเจรจาไกล่เกลี่ยคืออะไร
- อะไรคือปัจจัย/อุปสรรคที่ทำให้การเจรจาบรรลุผลหรือล้มเหลว
- ในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย และคู่เจรจา ต้องเตรียมตัวอย่างไรบ้าง
- ทักษะที่จำเป็นสำหรับการเจรจาและการไกล่เกลี่ยคืออะไร
- ผู้ดำเนินการอธิบายหลักการพื้นฐานของการไกล่เกลี่ยเพื่อหาทางออกจากความขัดแย้ง ความสำคัญและความเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ความขัดแย้ง สรุปเฉพาะประเด็นสำคัญๆ จากเอกสารประกอบ (ดู น. 77-83)

### ข้อพึงระวัง



- ผู้ดำเนินการขอให้ผู้เข้าร่วมถอดบทบาทสมมติตัวละครที่เราเล่นออกไปเพื่อเข้าสู่กระบวนการกิจกรรมถัดไป โดยขอให้ผู้เข้าร่วมยืนขึ้นและสับัดแขน ขา หัวไหล่ และศีรษะ (ใช้เวลาประมาณ 30 วินาที)

## แนวทางการสรุป

- การไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องเข้าใจสถานการณ์ความขัดแย้ง รู้ว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร มีความสัมพันธ์เป็นเช่นไร ประเด็นที่คู่กรณีกำลังขัดแย้งกัน (เรียกอีกอย่างว่า การวิเคราะห์ความขัดแย้ง) วางแผนและเตรียมความพร้อมสำหรับกระบวนการไกล่เกลี่ยเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญที่สุดในการไกล่เกลี่ย

- ถ้าหากผู้เข้าร่วมว่าคิดว่าฝ่ายที่ไกล่เกลี่ยทำหน้าที่อย่างไรบ้าง ต้องเป็นกลางไหม หรือมองว่ามีบทบาทมากกว่าการไกล่เกลี่ย

- ในระหว่างการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยต้องฟังคู่ขัดแย้งอย่างตั้งใจ และต้องทำให้คู่ขัดแย้งเห็นว่าผู้ไกล่เกลี่ยไม่เอียงไปทางใดทางหนึ่งเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่คู่กรณี

- ผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากคู่ขัดแย้ง

- ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ใช่ฮีโร่ แต่ต้องทำงานเป็นทีมและต้องมีการแบ่งบทบาทให้ชัดเจน และทุกจังหวะก้าวของผู้ไกล่เกลี่ยล้วนแล้วแต่มีผลต่อความไว้วางใจที่คู่ขัดแย้งมีต่อผู้ไกล่เกลี่ยและมีผลกับการเจรจา โดยเฉพาะในช่วงก่อนและระหว่างการเจรจา

- กระบวนการไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการสมัครใจของทุกฝ่าย

## สถานการณ์จำลองเหตุเกิดที่ชายแดน ข้อมูลเบื้องต้น

หลังสงครามกลางเมือง (ช่วงคริสต์ทศวรรษ 1970) กลุ่มชาติพันธุ์ถูกแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มทางเหนือและกลุ่มทางใต้ โดยความขัดแย้งระหว่างสองกลุ่มยังคงดำเนินมาอย่างต่อเนื่องหลายปี บริเวณพรมแดนซึ่งแบ่งตอนเหนือและตอนใต้มีกองกำลังรักษาสันติภาพประจำการอยู่ แต่พื้นที่พรมแดนบางส่วนกว้างเพียงแค่ 10-20 เมตรเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่เมืองหลวงชื่อ ไอโซกิน (Aisokin)

เศรษฐกิจในพื้นที่ทางใต้ดีที่สุดและยังได้รับการยอมรับจากนานาชาติในฐานะรัฐที่ชอบธรรม ในขณะที่ชุมชนทางเหนือมีระบบเศรษฐกิจที่แยกแ่และในทางการเมืองได้รับการยอมรับจากประเทศเพื่อนบ้านที่มีชาติพันธุ์เดียวกันเท่านั้น

ระหว่างสองชุมชนนี้มีการติดต่อไปมาระหว่างกันอยู่บ้างแต่ก็ไม่ได้มีการค้าระหว่างกัน เนื่องจากมีสายโทรศัพท์ติดต่อถึงกันไม่มาก การส่งไปรษณีย์หากันโดยตรงทำไม่ได้ การข้ามแดนหากันก็เป็นข้อยากเว้นเนื่องจากความไม่พอใจและทัศนคติที่เป็นศัตรูต่อกัน ยิ่งไปกว่านั้นเจ้าหน้าที่ทางเหนือไม่อนุญาตให้ข้ามแดนไปมา

เอ็นจีโอด้านสิทธิมนุษยชนจากทางใต้ได้จัดการประท้วงเล็กๆ ขึ้นบริเวณใกล้กับด่านตรวจแห่งหนึ่งในเมืองไอโซกิน เพื่อประท้วงต่อต้านระบอบเผด็จการและการละเมิดสิทธิมนุษยชนของรัฐบาลทางตอนเหนือ ในระหว่างการประท้วงตำรวจเหนือได้ยิงเข้าใส่ผู้ชุมนุมส่งผลให้เด็กคนหนึ่งเสียชีวิต ประชาชนทางใต้รู้สึกโกรธแค้นต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น รัฐบาลทางใต้ได้ประกาศให้ชุมชน

ระหว่างประเทศเข้ามาจัดการกับรัฐบาลตองเหนื่อ กองกำลังรักษา  
สันติภาพได้เริ่มทำการสืบสวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

เอ็นจีโอด้านสิทธิมนุษยชนทางใต้ประกาศว่าจะจัดการ  
ประท้วงขึ้นที่เดิมคือบริเวณด้านตรวจเดิมในวันเสาร์หน้าเพื่อ  
ประท้วงระบอบอันป่าเถื่อนของรัฐบาลทางเหนือ

องค์กรเอ็นจีโอด้านสิทธิมนุษยชนที่ใหญ่ที่สุดจากทางเหนือ  
กล่าวว่า การประท้วงครั้งนี้จะทำให้ความขัดแย้งเพิ่มขึ้นจนนำไปสู่  
ความรุนแรงระลอกใหม่ จึงได้ติดต่อไปยังเอ็นจีโอต่างชาติด้านการ  
จัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Resolution NGO) เพื่อทำหน้าที่  
ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างประธานเอ็นจีโอของทางเหนือกับ  
ประธานเอ็นจีโอทางใต้ เอ็นจีโอต่างชาตินี้รู้จักทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี  
ดีและต้องการอำนวยความสะดวกให้เกิดการร่วมมือและปรองดองทั้งสองฝ่าย

**หมายเหตุ:** กรณีศึกษานี้พัฒนาโดย ดร. นอร์เบิร์ต โรเพอส์ และแปล  
โดยศูนย์ความร่วมมือทรัพยากรสันติภาพ

## ประธานเอ็นจีโอสถิทธิมนุษยชนทางเหนือ

- คุณรู้สึกสิ้นหวังและเศร้ามากกับการเสียชีวิตของเด็กจากการชุมนุมประท้วง
- คุณต่อต้านการประท้วงที่จะจัดขึ้นในวันเสาร์หน้า เพราะคุณกลัวว่าจะทำให้ความขัดแย้งรุนแรงเพิ่มสูงขึ้น คุณอยากให้การประท้วงเลื่อนออกไปก่อนหรือไม่ก็เปลี่ยนสถานที่ประท้วงเป็นที่อื่นแทน
- คุณเชื่อว่าการประท้วงครั้งแรกไม่ได้เตรียมการให้ดีพอ และคุณทราบว่าที่ตำรวจยิงผู้ชุมนุมนั้นเป็นอุบัติเหตุ เพราะตำรวจอยู่ในสภาวะกดดันและตื่นตระหนกกับเหตุการณ์ ทำให้ต้องลั่นไกออกไป
- คุณผิดหวังกับเอ็นจีโทางใต้ที่ไม่บอกคุณเกี่ยวกับการประท้วงครั้งนี้ คุณรู้สึกว่าพวกเขาไม่เห็นความจริงจังขององค์กรคุณ ทั้งๆ ที่ความร่วมมือระหว่างองค์กรน่าจะเกิดขึ้นได้
- สองวันก่อนการประท้วงที่มีผู้เสียชีวิต มีอีกเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นที่ชายแดน นั่นคือ ทหารจากทางเหนือสองคนถูกยิงในตอนกลางคืนบริเวณพื้นที่พรมแดน ซึ่งเป็นไปได้มากกว่าพวกหัวรุนแรงจากทางใต้เป็นคนลงมือ กองกำลังรักษาสันติภาพกำลังสืบสวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ประชาชนทางเหนือไม่พอใจ มีทหารต้องเป็นเหยื่อจากเหตุการณ์แบบนี้ปีละ 4-5 คน



- คุณรู้สึกว่เอ็นจีโอทางใต้ลดความสำคัญเรื่องการละเมิดสิทธิมนุษยชนในพื้นที่ทางใต้ (เช่นคุณเชื่อว่าพวกเขาแทบจะไม่ได้หยิบยกประเด็นอาชญากรรมที่เกิดขึ้นจากฝีมือของอดีตกบฏทางใต้และไม่เคยออกมาเรียกร้องใดๆ เมื่อคนทางเหนือถูกปฏิบัติให้เข้าไปในพื้นที่ทางใต้)
- คุณเชื่อว่าช่วงเวลาที่จะจัดการประท้วงเป็นปัญหาอย่างยิ่ง มันคือวันครบรอบ 30 ปี “สมรภูมิมูบ้านคูลู” ในปีนั้น (1969) พลเรือนทั้งชายและหญิง 7 คนถูกฆ่าในหมู่บ้านคูลูจากการบุกโจมตีของกลุ่มกบฏจากทางใต้ ฝ่ายโจมตีถูกไล่กลับไป นับแต่นั้นมาหมู่บ้านนี้ก็กลายเป็นพื้นที่รำลึกถึงการสูญเสียและยังถูกใช้โฆษณาชวนเชื่อ วันครบรอบเหตุการณ์กลายเป็นการรณรงค์ต่อต้าน “ชาวใต้ผู้ก้าวร้าว” ตามสื่อต่างๆ องค์กรของคุณพยายามที่จะทำให้การประท้วงไม่รุนแรง ปีนี้คุณมีแผนที่จะไปที่หมู่บ้านคูลู เพื่อรำลึกถึงเหยื่อจากทางเหนือและผู้ที่ถูกฆ่าจากชาวเหนือหัวรุนแรงในพื้นที่ภาคใต้ด้วย

## ประธานเอ็นจีโอสิทธิมนุษยชนทางใต้

- องค์กรของคุณเป็นองค์กรที่กระตือรือร้นและต่อสู้เพื่อสิทธิมนุษยชนทั่วโลก คุณแน่ใจว่าการส่งสารที่ชัดเจนและการออกแถลงการณ์ต่อสาธารณะเพื่อรณรงค์สนับสนุนสิทธิมนุษยชนจำเป็นเสียยิ่งกว่า การส่งสาร “เชิงการทูต” และ “การประนีประนอมใดๆ” ซึ่งสำคัญอย่างมากกับประเทศของคุณ
- คุณยอมมาคุยกับประธานเอ็นจีโอสิทธิมนุษยชนทางเหนือเพียงเพราะว่าคุณชื่นชมงานของเอ็นจีโอต่างชาติด้านการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution NGO)
- คุณรู้สึกว่าการสังหารเด็กไม่ใช่ “อุบัติเหตุ” แต่เป็นความตั้งใจร้ายของฝ่ายเหนือ
- คุณแน่ใจว่าในท้ายที่สุดจำเป็นต้องเรียกร้องให้ต่างชาติเข้ามามีจัดการกับปัญหาการละเมิดสิทธิมนุษยชนทางเหนือ รวมถึงจัดการกับความแตกแยกที่เกิดขึ้นในประเทศ (การละเมิดสิทธิมนุษยชนทางเหนือเป็นตัวขัดขวางประชาชนทางเหนือและทางใต้)
- คุณรู้สึกว่เอ็นจีโอทางเหนือเป็นคนที่มีความอดทน มีภาพลวงตาว่า จะมีโอกาสเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างสันติในทางเหนือ และคุณคิดว่าเอ็นจีโอทางเหนือไม่ส่งเสียงมากพอต่อการละเมิดสิทธิมนุษยชนในภาคเหนือ

- การประท้วงวันเสาร์หน้าสำคัญสำหรับคุณและองค์กรของคุณ ตั้งแต่เกิดเหตุการณ์ที่มีผู้เสียชีวิต จำนวนสมาชิกองค์กรของคุณเพิ่มมากขึ้น การประท้วงจะทำให้สื่อสนใจ โดยเฉพาะสื่อต่างชาติ ซึ่งนี่จะเป็นโอกาสอันดีที่จะทำให้ภาพเอ็นจีโอของคุณมีความเข้มแข็งมากขึ้นและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- มีสมาชิกในองค์กรของคุณบางคนกลัวว่าการประท้วงทำให้ความขัดแย้งรุนแรงเพิ่มขึ้นเพราะกลุ่มชาตินิยมสุดโต่งอาจจะเข้าร่วมการประท้วงนี้ด้วย

## ขอบเขตหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ย

คุณเป็นตัวแทนจาก Conflict Resolution NGO ซึ่งเป็นเอ็นจีโอต่างชาติด้านการจัดการความขัดแย้ง องค์กรของคุณทำงานเพื่อพัฒนาสถานการณ์สิทธิมนุษยชนในภาคเหนือและภาคใต้มานาน เอ็นจีโอสิทธิมนุษยชนทางเหนือขอร้องให้คุณไกล่เกลี่ยความขัดแย้งนี้ เพราะพวกเขามีความกังวลเกี่ยวกับวงจรความรุนแรงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นจากการประท้วง เอ็นจีโอทางเหนือเชื่อว่าชื่อเสียงและความรู้ของคุณเกี่ยวกับสถานการณ์ในทั้งสองภูมิภาคทำให้คุณเป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่เหมาะสม

คุณรู้สึกว่หน้าที่ที่คุณได้รับค่อนข้างยาก แต่ในทางกลับกัน คุณก็เชื่อมั่นเป็นสถานการณ์เร่งด่วนที่คุณจะต้องเร่งแก้ไข คุณมุ่งมั่นที่จะรักษาหลักการประชาธิปไตย เช่น เสรีภาพในการชุมนุม และการประท้วงอย่างสันติในพื้นที่ แต่เสรีภาพเหล่านี้ไม่ควรส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนทุกคน ดังนั้นคุณตั้งเป้าหมายว่าจะจัดประชุมโดยรวมเอาตัวแทนสำคัญๆ จากทั้งสองฝ่ายเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน

## หลักการเบื้องต้นของการไกล่เกลี่ย

### การไกล่เกลี่ยคืออะไร

การไกล่เกลี่ยคือการเจรจาที่อำนวยความสะดวกโดยฝ่ายที่สาม ซึ่งเป็นกลาง มักเกิดขึ้นเมื่อคู่ขัดแย้งต้องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยการเจรจาแต่ไม่สามารถเจรจาร่วมกันได้ด้วยเหตุผลหลายประการ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงต้องการความช่วยเหลือจากฝ่ายที่สามเพื่อก้าวข้ามอุปสรรคที่ขัดขวางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนี้

### คุณลักษณะของการไกล่เกลี่ย

- 1) คู่ขัดแย้งเข้าร่วมในการไกล่เกลี่ยด้วยความสมัครใจ คือการที่คู่ขัดแย้งเลือกการไกล่เกลี่ยเป็นทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งหรือมองไม่เห็นทางเลือกอื่นที่จะเอามาใช้แก้ปัญหา
- 2) ผู้ไกล่เกลี่ยไม่มีอำนาจใดๆ ที่จะบังคับให้คู่ขัดแย้งยอมรับในสิ่งที่พวกเขาไม่เห็นด้วย สิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการไกล่เกลี่ยจะต้องขึ้นอยู่กับความสมัครใจและการยอมรับของคู่ขัดแย้งเท่านั้น และผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเคารพการตัดสินใจของคู่เจรจา

### คุณสมบัติที่ผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องมี

- 1) การทำงานร่วมกับทุกฝ่าย (multi-partiality)
  - การทำงานร่วมกับทุกฝ่ายเป็นหัวใจหลักของการไกล่เกลี่ย เพราะการทำงานของผู้ไกล่เกลี่ยนั้นประกอบด้วยการสร้างความเป็นกลางและความไว้วางใจจากทุกฝ่าย รวมถึงความสัมพันธ์เหล่านี้จะต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายด้วย นอกจากนี้ผู้ไกล่เกลี่ยต้องปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน ปราศจากอคติและการเลือกปฏิบัติ

- 2) รักษาความโปร่งใสของกระบวนการไกล่เกลี่ย
  - เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถไว้วางใจในการดำเนินการไกล่เกลี่ย ได้ผลลัพธ์ที่เป็นธรรมและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย
- 3) เก็บข้อมูลที่ได้รับจากคู่ขัดแย้งไว้เป็นความลับ ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ควรเปิดเผยข้อมูลใดๆ ที่ได้รับจากคู่ขัดแย้งโดยไม่ได้รับความเห็นชอบจากคู่ขัดแย้ง
- 4) การวิเคราะห์ความขัดแย้ง
  - การวิเคราะห์ความขัดแย้งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนและออกแบบกระบวนการไกล่เกลี่ย การวิเคราะห์ความขัดแย้งทำให้ผู้ไกล่เกลี่ยมีความเข้าใจในบริบทของความขัดแย้งและช่วยให้ผู้ไกล่เกลี่ยวางแผนยุทธศาสตร์ในการไกล่เกลี่ยได้
- 5) ทักษะการสื่อสาร
  - **การฟังอย่างตั้งใจ:** อูทิศทั้งร่างกายและจิตใจในการฟังสารที่ส่งโดยคู่ขัดแย้ง อีกนัยหนึ่งคือสามารถและเต็มใจที่จะรับฟังด้วยความเข้าใจและปราศจากอคติ
  - **การถ่ายทอดความ:** คือการพูดซ้ำเนื้อความที่คู่ขัดแย้งได้พูดไป แต่เป็นการพูดที่กระชับกว่าและปรับเนื้อความที่แข็งกร้าวให้นุ่มนวลลงโดยที่ไม่สูญเสียใจความหลักที่ต้องการสื่อสาร
  - **การสรุปความ:** สรุปเนื้อหาในการพูดคุยกออกมาเป็นประเด็นสำคัญๆ เพื่อช่วยให้คู่ขัดแย้งสามารถเข้าใจสิ่งที่พวกเขา กำลังพูดคุยกันอยู่และทำให้การพูดคุยแลกเปลี่ยนนั้นไม่หลงประเด็น อีกทั้งยังช่วยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกว่ามีผู้ไกล่เกลี่ยและอีกฝ่ายได้ยินและรับรู้ถึงสารที่พวกเขา กำลังสื่อ
  - **การทวนความ:** ทวนข้อความของฝ่ายที่ขัดแย้งเพื่อตรวจสอบกับผู้พูดว่าเข้าใจถูกหรือไม่

## ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย

### 1) การเริ่มต้นและการเตรียมการไกล่เกลี่ย

- คู่ขัดแย้งฝ่ายหนึ่ง/หรือทั้งสองฝ่ายติดต่อผู้ไกล่เกลี่ยเพื่อขอความช่วยเหลือ
- ผู้ไกล่เกลี่ยพูดคุยกับฝ่ายที่ติดต่อเข้ามา และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งให้ได้มากที่สุด
- ผู้ไกล่เกลี่ยติดต่อคู่ขัดแย้งอีกฝ่ายเพื่อสอบถามข้อคิดเห็นต่อปัญหาความขัดแย้ง และสอบถามความสมัครใจที่จะใช้การไกล่เกลี่ยเป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- ทีมผู้ไกล่เกลี่ยหาข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้น ติดต่อไปยังแต่ละฝ่าย และไปรับฟังปัญหาของแต่ละฝ่าย จัดบันทึก และวางแผนการไกล่เกลี่ยก่อนจะนัดเจรจาอย่างเป็นทางการ
- เมื่อได้รับความยินยอมจากคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายที่จะดำเนินการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยติดต่อคู่ขัดแย้งเพื่อที่จะนัดหมายวันเวลาและสถานที่ให้คู่ขัดแย้งมาเข้าประชุมเพื่อทำความเข้าใจก่อนที่จะเริ่มกระบวนการไกล่เกลี่ย (preliminary meeting)
- การประชุมเพื่อทำความเข้าใจนั้น ควรจะให้น้ำหนักไปที่การออกแบบกระบวนการไกล่เกลี่ยโดยที่ยังไม่พูดถึงเนื้อหาสาระ ในการประชุมนี้ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้อง
  - อธิบายและตกลงกับคู่ขัดแย้งในเรื่องของกระบวนการและขั้นตอนของการไกล่เกลี่ย ขอบเขตหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ย สิทธิและหน้าที่ของคู่ขัดแย้งระหว่างการไกล่เกลี่ย และสิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังจากการไกล่เกลี่ย
  - ทำให้แน่ใจว่าทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นได้อย่างเท่าเทียมกัน

- ผู้ไกล่เกลี่ยแจ้งกฎกติกาพื้นฐานของการไกล่เกลี่ย และสอบถามความยินยอมต่อกฎเหล่านี้จากคู่ขัดแย้ง
- ผู้ไกล่เกลี่ยและคู่ขัดแย้งนัดหมายวันเวลาและสถานที่เพื่อที่จะดำเนินการไกล่เกลี่ย (ในกรณีที่การไกล่เกลี่ยไม่ได้เกิดขึ้นในวันเดียวกับการประชุมเพื่อทำความเข้าใจ)

## 2) การไกล่เกลี่ย

- ระบุปัญหาความขัดแย้ง
- ผู้ไกล่เกลี่ยแนะนำตัวและกล่าวต้อนรับคู่ขัดแย้ง จากนั้นกล่าวถึงปัญหาความขัดแย้งและวัตถุประสงค์ของการไกล่เกลี่ย
- ผู้ไกล่เกลี่ยเชิญแต่ละฝ่ายเพื่อบอกเล่าเรื่องราวและความต้องการของตน ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเน้นย้ำให้ทุกฝ่ายรองจนถึงคิดว่าตนจะพูดและไม่ขัดขวางหรือรบกวนขณะที่ผู้อื่นกำลังพูด
- เปิดให้ทุกฝ่ายอภิปรายถกเถียงเพื่อสำรวจประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้งให้ลึกซึ้ง ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจข้อกังวลของแต่ละฝ่ายมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุดจุดสนใจของแต่ละฝ่ายและประเด็นที่จะต้องได้รับการแก้ไข
- ผู้ไกล่เกลี่ยสรุปการอภิปรายออกมาเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องได้รับการแก้ไข ประเด็นเหล่านี้จะต้องได้รับการยอมรับโดยทุกฝ่าย และจะถือว่าเป็นวาระของการเจรจาในขั้นต่อไป
- ผู้ไกล่เกลี่ยจัดลำดับประเด็นว่าประเด็นใดจะนำมาเป็นประเด็นในการเจรจาก่อนและหลังโดยการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต้องได้รับความเห็นชอบจากทั้งสองฝ่าย
- ขั้นตอนแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
  - ผู้ไกล่เกลี่ยเชิญคู่ขัดแย้งให้พูดคุยเพื่อหาทางออกของปัญหาที่ละประเด็น



- คู่ขัดแย้งมีแนวโน้มที่จะมองทางออกเป็นเรื่องชนะหรือแพ้ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องช่วยให้คู่ขัดแย้งออกจากจุดยืนไปสู่การพูดคุยหาทางออกบนฐานของจุดสนใจและความต้องการ
- ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องช่วยให้คู่ขัดแย้งระบุประเด็นที่จะสามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้โดยระบุจากจุดสนใจและความต้องการของทั้งสองฝ่าย
- คู่ขัดแย้งเริ่มระบุทางเลือกของแต่ละประเด็นปัญหาและวิเคราะห์ข้อดีและข้อด้อยของแต่ละทางเลือก
- ผู้ไกล่เกลี่ยสนับสนุนฝ่ายต่างๆ ในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับเป้าหมาย จุดสนใจและความต้องการของแต่ละฝ่าย
- เมื่อคู่ขัดแย้งตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาแล้ว ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องจัดบันทึกและรวบรวมทางเลือกเหล่านี้ออกมาเพื่อจัดทำข้อตกลง
- ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถใช้การประชุมฝ่ายเดียว (caucus) ระหว่างการไกล่เกลี่ยเมื่อจำเป็น การประชุมฝ่ายเดียวมี 2 รูปแบบคือ
  - เพื่อแยกคู่ขัดแย้งออกจากผู้ชมและพูดคุยกับคู่ขัดแย้งอย่างเป็นทางการลับ
  - เพื่อแยกพูดคุยกับคู่ขัดแย้งแต่ละฝ่าย โดยใช้เวลากับแต่ละฝ่ายเท่ากัน
 ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องแจ้งให้คู่ขัดแย้งทราบด้วยว่าทั้งสองฝ่ายสามารถขอใช้การประชุมฝ่ายเดียวเมื่อใดก็ได้หากพวกเขาคิดว่ามีความจำเป็น ผู้ไกล่เกลี่ยยังต้องแจ้งคู่ขัดแย้งให้ชัดเจนว่าข้อมูลจากการประชุมฝ่ายเดียวเป็นความลับและจะไม่มีมีการเปิดเผยข้อมูลต่ออีกฝ่ายหรือผู้ชมโดยไม่ได้รับอนุญาต

### 3) ปิดการไกล่เกลี่ย

- เมื่อผู้ไกล่เกลี่ยได้จัดทำข้อตกลงที่รวบรวมทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ออกมาแล้ว ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าคู่ขัดแย้งเข้าใจและยอมรับข้อตกลง
- เมื่อคู่ขัดแย้งเข้าใจและยอมรับข้อตกลงแล้ว ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้อง
  - ตรวจสอบว่าข้อตกลงไม่ขัดต่อกฎหมายที่มีอยู่ในเรื่องนั้น
  - ตรวจสอบกับผู้อาวุโสในชุมชนหรือผู้นำชุมชนว่าเงื่อนไขของข้อตกลงเป็นไปตามขนบธรรมเนียมประเพณีและบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมของชุมชน
- ก่อนที่จะปิดการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยควรที่จะชวนคู่ขัดแย้งให้พูดคุยเกี่ยวกับนำข้อตกลงไปปฏิบัติและกระบวนการติดตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนและผู้นำชุมชนสามารถที่จะช่วยเหลือในเรื่องนี้ได้

### การออกแบบกระบวนการไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ยสันติภาพจะต้องได้รับการออกแบบอย่างรอบคอบก่อนเริ่มกระบวนการ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้ในการออกแบบกระบวนการ

- **วัตถุประสงค์:** วัตถุประสงค์โดยรวมของกระบวนการไกล่เกลี่ยคืออะไร ขอบเขตของผู้ไกล่เกลี่ยมีอะไรบ้างและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และบริบทของกระบวนการไกล่เกลี่ยหรือไม่
- **การมีส่วนร่วม:** กลุ่มใดบ้างที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการไกล่เกลี่ย รวมถึงพิจารณาว่าข้อมูลจากการพูดคุยนั้นจะถูกเผยแพร่สู่สาธารณะหรือไม่
- **กระบวนการตัดสินใจ:** การตัดสินใจควรทำอย่างไร เช่น โดย

เสียงข้างมากหรือโดยฉันทามติ การรักษาความลับเป็นสิ่งจำเป็นหรือไม่

- **วาระ:** ใครเป็นผู้กำหนดวาระ (ผู้ไกล่เกลี่ย หรือคู่ขัดแย้ง หรือทั้งผู้ไกล่เกลี่ยและคู่ขัดแย้ง)
- **การจัดลำดับวาระ**
  - a. จากประเด็นง่ายไปหาประเด็นยาก (เป็นวิธีที่พบมากที่สุด)
  - b. จากประเด็นยากไปหาประเด็นง่าย
  - c. คุยทุกประเด็นพร้อมๆ กัน (จะไม่มีการตกลงในเรื่องอะไรเลย จนกว่าจะตกลงกันได้แล้วทุกเรื่อง)
  - d. ข้อตกลงทั่วไปก่อน (ช่วงต้นของกระบวนการ) และตกลงรายละเอียดภายหลัง
- **เวลาและความถี่:** ควรจะประชุมกันบ่อยแค่ไหน (จัดขึ้นเป็นประจำหรือตามการร้องขอของคู่ขัดแย้ง)
- **สถานที่:** การไกล่เกลี่ยจะเกิดขึ้นที่ไหน

ที่มา: Peace Mediation Germany, “Basics of Mediation: Concepts and Definitions”, <https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/Basics%20of%20Mediation.pdf>;  
Advocats San Frontières, “Community-based mediation in Uganda: Training instructor’s guide”, <https://www.asf.be/blog/publications/community-based-mediation-in-uganda-training-instructors-guide/>.

## 📌 สรุปส่วนที่ 3 การเจรจาความขัดแย้งสองฝ่ายและการไกล่เกลี่ยโดยฝ่ายที่สาม

1. ผู้ดำเนินการทวนให้เห็นว่า เราได้ลองฝึกการเจรจาและการไกล่เกลี่ยแล้ว ถามผู้เข้าร่วมว่า ประเด็นสำคัญของการเจรจาและการไกล่เกลี่ยคืออะไร
2. ผู้ดำเนินการสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้
  - เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น เรามีทางเลือกในการออกจากความขัดแย้งได้หลากหลายแบบ แต่บางครั้งวิธีเหล่านั้นไม่ได้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ความขัดแย้งยังคงอยู่และอาจมากขึ้นกว่าเดิมรวมถึงส่งผลกระทบต่อในวงที่กว้างขึ้น เช่น การหลีกเลี่ยงปัญหา การยินยอม การพยายามเอาชนะกัน
  - การเจรจាន่าจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายต่างๆ ในความขัดแย้งได้คำนวณแล้วว่า จะเกิดความสูญเสีย ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร ทรัพย์สิน เวลา ความสัมพันธ์ ซึ่งการเจรจาเป็นความพยายามที่จะหาแนวทางจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นเพื่อลดต้นทุนความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
  - การเจรจาเพื่อยุติความขัดแย้งรุนแรงนั้นคือการร่วมมือกันเพื่อจะแก้ปัญหาจากความขัดแย้ง โดยมีเป้าหมายเพื่อจัดการความขัดแย้งที่มีอยู่ และเพื่อลดการสูญเสียต่างๆ ที่เกิดขึ้น
  - การเจรจาเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งถือว่าการทดลอง โดยฝ่ายต่างๆ อาจเข้าสู่กระบวนการเจรจาด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจที่แตกต่างกัน
  - การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่ให้ฝ่ายขัดแย้งมีโอกาสได้สื่อสารกัน ได้ยินได้ฟังกัน และสร้างความเข้าใจเพื่อหาทางออกร่วมกันโดยการสนับสนุนของฝ่ายที่สาม ซึ่งการเจรจาไกล่เกลี่ยความขัดแย้งต้องเกิดขึ้นจากเจตจำนงอย่างแท้จริงของทุกฝ่ายในการเข้าสู่กระบวนการและเพื่อต้องการจัดการความขัดแย้ง
  - การไกล่เกลี่ยจะบรรลุเป้าหมายหรือมีความก้าวหน้าก็ต่อเมื่อได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีการเตรียมการไกล่เกลี่ยอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นเป็นตอน

## บทวนกิจกรรมที่ 1.1 ภาพอนาคตและบทบาท ตนเองต่อกระบวนการสันติภาพ

### วัตถุประสงค์ :

1. ทบทวนถึงความคิดของเราที่มีต่อสถานการณ์ความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งก่อนและหลังทำกิจกรรม
2. ตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการหาทางออกจากความขัดแย้ง

เวลา : 30 นาที

อุปกรณ์ : ฟลิปชาร์ตที่ผู้เข้าร่วมเขียนในกิจกรรม 1.1

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ในกิจกรรมที่ผ่านมา เราเริ่มต้นจากสถานีความเห็น 5 ข้อต่อสถานการณ์สามจังหวัด จากนั้นเราชวนวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องธรรมชาติของความขัดแย้ง สำนวนจอคติและที่มาของความเชื่อ/ทัศนคติที่แตกต่างกันและส่งผลกระทบต่อความขัดแย้ง วิเคราะห์ความรุนแรงและการแก้ไขปัญหาความรุนแรง การทำความเข้าใจความสำคัญของการพูดคุยเจรจาในฐานะทางเลือกสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง และทุกคนได้ลองสวมบทบาทในสถานการณ์จำลอง ซึ่งน่าจะช่วยให้เราเข้าใจปมเงื่อน ปัจจัยที่ส่งผล และความท้าทายของกระบวนการสันติภาพในภาคใต้ได้มากขึ้น

2. ในกิจกรรมสุดท้าย อยากจะชวนดูสิ่งที่เราบอกไว้ในกิจกรรมแรกว่าคำตอบของเราเหมือนเดิมหรือแตกต่างไป และเราได้เห็นมุมมองอะไรใหม่ๆ บ้าง

- สันติภาพสำหรับท่าน คืออะไร?
- ท่านคิดว่าปมความขัดแย้งของจังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี คืออะไร?

- ท่านคิดว่าผลกระทบสำคัญของความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้/ปาตานี คือ...
  - ท่านคิดว่าจังหวัดชายแดนใต้/ปาตานีจะสงบได้ถ้า...?
  - ภาพจังหวัดชายแดนใต้/ปาตานีที่ท่านอยากเห็นใน 10 ปีข้างหน้า?
3. มีใครอยากเพิ่มเติมหรือสะท้อนสิ่งที่เราเขียนไว้ในกิจกรรมแรกอย่างไรบ้าง
4. เรามองเห็นบทบาทอื่นๆ ที่เราหรือภาคประชาสังคมทำได้อีกหรือไม่ คืออะไร (หากมีให้เขียนเพิ่ม)

## สรุปการอบรม

### วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อสำรวจมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้เข้าร่วมหลังจากได้เรียนรู้แนวคิดความขัดแย้งและวิเคราะห์ความขัดแย้ง
2. เพื่อขอฟังเสียงสะท้อนของผู้เข้าร่วมต่อการอบรม

เวลา: 45 นาที

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ชวนผู้เข้าร่วมย้อนกลับไปดูคำตอบในกิจกรรมที่ 1.1 และชวนผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนกันในวงใหญ่ โดยมีประเด็นชวนคุยดังนี้
  - หากกลับไปตอบคำถามอีกครั้ง มีข้อใดที่คำตอบของเราจะเปลี่ยนแปลงไป และอย่างไร?
  - การเรียนรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งและความรุนแรงเบื้องต้น ทำให้คำว่าสันติภาพในความเข้าใจของเราเปลี่ยนไปหรือไม่อย่างไร?
2. ฟังผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนก่อนที่จะเสริมประเด็น ดังนี้
  - จากกิจกรรมจะเห็นว่า ความเข้าใจต่อคำว่าสันติภาพต่างกัน สันติภาพเชิงบวกไม่ได้เป็นเพียงแค่สภาพที่ปราศจากความรุนแรงเท่านั้น แต่คำว่าสันติภาพในอีกมุมหนึ่งหมายถึง คุณค่าที่มนุษย์ปรารถนา เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเคารพ การให้เกียรติกันในสังคม เป็นต้น ซึ่งเป็นกระบวนการระยะยาวที่มุ่งบรรลุจัดความรุนแรงเชิงโครงสร้าง
  - การเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งจะทำให้เรามองความขัดแย้งในแง่มุมที่เข้าใจและสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การ

ปฏิสัมพันธ์กับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- หลังจากได้ทำกิจกรรมทั้งกับเพื่อนในกลุ่มเดียวกันหรือต่างกลุ่มเราได้เห็นมุมมองและเรื่องเล่าความขัดแย้งที่ต่างกัน และเห็นความปรารถนาที่แต่ละกลุ่มหรือแต่ละคนต้องการที่หลากหลาย
  - จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ความขัดแย้งที่ครอบคลุม รอบด้าน จะช่วยให้เรามองเห็นโอกาสในการหาทางออกจากความขัดแย้ง
  - การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่ที่ต้องการความร่วมมือกันของกลุ่มคนที่หลากหลายเพื่อช่วยระดมความคิดและขยายมุมมองทางเลือกในการจัดการความขัดแย้ง
3. ให้ผู้เข้าร่วมสะท้อนและให้ข้อเสนอแนะต่อการอบรม